Organización Internacional del Trabajo

La mujer en la gestión empresarial

COBRANDO IMPULSO

Informe Mundial

ACT/EMP
Oficina de Actividades para Empleadores

La mujer en la gestión empresarial

COBRANDO IMPULSO

Informe Mundial

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2015
Primera edición 2015

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, 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 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

978-92-2-328873-0 (print)
978-92-2-328874-7 (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.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns.

Este informe global 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-ICA

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 beneficia a las empresas y a toda la sociedad. Felicito a la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT por realizar este proyecto de investigación que reúne en un solo documento estadísticas e información sobre las medidas adoptadas para promover a las mujeres en los negocios y ofrecer un análisis e ideas sobre futuras esferas de interés. Confío que el informe constituirá un documento de referencia esencial para quienes busquen información actualizada o datos autorizados sobre la mujer en la gestión empresarial.

El informe destaca la importancia creciente de la presencia de la mujer en el mercado de trabajo para el crecimiento económico y el desarrollo, a nivel tanto nacional como empresarial. Busca demostrar los beneficios que pueden obtener las empresas que reconocen y apoyan el talento de la mujer. 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.

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.

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.

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 de la OIT, aportando un

valioso material al informe global. 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, asegura sin duda su relevancia y utilidadAsí, las organizaciones de empleadores podrán incorporar elementos en sus actividades y programas nacionales, mientras que para las empresas será de utilidad en el diseño y aplicación sus estrategias de negocios.

El fortalecimiento de las empresas de mujeres y contribuir a que más mujeres ocupen cargos directivos constituye un desafío especialmente difícil y complejo. Además, refleja 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. Este es un derecho fundamental parte integral 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. También es un requisito para el desarrollo sustentable.

Espero asimismo que esta iniciativa inspire nuestra labor en el marco del Centenario de la OIT relativo a "Las Mujeres en el Trabajo", impulsando un inventario general de la situación y las condiciones de las mujeres en el mundo del trabajo que podría servir como trampolín para una renovada acción de la OIT, con el compromiso de nuestros mandantes tripartitos, para promover en forma plena y duradera la igualdad de género y la no discriminación.

Guy Ryder
Director General
Oficina Internacional del Trabajo

Expresión de agradecimientos

Este informe mundial se ha preparado con un enfoque participativo que aprovecha las contribuciones de las organizaciones nacionales de empleadores, las empresas de cinco regiones, los expertos en género y de los empleadores (OIT) y consultores especializados en igualdad de género e iniciativa empresarial.

Las organizaciones nacionales de empleadores de África, Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe, Europa Central y Oriental, la Comunidad de Estados Independientes, el Oriente Medio y África del Norte aportaron contribuciones sumamente valiosas a la preparación del informe mundial. Proporcionaron informes nacionales sobre la situación de la mujer en la gestión empresarial y compartieron sus conocimientos, iniciativas, dificultades e ideas en talleres celebrados en cada una de las regiones. Las organizaciones nacionales de empleadores también desempeñaron un papel fundamental en la difusión y la recopilación de las respuestas de las empresas para la encuesta de la OIT realizada en 2013 por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP).

Gracias a la encuesta de la OIT, casi 1.300 empresas de las regiones mencionadas proporcionaron información y reflexiones cruciales sobre la situación de las mujeres en los puestos directivos en sus empresas, los obstáculos a que hacían frente las mujeres en el ejercicio de su autoridad y las medidas que consideraban eficaces para promover el avance de la mujer en la gestión empresarial. En su mayoría se trataba de empresas pequeñas y medianas o bien grandes empresas nacionales, así como multinacionales, en las regiones en desarrollo. Su contribución es especialmente singular en la medida en que los trabajos de investigación publicados sobre la mujer en la gestión empresarial se refieren en general a las grandes empresas y las multinacionales de las economías desarrolladas.

Los especialistas principales de los empleadores de la OIT en las regiones desempeñaron un papel importante en la preparación y celebración de talleres regionales, así como en la movilización de las organizaciones nacionales de empleadores para que contribuyeran a difundir y reunir las respuestas de la encuesta. Se expresa especial reconocimiento a la Sra. Rose Amang, la Sra. Jae-Hee Chang, el Sr. Gotabaya Dasanayaka, el Sr. Jorge Illingworth, el Sr. Lorenzo Peláez Dorantes, el Sr. Dragan Radic, el Sr. Gary Rynhardt y el Sr. Andrés Yurén.

Participaron asimismo especialistas y expertos en cuestiones de género que compartieron sus conocimientos con los participantes de las organizaciones nacionales de empleadores. Se agradece especialmente a la Sra. Grania Mackie, experta especializada en mujeres empresarias de la Oficina de la OIT en Pretoria, la Sra. Nelien Haspels, especialista en cuestiones de género de la Oficina de la OIT en Bangkok, la Sra. María José Chamorro, especialista en cuestiones de género y la Sra. Keisy Rodríguez, experta de los empleadores, ambas en la Oficina de la OIT en San José, y la Sra. Rania Bikhazi, especialista regional de la OIT en desarrollo empresarial, en los Estados Árabes.

Además, los funcionarios y directores de las oficinas de la OIT en Beirut, Lima, Johannesburgo, Budapest y Bangkok, así como el coordinador nacional y los consultores locales de la OIT en Kiev, dedicaron su valioso tiempo a organizar los talleres y participar en éstos.

La Sra. Nada Al-Nashif, Directora Regional, de la Oficina Regional de la OIT para los Estados Árabes, inauguró el taller en Beirut, y la Sra. Elizabeth Tinocco, Directora Regional, de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, inauguró el taller en Lima. El Sr. V. Van Vuuren, Director del Equipo de Trabajo Decente de la OIT para África Meridional y de la Oficina de Países para Sudáfrica, Pretoria, inauguró el taller en Johannesburgo, y el Sr. Maurizio Bussi, Director del Equipo de Trabajo Decente de la

OIT en Bangkok, inauguró el taller de Bangkok. El Sr. Vasyl Kostrytsya, Coordinador Nacional de la OIT para Ucrania, inauguró el taller en Kiev.

Varios expertos y representantes de empresas también aportaron importantes contribuciones a los talleres. Se trató, en particular, de la Sra. Tidarat Kanchanawat de ADECCO, la Sra. Manusrudee Suwannarat de L'OREAL, la Sra. Jitlada Sirachadapong de AXA y la Sra. Parul Arora de HINDUSTAN UNILEVER LTD, en el seminario de Bangkok, y las Sras. Lidia Heller y Rosa María Fuchs en el seminario de Lima, así como la Sra. Ganna Gerasymenko, miembro del equipo de investigación para el Estudio sobre Igualdad de Género en Ucrania, y la Sra. Nuzhat Ehsan, representante del UNFPA para Ucrania, en el seminario de Kiev.

Se agradece especialmente al personal de apoyo de las oficinas de la OIT por la eficaz asistencia prestada en los talleres, en particular a la Sra. Irene Maminze de Johannesburgo, la Sra. Najiyah Menassa de Beirut, la Sra. Pongthorn Raksawong de Bangkok, la Sra. Lytvyn Sofia, de Kiev y la Sra. María Lucía Vizquerra de Lima.

El Departamento de Estadística proporcionó asistencia y asesoramiento para el acceso y la navegación en las estadísticas más actualizadas mediante su base de datos estadísticos de nuevo diseño. Se agradece sobremanera al Sr. Rafael Diez de Medina, Director del Departamento, y a su personal, en particular, al Sr. Edgardo Greising, el Sr. Franciso Guerreiro, la Sra. Adriana Mata-Greenwood, la Sra. Valeria Nesterenko y la Sra. Marie-Claire Sodergren.

El Sr. Paolo Salvai aportó una asistencia muy valiosa al formateo de la encuesta, a la que respondieron numerosas empresas electrónicamente mediante al herramienta "Survey monkey". El Sr. Salvai intervino para resolver los problemas durante el desarrollo de la encuesta. También se expresa reconocimiento al Centro Internacional de Formación de la OIT, de Turín, por haber acogido el programa *Survey monkey*.

En la región del Oriente Medio y África del Norte, la Sra. Charlotte Karam, profesora adjunta en comportamiento empresarial y organizativo, de la Universidad Americana de Beirut, coordinó la difusión y recolección de los informes de la encuesta en árabe e inglés. Junto con su equipo preparó un análisis y un informe sobre los resultados de la encuesta que fueron incorporados al informe mundial. La Sra. Karam también participó en el taller regional de Beirut, al que aportó su experiencia en cuestiones de género y gestión.

La Sra. Linda Wirth, consultora, redactó el informe. Para preparar el informe mundial, la Sra. Wirth redactó cinco documentos regionales sobre la mujer en la gestión empresarial destinados a los talleres, así como informes sobre cada uno. La Sra. Wirth propuso la concepción inicial de la encuesta de empresas de la OIT e incorporó las observaciones de los entrevistados. También analizó y preparó un informe sobre los resultados de la encuesta e incorporó las conclusiones en el informe mundial.

La Sra. Anne-Brit Nippierd, de la Oficina de la OIT de Actividades para los Empleadores, se encargó de la conceptualización y gestión del proyecto, comprendida la organización y coordinación de los seminarios regionales, la encuesta de empresas y el informe mundial. El Sr. Adrien-Kirby prestó un valioso apoyo completando detalles de informe para su publicación.

Por último, la orientación y el apoyo de la Sra. Deborah France-Massin, Directora de la Oficina de Actividades para los Empleadores, de la OIT, fueron esenciales para la consecución de las diversas etapas de la preparación del informe.

Contents

PREFACIO . . . . . **III**

EXPRESIÓN DE AGRADECIMIENTOS . . . . . **V**

LISTA DE SIGLAS . . . . . **XIII**

1. INTRODUCCIÓN **1**
- 1.1 El techo de cristal sigue intacto 1
- 1.2 Argumentos en favor de la mujer en la gestión empresarial 1
- 1.3 Todavía solas en la cima 1
- 1.4 El gran poder de los estereotipos de género 2
- 1.5 Una cultura empresarial más inclusiva 2
- 1.6 La mujer en la buena orientación 3
- 1.7 Lagunas en los datos 3
- 1.8 Encuesta de empresas realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores 3

2. ARGUMENTOS EN FAVOR DEL AUMENTO DEL NÚMERO DE MUJERES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL **7**
- 2.1 La mujer como “motor del crecimiento económico” 7
- 2.2 ¿Tiene importancia el equilibrio de género? 8
- 2.3 Pérdidas y ganancias 10
- 2.4 Gestión de la diversidad 10
- 2.5 Argumentos a favor 11

3. LA MUJER EN LA GESTIÓN **13**
- 3.1 Fuentes de datos sobre gerentes hombres y mujeres 13
- 3.2 Estadísticas sobre la mujer en la gestión empresarial 15
- 3.3 Las mujeres en diferentes tipos de puestos de dirección 18
- 3.4 Encuesta de empresas realizada por la OIT 20
- 3.5 Las mujeres se concentran en funciones de gestión específicas 21
- 3.6 Aumenta la presencia femenina en los puestos de dirección 23
- 3.7 Mujeres en puestos de dirección superiores y medios 25

4. MUJERES EN LOS PUESTOS MÁS ALTOS **31**
- 4.1 Encuesta de la OIT 32
- 4.2 Encuestas de empresas del Banco Mundial 33
- 4.3 Encuestas internacionales 33
  - *4.3.1. Mujeres en los puestos más altos – África* 33
  - *4.3.2. Mujeres en los puestos más altos – las Américas* 35

4.3.3 Mujeres en los puestos más altos – Asia y el Pacífico . . . 35
4.3.4 Mujeres en los puestos más altos – Europa . . . 37
4.3.5. Mujeres en los puestos más altos – Región del Oriente Medio y África del Norte . . . 38

5. MUJERES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS . . . 41
5.1 Juntas de las empresas más grandes del mundo . . . 41
5.2 Juntas directivas exclusivamente masculinas . . . 43
5.3 Encuesta de empresas realizada por la OIT . . . 43
5.4 Encuestas nacionales . . . 44
5.5 Mujeres miembros solitarias en juntas directivas . . . 48
5.6 Presidencia de las juntas directivas . . . 48
5.7 Mujeres miembros de consejos y comités con poder de decisión . . . 50
5.8 Medidas para acelerar el aumento de la presencia femenina en las juntas . . . 50
5.9 Iniciativas para la promoción de la mujer en las juntas directivas . . . 54

6. MUJERES EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL . . . 59
6.1 Mujeres empleadoras . . . 60
6.2 Más empleadoras . . . 62
6.3 Porcentaje de mujeres que son trabajadoras independientes o por cuenta propia . . . 63
6.4 Más trabajadoras independientes . . . 65
6.5 Encuestas de empresas del Banco Mundial . . . 67
6.6 Global Entrepreneurship Monitor (GEM) . . . 68
6.7 Encuestas nacionales . . . 68
6.8 Retos que se plantean a las empresarias . . . 70
6.9 El acceso de la mujer a la financiación . . . 71
6.10 Aprovechar el talento empresarial de la mujer . . . 73

7. DISPARIDAD DE REMUNERACIÓN POR MOTIVOS DE GÉNERO . . . 77
7.1 Disparidad de remuneración por motivo de género entre los directores . . . 79
7.2 Encuesta de empresas de la OIT . . . 83

8. LA MUJER EN LOS PUESTOS CON PODER DE DECISIÓN DEL SECTOR PÚBLICO . . . 85
8.1 Función pública . . . 85
8.2 La mujer en los Parlamentos . . . 87
8.3 Cupos legislativos . . . 89
8.4 La mujer en el puesto más alto del sector público . . . 90

9. GRANDES AVANCES DE LA MUJER EN LA EDUCACIÓN . . . 91
9.1 La mujer en la educación superior en África . . . 91
9.2 La mujer en la educación superior en las Américas . . . 92
9.3 La mujer en la educación superior en Asia y el Pacífico . . . 93
9.4 La mujer en la educación superior en Europa Central y Oriental y la CEI . . . 94
9.5 La mujer en la educación superior en la UE y Europa Occidental . . . 95
9.6 La mujer en la educación superior en el Oriente Medio y África del Norte . . . 95
9.7 Reducción de las diferencias por género en las esferas de la educación . . . 97
9.8 Disparidades por motivo de género en la ingeniería . . . 97
9.9 La mujer en la investigación . . . 98

10. OBSTÁCULOS AL LIDERAZGO FEMENINO . . . 99
10.1 Encuesta de empresas de la OIT . . . 99
10.2 Papeles de género y estereotipos . . . 101
10.3 Cultura empresarial . . . 103
10.4 Estilos de gestión y liderazgo . . . 104
10.5 Arquetipos . . . 104
10.6 Responsabilidades familiares . . . 105

11. POLITICAS Y MEDIDAS QUE PROMUEVEN A LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL . . . 107
11.1 Entrevistas de fin de servicio . . . 108
11.2 Políticas empresariales . . . 108
11.3 Medidas prioritarias de la empresa para promover a la mujer . . . 110
11.4 Marco jurídico . . . 111
11.5 Pacto Mundial de las Naciones Unidas . . . 112

12. INICIATIVAS PARA PROMOVER A LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL . . . 115
12.1 Iniciativas de empresas . . . 115
12.2 Recompensar las buenas prácticas . . . 119
12.3 Iniciativas de las cámaras de comercio nacionales y organizaciones de empleadores . . . 119
12.4 Estructuras empresariales para la mujer y la igualdad de género . . . 122
12.5 La representación de las mujeres en las cámaras de comercio y las organizaciones de empleadores . . . 126
12.6 Mujeres organizando a nivel regional e internacional . . . 127
12.7 Mujeres organizando a nivel nacional . . . 130
12.8 Iniciativas de instituciones académicas . . . 135

13. EL CAMINO A SEGUIR . . . 139
13.1 Apoyo a que aspiran las empresas . . . 139
13.2 Propuestas de acción . . . 140
13.3 Papel de las organizaciones de empleadores . . . 141

14. BIBLIOGRAFÍA . . . 143

15. SITIOS WEB ÚTILES . . . 149

16. ANEXO ESTADÍSTICO . . . 159
Nivel mundial . . . 159
África . . . 166
Américas . . . 169
Asia y el Pacífico . . . 173
Europa Central y Oriental y CEI . . . 177
Unión Europea y Europa Occidental . . . 179
Oriente Medio y África del Norte . . . 183

17. ANEXO II . . . 187
Lista de las empresas que respondieron a la encuesta de empresas de la OIT y que solicitaron ser reconocidas . . . 187

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

3. La mujer en la gestión

Cuadro 3.1 Porcentaje de mujeres respecto del total de directores, OIT, últimos años hasta 2012 16
Cuadro 3.2 Porcentaje de mujeres en diferentes niveles y tipos de puestos de dirección, OIT, 2010-2012 . . . 18
Cuadro 3.3 Porcentaje de mujeres en diferentes niveles y tipos de puestos de dirección. OIT, 2012 18
Cuadro 3.4 Porcentaje de mujeres en diferentes niveles de puestos de dirección 20
Gráfico 3.1 Porcentaje de empresas que tienen equilibrio de género 20
Gráfico 3.2 Porcentaje de empresas con el 30% o menos de mujeres en diferentes niveles de gestión . . . 20
Gráfico 3.3 Porcentaje de empresas con mujeres y hombres en diferentes tipos de funciones de gestión . . . 21
Gráfico 3.4 Segregación por género en los cargos de gestión 22
Cuadro 3.5 Aumentos y disminuciones del número de mujeres en puestos de dirección, OIT 2000-2012 . . 24
Gráfico 3.5 Países con un aumento superior al 7% del número de mujeres en la gestión empresarial, 2000-2012 24
Gráfico 3.6 Porcentaje de mujeres en puestos directivos superiores y medios, 2012 26
Gráfico 3.7 Personal directivo femenino de Sudáfrica, por raza 28

4. Mujeres en los puestos más altos

Cuadro 4.1 Directoras generales de las empresas cotizadas en bolsa 31
Cuadro 4.2 Número y porcentaje de mujeres y hombres directores generales, OIT, 2013 32
Cuadro 4.3 Porcentaje de empresas con una mujer en el puesto más alto – Encuestas de empresas del Banco Mundial; último año 34
Gráfico 4.1 Porcentaje de directoras generales en países asiáticos seleccionados, 2011 36
Cuadro 4.4 Porcentaje de hombres y mujeres directores generales de las principales sociedades anónimas en países seleccionados de Europa, 2013 37

5. Mujeres en las juntas directivas

Gráfico 5.1 Porcentaje de mujeres miembros de juntas directivas, últimos años 42
Cuadro 5.1 Porcentaje de mujeres en las juntas directivas de las empresas entrevistadas 43
Gráfico 5.2 Porcentaje de junta solo masculinas en Asia y el Pacífico, 201 43
Gráfico 5.3 Sudafricanas miembros de las juntas directivas por raza; 2010 y 2012 44
Cuadro 5.2 Porcentaje de mujeres miembros de las juntas de las principales sociedades anónimas en determinados países de Europa, 2013 47
Gráfico 5.4 Presidentas de las juntas; Asia y el Pacífico 2009-2013 48
Gráfico 5.5 Presidentas de las juntas; Europa 2009-2013 49
Gráfico 5.6 Presidentas de las juntas; África y el Oriente Medio 2009-2013 49
Gráfico 5.7 Presidentas de las juntas; África y el Oriente Medio 2009-2013 49
Cuadro 5.3 Número de empresas entrevistadas con una junta presidida por un hombre o una mujer 50
Gráfico 5.8 Aumento en porcentaje de la participación de la mujer en las juntas directivas 56

6. Mujeres en la actividad empresarial

Gráfico 6.1 Países con el 30% o más de mujeres empleadoras, últimos años hasta 2012 60
Cuadro 6.1 Países con el 20% al 29% de mujeres empleadoras, OIT, últimos años hasta 2012 61
Gráfico 6.2 Países con el 12% o menos de mujeres empleadoras 61
Cuadro 6.2 Países donde el porcentaje de empleadoras ha aumentado o disminuido entre 2000 y 2012, OIT 62
Cuadro 6.3 Países con 30% o más de trabajadoras independientes, OIT, último año hasta 2012 64
Gráfico 6.3 Países con más del 50% de trabajadoras independientes, OIT, últimos años hasta 201 65
Gráfico 6.4 Países con menos del 20% de trabajadoras independientes, OIT, últimos años hasta 2012 . . . 65
Cuadro 6.4 Países en que ha disminuido o aumentado el porcentaje de trabajadoras independientes entre 2000 y 2012, OIT 66

Cuadro 6.5 Porcentaje de empresas con participación femenina en la propiedad. Último año, en el mundo y las regiones . . . 67

7. Disparidad de remuneración por motivos de género

Gráfico 7.1 Países con menos del 20% de disparidad de remuneración por motivos de género, OIT. Últimos años . . . 77
Gráfico 7.2 Países con 20% o más de disparidad de remuneración por motivos de género, OIT. Últimos años . . . 78
Cuadro 7.1 Disparidad salarial por motivo de género – gerentes y profesionales. OIT, últimos años hasta 2013 . . . 79
Cuadro 7.2 Porcentaje de la disparidad salarial por género correspondiente a diferentes niveles y tipos de gerentes, OIT, CIUO 08, determinados países, últimos años . . . 81
Cuadro 7.3 Porcentaje de la disparidad salarial por género correspondiente a diferentes niveles y tipos de gerentes. OIT, CIOU 88, determinados países, últimos años . . . 81

8. La mujer en los puestos con poder de decisión del sector público

Cuadro 8.1 Porcentaje de mujeres en cargos superiores dela función pública en determinados países, 2011-2013 . . . 85
Cuadro 8.2 Miembros de juntas de Banco centrales por sexo. Último año . . . 85
Gráfico 8.1 Carteras ocupadas por ministras, 1065 carteras en 188 países . . . 88

9. Grandes avances de la mujer en la educación

Gráfico 9.1 Aumento del porcentaje de diplomadas en ingeniería, industria y construcción. Países seleccionados, últimos años 2000-2012 . . . 96
Gráfico 9.2 Disminución del porcentaje de diplomadas en ingeniería, industria y construcción Determinados países, últimos años 2000-2012 . . . 97
Gráfico 9.3 Porcentaje de mujeres investigadoras, 2009 . . . 98

11. Politicas y medidas que promueven a la mujer en la gestión empresarial

Cuadro 11.1 Retención de las mujeres considerada como problema . . . 107
Cuadro 11.2 Políticas aplicadas por las empresas . . . 109
Cuadro 11.3 Medidas para promover a la mujer en la gestión . . . 111

16. Anexo estadístico

Cuadro 16.1 Acceso de las mujeres a la financiación – Puntaje para 2010 y 2012. Unidad de Investigación de “The Economist”. Puntaje 0-100 con 100 como valor máximo . . . 159
Cuadro 16.2 Porcentaje de empresas con participación femenina en la propiedad; últimos años Encuestas de empresas del Banco Mundial . . . 162
Cuadro 16.3 Porcentaje de mujeres gerentes en los sectores privado y público en África, 2000-2012. OIT . . . 166
Cuadro 16.4 Porcentaje de mujeres empleadoras en África, 2000-2012. OIT . . . 166
Cuadro 16.5 Porcentaje de mujeres trabajadoras independientes en África, 2000-2012. OIT . . . 167
Cuadro 16.6 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior Porcentaje de diplomadas de la educación superior Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6) Países africanos, últimos años . . . 168
Cuadro 16.7 Porcentaje de mujeres directivas en los sectores privado y público de las Américas, 2000-2012. OIT . . . 169
Cuadro 16.8 Porcentaje de mujeres empleadoras en las Américas, 2000–2012. OIT . . . 170
Cuadro 16.9 Porcentaje de trabajadoras independientes en las Américas, 2000-2012. OIT . . . 171

Cuadro 16.10 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior. Porcentaje de diplomadas de la educación superior. Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6) Américas, últimos años . . . 172
Cuadro 16.11 Porcentaje de mujeres directivas en los sectores privado y público de Asia y el Pacífico, 2000-2012. OIT . . . 173
Cuadro 16.12 Porcentaje de mujeres empleadoras en Asia y el Pacífico, 2000-2012. OIT . . . 174
Cuadro 16.13 Porcentaje de mujeres trabajadoras independientes en Asia y el Pacífico, 2000-2012. OIT . . . 175
Cuadro 16.14 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior Porcentaje de diplomadas de la educación superior Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6) Países de Asia y el Pacífico, últimos años . . . 176
Cuadro 16.15 Porcentaje de mujeres directivas en los sectores privado y público los países de Europa Central y Oriental y la CEI, 2000-2012. OIT . . . 177
Cuadro 16.16 Porcentaje de mujeres empleadoras en los países de Europa Central y Oriental y la CEI, 2000–2012. OIT . . . 177
Cuadro 16.17 Porcentaje de trabajadoras independientes en los países de Europa Central y Oriental y la CEI, 2000-2012. OIT . . . 178
Cuadro 16.18 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior Porcentaje de diplomadas de la educación superior Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6) Países de Europa Central y Oriental y la CEI, últimos años . . . 178
Cuadro 16.19 Porcentaje de mujeres directivas en los sectores privado y público de la Unión Europea y Europa Occidental, 2000-2012. OIT . . . 179
Cuadro 16.20 Porcentaje de mujeres empleadoras en la Unión Europea y Europa Occidental, 2000-2012. OIT . . . 180
Cuadro 16.21 Porcentaje de mujeres trabajadoras independientes en la Unión Europea y Europa Occidental, 2000-2012. OIT . . . 181
Cuadro 16.22 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior Porcentaje de diplomadas de la educación superior Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6) Países de la Unión Europea y Europa Occidental, últimos años . . . 182
Cuadro 16.23 Porcentaje de mujeres directivas en los sectores privado y público en el Oriente Medio y África del Norte, 2000-2012. OIT . . . 183
Cuadro 16.24 Porcentaje de mujeres empleadoras en el Oriente Medio y África del Norte, 2000-2012. OIT . . . 183
Cuadro 16.25 Porcentaje de trabajadoras independientes en el Oriente Medio y África del Norte, 2000-2012. OIT . . . 184
Cuadro 16.26 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior Porcentaje de diplomadas de la educación superior Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6) Países del Oriente Medio y África del Norte . . . 185

Lista de siglas

ACT/EMP	Oficina de Actividades para los Empleadores
AM	America Latina
ASX	La Bolsa Australiano (Australian Securities Exchange)
BM	Banco Mundial
BPO	Business Process Outsourcing (Subcontratación de servicios de tecnología de información)
BSE	La Bolsa de Bombay (India)
CAC	Cotation Assistée en Continu (índice de la bolsa francesa)
CCG	Consejo de Cooperación del Golfo
CE	Comisión Europea
CEE	Europa Central y Oriental
CEI	Comunidad de Estados Independientes
CEO	Director Ejecutivo
CFI	Corporación Financiera Internacional
CIUO	Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones
DAX	Indice de la Bolsa Alemana
EIU	Economist Intelligence Unit
ESG	Parámetros ambientales sociales y de gobernanza
FTSE	La Bolsa de Londres
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GMI	Governance Metrics International (empresa)
HXEx	Bolsa de Hong Kong
IBR	International Business Report (Grant Thornton)
IGGN	International Corporate Governance Network (Red Internacional de Gobernanza Corporativa)
IPS	Índice de Paridad entre los Sexos
ISIN	International Securities Identification Number (Número de Identificación Internacional de Valores)
ITES	Information Technology Enabled Services (Servicios de Tecnología de la Información Habilitado)
JSE	La Bolsa de Johannesburgo (Sudáfrica)
MENA	Oriente Medio y Africa del Norte
MSCI	Morgan Stanley Capital International
MSCI AC WI	Morgan Stanley Capital Investments All Country World Index
NXSX	La Bolsa de Nueva Zelandia
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OE	Organización de Empleadores
OEA	Organización de los Estados Americanos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OSCE	Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa
TBE	Tasa Bruta de Escolarización
SAARC	Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional
SADC	Comunidad del África Meridional para el Desarrollo
SBF 250	Sociedad de las Bolsas Francesas Indice
SGX	La Bolsa de Singapur
TEA	Total Early Stage Entrepreneurial Activity (Actividad empresarial total en estadio temprano)
TI	Tecnologías de la Información
UE	Unión Europea
UIP	Unión Interparlamentaria
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
WEC	World Economic Forum (Foro Económico Mundial)

© John Lund/Blend Images LLC

1. Introducción

1.1 El techo de cristal sigue intacto

En 2001 la OIT publicó un informe titulado *"Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección"*, en que se examina la razón por la cual las mujeres no son nombradas en los cargos de dirección pese a su participación activa en el mercado de trabajo.

Desde la publicación del informe, ha aumentado el número de mujeres en los cargos directivos de nivel medio y superior en los sectores público y privado, pero siguen siendo muy pocas las mujeres nombradas en los cargos máximos. Cuanto mayor es la dimensión de una empresa menor es la probabilidad de que su director general sea una mujer. En efecto, solo un pequeño porcentaje de los directores generales de las más grandes empresas del mundo son mujeres.

No obstante, el mundo laboral se ha transformado profundamente en la última generación. Actualmente las mujeres ocupan el 40% de los empleos a escala mundial, si bien su retribución suele ser inferior. Aunque dirigen una tercera parte de todas las empresas, se trata en su mayoría de microempresas y pequeñas empresas. En la mayoría de las regiones el número de mujeres está superando el número de hombres con diplomas de licenciatura y maestría. Están alcanzando rápidamente a los hombres con respecto a la obtención de títulos de doctorado, pero siguen a la zaga como investigadoras, y en ámbitos como la ingeniería y la tecnología de la información.

El poder adquisitivo de las mujeres se ha disparado y a menudo tienen a su cargo los presupuestos familiares y las decisiones financieras. Son importantes como consumidoras y clientas. Se ha llegado a decir incluso que a escala mundial las mujeres representan "el tercer grupo de mil millones", después de los mercados emergentes de China y la India.

> ***"Las fisuras quizás sean mayores pero el techo aún no se ha roto"***
>
> *Kunyalala Maphisa, Presidenta,*
> Businesswomen's Association, *(Sudáfrica) 2011*

1.2 Argumentos en favor de la mujer en la gestión empresarial

Un creciente número de estudios ilustran los vínculos entre la presencia de la mujer en los más altos cargos y las juntas de dirección y los resultados de las empresas. Los defensores de una mayor inclusión de la mujer en la adopción de decisiones señalan los beneficios que implica disponer de esta reserva de talento, así como la capacidad de consumo que representan las mujeres. También es un tema muy debatido en el mundo la manera concreta en que la diversidad de género añade valor.

1.3 Todavía solas en la cima

Hoy día, hay sin duda más arquetipos femeninos de líderes que hace 10 años. No obstante, todas las fuentes de datos y los análisis apuntan a una persistente escasez de mujeres en los puestos de máxima responsabilidad, en calidad de directoras generales o miembros de las juntas directivas o de altas instancias políticas. Según el Informe del Foro Económico Mundial 2010 sobre las disparidades en la empresa por motivos de género, en promedio, había menos de un 5% de directoras generales en las empresas más grandes de los países de la OCDE. Otros estudios arrojan que 5.6% de los directores generales en las empresas que cotizan en bolsa e China eran mujeres[1], 4.8% en las

[1] Lessons For Executive Women From Chinese Boardroms, Forbes.com, 10 de septiembre 2012

empresas de US Fortune 500[2] en 2014, el 3% en las principales 200 empresas de Australia en 2014[3], el 4% de FSTE 100 en el Reino Unido en 2013, el 4% de las empresas que cotizaban en la bolsa de Sudáfrica[4] (JSE Sudáfrica) en 2012, el 4 % de las empresas cotizadas en la BSE 100 de la India en 2012[5], el 3% de las empresas en Mexico's Expansion 100[6] y 0% en el CAC 40 de Francia y en el DAX30 de Alemania en 2012[7].

La encuesta Catalyst 2013 sobre el porcentaje de mujeres que integraban las juntas de dirección en los últimos años en alrededor de 40 países muestra que solo en cuatro países (Finlandia, Suecia,Noruega y Reino Unido) las mujeres representaban más del 20% de los miembros de las juntas. En 11 países representaban entre el 10 y el 16%, en 18 países, entre el 5 y el 10% y en 12, menos del 5%. De 41 países abarcados por Catalyst, solo seis tenían más del 5% de mujeres en las juntas de dirección y 17%, ninguna.

"No hay un techo de cristal sino una espesa capa de hombres"

Laura Liswood, Estados Unidos

Muchos comentadores califican el progreso de "glacial" y consideran que lograr la paridad en la cúspide al ritmo actual podría llevar entre 50 y 100 años, si no más. A la vez que celebran los "estrenos" en cuanto a mujeres nombradas, muchos expresan desaliento por estar aún en la categoría de "estrenos" y no ser docenas o más.

Como consecuencia, algunos países han procedido a legislar cupos obligatorios -y controvertidos – de mujeres en las juntas de dirección. La Unión Europea propuso 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 de las empresas.

Pese a todo el activismo, a las leyes, a las iniciativas y a la capacidad de gestión que han demostrado poseer las mujeres, ¿por qué se mantiene el techo de cristal? ¿Qué se requiere para dar el paso decisivo que permita eliminar los techos, las paredes y los abismos? ¿Cómo las empresas pueden beneficiarse de la reserva de talento y del mercado crecientes que representan hoy día las mujeres?

1.4 El gran poder de los estereotipos de género

Las "paredes de cristal" en las estructuras jerárquicas que reproducen la segregación laboral continúan levantando obstáculos difícilmente perceptibles que resultan en trayectorias profesionales diferentes para las mujeres y los hombres. En el mundo entero, se sigue considerando que algunos cargos son "adecuados" para las mujeres, y que los hombres son más aptos para ocupar otros. Conforme a la percepción tradicional, las responsabilidades de gestión y adopción de decisiones correspondían a los hombres, mientras que las funciones en los servicios que reflejan las funciones reproductivas de la mujer en el hogar han sido consideradas femeninas.

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. A menudo esas normas están integradas en el mundo empresarial y forman parte de la trama de la cultura de empresa. Sin embargo, los gobiernos y las sociedades estimulan cada vez más la participación de la mujer en la educación y economía, a condición de que se respeten las normas sociales y religiosas especialmente en relación con las responsabilidades familiares. En los países del Oriente Medio y Asia Meridional, se abre el camino de la mujer hacia las responsabilidades empresariales, gracias a esfuerzos destinados a contrarrestar su reducida tasa de participación en el trabajo. Algunas empresas multinacionales están desempeñando un papel fundamental en esos países mediante la contratación de mujeres y su ascenso en las respectivas estructuras de gestión.

1.5 Una cultura empresarial más inclusiva

Muchas mujeres, y en forma creciente los hombres, señalan que no desean ser objeto de un trato especial ni de cupos, pero que necesitan en cambio *soluciones flexibles* para organizar el tiempo dedicado al trabajo y a las obligaciones familiares. Pare ello es necesario

2 Fortune.com, 6 junio 2014
3 Girl.com.au 6 junio 2014
4 *Women in Leadership Census* report of the Business Women's Association, 2011 y 2012
5 Spencer Stuart, *India Board Index 2012, Current board trends and practices in the BSE-100*
6 *The New Breed of CEOS in Mexico,* Heidrick & Struggles, 2010
7 Comisión Europea, *National Fact Sheet, Gender Balance in Boards, paises Francia y Alemania,* de enero de 2013

examinar más detenidamente la cultura empresarial, los procesos internos, los procedimientos y las estructuras, así como la rendición de cuentas a los accionistas, con objeto de limitar las decisiones subjetivas y sexistas en la contratación, la promoción y las trayectorias profesionales que excluyen a las mujeres u otros grupos.

En el último decenio ha aumentado el interés en aplicar diversos criterios empresariales, comprendida la diversidad de género, para optimizar la innovación y la gobernanza en las empresas. Para adoptar una política de diversidad se requiere una mayor inclusión de los empleados procedentes de diferentes contextos en las estructuras orgánicas formales e informales a través de políticas y programas voluntaristas.

1.6 La mujer en la buena orientación

La mujer debe tener las mismas oportunidades, elementos de información, orientación y capacitación que sus homólogos masculinos. Un reto importante consiste en lograrlo a lo largo de toda la carrera –desde la graduación hasta la contratación, la primera tarea o proyecto confiado, hasta un nivel de gestión empresarial bajo y medio. Las investigaciones muestran cómo las mujeres siguen "abandonando" su carrera, con la consiguiente disminución del número de candidaturas femeninas para los cargos más altos. Es fundamental comprender las razones de esta eliminación de la mujer y adoptar medidas para combatirlas si se desea que las jóvenes de hoy formen parte dela futura generación de grandes directivos y líderes.

1.7 Lagunas en los datos

Una cuestión crucial es la insuficiencia de datos sobre la mujer en la gestión empresarial del sector privado. En los últimos años se ha hecho más hincapié en la mujer que integra las juntas directivas pero, claro está, principalmente de los países desarrollados. En varios estudios internacionales y nacionales se tienen en cuenta las principales empresas cotizadas en bolsa para determinar la participación de las mujeres en las instancias directivas superiores y máximas. Los datos de la OIT tienen una gran cobertura geográfica pero se refieren conjuntamente a los sectores público y privado. Muchos representantes de las organizaciones de empleadores nacionales de las regiones en desarrollo han señalado que en sus países prácticamente no existían datos sobre la mujer en la gestión empresarial del sector privado.

1.8 Encuesta de empresas realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores

La encuesta realizada en 2013 por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT contribuye a completar los datos disponibles. La encuesta fue realizada entre unas 1.300 empresas de cinco regiones (África, Asia y el Pacífico, Europa Central y Oriental, América Latina y el Caribe y el Oriente Medio y África del Norte). Se trató de empresas pequeñas, medianas y grandes, así como multinacionales. La encuesta proporciona información sobre el porcentaje de mujeres en distintos niveles de la gestión empresarial y en distintas funciones de gestión. También muestra hasta qué punto las empresas aplican políticas y medidas para promover a la mujer en la gestión empresarial y qué obstáculos al progreso de la mujer consideran más importantes. Por último, en la encuesta se preguntó qué tipos de medidas prácticas las empresas consideraban eficaces y el apoyo que deseaban conseguir de las organizaciones nacionales de empleadores y las cámaras de comercio.

Se recibieron respuestas de 39 países – Botswana, Camerún, Ghana, Kenya y Sudáfrica, en África; Bangladesh, Camboya, Fiji, India, Irán, Pakistán, Filipinas y Sri Lanka, en Asia y el Pacífico; Albania, Moldova, Montenegro y Serbia, en la región de Europa Central y Oriental; Argentina, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Paraguay, Uruguay y Venezuela, en América Latina y el Caribe, y Arabia Saudita, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Jordania, Líbano, Libia, Omán, Palestina, Qatar, Sudán, Siria y Yemen, en la región del Oriente Medio y África del Norte.

Los resultados consignados en el presente informe corroboran muchos resultados de estudios y encuestas realizados por diversas organizaciones e instituciones. No obstante, son únicos porque expresan experiencias, realidades y opiniones de empresas pequeñas, medianas y grandes de las regiones en desarrollo. Proporcionan informaciones y perspectivas que difícilmente se encuentren en otras fuentes.

Además de la encuesta de empresas, la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) organizó en 2012 y 2013 cinco talleres regionales, con representantes de las organizaciones de empleadores y expertos en género, para examinar los problemas a que se ven enfrentadas las empresas y las organizaciones nacionales de empleadores con respecto

a la promoción de la mujer en la gestión empresarial. Se realizaron talleres en Bangkok, Beirut, Lima, Johannesburgo y Ucrania. Diversas organizaciones de empleadores en diferentes regiones prepararon documentos por países sobre la situación de la mujer en el mercado laboral, las empresas y la gestión. Estos informes por países y los talleres, sumados a los resultados de la encuesta, fueron valiosas fuentes de información y análisis para la preparación del informe mundial.

El informe mundial tiene por objeto ofrecer las estadísticas e informaciones más recientes de la OIT y de otras fuentes sobre la situación de la mujer en la gestión empresarial, haciendo hincapié en las regiones en desarrollo.

"Sobre la base de los siete años de datos disponibles para los 111 países incluidos en este informe desde su comienzo, se observa que en su mayoría estos países han efectuado un lento progreso con miras a eliminar las disparidades de género.[...] El índice sigue señalando la estrecha correlación entre las disparidades de género de un país y su competitividad nacional."

Global Gender Gap Report 2012, Foro Económico Mundial

2. Argumentos en favor del aumento del número de mujeres en la gestión empresarial

Las jóvenes y las mujeres se distinguen en la educación y a veces aventajan a los jóvenes y los hombres, en todo el mundo. A medida que acceden a toda una serie de ocupaciones y dirigen más empresas, sus ingresos aumentan sustancialmente en numerosos países. Controlan como consumidoras sus propios ingresos y a menudo el presupuesto de toda la familia. Hoy día representan la mitad del talento disponible en momentos en que las empresas señalan que el talento y las competencias escasean. Cabe preguntarse por qué en esas circunstancias tan pocas mujeres acceden a los más altos cargos.

Una de las razones podría ser que los responsables de adoptar las decisiones no conocen las oportunidades que se pierden al desaprovechar ese talento y no comprender que el apoyo a las mujeres puede influir positivamente en los resultados empresariales. Las perspectivas e ideas de las mujeres sobre los productos y los servicios pueden perderse fácilmente si no se incorpora a la mujer en las actividades de investigación e innovación y en los equipos de gestión.

2.1 La mujer como "motor del crecimiento económico"

Las investigaciones ponen de manifiesto que la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral ha sido el principal motor del crecimiento mundial y de la competitividad. El capital humano se ha convertido en un elemento clave para que las empresas conserven su competitividad en economías, que dependen cada vez más de los conocimientos y la tecnología. Los grupos de empresas y los agentes del desarrollo consideran que la igualdad de género es un importante elemento del desarrollo y el crecimiento económico a largo plazo.

En un reciente estudio[8] de Booz & Company se señala que desde el punto de vista de los mercados emergentes, las mujeres de todo el mundo representan el "tercer grupo de mil millones" después de los mercados de China y la India con sus primero y segundo grupo de mil millones. También se sostiene que "si las tasas de empleo de las mujeres se equipararan con las de los hombres en los Estados Unidos, el PIB aumentaría un 5%. En las economías en desarrollo, el efecto sería aún más pronunciado". Por su parte, el Women Business Council del Reino Unido estima que si se equipararan las tasas de participación en la población activa de los hombres y las mujeres, el crecimiento del PIB per cápita del Reino Unido podría aumentar un 0,5% anual con una posible ganancia del 10% de su PIB al 2030[9]. En 2005, utilizando un modelo de crecimiento del PIB como función de tres componentes: crecimiento del empleo, crecimiento del capital en acciones y aumento del progreso técnico o productividad total de los factores, en una publicación de Goldman Sachs se calculaba que un aumento de la participación femenina en el mercado de trabajo

[8] Booz & Company, *Empowering the third billion: Women and the world of work,* 2012

[9] Women Business Council, *Maximising women's contribution to future economic growth,* Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes del Reino Unido, junio de 2013

podría aumentar el crecimiento del PIB del Japón del 1,2% al 1,5% en los próximos 20 años.[10] Una publicación de 2013[11] del Institute for Development Studies del Reino Unido examina las investigaciones sobre la relación entre la igualdad de género y el crecimiento económico. Observa una relación más estrecha entre una contribución al crecimiento económico a través de la inversión en la educación y el empleo de la mujer que entre la contribución del crecimiento económico a una mayor igualdad de género. En el *Corporate Gender Gap Report 2010* del Foro Económico Mundial se estimó que era posible un aumento de hasta el 13% del PIB en la eurozona gracias a una mayor participación de las mujeres en la población activa.

Booz & Company también creó el *Third Billon Index,* "clasificación de 128 países del mundo basada sobre la eficacia con la que los dirigentes potencian a la mujer en su calidad de agente económico del mercado. En este índice se combinan datos autorizados sobre la situación económica y social de la mujer. Es único porque se centra especialmente en las mujeres en el mundo del trabajo. Existe además una campaña – *Third Billion Campaign* – iniciada por La Pietra Coalition, asociación mundial de empresas, gobiernos, organizaciones sin fines de lucro, académicos, fundaciones y personas dedicadas a ayudar a la preparación y habilitación de 1.000 millones de mujeres para que participen en la economía mundial antes del 2025. Entre las empresas figuran Accenture, Booz & Company, The Coca-Cola Company, Ernst & Young, Goldman Sachs y PricewaterhouseCoopers.

"Para participar efectivamente en un mundo cada vez más competitivo, los países deberán aprovechar sus recursos eficazmente mediante la mejora de las oportunidades para todos y la distribución sobre la base de las competencias y no del género. La desigualdad de género, ya sea en el capital humano, el acceso a las oportunidades económicas o la influencia ejercida –reduce la capacidad de un país de competir en el actual entorno económico cada vez más globalizado".

Banco Mundial, 2011

[10] Goldman Sachs Group, Inc, *Womenomics: Japan's Hidden Asset Japan Portfolio Strategy,* octubre de 2005

[11] Kabeer, N. y Natali, L., *Gender Equality and Economic Growth: Is there a Win-Win?* IDS Working Paper, Volumen 2013, No. 417, Institute of Development Studies, Brighton, Reino Unido, febrero de 2013, http://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp417.pdf

2.2 ¿Tiene importancia el equilibrio de género?

En los últimos años, los académicos y las empresas han estudiado la medida en que el equilibrio de género en los equipos de gestión y las juntas directivas mejoraba efectivamente el rendimiento de las empresas. Han examinado asimismo si el hecho de que todas las decisiones fueran solo masculinas afectaba negativamente al "balance final". Por el momento, estos estudios se han centrado principalmente en las empresas cotizadas en las bolsas de América del Norte, Europa y Australia. Varios de ellos destacan la obtención de resultados financieros superiores en función del número de mujeres que integran las juntas de dirección, aunque en algunas investigaciones se muestra que no existe tal relación causal directa, sino que los resultados se explican por otros factores concomitantes. Por ejemplo, en algunos estudios se señala que las empresas que promueven a las mujeres a los cargos de máxima responsabilidad suelen ser las mismas que invierten considerablemente en la investigación, innovación y tecnología. El muestreo y la metodología de las investigaciones también pueden incidir en los resultados de estas últimas. Esto dificulta las comparaciones entre estudios y países. Los estudios expuestos a continuación ilustran el interés de hallar y demostrar los vínculos entre el desempeño de una empresa y la presencia de mujeres en los altos cargos directivos y las juntas.

En los últimos años McKinsey & Company ha investigado la relación entre los resultados organizativos y financieros y el número de mujeres en cargos directivos. Se observó que la cotización de las acciones de las empresas europeas con más mujeres en sus equipos de gestión había aumentado un 17% entre 2005 y 2007 y que su beneficio de explotación medio era casi el doble respecto del promedio de la industria.[12] Sus investigaciones apuntaron a la probabilidad de que las empresas de América del Norte, Europa y Asia, con los mejores resultados en nueve esferas de organización (capacidad, liderazgo, orientación externa, responsabilidad, motivación, coordinación y control, innovación, dirección, entorno laboral y valores), tuvieran márgenes de explotación superiores a los de sus homólogos con una calificación inferior. También las empresas con tres o más mujeres en sus equipos de gestión superior obtenían los mejores resultados, con arreglo a los nueve criterios organizativos, que las empresas sin mujeres en dichos equipos. Los investigadores sostuvieron que si bien el análisis no

[12] McKinsey & Company, *Women Matter: Gender diversity a corporate performance driver,* 2007.

demostraba la existencia de un vínculo causal, indicaba la conveniencia de una mayor diversidad de género en la composición de los equipos directivos.[13]

Catalyst, de los Estados Unidos, halló en su informe "Bottom Line" de 2004[14] que la rentabilidad sobre los fondos propios de las empresas con más diversidad de género en sus juntas directivas, o en su equipo de gestión superior, era más elevada que la correspondiente a empresas con menor diversidad de género. En una clasificación de 353 empresas del índice Fortune 500, las empresas con un 14,3% a un 38,3% de mujeres en los cargos directivos (el cuartil superior) tenían una rentabilidad sobre los fondos propios un 35% superior respecto de las empresas que tenían entre 0%y un máximo de 5,1% mujeres directivas (el cuartil inferior). Además, el valor accionarial total era un 34% superior.

Un informe de Catalyst de 2011 señaló que las compañías de Fortune 500 con más mujeres miembros de las juntas directivas aventajaban a las empresas con menos mujeres en un 16%, en cuanto a su rentabilidad sobre las ventas. Las empresas con más mujeres en sus juntas obtenían una rentabilidad del capital un 26% superior respecto de las empresas con menos mujeres en sus equipos directivos. 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 un 84% superiores, tasas de rentabilidad sobre el capital invertido, un 60% superiores, y una rentabilidad sobre sus fondos propios, un 46% superior[15]. No obstante, Catalyst señaló que si bien estos resultados demostraban que la diversidad de género y el rendimiento financiero guardaban relación, no necesariamente la diversidad de género permitía obtener un mejor rendimiento financiero.

En estudio estadounidense[16] mostró que "la representación femenina en la dirección empresarial mejora el desempeño de una empresa aunque solo en la medida en que su estrategia apunte a la innovación." Los autores tuvieron en cuenta los datos de los equipos superiores de gestión de las 1500 empresas del índice Standard and Poor's (S&P) en un período de 15 años. Los investigadores utilizaron cuatro medidas financieras: rentabilidad sobre los activos, rentabilidad sobre los fondos propios, crecimiento anual de las ventas y el Q deTobin (el valor de mercado total de una empresa en relación con su valor de reemplazo). Según el estudio existía una relación positiva entre el desempeño financiero y el porcentaje de mujeres en los altos cargos directivos, y ello se debía a que las empresas aplicaban una "estrategia intensiva de innovación". Esa estrategia permitía que las mujeres y la consiguiente diversidad contribuyeran al mejor rendimiento global de la gestión.

Un reciente estudio del Dow Jones abordó la situación de la mujer en empresas estadounidenses con respaldo de capital de riesgo y la influencia del liderazgo femenino en el éxito de las empresas nuevas. El estudio[17] mostró que las empresas prósperas tenían un mayor porcentaje medio de mujeres ejecutivas que las demás y que aumentaba la probabilidad de buenos resultados en las empresas que tenían más mujeres directivas en calidad de vicepresidentas o directoras.

Según las investigaciones realizadas por la DDI (Development Dimensions International)[18], empresa consultora mundial sobre la gestión del talento, en las entidades mayoritariamente de mujeres había un 50% de los directivos muy bien calificados por su calidad en comparación con las entidades de cualquier otro grupo. Las entidades con un porcentaje más alto de mujeres en los altos cargos con mayor frecuencia comunicaron resultados financieros "mejores" que aquellas con menos directivas. Según DDI las sociedades con mecanismos más eficaces de gestión del talento, como la planificación de la sucesión, la gestión del rendimiento y la selección, poseían un porcentaje considerablemente superior de mujeres en altos cargos, y la eficacia era mayor aún si ocupaban cargos directivos superiores.

En 2012, Credit Suisse[19] compiló una base de datos sobre el número de mujeres que desde 2005 integraban las juntas directivas de las 2.360 empresas del

13 Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger y Mary C. Meaney, *A business case for women,* McKinsey& Company, McKinsey Quarterly, septiembre de 2008.

14 Catalyst, *The Bottom Line, Connecting Corporate Performance and Gender Diversity,* 2004. Catalyst es una importante organización estadounidense sin fines de lucro que amplía las oportunidades de las mujeres y las empresas mediante la investigación, el asesoramiento y los servicios de redes.

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

16 Cristian L. Dezso (Universidad de Maryland) y David Gaddis Ross (Columbia Business School- Facultad de Administración de Columbia) *Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation,* Robert H. Smith School Research Paper No. RHS 06-104, 9 de marzo de 2011.

17 Dow Jones, *Women at the Wheel: do female executives drive start-up success?,* Septiembre de 2012.

18 Jazmine Boatman, Richard S. Wellins, con Stephanie Neal, *Women Work: The Business Benefits of Closing the Gender Gap,* Global Leadership Forecast 2011, Development Dimensions International (DDI), Pittsburg.

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

índice MSCI AC World[20]. Este 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, con respecto a la cotización de las acciones. El estudio también mostró que en las empresas más grandes era mucho mayor la probabilidad de que hubiera mujeres miembros de las juntas directivas que en las más pequeñas y que el aumento de representación femenina había progresado más rápidamente en las empresas europeas.

En la CFI, hemos observado que la presencia de mujeres en el nivel de responsabilidad superior contribuía a fortalecer al sector privado. La mayor visibilidad de las mujeres directivas cumple una función catalizadora ya que estas mujeres sirven de modelo y son agentes del cambio cultural conducente a potenciar a la mujer en todos los niveles de responsabilidad."

"Women On Boards: A Conversation with Male Directors", *Corporación Financiera Internacional, 2011*

Por otra parte, en otros estudios se concluye que no existen vínculos incontestables entre los resultados de las empresas y la diversidad de género en las funciones de gestión. Por ejemplo, un estudio[21] sobre empresas estadounidenses mostró que si bien la composición por género de la junta directiva guardaba relación con la evaluación de su eficacia, "la verdadera relación entre la diversidad de género y el rendimiento empresarial es más compleja". En otro estudio[22] sobre empresas estadounidenses se vio que si bien un mayor número de mujeres en las juntas directivas generalmente indicaba mejores resultados de las empresas, "no existían pruebas convincentes de que la diversidad de género en las juntas de dirección, en promedio, pudiera considerarse una estrategia para generar valor". Por consiguiente, las empresas que ya son prósperas pueden nombrar más mujeres en cargos directivos que otras empresas que no lo son.

2.3 Pérdidas y ganancias

Otra forma de encarar la cuestión del valor financiero que representa un número más elevado de mujeres en los cargos de responsabilidad consiste en estimar las pérdidas resultantes de no promover a las mujeres. En un informe[23] del Reino Unido se concluyó que podía haber un beneficio potencial de hasta "5.000 millones de libras por año si las empresas desbloqueaban la fuente de talento de sus 500.000 gerentes femeninos de nivel medio".

En algunos estudios se examinó la contribución especial que aportaban las mujeres a la gestión y las juntas directivas, señalando las mejoras en la gobernanza empresarial, así como en la rendición de cuentas y la transparencia. Una encuesta[24] de Henricks and Struggles mostró que los miembros femeninos de las juntas "parecían tener más autoridad en varias cuestiones candentes, incluida la evaluación del rendimiento de la junta que integraban y el apoyo de una mayor supervisión de las juntas".

2.4 Gestión de la diversidad

Las preocupaciones relativas a la igualdad de género suelen formar parte de un criterio normativo según el cual la diversidad es un ingrediente clave de la innovación y la creatividad; no solo la diversidad en cuanto a las cualidades físicas y sociales (hombre, mujer, raza, religión, etc.) sino también "la diversidad de pensamiento". Este es un enfoque más reciente según el cual los hombres y las mujeres pueden diferenciarse en distintos aspectos, pero es su contexto particular (familia, parte de la ciudad en donde crecieron, instituciones educativas que frecuentaron, experiencia laboral, etc.) que conforma su mentalidad, su enfoque de la solución de los problemas y su visión estratégica. La práctica resultante de aplicar este criterio es la opuesta de la que consiste en contratar a diplomados de la misma facultad o institución privada, que pueden tener distintos atributos físicos y nacionalidades, pero que proceden de la misma clase social y se relacionan con personas del mismo origen y mentalidad.

20 MSCI AC World Index = Morgan Stanley Capital Investments All Country World Index

21 Rene B. Adams y Daniel Ferreira, *Women in the boardroom and their impact on governance and performance,* Journal of Financial Economics, 94 (2009) 291–309.

22 Kathleen A. Farrell y Philip L. Hersch, *Additions to corporate boards: The effect of gender,* Journal of Corporate Finance 11 (2005), págs. 85 a 106.

23 Everywoman and Alexander Mann Solutions, *Focus on the Pipeline: Engaging the full potential of female middle managers,* 2012.

24 Boris Groysberg y Deborah Bell, 2012 Board of Directors Survey, proporcionada por Heidrick & Struggles and WomenCorporateDirectors (WCD), 2012.

"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 tendrán seguramente una ventaja competitiva al finalizar la recesión económica mundial".

The Gender Dividend: "Making the business case for investing in women"
Deloitte Touche Tohmatsu Limited 2011[25]

Los conceptos de "gestión de la diversidad" y "formación en materia de diversidad" aparecieron principalmente en los Estados Unidos en el contexto de la sociedad multirracial. También han sido incorporados, como elementos de diversidad, en la orientación de la personalidad y en la orientación sexual. Gracias a las empresas multinacionales han sido adoptados en Europa y otras partes del mundo. Claro está, en el mundo en desarrollo no siempre se comprenden fácilmente o se adoptan a nivel de las prácticas empresariales, la contratación y la promoción. La diversidad suele entenderse en un nivel más amplio en relación con la cultura, el lenguaje, la religión y el origen étnico y político y los sistemas económicos que pueden facilitar o entorpecer la coexistencia y la cohesión de los distintos grupos de población. Las empresas de los países en desarrollo generalmente están más familiarizadas con la noción de igualdad de género que con las políticas de diversidad en el empleo, sobre todo debido a que muchos gobiernos poseen leyes y programas que combaten la discriminación por motivos de sexo.

No obstante, numerosas empresas promueven activamente la diversidad y sus gerentes cursan formaciones de gestión de la diversidad. No obstante, según una encuesta de Mercer[26], "en su mayoría -71%- las entidades, pese a sus esfuerzos por lograr la diversidad de su personal, carecen de una estrategia o filosofía claramente definida para promover a la mujer dentro de su estructura jerárquica." La misma encuesta mostró que "en las empresas tanto de los Estados Unidos como de Asia y el Pacífico se observaba en promedio un mayor apoyo a la promoción de la mujer (el 27%) en comparación con el 19% correspondiente a la respuesta de las empresas de otras partes del mundo".

"Mi trabajo individual y en equipo ha puesto de manifiesto que un equipo caracterizado por la diversidad es más difícil de conducir, pero siempre se obtienen mejores resultados porque se examinan y discuten más aspectos de los problemas. Lleva más tiempo lograr soluciones innovadoras pero es un placer encontrarlas."

Angela Brown, Directora, Bright Umbrella Consulting Ltd, Wellington, Nueva Zelandia

2.5. Argumentos a favor

Argumentar a favor de la presencia de más mujeres en las empresas y la gestión empresarial es importante para las empresas desde el punto de vista de su competitividad. Si bien se ha dedicado una inmensa labor de investigación al efecto del equilibrio de género en el resultado final de la gestión, establecer vínculos causales sigue siendo difícil. Sería muy valioso dedicar más investigaciones, sobre todo en las regiones en desarrollo, especialmente para todas las organizaciones que preconizan activamente una mayor inclusión de la mujer. No obstante, están ampliamente demostrados los beneficios que supone para las empresas el aprovechamiento del acervo de competencias que representa la mujer – en particular, 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.

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

[26] Mercer in conjunction with Talent Management and Diversity Executive magazines, *Women's Leadership Development Survey.* Realizada en diciembre de 2010, recibió respuestas de más de 1.800 directores de recursos humanos, gestión de talentos y diversidad de todo el mundo sobre sus prácticas en materia de promoción de las funciones directivas femeninas.

"Si bien la diversidad es un elemento mucho más presente que hace varios años atrás, algunas empresas todavía no saben cómo empezar a liberar la productividad de sus gerentes femeninas de nivel medio. La buena noticia es que las empresas pueden tomar disposiciones de orden práctico para valorizar su veta de talento femenino."

Rosaleen Blair, fundadora y directora general de Alexander Mann Solutions

3. La mujer en la gestión

En el último decenio, ha aumentado el número de mujeres en los cargos empresariales de las compañías, las instituciones públicas y las organizaciones. Su número en la actividad de gestión de nivel bajo y mediano suele ser igual o superior al correspondiente a los hombres. También ha aumentado la proporción de mujeres en el nivel superior de gestión.

Pese al creciente número de nombramientos de mujeres para cargos de dirección destacados, así como presidentes de empresas en el mundo, la actual escasez de mujeres en la cúspide confirma que el "techo de cristal" sigue intacto. Las cifras disponibles muestran que las mujeres todavía representan un escaso porcentaje de los directivos máximos de las más grandes empresas del mundo cotizadas en bolsa, que poco ha variado en los diez últimos años. Las barreras invisibles que simboliza el techo de cristal siguen impidiendo que las mujeres recorran el trayecto conducente a los procesos de adopción de decisiones de mayor responsabilidad en el mundo empresarial.

El número de mujeres ha alcanzado la masa crítica de puestos de gestión de alto nivel en esferas como los recursos humanos, las finanzas y la administración, las relaciones públicas y las comunicaciones y la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, esto es el reflejo de que las carreras femeninas tienden a progresar por la vía de la típica pirámide jerárquica con "paredes de cristal" que se interponen entre ellas y las vías centrales y redes que conducen directamente a la cúspide de la pirámide.

En el último decenio se han registrado importantes cambios desde el punto de vista del aumento del nivel educativo y la diversificación de esferas que cuentan con mujeres calificadas, así como mayores porcentajes de mujeres en puestos técnicos, profesionales y administrativos, además de un creciente número de mujeres a la cabeza de sus propias empresas.

Pese a ello, si bien se han operado algunos cambios en el nivel superior, los progresos han sido extremadamente lentos. Los observadores toman nota de que pueden ser necesarios de 50 a 100 años o más para lograr la paridad en la cúspide. Denuncian el hecho de que las empresas y las organizaciones están perdiendo las competencias, la creatividad y las perspectivas que las mujeres pueden aportar con miras de alcanzar una economía mundial basada en una mayor diversidad y, por consiguiente, sostenible.

En los últimos años, miles de organizaciones e instituciones han elaborado estrategias y programas para resolver "el problema" que en todas partes ha atraído la atención de los medios de información y suscitado un debate público. Se ha hecho hincapié recientemente en el papel de las juntas de dirección en relación con la participación de la mujer en la adopción de decisiones y la presencia de las mujeres en las estructuras directivas. Hoy día es común que haya cupos para aumentar el número de parlamentarias, en consonancia con el ideal democrático perseguido en numerosos países. Sin embargo, las recientes iniciativas adoptadas por varios países para aplicar cupos o medidas similares respecto del nombramiento de mujeres en los consejos directivos de las empresas del sector privado han suscitado controversias. Esto explica los sustanciosos debates en muchas partes del mundo sobre la justificación y las estrategias para la promoción de la mujer en la gestión empresarial.

3.1 Fuentes de datos sobre gerentes hombres y mujeres

Resulta extremadamente difícil encontrar estadísticas comparables, completas y coherentes en un período determinado sobre los hombres y las mujeres en la gestión empresarial, especialmente en el sector privado. La OIT reúne y compila estadísticas por sexo sobre los cuerpos legislativos y el personal directivo en una categoría profesional.

De ese modo se tiene una idea de la proporción global de mujeres directivas en los sectores público y privado combinados. La Unión Interparlamentaria reúne y publica estadísticas sobre las mujeres en los parlamentos y las entidades del poder ejecutivo. Diversas instituciones y grupos de trabajo realizan encuestas nacionales e internacionales periódicas sobre la gestión en el sector privado, que también da una idea del porcentaje de mujeres en los cargos de directivos. Asimismo, algunas oficinas nacionales de estadística recogen y compilan estadísticas para ocupaciones profesionales más en detalle que la OIT. Esas estadísticas pueden proporcionar información adicional sobre las tendencias de la situación de la mujer en la gestión empresarial en un país determinado, pero no permiten establecer comparaciones entre países.

Para obtener datos sobre las mujeres "en los cargos máximos" (directoras generales, gerentes generales, presidentas de empresas, miembros de juntas directivas, presidentas de juntas, etc.) hay que consultar las diversas encuestas realizadas por distintos grupos y organizaciones. Se destacan al respecto el Banco Mundial, GMI Ratings y el informe Grant Thornton International Business[27]. Sin embargo, no todos los países están comprendidos y las dimensiones de las muestras pueden ser limitadas. También sucede que empresas de distintas dimensiones no siempre están representadas en esas encuestas. Muchos informes se basan en empresas que cotizan en las bolsas de distintos países ya que esta circunstancia puede facilitar la obtención de información sobre los directores generales y la composición de las juntas. Además, diversos grupos manifiestan un marcado interés por el análisis de la situación de la mujer en las empresas económicamente más poderosas.

El conjunto de datos de la OIT es el más completo para la categoría de directivos en general, por el número de países, que abarcan todas las regiones durante un determinado período. No obstante, el principal inconveniente es la imposibilidad de separar el sector privado del público porque los países presentan datos sobre la base de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) de la OIT. Asimismo no todos los países suministran estadísticas con carácter regular por lo cual hay lagunas sobre ciertos años que impiden establecer comparaciones a lo largo del tiempo.

Un creciente número de países proporcionan a la OIT datos sobre ocupaciones con arreglo a la versión más nueva de la CIUO revisada en 2008. Otros países siguen proporcionando datos basados en la clasificación CIUO revisada de 1988.[28] Estas clasificaciones contienen descripciones de subgrupos de *directores y gerentes en el caso de la CIUO 2008* y de *miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos* en el caso de la CIUO 88 (y para otras ocupaciones). Cada subgrupo se desglosa a su vez en diversos tipos de directores y gerentes. Como se observa a continuación, en la CIUO 88 los miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos figuran separados de los directores de empresa y gerentes de empresa, aunque estos dos últimos pueden abarcar tanto el sector privado como el público. En la CIUO 08 los subgrupos indican categorías de directores según el nivel (el más alto – subgrupo 11) y en funciones específicas, por ejemplo, directores de recursos humanos o directores de ventas, comercialización y desarrollo (que abarcan los sectores público y privado).

En la CIUO 08 los cuatro subgrupos principales, según el nivel de dos dígitos son los siguientes:

1 *Directores y gerentes*
11 Directores ejecutivos, personal directivo de la administración pública y miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos
12 Directores administradores y comerciales
13 Directores y gerentes de producción y operaciones
14 Gerentes de hoteles, restaurantes, comercios y otros servicios

En la CIUO 88 los tres subgrupos principales (dos dígitos) son los siguientes:

1 *Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas*
11 Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública
12 Directores de empresa
13 Gerentes de empresa

La OIT publica principalmente datos desglosados por sexo sobre directores y gerentes correspondientes al más alto nivel de ambas clasificaciones de la CIUO, es decir, directores y gerentes que abarcan todos los tipos y niveles en los sectores privado y público. Por ejemplo, se incluyen miembros de los cuerpos

[27] Reúne el contenido, las investigaciones y el análisis de las tres entidades predecesoras – The Corporate Library, GovernanceMetrics y Audit Integrity – Los informes de GMI Ratings ofrece a las empresas un análisis independiente de parámetros clave, ambientales sociales y de gobernanza (ESG) y de riesgo.

[28] La CIUO puede consultarse en el sitio web del Departamento de Estadística (versiones 1958, 1968, 1988 y 2008): http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/index.htm.

legislativos en ambas clasificaciones junto con todos los tipos de directores. Las diferencias en los datos recopilados entre las clasificaciones se plantean a nivel de subgrupos. La nueva base de datos estadísticos del trabajo de la OIT está disponible en línea desde diciembre de 2012. Se está desarrollando más a petición de los Estados Miembros que deseaban obtener datos por sexo en el subgrupo o nivel de dos dígitos de la CIUO. Por consiguiente, actualmente se dispone de datos desglosados por sexo para algunos tipos y niveles de gestión, aunque todavía figuran combinados los sectores privado y público (véase el cuadro 3.1).[29] Por cierto, algunos tipos de directores, por ejemplo en el comercio mayorista o minorista, pueden relacionarse principalmente con empresas del sector privado, pero según el país puede no ser así ya que hay empresas públicas y empresas combinadas privadas y públicas que funcionan en esferas similares.

La OIT también tiene un conjunto de datos completo (Clasificación Internacional de la Situación en el Empleo-CISE) que contiene estadísticas sobre la proporción de hombres y mujeres empleadores y trabajadores por cuenta propia (empleo independiente). Estos datos se presentan en la sección *Mujeres empresarias*.

Terminología

Otra dificultad del análisis comparativo reside en la variedad de la terminología. El mismo término puede tener distintos significados y análogamente las medidas y términos diferentes pueden significar lo mismo en la práctica. Un primer ejemplo serían las mujeres que dirigen sus propias empresas designadas como empresarias, mujeres empresarias, mujeres empleadoras, trabajadoras por cuenta propia o trabajadoras independientes.

Los gobiernos, las entidades y las empresas utilizan términos para referirse a diferentes niveles de dirección en una empresa u organización. Se trata de presidente, director, gerente, ejecutivo, jefe ejecutivo, director general, gerente superior, jefe, gerente general, gerente de alto nivel, gerente de nivel medio, jóvenes gerentes y supervisores.

El mundo académico, los medios de información, las empresas y las organizaciones internacionales y de mujeres manifiestan un gran interés por conseguir datos sobre las diferencias de género en el más alto nivel de la gestión, pero también en otros diversos niveles de la gestión, a fin de poder analizar la llamada "trayectoria" de la progresión de carrera y los salarios de las mujeres, en comparación con los hombres. La claridad en la terminología es esencial para que las estrategias y programas logren hacer avanzar efectivamente a la mujer en las empresas, por un lado, y, por otro, en la gestión empresarial. Además, puede haber vínculos entre las dos esferas o superposiciones, porque hay mujeres que adquieren experiencia en las grandes empresas pero otras que abandonan la empresa por diversas razones para iniciar la suya propia.

3.2 Estadísticas sobre la mujer en la gestión empresarial

Pese a los datos limitados que se han señalado, utilizando los datos de la OIT y otras fuentes, puede trazarse un panorama general de las tendencias a lo largo del tiempo de la proporción de mujeres y de hombres en los puestos de dirección.

Utilizando los datos de la OIT, el cuadro 3.1 *infra* ilustra la proporción de mujeres directoras (sectores privado y público, todos los niveles) basado en los datos disponibles sobre los años más recientes. Se disponía de datos de 128 países hasta 2012. En 49 países, los últimos datos disponibles eran anteriores a 2012, y en algunos casos se remontaban a 2004. De esos países, ocho facilitaron datos sobre 2008 y seis sobre 2009.[30] El cuadro contiene datos proporcionados por los Estados Miembros de la OIT tanto para CIUO 88 como para CIUO 08.[31]

[29] http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm.

[30] Albania, Belarús, Bahamas, Bolivia, Uganda y Vanuatu (2009), Jamaica, Marruecos, Nueva Zelandia, Pakistán, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y Estados Unidos (2008), Georgia, Líbano y Qatar (2007), Tanzanía (2006), China y Kuwait (2005), Argelia, Jordania y Namibia(2004), Omán (2000)

[31] **CIUO 08 –** 76 países – Argentina, Aruba, Australia, Austria, Azerbaiyán, Bélgica, Bulgaria, Camboya, Islas Caimán, Costa Rica, Croacia, Cuba, Chipre, República Checa, Dinamarca, Ecuador, Egipto, El Salvador, Estonia, Etiopía, Finlandia, Francia, Alemania, Ghana, Grecia, Guatemala, Guinea, Hong Kong China, Hungría, Islandia, Irán, Irlanda, Italia, Japón, Kazajstán, República de Corea, Kirguistán, Letonia, Liberia, Lituania, Luxemburgo, Macao China, ex República Yugoslava de Macedonia, Madagascar, Maldivas, Malta, Mauricio, México, Mongolia, Montenegro, Países Bajos, Nueva Zelandia, Noruega, Panamá, Polonia, Portugal, Rumania, Serbia, Seychelles, Eslovaquia, Eslovenia, Sudáfrica, España, Sri Lanka, Suecia, Suiza, Tailandia, Trinidad y Tabago, Túnez, Turquía, Uganda, Ucrania, Reino Unido, Vanuatu, Venezuela, Ribera Occidental y Faja de Gaza y Zimbabwe. **CIUO 88 –** 49 países – Albania, Argelia, Bahamas, Belarús, Belice, Bermuda, Bhután, Bolivia, Botswana, Brasil, Brunei Darussalam, Burkina Faso, Canadá, Chile, China, Colombia, Islas Cook, Dominica, República Dominicana, Georgia, Indonesia, Israel, Jamaica, Jordania, Kiribati, Kosovo, Kuwait, Líbano, Malasia, Moldova, Marruecos, Namibia, Nepal, Nicaragua, Omán, Pakistán, Paraguay, Perú, Filipinas, Qatar, Federación de Rusia, Arabia Saudita, Singapur, Siria, Tanzanía, Emiratos Árabes Unidos, Uruguay, Viet Nam y Yemen.

Cuadro 3.1 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	H.K., 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 Tob.	2010	43.1	46	Estonia	2012	32.8	82	Zimbabwe	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 Zelandia	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. Is.)	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	Siria	2007	10.2
28	Hungría	2012	38.6	61	Países Bajos	2012	29.0	99	Em. Ár. 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	Kazajstán	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	Bhután	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 verde).
* Datos de la Oficina de Estadísticas del Trabajo de los Estados Unidos, Management Occupations from Household Survey Data, 2012, Washington

Teniendo presente que los datos no siempre corresponden al mismo año para cada país, puede observarse que de los 128 países, en tres países –Colombia, Jamaica y Santa Lucía había un mayor porcentaje de mujeres en la gestión empresarial, incluso superior al de los hombres, con un 59,3% en Jamaica.

En más de la mitad de los países (unos 70 países) las mujeres eran el 30% o más del número total de directivos. En 19 países representaban entre el 40% y el 50% de todos los directivos. En 48 países las mujeres ocupaban entre el 30% y el 40% o más de los puestos de dirección. En 27 países, las mujeres representaban entre el 20% y el 30% de todos los directivos. En 26 países, las mujeres representaban menos del 20% de los directivos. En algunos de estos últimos países, especialmente en el Oriente Medio y África del Norte, las tasas de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo figuraban entre las más bajas del mundo. Por otra parte, en muchos países la proporción de mujeres en el mercado de trabajo era superior a su representación en la gestión empresarial.

Cabe observar que en las economías poderosas como la del Japón y la República de Corea se registran las participaciones más reducidas de la mujer en la gestión de empresas e instituciones públicas. Sin embargo, es superior la representación de las mujeres como empleadoras o empresarias por cuenta propia, por lo cual son una fuerza creciente en la esfera empresarial de estos dos países, como se observará en la sección del presente informe titulada *Mujeres empresarias*.

© sjenner13/Getty Images

3.3 Las mujeres en diferentes tipos de puestos de dirección

Los cuadros 3.2 y 3.3 *infra* indican el porcentaje de puestos de dirección en diferentes niveles y para distintos tipos de dirección. Como existen diferencias entre la clasificación de los subgrupos de directores y gerentes entre CIUO 08 y CIUO 88, se presentan dos cuadros separados. No obstante, en ambos cuadros, puede observarse que cuanto más alto es el nivel de dirección más bajo es el porcentaje de mujeres en la mayoría de los 70 países sobre los que había datos disponibles en más niveles diferenciados y funciones de dirección.

En el Cuadro 3.2, puede observarse que en 8 de los 9 países sobre los que había datos disponibles para 2010 y 2012, el porcentaje de mujeres en puestos de dirección de alto nivel era inferior a su porcentaje en la dirección de nivel medio (es decir, otros directores de departamentos); y en muchos casos de manera significativa. El porcentaje de mujeres gerentes generales

Cuadro 3.2 Porcentaje de mujeres en diferentes niveles y tipos de puestos de dirección. OIT, 2010-2012

	País	Año	Miembros del poder legislativo, personal directivo de la administración pública, directores y directores ejecutivos (Subgrupos 11+121)	Otros directores de departamentos (Subgrupo 123)	Gerentes de empresa (Subgrupo 13)
1	República Dominicana	2011	16,3	58,9	34,8
2	Ecuador	2012	43,9	60,4	23,0
3	Indonesia	2010	14,5	27,2	22,1
4	Israel	2011	16,0	43,9	36,9
5	Filipinas	2011	33,1	49,3	54,6
6	Federación de Rusia	2011	42,8	52,0	N/A
7	Serbia	2011	28,7	37,0	33,2
8	Sri Lanka	2011	N/A	25,7	22,8
9	Uruguay		19,1	29,7	46,2

Fuente: Sexo y situación en el empleo, gerentes de nivel 2, CIUO 88, base estadística de la OIT, junio de 2014

Cuadro 3.3 Porcentaje de mujeres en diferentes niveles y tipos de puestos de dirección. OIT, 2012

	País	Directores ejecutivos, personal directivo de la administración pública y miembros del poder legislativo (Subgrupo 11)	Directores y administradores comerciales (Subgrupo 12)	Gerentes de hoteles, comercios y otros servicios (Subgrupo 14)
1	Albania	0	32	15
2	Argentina	57	85	28
3	Australia	22	32	45
4	Austria	17	32	40
5	Bélgica	26	37	36
6	Bulgaria	34	44	38
7	Costa Rica	22	33	23
8	Croacia	27	38	26
9	Chipre	17	15	15
10	República Checa	19	24	41
11	Dinamarca	19	24	25
12	El Salvador	25	56	55

	País	Directores ejecutivos, personal directivo de la administración pública y miembros del poder legislativo (Subgrupo 11)	Directores y administradores comerciales (Subgrupo 12)	Gerentes de hoteles, comercios y otros servicios (Subgrupo 14)
13	Estonia	27	53	34
14	Etiopía*	15	30	39
15	Finlandia	28	30	31
16	Francia	22	44	40
17	Alemania	24	32	47
18	Grecia	8	28	28
19	Guatemala	19	30	54
20	Hungría	30	51	44
21	Islandia	23	54	48
22	Irlanda	28	30	38
23	Italia	24	15	30
24	Letonia	33	67	56
25	Lituania	31	47	56
26	Luxemburgo	21	15	21
27	ex Rep. Yugo. de Macedonia	28	29	23
28	Malasia	17	31	24
29	Malta	16	37	25
30	Mauricio	20	27	24
31	México	20	31	32
32	Países Bajos	24	24	31
33	Noruega	27	38	36
34	Panamá	49	59	44
35	Polonia	28	50	47
36	Portugal	22	36	42
37	Rumania	36	42	32
38	Eslovaquia	33	34	38
39	Eslovenia	43	50	32
40	Sudáfrica	25	31	36
41	España	29	33	33
42	Suecia	22	37	42
43	Suiza	30	33	50
44	Tailandia	16	48	42
45	Turquía	12	24	9
46	Ucrania	37	58	36
47	Reino Unido	22	41	38
48	Ribera Occidental y Faja de Gaza	15	20	3

Fuente: Sexo y situación en el empleo, gerentes de nivel 2, CIUO 88, base estadística de la OIT, junio de 2014
*Datos para 2013

también era superior que el de directores de nivel alto en 6 de los 7 países sobre los que había datos disponibles. En 5 de los 9 países las mujeres ocupaban un 40% o más de los puestos de gerentes generales y directores de nivel medio.

En el Cuadro 3.3, en la mayoría de los países (40 de 48) se observa que la proporción de mujeres entre los directores ejecutivos, el personal directivo de la administración pública y los miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos es inferior que el de los directores de nivel medio, como los gerentes de hoteles, restaurantes, comercios y otros servicios y los gerentes de comercios al por mayor y al por menor, y en muchos casos la diferencia es importante. En varios países no era muy diferente la proporción de mujeres jefes ejecutivos en comparación con otros tipos de gerentes – Eslovaquia, España, Finlandia, Irlanda y Países Bajos.

3.4 Encuesta de empresas realizada por la OIT

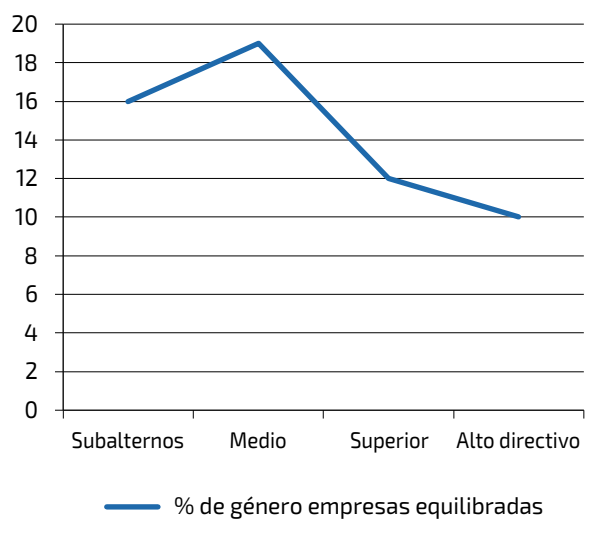
La encuesta de empresas realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores, de la OIT, en las regiones en desarrollo aporta nuevas perspectivas sobre el porcentaje de mujeres en los distintos niveles de dirección de las empresas. El Cuadro 3.4 muestra

Cuadro 3.4 Porcentaje de mujeres en diferentes niveles de puestos de dirección

Nivel de dirección	Número de respuestas que indican el porcentaje de mujeres													
	0	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100	100	N/A	No. de respuestas
Supervisión/principiante	57	171	86	50	55	77	19	27	18	10	5	12	7	594
% Total	10%	29%	14%	8%	9%	13%	3%	5%	3%	2%	1%	2%	1%	
Medio	54	178	86	59	57	89	19	16	15	5	2	19	8	607
% Total	9%	29%	14%	10%	9%	15%	4%	3%	2%	8%	2%	3%	1%	
Principal	120	156	74	56	40	58	14	14	14	2	1	20	4	573
% Total	21%	27%	13%	10%	8%	10%	2%	2%	2%	3%	1%	4%	7%	
Alto directivo	179	112	53	47	33	40	9	11	7	1	4	27	3	526
% Total	34%	21%	10%	9%	6%	8%	2%	2%	1%	2%	8%	5%	1%	

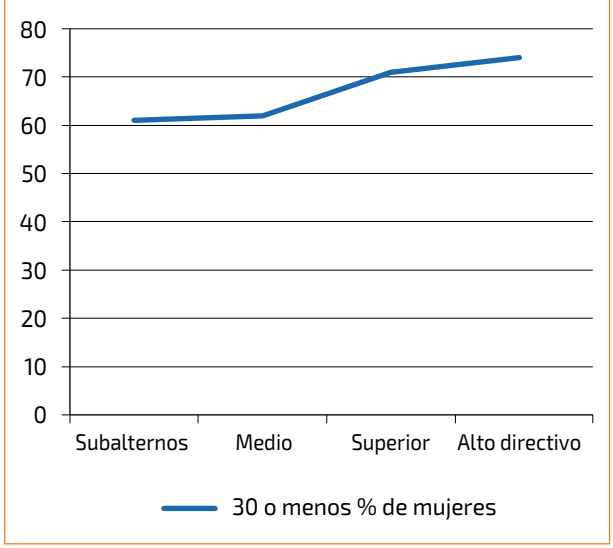
Fuente: Encuesta de la Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT), 2013

Gráfico 3.1 Porcentaje de empresas que tienen equilibrio de género



Fuente: Encuesta de la Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT), 2013

Gráfico 3.2 Porcentaje de empresas con el 30% o menos de mujeres en diferentes niveles de gestión



Fuente: Encuesta de la Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT), 2013

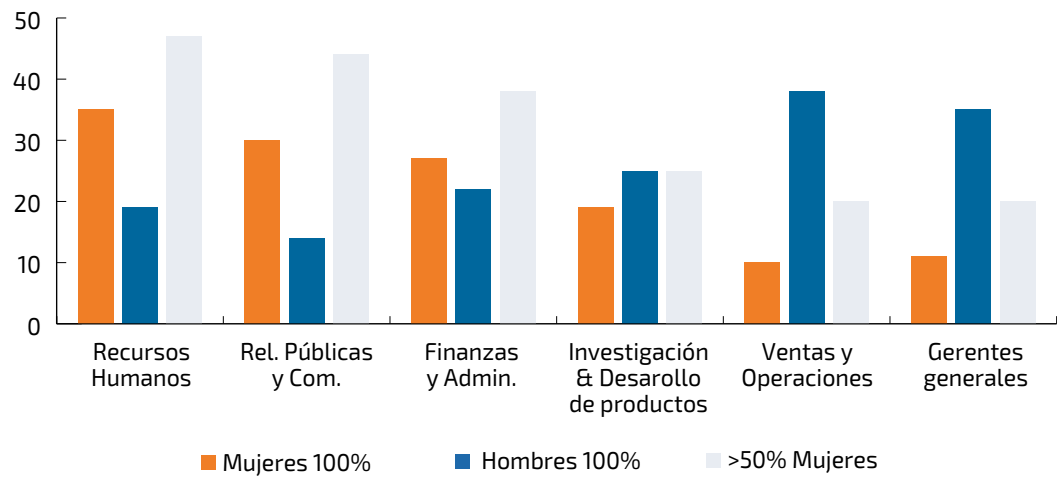
que menos de 1 de cada 10 mujeres forma parte del personal directivo subalterno del 29% de las empresas. En otro 10% de las empresas no hay ninguna mujer de esta categoría de personal. Solo en el 16% de las empresas se observa un equilibrio de género (es decir, entre 40 y 60 de cada sexo) en el personal subalterno (jóvenes) de gestión empresarial. En la categoría media, el porcentaje de las compañías es similar al de la categoría inferior en los niveles en que las mujeres representaban menos del 10%. No obstante, con el 19%, es apenas superior la proporción de empresas en que hay un equilibrio de género a nivel del personal directivo medio. Con respecto al personal directivo superior, el 21% de las empresas no tienen mujeres en este nivel y otro 27%, menos del 10%. Con respecto al equilibrio de género, la proporción es inferior que en las categorías de personal directivo subalterno y de nivel medio, con un 12%. En una proporción aún mayor de empresas (34%), no hay mujeres en el nivel directivo máximo y un 21% de las empresas tienen en esa categoría un 10% de mujeres, o menos aún. También hay menos empresas (10%) que hayan logrado el equilibrio de género. En el gráfico 3.1 más adelante se observa el porcentaje de empresas que tienen un equilibrio de género en distintos niveles de gestión empresarial. El gráfico 3.2 muestra el porcentaje de empresas con el 30% de mujeres o menos, en los diferentes niveles de gestión empresarial.

3.5 Las mujeres se concentran en funciones de gestión específicas

La encuesta de empresas realizada por la OIT en las regiones en desarrollo confirma tendencias ya observadas en diversos estudios y encuestas. La concentración de mujeres en determinados tipos de funciones de gestión es el reflejo del fenómeno del "techo de cristal", es decir, la segregación por género en los cargos de gestión empresarial. Si bien las mujeres logran acceder a niveles cada vez más altos, tienden a permanecer agrupadas en determinadas funciones de gestión y dirección. El gráfico 3.3 *infra* ilustra que en una mayor proporción de las empresas que participaron en la encuesta había un 100% de mujeres en comparación con el 100% de hombres en funciones de gestión empresarial como los recursos humanos, las relaciones públicas y las comunicaciones, y las finanzas y la administración. Hay menos empresas con el 100% de mujeres o más del 50% de mujeres en funciones como directoras de operaciones y ventas, investigación y productos, y gerentes generales. Además, hay más compañías con el 50% de mujeres en el primero de los tres tipos de gestión empresarial en comparación con el último. Es esencial adquirir experiencia en el último tipo de función empresarial para ascender en el centro de la pirámide orgánica (véase gráfico 3.4 *infra*) 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 estén situadas a los lados de la pirámide.

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).

Gráfico 3.3 Porcentaje de empresas con mujeres y hombres en diferentes tipos de funciones de gestión



Fuente: Encuesta de la Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT), 2013

Gráfico 3.4 Segregación por género en los cargos de gestión

Ilustración: Céline Manillier

Fuente: OIT

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 areas 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).

Sin embargo, la tendencia muestra que las mujeres se encuentran compartimentadas en funciones gerenciales en areas 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).

Las empresas entrevistadas por la OIT también señalaron la existencia de otros tipos de gerentes y el correspondiente porcentaje femenino. Según las respuestas, la mayoría de los gerentes de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) eran, con frecuencia hombres, mientras que había más mujeres gerentes encargadas del control de calidad y la contratación pública (compras).

Según el informe titulado *Grant Thornton International Business Report (IBR)* 2013, sobre las mujeres en los cargos de gestión superiores, su presencia es cada vez mayor en la llamada en inglés *"C-suite"*[32]. Estos cargos se consideran estratégicos para acceder al nivel superior de la gestión empresarial. En el informe IBR se señala que en las empresas examinadas, se registró un aumento del número de mujeres durante el pasado año en los cinco puestos superiores en que las mujeres ingresan a la gestión empresarial superior: jefa del servicio financiero (31%), directora de recursos humanos (30%), directora o contralor financiero (14%), jefa del servicio comercial (13%) y jefa de ventas (13%).

3.6 Aumenta la presencia femenina en los puestos de dirección

Las tasas de participación de la mujer en el mercado laboral siguen siendo proporcionalmente superiores a sus porcentajes en los puestos de dirección, y en muchos países la disparidad es marcada. Sin embargo, aumenta gradualmente el número de directivas. En la mayoría de los países sobre los que se dispone de datos (véase en el anexo estadístico los cuadros por región). En el 77% de los países, o sea en 84 de 109 países sobre los que se disponía de datos, aumentó la proporción de mujeres en la gestión empresarial en el período 2000-2012. Estas cifras indican los grandes progresos realizados por las mujeres en los puestos de gestión durante el decenio pasado (véase el cuadro 3.5 y el gráfico 3.5 más adelante).

No obstante, el aumento en más de la mitad (44) de estos países fue marginal, con menos de un 5% en más de un decenio. En 25 países el aumento fue del 5% al 10%, y en 15, el crecimiento de la proporción de mujeres gerentes fue mayor (superior al 10%). En 24 países, esa proporción disminuyó pese a la mayor participación femenina en la fuerza de trabajo y a los niveles superiores de educación de las mujeres. Se produjo un descenso del número de directivas en países de todas las regiones y niveles de desarrollo. En algunos casos, países donde ya eran numerosas las mujeres que ocupaban puestos de gestión, como Estonia, Lituania y Filipinas, se registró una disminución, mientras que se redujo nuevamente el porcentaje de mujeres en la gestión, por ejemplo en la Arabia Saudita, el Irán y Yemen. Solo en unos pocos casos ese descenso fue acompañado de la disminución de la participación en la población activa.

Pese al gran número de países de África, solo se disponía de datos sobre la mujer en la gestión empresarial en ocho países. En seis, Botswana, Guinea, Madagascar, Mauricio, Namibia y Sudáfrica aumentó el porcentaje de mujeres en los puestos de dirección durante el último decenio, mientras que en Etiopía se registró una leve reducción y una importante disminución en Uganda (véase el anexo estadístico con datos más detallados).

De los 24 países sobre los que había datos disponibles en las ***Américas***, en 18 países aumentó el porcentaje de mujeres en los puestos de dirección, en la mayoría de los casos por unos pocos puntos porcentuales. En El Salvador y en el Ecuador se registraron las tasas de aumento más elevadas, del 26,1% en 2000 al 37,1% en 2012, en El Salvador, del 29,3 % en 2000 al 39,1% en 2012, en el Ecuador. En seis países disminuyó la proporción de mujeres en la gestión empresarial (véase el anexo estadístico con datos más detallados).

De los 21 países sobre los que se disponía de datos en ***Asia y el Pacífico***, en 16 países aumentó el porcentaje de mujeres en los puestos de dirección en 2012, casi siempre unos pocos puntos porcentuales. Sin embargo, Bhután aumentó 16 puntos porcentuales y Mongolia, casi 12 puntos porcentuales. En cinco países, disminuyó la proporción de mujeres en la gestión empresarial. Uno de ellos, Filipinas, ya tenía en 2001 un elevado nivel de mujeres en los puestos de dirección, en comparación con otros países (59%), pero pese a un descenso del 11,4% siguió en 2012

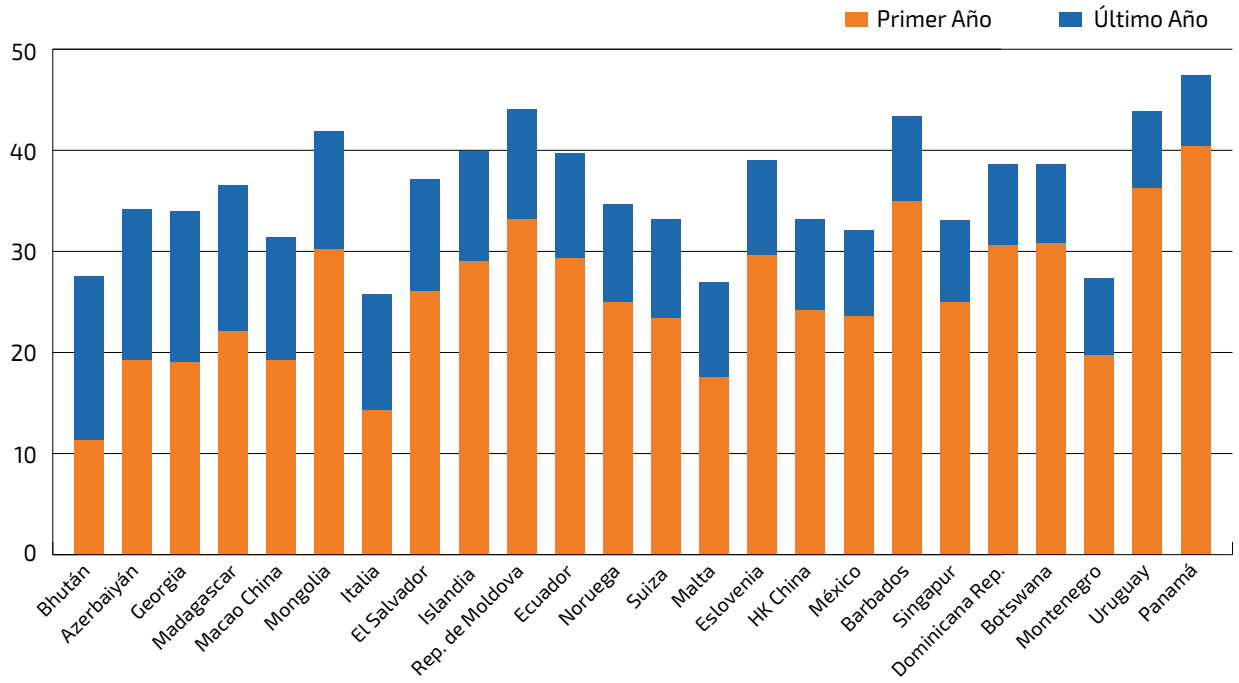
[32] En lengua inglesa los títulos correspondientes a los ejecutivos superiores suelen comenzar con la letra *C* de *chief* (jefe) como en *chief executive officer* (en español: director general), *chief operating officer* (en español: jefe de operaciones) y *chief information officer* (en español: oficial principal de sistemas de información).

Cuadro 3.5 Aumentos y disminuciones del número de mujeres en puestos de dirección. OIT 2000-2012

Aumento < 5%		Aumento > 5%	Aumento > 10%	Disminución %
1. Argentina	23. ex Rep. Yugoslava de Macedonia	1. Aruba	1. Azerbaiyán	1. Argelia
2. Australia	24. Mauricio	2. Barbados	2. Bhután	2. Austria
3. Bahamas	25. Marruecos	3. Botswana	3. Islas Cook	3. Bangladesh
4. Bélgica	26. Países Bajos	4. Brasil	4. Georgia	4. Bermudas
5. Canadá	27. Nueva Zelandia	5. Bulgaria	5. Islandia	5. Bolivia
6. Croacia	28. Nicaragua	6. Camboya	6. Irlanda	6. Islas Caimán
7. Chipre	29. Pakistán	7. Rep. Dominicana	7. Italia	7. Chile
8. Rep. Checa	30. Perú	8. Ecuador	8. Macao, China	8. Costa Rica
9. Dinamarca	31. Fed. de Rusia	9. El Salvador	9. Madagascar	9. Estonia
10. Egipto	32. Qatar	10. Etiopía	10. Malta	10. Irán
11. Finlandia	33. Serbia	11. Grecia	11. Moldova	11. Lituania
12. Francia	34. Eslovaquia	12. Hong Kong, China	12. Mongolia	12. Líbano
13. Alemania	35. España	13. Hungría	13. Noruega	13. Luxemburgo
14. Guinea	36. Suecia	14. México	14. Suiza	14. Maldivas
15. Israel	37. Tailandia	15. Montenegro		15. Malasia
16. Jamaica	38. Trinidad y Tabago	16. Namibia		16. Paraguay
17. Japón	39. Turquía	17. Panamá		17. Filipinas
18. Indonesia	40. Ucrania	18. Polonia		18. Portugal
19. Kazajstán	41. Em. Árabes Unidos	19. Rumania		19. Arabia Saudita
20. Rep. de Corea	42. Estados Unidos	20. Singapur		20. Uganda
21. Kirguistán	43. Venezuela	21. Sudáfrica		21. Reino Unido
22. Letonia	44. Ribera Occidental y Faja de Gaza	22. Sri Lanka		22. Yemen
		23. Eslovenia		
		24. Uruguay		
		25. Vietnam		

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

Gráfico 3.5 Países con un aumento superior al 7% del número de mujeres en la gestión empresarial, 2000-2012



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

ocupando un lugar relativamente alto en el mundo, con el 47,6% (véase el anexo estadístico con datos más detallados).

En los 11 países sobre los que había datos disponibles por un período razonable en la ***región de la CEI y Europa Central y Oriental*** aumentó el porcentaje de mujeres en los puestos de dirección. En algunos países, se registraron aumentos considerables, por ejemplo, Moldova con casi el 11% y Montenegro, con un 7,6% (véase el anexo estadístico con datos más detallados).

De los 32 países de la ***Unión Europea y Europa Occidental*** sobre los que se disponía de datos en el último decenio hasta 2012, en 26 países aumentó la proporción de mujeres en los puestos de dirección, en muchos casos por pocos puntos porcentuales. Las tasas de aumento más elevadas en puntos porcentuales se registraron en Italia (11,5%), Islandia (10,9%), Suiza (9,7%), Noruega (9,7%), Malta (9,4%) y Eslovenia (9,4%). En seis países disminuyó la proporción de mujeres en la dirección empresarial (véase el anexo estadístico con datos más detallados).

En el ***Oriente Medio y África del Norte***, aumentó la proporción de mujeres en los puestos de dirección algunos puntos porcentuales en cinco de los nueve países sobre los que se disponía de datos durante el último decenio. En cuatro países disminuyó la proporción de mujeres en la dirección (véase el anexo estadístico con datos más detallados).

© Olezzo/Gettyimages

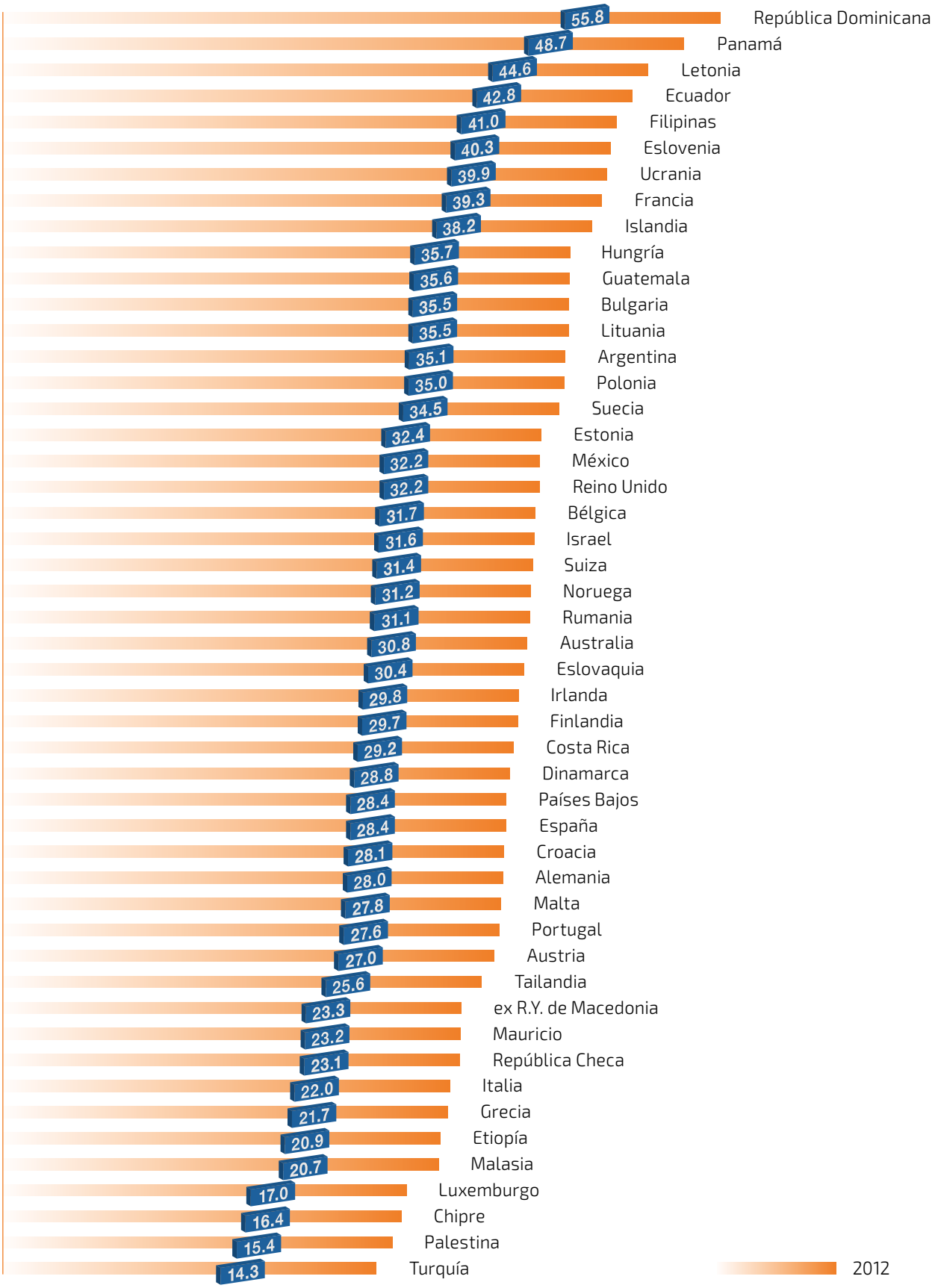
El gráfico que figura a continuación muestra los países con el mayor aumento en puntos porcentuales durante el último decenio, de 7 a 16 puntos. Algunos países ya habían superado el 30% hace 10 años atrás y su proporción de mujeres en los puestos de dirección siguió aumentando, como en Mongolia, Panamá y el Uruguay. La mayoría de los países del gráfico aumentó a la categoría de más del 30% durante esa década. Algunos países, como Azerbaiyán, Malta e Italia, tenían un bajo porcentaje hace 10 años pero su proporción de mujeres en los cargos de dirección aumentó significativamente (véase el anexo estadístico con datos detallados por países y regiones).

3.7 Mujeres en puestos de dirección superiores y medios

Un número mayor de mujeres en puestos de dirección superiores es fundamental para disponer de una reserva de posibles candidatas para los cargos máximos como el de directora general o presidenta de empresa. Los datos de la OIT proporcionados por 49 países dan una indicación de la proporción de mujeres en cargos directivos superiores y y medios de los sectores privado y público combinados, como se observa en el gráfico 3.6 *infra*. Considerando que los cupos legislativos de muchos países incrementaron la proporción de mujeres legisladoras y que los requisitos legales sobre igualdad de oportunidades en la función pública promueven el nombramiento de mujeres en niveles directivos más altos, las cifras que figuran a continuación probablemente sean inferiores teniendo solamente en cuenta el sector privado.

Varias organizaciones realizan encuestas para evaluar los progresos realizados por las mujeres en los puestos de dirección superiores del sector privado. Las muestras de las encuestas quizás se limiten a determinados tipos de empresas, como las grandes multinacionales, por lo cual tal vez no sean representativas del perfil empresarial global del país. No obstante, esas

Gráfico 3.6 Porcentaje de mujeres en puestos directivos superiores y medios, 2012



Fuente: Directores ejecutivos, personal directivo de la administración pública y miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos, CIUO 88 y CIUO 08

encuestas proporcionan algunas perspectivas del avance de la mujer a los escalones más altos en el sector privado, sobre todo si se realizan periódicamente para efectuar comparaciones en el tiempo. Por ejemplo, el ***Grant Thornton International Business Report (IBR)***[33] mostró que las mujeres ocupaban globalmente el 24% de los cargos directivos superiores en 2012, es decir 3 puntos porcentuales más con respecto al año anterior. Según el *IBR 2013*, las mujeres también ocupaban más cargos de responsabilidad correspondientes a la "serie C" (Véase nota explicativa en 3.5., es decir puestos de responsabilidad) que las situaban en mejor posición para su nombramiento en puestos directivos máximos. Aumentó el número de mujeres que ocupaban los cinco puestos más altos que dan acceso a los cargos superiores, de 2011 a 2012: jefa del servicio financiero (31%; aumentó respecto del 13%), directora de recursos humanos (30%; aumentó respecto del 21%), directora financiera (14%; aumentó respecto del 13%), jefa del servicio comercial (13%; aumentó respecto del 8%) y directora de ventas (13%; aumentó respecto del 8%).

Según el informe *IBR*, en las empresas de China se observó un brusco aumento en 2012, con un 51% de mujeres en cargos directivos superiores, comparado con el 25% en 2011. El informe dice "a nivel regional, la región de Asia y el Pacífico ocupa el primer lugar con el 29% de mujeres en cargos de dirección superiores, en comparación con el 25% en la Unión Europea, el 23% en América Latina y el 21% en América del Norte".

Según el *IBR*, China tenía el mayor porcentaje de mujeres en los cargos superiores directivos, seguida de Polonia (48%), Letonia (43%), Estonia y Lituania (40%), Filipinas y Georgia (37%), Tailandia (36%) y Viet Nam (33%). Si bien a Filipinas y Tailandia correspondían los más altos porcentajes del mundo, en realidad el porcentaje de mujeres en la categoría superior de dirección disminuyó respectivamente, del 39% al 37% y del 39% al 36%. Los porcentajes más bajos correspondieron a los Estados Unidos (20%), el Reino Unido y la India (19%), Suiza (14%), los Países Bajos y los Emiratos Árabes Unidos (11%) y el Japón (7%). No obstante, en la India aumentó del 14% al 19% y en el Japón del 5% al 7% en 2012, en comparación con 2011.

Otra encuesta de empresas[34] en Europa y el Oriente Medio realizada por ***Mercer***, empresa consultora internacional, mostró que en Europa Occidental, los países que tenían una mayor proporción de mujeres en los cargos ejecutivos eran Grecia e Irlanda (33%), seguidos por Suecia (30%) y Bélgica (29%). La representación correspondiente en España, el Reino Unido y Francia era conjuntamente el 28%. Después venían Dinamarca y Portugal (ambos el 27%), Finlandia, Suiza y Noruega (25%) e Italia (22%), seguido por Austria (21%), Alemania (20%) y los Países Bajos (19%).

En la misma encuesta se comprobó que la representación femenina en ***Europa Central y Oriental*** era superior en Lituania, con un 44% de directivas, seguido por Bulgaria (43%), la Federación de Rusia (40%), Estonia y Kazajstán (37%), Serbia (36%), Ucrania (35%), Rumania (34%), Hungría (33%), Polonia (30%), Eslovaquia (30%) y la República Checa (27%).

En el ***Oriente Medio***, según la encuesta Mercer las mujeres representaban el 26% del personal ejecutivo en Turquía, el 23% en Marruecos, el 17% en los Emiratos Árabes Unidos, el 16% en Egipto y el 7% en Qatar, mientras que en la Arabia Saudita no se registraba participación femenina alguna.

En una encuesta de 112 empresas realizada por Diversity Inclusion in Asia Network. Titulada *Gender Diversity Benchmark for Asia 2011,* se observó que en la categoría superior de la gestión empresarial las mujeres representaban el 20,7% en China, el 22,7% en Hong Kong, China, el 9,3% en la India, el 7,8% en el Japón, el 27,5% en Malasia y el 21,5% en Singapur.[35]

Latin Business Chronicle informó en 2012 de que 77 empresas tenían ejecutivas en los cargos más altos, lo que representaba el 15,4% de las 500 empresas más grandes de América Latina[36].

Los estudios y encuestas nacionales, si bien escasos debido a la falta de estadísticas, también contribuyeron a esclarecer la situación de las mujeres en los cargos de gestión de nivel superior.

---

33 En el informe *Grant Thornton International Business Report* (IBR) se estudian los 13.000 principales directivos de empresas de 44 economías con carácter anual, y se proporcionan informaciones sobre las cuestiones económicas y comerciales que afectan a las empresas globalmente. Los datos del informe se recabaron sobre la base de más de 6.500 entrevistas con directivos de empresas de todos los sectores industriales, realizadas de noviembre de 2012 a febrero de 2013. *Forbes Insights* realizó otras entrevistas minuciosas.

34 Mercer, *Women' leadership development survey,* diciembre de 2010, basada sobre más de 1.800 directivos mundiales en materia de recursos humanos, gestión de talento y diversidad, acerca de su de promoción del liderazgo en las mujeres.

35 Diversity and Inclusion in Asia Network, *Gender Diversity Benchmark for Asia 2011.*

36 Latin Business Chronicle, 8 de marzo de 2012.

En la ***Argentina,*** una encuesta por muestreo de 2.300 empresas (industrias, servicios y finanzas) que representaban entre el 30 y el 40% del PIB, mostró que 4 de cada 10 empresas tenían una mujer gerente. Del total de 14.880 puestos de responsabilidad, las mujeres ocupaban el 11%, es decir 1.601.[37]

En el ***Brasil***, en 2010, en las 100 empresas más grandes, las mujeres representaban el 22,1% de todo el personal directivo y el 26,8% por ciento de los supervisores.[38]

En ***Hong Kong***, una encuesta realizada por Standard Chartered Bank y la Community Business Organization señaló que el 24% de las empresas que cotizan en la bolsa de Hong Kong (HIS), es decir 12 de las 50 empresas, tenían en 2013 directoras ejecutivas. De todo el personal directivo ejecutivo había15 mujeres, es decir el 6,9% del total.[39]

En la ***India***, las mujeres representaban entre el 3% y el 6% del personal directivo superior y el 22% del total de empleados.[40]

En la ex ***República Yugoslava de Macedonia***, en 2008 el porcentaje de mujeres en cargos directivos ejecutivos en las PYMES era el 29%. [41]

En ***Mauricio***, se estima que la proporción de mujeres, en el sector privado, en los cargos superiores aumentó un 10% en el decenio de 1980 hasta alcanzar aproximadamente el 30% en 2011.[42]

En ***México***, en 2011 en el 54% de las 200 compañías más grandes había mujeres que ocupaban puestos superiores de gestión empresarial, porcentaje que había aumentado respecto del 43% en 2006. CNN Expansión publica anualmente una lista de las 50 mujeres más poderosas de México; en 2011 el 60% trabajaban en multinacionales.[43]

[37] Fundaciones de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), *Mapa económico de las mujeres argentinas (1998-2006).*

[38] *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas* – Pesquisa 2010 é uma publicação do Instituto Ethos, Site: www.ethos.org.br.

[39] Standard Chartered Bank y Community Business Organization, *Women on Boards: Hang Seng Index 2013.*

[40] Informe de la India para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, 18 y 19 de abril de 2013, Bangkok.

[41] Comisión Europea, *The current situation of gender equality in the Former Yugoslav Republic of Macedonia (FYROM) – country profile,* 2012.

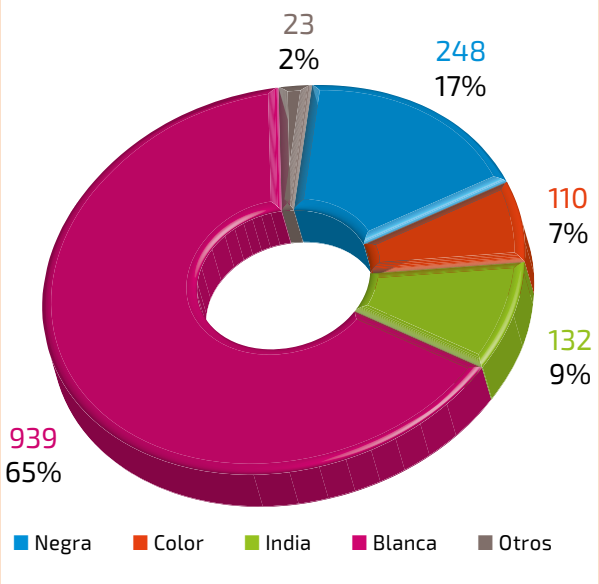
[42] Informe Nacional de Mauricio, Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, octubre de 2012.

[43] CNN Expansión, 12 de agosto de 2011.

En la ***Federación de Rusia***, una encuesta realizada en 2010 por PricewaterhouseCoopers y la Russian Managers Association mostró que, con respecto a los tres últimos años, había aumentado el número de mujeres que ocupaban cargos directivos en las empresas rusas, sobre todo en los departamentos de finanzas y personal. En el estudio titulado *"Career Opportunities for Women in Business"* se señalaba que las mujeres representaban actualmente un importante porcentaje de los contadores principales (93%), administradores principales de recursos humanos (70%) y los jefes de servicios financieros (48%). Pese al aumento de las cifras, la encuesta también determinó que seguía siendo bajo el número de mujeres en los puestos superiores de gestión como los de presidente y director general.[44]

En Sudáfrica, la Business Women's Association realiza un censo anual titulado *Women in Leadership Census*. El censo de 2012 se basó en una encuesta entre 309 empresas cotizadas en la bolsa -Johannesburg Stock Exchange (JSE)- y 20 empresas estatales. Indicaba que los directivos de las compañías aumentaron del 14,7% en 2004 al 21,4% en 2012. El número de directivas aumentó independientemente de la raza, con excepción de la raza blanca, a cuyo respecto se registró un descenso. Sin embargo, las directivas de raza blanca siguen siendo mucho más numerosas que las de otras razas, como se observa en el gráfico 3.7 *infra*.

Gráfico 3.7 Personal directivo femenino de Sudáfrica, por raza



Fuente: Asociación de mujeres empresarias, (Sudáfrica) 2011.

[44] Modern Russia (6 de abril de 2010); artículo titulado *"Russian business women see cracks in glass ceiling"*.

© gemphotography – Fotolia.com

4. Mujeres en los puestos más altos

Durante dos decenios o más, las mujeres han pasado en grandes proporciones a ocupar funciones profesionales, técnicas y de gestión en la mayoría de las regiones. No obstante, siguen representando solo un pequeño porcentaje de los puestos directivos máximos como el de directora general o presidenta de una empresa. Y cuanto más grande es una empresa menor es el número de mujeres en los puestos más altos. En el último decenio ha aumentado el número de mujeres en los puestos directivos superiores de numerosos países. Pese a la publicidad que se ha dado al efecto de "techo de cristal" y a la movilización de numerosas organizaciones ese tope permanece intacto. Los "techos de mármol", "pisos adhesivos", las "paredes de cristal", los "abismos de cristal" y el "progreso glacial", figuran entre las numerosas imágenes utilizadas para ilustrar la inercia y los obstáculos que impiden a las mujeres llegar a la cúspide una vez adquirida una masa crítica, y afectan a la cultura empresarial y su imagen así como al proceso de adopción de decisiones.

Cuadro 4.1 Directoras generales de las empresas cotizadas en bolsa

Bolsas	Porcentaje	Bolsas	Porcentaje
OCDE[46]	< 5.0	Union Europea[47]	2.8
Latin 500[48]	1.8	FTSE 100, UK[49]	4.0
US Fortune 500[50]	4.8	ASX 200 Australia[51]	3.0
JSE Sudáfrica[52]	3.6	BSE 100 India[53]	4.0
México Expansion 100[54]	3.0	CAC 40 Francia[55]	0.0
SGX Singapur[56]	4.6	DAX 30 Alemania[57]	0.0
China[58]	5.6	NZSX 100 Nueva Zelandia[59]	5.0

46 Foro Económico Mundial, 2010 Gender Corporate Gap Report, Ginebra, cubriendo las mayores empresas en los países de la OCDE.
47 Comisión Europea, Fact Sheet on *Gender balance on corporate boards> Europe is cracking the glass ceiling, marzo de 2014,* 6 COM(2012) 614: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm
48 Fuente: Latin Business Chronicle, Analysis of Latin 500 a partir del 5 de marzo de 2012.
49 Financial Times, 17 enero de 2014, Londres
50 Fortune.com, 3 junio de 2014
51 Girl.com.au, 6 junio de 2014, Las mujeres son presidentes de seis de las ASX 200 companies (3%) – GasNet Australia Group, Harvey Norman Holding, Macquarie Airports, Macquarie Countrywide Trust, St George Bank and Telecom Corporation of New Zealand.
52 La Asociación de Mujeres Empresarias de Sudáfrica, *South African Women in Leadership Census 2011 and 2012.* http://www.bwasa.co.za
53 Spencer Stuart, *India Board Index 2012, Current board trends and practices in the BSE-100*
54 The New Breed of CEOS in Mexico, Heidrick & Struggles, 2010
55 European Commission National Fact Sheet, *Gender Balance in Boards,* país Francia, de enero de 2013
56 Dr Marleen Dieleman, Dr Meijun Qian and Mr Muhammad Ibrahim, *Singapore Board Diversity Report 2013: Time for Women to Rise,* 14 de noviembre de 2013
57 European Commission National Fact Sheet, *Gender Balance in Boards,* país Alemania, de enero de 2013.
58 Yan (Anthea) Zhang, professor of management at China Europe International Business School, Shanghai, China, *Lessons For Executive Women From Chinese Boardrooms* in Forbes.com, 10 de septiembre de 2010 (2.100 empresas que cotizaban en bolsa en 2010).
59 Human Rights Commission, *Census of Women's Participation, 2012,* Nueva Zelanda

En los últimos años se han registrado varios "estrenos" femeninos históricos con el nombramiento, por ejemplo, de directoras generales de grandes empresas y presidentas de bancos. Recientemente han sido nombradas mujeres como ejecutivas máximas de Google y Facebook, dando lugar así a importantes debates sobre sus estilos de liderazgo y sobre cuestiones afines al acceso de las mujeres a los puestos más altos. Estas mujeres representan enormes progresos para sí, sus empresas y para otras mujeres puesto que proporcionan los arquetipos que tanto se necesitan. No solo ilustran un modelo de algo que está a su alcance, sino que además contribuyen activamente a la discusión sobre cómo las mujeres pueden llegar a la cúspide. No obstante, la mujer sigue representando un pequeño porcentaje de los puestos directivos como lo ilustran los datos siguientes.

No es fácil determinar las tendencias relativas a las mujeres en los puestos directivos y la dirección general de las empresas ya que no existe una base de datos internacional que reúna sistemáticamente esa información a lo largo de períodos importantes. Diversas organizaciones e instituciones realizan encuestas nacionales y mundiales, como por ejemplo Catalyst Inc. A menudo se focalizan en las grandes empresas cotizadas en bolsa, que tienen listas publicadas de sus directores generales, como figura en el cuadro 4.1.

Las mujeres que llegan a esos altos cargos en las empresas grandes y multinacionales representan una parte importante del panorama de la equidad de género en la gestión empresarial. Sin embargo, la mayoría de las empresas son de dimensiones pequeñas y medianas y es muy difícil obtener datos que indiquen el sexo de sus directores generales. El Banco Mundial, mediante sus encuestas de empresas, registra el número de mujeres directivas en las empresas encuestadas en grupos de países de todas las regiones. Están comprendidas desde las pequeñas y medianas empresas hasta las grandes empresas. De 2012 a 2013, la Oficina de Actividades para los Empleadores, de la OIT, realizó una encuesta de empresas sobre las mujeres en la gestión empresarial que incluía preguntas sobre los puestos de director general.

4.1 Encuesta de la OIT

Si bien las estadísticas del trabajo de la OIT (basadas en encuestas de la mano de obra, censos de población, etc.) no incluyen los puestos directivos de más alto nivel, una encuesta realizada por la OIT en 2012-2013 sobre más de 1.200 empresas de las regiones en desarrollo mostró que las mujeres representaban alrededor del 21% y los hombres casi el 80% de todos los cargos de directores generales. Las empresas comprendían desde pequeñas (34%) y medianas empresas (38%) hasta empresas grandes (19%) y multinacionales (9%). En el cuadro 4.2 a continuación figuran las cifras basadas en las respuestas de las

Cuadro 4.2 Número y porcentaje de mujeres y hombres directores generales. OIT, 2013

	América Latina y el Caribe	Asia y el Pácifico	África	Europa Central y Oriental	Oriente Medio y África del Norte	Total	Total Excl. 3 países de Europa Central y Oriental
Hombre	18	314	74	150	124	680	593
Mujer	12	62	26	121	18	239	158
Núm. de respuestas	30	376	100	271	142	919	751
% directores generales hombres	60%	84%	74%	55%	87%	74%	79%
% directoras generales	40%	16%	26%	45%	13%	26%	21%

Fuente: Encuesta de la Oficina de Actividades para los Empleadores, de la OIT, 2013

figuran las cifras basadas en las respuestas de las empresas, por región y a escala mundial. Del cómputo final de 751 empresas entrevistadas se excluyen Albania, Moldova y Serbia, en Europa Central y Oriental, puesto que la mayoría de las empresas que respondieron en estos tres países eran propiedad de mujeres.

4.2 Encuestas de empresas del Banco Mundial

El Banco Mundial realiza encuestas de empresas en los países de todas las regiones. En el período comprendido entre 2002 y 2014 se encuestaron a más de 130.000 empresas de 135 países. En estas encuestas hay cuatro indicadores relacionados con el género: el porcentaje de empresas que tienen una directiva superior, el porcentaje de empresas con una mujer que figura entre los principales propietarios, el porcentaje de empleadas de tiempo completo y el porcentaje de trabajadoras a tiempo parcial no dedicadas a la producción.[59]

El Cuadro 4.3 indica el porcentaje de empresas con una alta directiva entre las empresas encuestadas en general. La proporción de empresas con una directiva varía considerablemente según los países. Debe tenerse presente que el tamaño de las muestras y los sectores considerados también varían según los países y no son necesariamente representativos de la situación de un determinado país. No obstante, considerando la escasez de datos desglosados por sexo sobre los puestos directivos altos, estas encuestas de empresas realizadas por el Banco Mundial son útiles porque contribuyen a completar los datos y sirven de base a investigaciones y debates adicionales.

4.3 Encuestas internacionales

Varias sociedades internacionales de consultoría e investigación realizan encuestas internacionales y comparaciones entre países y clasificaciones de empresas. Incluyen el número de directoras generales, principalmente de las grandes empresas que cotizan en bolsa. En los últimos años se ha hecho especial hincapié en las mujeres que son miembros de las juntas directivas y presidentas de empresas. El informe *Grant Thornton International Business Report* 2013, muestra que el 14% de las 13.000 empresas encuestadas en 44 países tenían directoras generales, lo que representa un aumento del 9% con respecto a 2012.[60]

Según CTPartners, empresa mundial de contratación de personal directivo, en 2012 solo 12 de las principales empresas del mundo, es decir el 2,4%, estaban dirigidas por mujeres, lo que representa seis más, o sea el 1,2% más, de las empresas de Fortune Global 500, en 2005.[61]

Algunos estudios regionales y por países, encuestas e informes nacionales de oficinas de estadística, si bien su número es limitado, dan una idea de la proporción de mujeres en los niveles de gestión más altos. A continuación figuran ejemplos de las distintas regiones.

4.3.1. Mujeres en los puestos más altos – África

Generalmente no hay estadísticas disponibles sobre la mayoría de los países africanos en lo que respecta a las directoras generales de empresas. El país que produce más datos es Sudáfrica, y en numerosos países la información solo tiene valor anecdótico.

En ***Sudáfrica***, el Annual Women in Leadership Census, censo realizado por la South African Business Women's Association mostró que un 3,6% de los directores generales en 2012 eran mujeres, porcentaje que coincide con el correspondiente a 2009 y representa una disminución respecto del 4,4% en 2011.[62]

En el Estado de Lagos, principal núcleo comercial de Nigeria, la participación de mujeres como directivas y ejecutivas superiores en el sector privado en 2006 era el 8,1% y el 3,1%, respectivamente.[63]

En el ***Camerún***, una encuesta de 93.969 empresas indicó que si bien el 27% de sus empleados eran mujeres solo el 10% tenían mujeres gerentes y que "era difícil que una gran empresa tuviera una directora general".[64]

---

59 Según el sitio web del Banco Mundial responden a las encuestas de empresas los propietarios y los directivos. Se suelen realizar de 1.200 a 1.800 entrevistas en las grandes economías, 360 entrevistas en las economías de dimensiones medianas y en las economías pequeñas, 150 entrevistas. Los sectores manufactureros y de servicios son los sectores de actividad de mayor interés.

60 *Grant Thornton International Business Report,* 2013.

61 CTPartners citado en Business Intelligence Middle East, 8 de noviembre de 2012.

62 Asociación de Mujeres Empresarias de Sudáfrica, South African Women in Leadership Census 2011 y 2012. http://www.bwasa.co.za.

63 Informe nacional de Nigeria, Taller regional africano de empleadores sobre la mujer en la gestión empresarial, OIT, Johannesburgo, octubre de 2012.

64 Estadísticas nacionales del Camerún y encuesta de empresas del Banco Mundial recogidas en el Informe nacional realizado para el Taller regional africano de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

Cuadro 4.3 Porcentaje de empresas con una mujer en el puesto más alto – Encuestas de empresas del Banco Mundial, último año

País	Año	%	País	Año	%	País	Año	%
Afghanistán	2014	4.6	El Salvador	2010	21.4	Níger	2009	11.3
Albania	2013	11.7	Eritrea	2009	7.7	Panamá	2010	23.5
Angola	2010	13.5	Estonia	2009	25.8	Paraguay	2010	22.8
Antigua y Barbuda	2010	17.5	Etiopía	2011	13.6	Perú	2010	14.1
Argentina	2010	9.2	Gabón	2009	11.5	Filipinas	2009	32.7
Armenia	2013	19.0	Georgia	2013	32.1	Polonia	2009	31.1
Azerbaiyán	2013	2.4	Granada	2010	24.0	Rumania	2013	20.1
Bahamas	2010	33.2	Guatemala	2010	15.7	Federación de Rusia	2012	20.1
Bangladesh	2013	4.8	CR Guyana	2010	17.7	Rwanda	2011	19.1
Barbados	2010	25.4	Honduras	2010	31.7	Serbia	2013	25.7
Belarús	2013	32.8	Hungría	2009	13.8	Sierra Leona	2009	7.1
Belice	2010	25.5	Indonesia	2009	31.2	Eslovaquia	2009	19.8
Benin	2009	27.5	Iraq	2011	2.4	Eslovenia	2013	18.8
Bolivia	2010	21.7	Jamaica	2010	24.1	Sri Lanka	2011	8.8
Bosnia y Herzegovina	2013	24.2	Kazajstán	2013	18.8	Saint Kitts y Nevis	2010	21.1
Botswana	2010	16.4	Kenya	2013	13.4	Santa Lucía	2010	23.7
Brasil	2009	17.9	Kosovo	2013	9.5	San Vic. y las Grana.	2010	38.6
Bulgaria	2013	24.0	Kirguistán	2013	28.8	Suriname	2010	15.0
Burkina Faso	2009	11.3	Rep. Dem. Pop. Lao	2012	32.2	Siria	2009	22.8
Camerún	2009	10.0	Letonia	2009	31.3	Tayikistán	2008	11.8
Cabo Verde	2009	16.7	Líbano	2009	29.1	Tanzanía	2013	14.3
Rep. Centroafricana	2011	12.2	Lesotho	2009	21.6	Togo	2009	15.1
Chad	2009	6.8	Liberia	2009	29.9	Trinidad y Tabago	2010	20.8
Chile	2010	4.5	Lituania	2009	15.1	Turquía	2008	12.4
China	2012	17.5	ex Rep. Y. Macedonia	2013	26.3	Uganda	2013	15.3
Colombia	2010	12.1	Malawi	2009	15.6	Ucrania	2013	18.9
Congo Dem.Rep.	2013	10.8	Malasia	2007	8.7	Uruguay	2010	19.4
Rep. del Congo	2009	17.2	Malí	2010	21.0	Uzbekistán	2008	11.4
Costa Rica	2010	15.4	México	2010	14.6	Venezuela	2010	31.1
Croacia	2013	18.7	Moldova	2013	26.3	Viet Nam	2009	26.4
República Checa	2009	18.4	Mongolia	2013	36.6	Ribera Occidental y Faja de Gaza	2013	1.2
Djibouti	2013	14.2	Montenegro	2013	19.4	Yemen	2010	0.2
Dominica	2010	23.6	Myanmar	2014	29.5	Zambia	2013	23.8
Rep. Dominicana	2010	11.0	Nepal	2013	17.2	Zimbabwe	2011	17.4
Ecuador	2010	17.0	Nicaragua	2010	32.3			

Fuente: Encuesta de empresas (http://www.enterprisesurveys.org), Banco Mundial

En ***Ghana***, una encuesta bienal de los principales 200 directores generales realizada por PricewaterhouseCoopers y Business & Financial Times, estableció una lista de los diez "directores generales más respetados de Ghana".[65] En 2012, había una mujer (directora general) en la lista. Se preguntó a los directores generales cuál de sus pares merecía más respeto por su visión y acción innovadora, alto nivel ético, promoción del desarrollo de los recursos humanos, buena gobernanza empresarial y relaciones armoniosas a juicio de sus homólogos.

4.3.2. Mujeres en los puestos más altos – las Américas

Según el análisis de 2012 realizado por *Latin Business Chronicle* sobre la clasificación Latin 500 de las más grandes empresas de la región, el 1,8% de las empresas de ***América Latina*** estaban dirigidas por mujeres y en nueve de ellas ocupaban el cargo de directora general.[66] En una clasificación de 2012 no había ninguna mujer entre los 50 principales directores generales de las empresas que cotizaban en bolsa.[67]

En 2010, en la ***Argentina,*** había 43 directoras generales en las 1.000 empresas más grandes, es decir, el 4,4%, y cuatro mujeres figuraban entre los 134 miembros de las cámaras de comercio, o sea el 3%. El mismo estudio mostró que las mujeres solo representaban el 5% de los dirigentes sindicales nacionales, aunque en la esfera política estaban mucho mejor representadas, con el 37,7% de los miembros del Parlamento nacional, el 27,3% de los miembros de los parlamentos provinciales y el 28% de la judicatura a nivel nacional.[68]

En el ***Canadá*** actualmente las mujeres ocupan el 5,5% de las funciones directivas más altas (directoras generales) de las 500 empresas más grandes.[69]

En ***Chile***, en una encuesta sobre los 733 puestos directivos que existían en las 100 empresas más grandes en 2012 se observó que 25, o sea el 3,4%, estaban ocupados por mujeres.[70]

Si bien en ***México*** las mujeres ocupan el 6% de los puestos de miembros de las juntas directivas de las principales empresas, en 2012 ninguna empresa mexicana importante tenía una directora general.[71] Había tres directoras generales, es decir el 3%, en las empresas (multinacionales) de "Expansión 100", en 2010.[72]

En ***Colombia***, en aproximadamente el 4% de las 100 principales empresas había mujeres directoras generales.[73]

Es alentadora la evolución en el ***Brasil*** puesto que en 2010 las mujeres representaban el 13,7% de los directores generales de las 500 empresas más grandes, es decir un 6% más que en 2001.[74]

En los ***Estados Unidos,*** las mujeres ocupaban en 2013 el 4,2% de los cargos de director general de las empresas de Fortune 500 y el 4,6% de Fortune 1000.[75]

4.3.3 Mujeres en los puestos más altos – Asia y el Pacífico

Según un estudio realizado en 2012[76] por McKinsey and Company, la proporción de directoras generales en 2011 oscilaba desde menos del 1% en la India, el Japón y la República de Corea, hasta el 8% en Singapur, como se observa en el gráfico 4.1 *infra*.

---

65 La directora general era Dzigbordi K Dosoo fundadora y directora general de Allure Africa, sitio en la web de Allure, http://www.allurespainthecity.com/Latest-News/ceo-of-allure-africa-only-female-among-top-ten-respected-ceos-in-ghana.html.

66 *Latin Business Chronicle,* 8 de marzo de 2012.

67 Clasificación realizada por un equipo dirigido por Fernando Fragueiro, ex decano del IAE Business School, Buenos Aires (Argentina), recogido en un artículo del Benedict Mander en el Financial Times, 29 de marzo de 2012.

68 Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, *Sexo y Poder: Quién manda en la Argentina?* www.ela.org.ar.

69 Catalyst Knowledge Centre, Estados Unidos, sobre la base de la lista de empresas de Financial Post 500, publicada por Financial Post en junio de cada año; junio de 2013.

70 Thesis Consultores, abril de 2012, recogido en *Economía y Negocios,* 4 de junio de 2012.

71 Forbes magazine, *In Mexico and Around the Globe Women are Moving into Senior Leadership Position.* 26 de marzo de 2012.

72 José J. Ruiz, Heidrick y Struggles, *The New Breed of CEOs in Mexico, who will define them and where will they come from?* Las tres empresas son Scotiabank Inverlat, Metlife y General Motors, 2010.

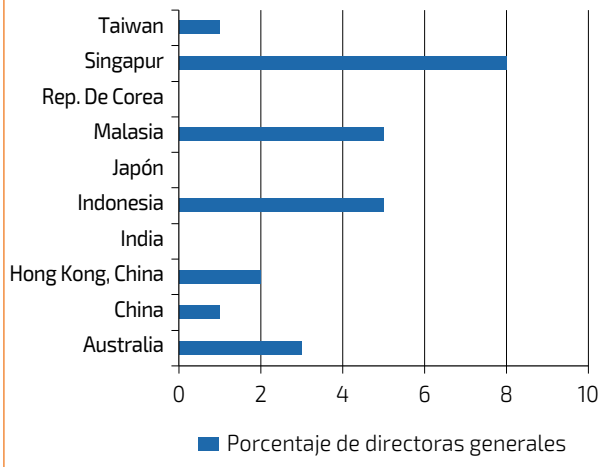
73 Pedersen& Partner Executive Search, *When talent is not enough: being a woman in Colombia,* Comunicado de prensa, 22 de abril de 2013, Riga (Letonia).

74 *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas* – Pesquisa 2010 é uma publicação do Instituto Ethos, Site: www.ethos.org.br.

75 Catalyst Knowledge Center (Estados Unidos de América), 1º de julio de 2013, sobre la base de la lista Fortune 1000 de las empresas publicadas por la revista Fortune en mayo o junio de cada año.

76 McKinsey and Company, Women Matter: *An Asian Perspective, Harnessing Female Talent to Raise Corporate Performance,* junio de 2012.

Gráfico 4.1 Porcentaje de directoras generales en países asiáticos seleccionados, 2011



Fuente: McKinsey and Company

En ***Australia***, según el *Census of Women in Leadership* 2012 en las 500 empresas más grandes de la bolsa australiana (ASX 500), había 12 directoras generales. En las 200 compañías más grandes (ASX 200) había 7 directoras generales, o sea el 3%, (en comparación con seis en 2010), un aumento del 2% con respecto a 2002.[77]

En ***Bangladesh***, según una encuesta de 54 empresas realizada en 2013 por la OIT (pequeñas, medianas y grandes), el 98% de las empresas tenían directores generales, el 9,6% de los cuales eran mujeres. De las compañías dirigidas por hombres (directores generales) solo el 3,3% nunca habían tenido una directora general.

En ***Camboya***, la encuesta de la OIT de 74 empresas (pequeñas, medianas y grandes) mostró que el 21% tenían directoras generales y que el 78% nunca habían tenido una directora general.

En ***China***, las mujeres que ocupan el cargo de directora general controlan el 20% de las pequeñas y medianas empresas de China continental según la publicación CEIBS Business Review de Shanghai, que cita a la Asociación de Empresarias de China. (En inglés se la designa con el sobrenombre»ShEOs».) El 60% de las PYMES de China fueron fundadas en los últimos 10 años.[78]

[77] Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency, *Australia Census of Women in Leadership,* Sydney, 2012; Gobierno de Australia. Se efectúa un censo cada dos años.

[78] China Times, *Women CEOs outperforming men on average at China's SMEs,* 24 de enero de 2013.

En ***Hong Kong, China***, una encuesta de las empresas que cotizan en la bolsa efectuada por Standard Chartered Bank y la Community Business Organization mostró que actualmente solo una empresa tenía una directora general (Hang Seng Bank Ltd).[79]

En la ***India***, según una encuesta realizada por EMA Partners International, compañía mundial de contratación de directores, de 240 grandes empresas (de propiedad india, multinacionales, de propiedad privada y estatal) el 11% tenían una directora general india. Las mujeres promotoras que ocupaban cargos de directoras generales en empresas familiares representaban el 35% de esas directoras generales. Más de la mitad de las directoras generales pertenecían al sector de los servicios bancarios y financieros, y representaban el 54%. Los sectores de los medios de comunicación y las ciencias biológicas contribuían respectivamente con un 11%. Los sectores de los bienes de consumo de alta circulación y de consultoría representaban alrededor del 8% cada uno, mientras que la manufactura y los servicios de tecnología de la información y servicios informatizados comunicaron aproximadamente el 4% cada uno.[80] Según una clasificación de 2012[81] de Economic Times de la India, en asociación con IMRB International, entre los 10 directores generales más poderosos de las empresas de la India, figuraba una directora general, al frente del Banco ICIC, principal banco del sector privado del país. También figuraba en la clasificación la directora general de PepsiCo en el mismo grupo de los 10 principales directores de empresas de la India [82].

En ***Nueva Zelandia***, el *Census of Women's Participation 2012* (Censo de la participación de la mujer) informó de la existencia de cinco directoras generales, es decir, el 5% delas 100 principales empresas cotizadas en la bolsa (100 NZSX).[83]

En ***Singapur***, una encuesta de 2012[84] de las empresas cotizadas en la bolsa de Singapur (SGX) mostró que

[79] Standard Chartered Bank y Community Business Organization, *Women on Boards: Hang Seng Index 2013.*

[80] EMA Partners International, *GENDER SPLITS,* 3 de Agosto de 2011; sitio web de EMA, http://www.ema-partners.com/articles/gender-split

[81] Véase Economic Times para metodología de clasificación, http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/13407948.cms

[82] Economic Times e IMRB International, Economic Times, 25 de mayo de 2012. IMRB es una compañía de servicios de consultoría e investigaciones de mercado que abarca toda Asia, el Oriente Medio y África del Norte. Anteriormente se llamaba Indian Market Research Bureau.

[83] Consejo de Derechos Humanos, *Censo de la participación de la mujer, 2012.*

[84] Dr. Marleen Dieleman y Maythil Aishwarya, *Singapore Board Diversity Report 2012: The Female Factor,* 12 de octubre de 2012.

las mujeres representaban el 4,1% de los directores generales en 2011.

En ***Sri Lanka***, según una encuesta de 2005 de 100 empresas realizada por la Federación de Empleadores de Sri Lanka, de los 104 representantes de los principales órganos con poder de decisión solo cinco eran mujeres, o sea el 4,8%. Solo había tres mujeres directoras generales, o sea el 4,3%, de 69 directores generales en total. Una encuesta de la OIT de 13 empresas realizada en 2013, mostró que solo una compañía tenía una directora general y en el pasado solo una mujer había llegado a ser directora general.[85]

4.3.4 Mujeres en los puestos más altos – Europa

La base de datos de la Comisión Europea sobre las mujeres y los hombres responsables de adoptar decisiones da información sobre los directores generales de las empresas más grandes que cotizan en bolsa. Se considera que esas empresas son miembros (máximo 50) del índice de las principales compañías de primera clase, que es un índice de la bolsa de valores que incluye las compañías más grandes por su capitalización bursátil o su comercio bursátil. Solo están incluidas las empresas registradas en el país considerado (según el código ISIN). El cuadro 4.4 muestra el

Cuadro 4.4 Porcentaje de hombres y mujeres directores generales de las principales sociedades anónimas en países seleccionados de Europa, 2013

Países	Nº de empresas	Directores generales % mujeres	Directores generales % hombres	Países	Nº de empresas	Directores generales % mujeres	Directores generales % hombres
EU-27	582	2	98	Países Bajos	20	10	90
Bélgica	19	0	100	Austria	20	0	100
Bulgaria	15	0	100	Polonia	19	5	95
Rep. Checa	12	0	100	Portugal	18	0	100
Dinamarca	18	0	100	Rumania	10	10	90
Alemania	30	0	100	Eslovenia	19	0	100
Estonia	14	0	100	Eslovaquia	10	10	90
Irlanda	19	0	100	Finlandia	23	0	100
Grecia	18	0	100	Suecia	26	4	96
España	34	3	97	Reino Unido	47	6	94
Francia	36	0	100	Croacia	23	4	96
Italia	38	0	100	ex Rep. Yugo. de Macedonia	10	0	100
Chipre	20	5	95	Turquía	50	2	98
Letonia	31	3	97	Rep. de Serbia	12	17	83
Lituania	25	4	96	Islandia	9	0	100
Luxemburgo	10	0	100	Noruega	19	0	100
Hungría	11	0	100	Todos los países	705	3	97
Malta	20	5	95				

Fuente: Base de datos de la Comisión Europea sobre las mujeres que adoptan decisiones

[85] Informe de Sri Lanka para el Taller regional de la OIT sobre la Mujer en la gestión empresarial, 18 y 19 de abril de 2013, Bangkok.

porcentaje de mujeres y hombres directores generales de esas empresas. Las empresas solo representaban el 2% del grupo de los 27 de la Unión Europea y el 3% de todos los países del cuadro. En diecinueve países esas grandes sociedades anónimas no tenían directoras generales. En Serbia se registraba la proporción más alta de directoras generales, con el 17%, seguida por Rumania, los Países Bajos y Eslovaquia, con el 10%, y el Reino Unido, con el 6%.

4.3.5. Mujeres en los puestos más altos – Región del Oriente Medio y África del Norte

Según Business Intelligence Middle East, 14 de las más grandes empresas del Oriente Medio tienen directoras generales. De las 100 mujeres árabes más poderosas en 2012 -según la publicación la *Arabian Business Magazine*-había14 directoras generales de empresas, que incluían a la Olayan Financing Company de la Arabia Saudita, TECOM Business Parks de los Emiratos Árabes Unidos, el Banco Nacional de Kuwait, JAFZA y EZW en los Emiratos Árabes Unidos y el Rubicon Group Holding de Jordania. Cuatro de las mujeres que ocupaban puestos más altos del mundo eran árabes. De estas, dos tenían cargos públicos y dos eran directoras generales de empresas, a saber, el Banco Nacional de Kuwait[86] y el Gulf One Investment Bank de Bahrein.[87]

Según CommsMEA, publicación para directivos de telecomunicaciones, hace algunos años en la región del Oriente Medio y África del Norte no había ninguna directora general de una empresa de telecomunicaciones. Actualmente son tres: Orange, Jordania, VTEL of Middle East and Africa Ltd., y Korek Telecom en Irak. "Tienen a su cargo algunos de los operadores de la región, más grandes y en más rápida expansión, y están en algunos de los mercados más duros.[88]

---

86 *2012 Forbes Most Powerful 100 Women in the World,* citado en Business Intelligence Middle East, 8 de noviembre de 2012.

87 *The Top 50 Women in World Business,* 2011 Financial Times, citado en Business Intelligence Middle East, 8 de noviembre de 2012.

88 CommsMEA, *Top 50 Telecoms Executives,* 30 de septiembre de 2012.

© Tim Robbins

"Al ritmo actual en que se lleva a cabo el cambio, se necesitarán más de 70 años para lograr un equilibrio de género en los consejos de dirección del Reino Unido"

Informe de Lord Davies Report
sobre las mujeres en los consejos de dirección, 2011

5. Mujeres en las juntas directivas

En los últimos años mucho se ha dicho sobre la escasa participación de mujeres en las juntas de dirección de las empresas. Se considera que la presencia creciente de mujeres en las juntas y las instancias de adopción de decisiones de las empresas es un componente fundamental del esfuerzo global encaminado a mejorar la situación de la mujer en la gestión empresarial.

Varios grupos siguen la evolución del número de mujeres miembros de las juntas de dirección, especialmente de las grandes empresas. También organizan campañas de sensibilización y crean bases de datos de mujeres calificadas para contribuir a establecer reservas de posibles candidatas para integrar las juntas. Cada vez hay más estudios que establecen una relación entre el mejor rendimiento de las empresas y la diversidad de género en sus juntas directivas. Los medios de información han centrado su atención en la escasez de mujeres miembros de las juntas de dirección y el fenómeno de juntas integradas exclusivamente por hombres. Los países han adoptado enfoques diferentes para abordar la cuestión, a saber, medidas especiales, promoción en torno a los argumentos en defensa de la diversidad de género y aprobación de leyes que establecen cupos obligatorios. Esta última medida ha sido adoptada principalmente en Europa.

Diversas organizaciones realizan encuestas y estudios sobre las mujeres en las juntas de dirección de todo el mundo. Catalyst y GMI Ratings son dos organizaciones internacionales que supervisan más activamente la presencia de mujeres en las juntas. GMI Ratings[89] es un proveedor independiente de investigaciones y calificaciones sobre los riesgos ambientales, sociales, de gobernanza y relativos a la contabilidad, que afectan a los resultados de las sociedades anónimas. Realiza una encuesta anual sobre las mujeres en las juntas directivas de los distintos países. La encuesta de 2013 incluyó a 5.977 empresas de 45 países. Catalyst[90] es una destacada organización sin fines de lucro constituida por miembros, que amplía las oportunidades para las mujeres y las empresas, con oficinas en los Estados Unidos, el Canadá, Europa y la India. En su junta están representadas numerosas grandes empresas y multinacionales. Realiza y publica investigaciones sobre la participación de las mujeres en la gestión empresarial y en las juntas de dirección. Las investigaciones para el gráfico 5.1 realizadas por Catalyst se basa en una combinación de la encuesta de GMI Ratings y de otras fuentes. La encuesta Catalyst 2013[91] sobre el porcentaje de miembros mujeres de las juntas en los últimos años en 44 países, indica que solo en cuatro países las mujeres representaban más del 20% de los miembros de las juntas directivas (Finlandia, Suecia, Noruega y Reino Unido), en 13 países, entre el 10% y el 20%, en 14 países, entre el 5% y el 10% y en 13 países menos del 5%. En solo seis países había un 5% o más mujeres miembros de juntas y en 16, ninguna. Muestra que en algunos países casi no hay mujeres miembros de las juntas, mientras que en el extremo opuesto, Noruega tiene más del 40%, en gran parte como consecuencia de un cupo obligatorio del 40% introducido en 2003 cuando solo había un 6,8% de mujeres miembros de las juntas directivas.

5.1 Juntas de las empresas más grandes del mundo

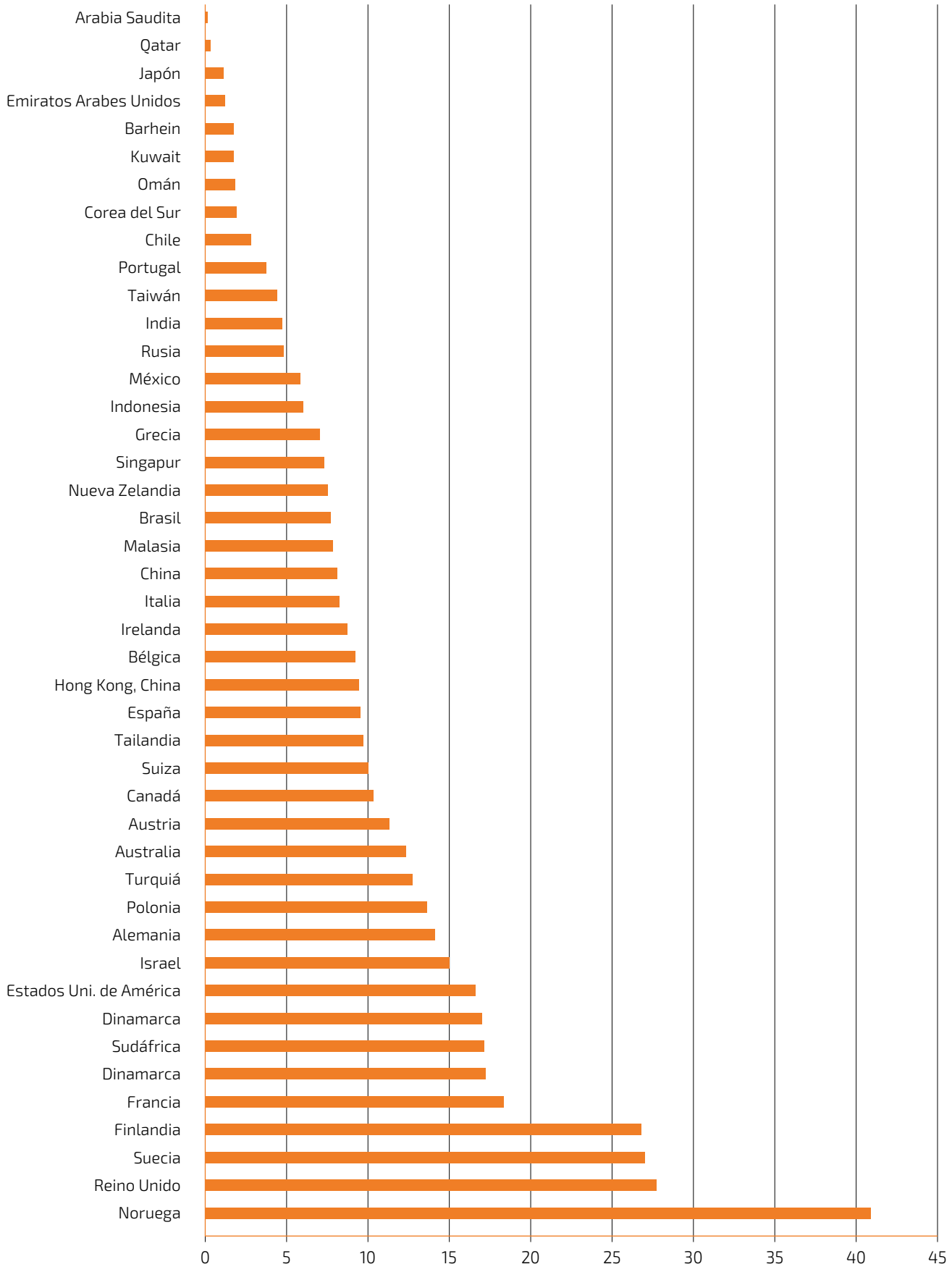
El informe titulado "Report of Corporate Women Directors International (CWDI) 2013" muestra que

[89] Fue constituido en 2010 mediante la fusión de la Corporate Library, Metrics International y Audit Integrity. Véase el sitio web: http://info.gmiratings.com/gmi-ratings-2013-women-on-boards-survey.

[90] http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards.

[91] Catalyst. *Quick Take: Women on Boards.* New York: Catalyst, 2014.

Gráfico 5.1 Porcentaje de mujeres miembros de juntas directivas, últimos años



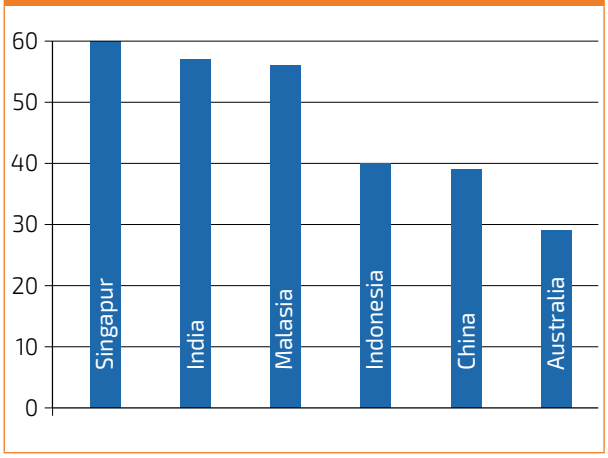
Fuente: Catalyst Knowledge Centre, Women on Boards, marzo de 2014

el 15% de los miembros de las juntas directivas de las 200 empresas más grandes son mujeres, lo que representa un aumento de solo el 1,2% desde el informe de CWDI 2011. Casi la cuarta parte (47) de estas grandes empresas, en su mayoría basadas en Asia, siguen teniendo juntas de directores exclusivamente masculinas. El informe de CWDI también indicó que más de 200 empresas habían alcanzado una masa crítica de tres o más mujeres miembros de las juntas. Actualmente hay 67 empresas con tres o más directoras, en comparación con 56 empresas en 2011.[92]

5.2 Juntas directivas exclusivamente masculinas

Sucede a menudo en el mundo que las empresas tienen juntas directivas compuestas exclusivamente por hombres. El gráfico 5.2 da algunos ejemplos de Asia y el Pacífico sobre el porcentaje de las empresas cotizadas en bolsa cuyas juntas estaban integradas solamente por hombres en 2012, según un estudio realizado por el Centro de Gobernanza, Instituciones y Organizaciones de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Singapur. Asimismo en algunos países se han producido cambios importantes durante los últimos años. En el Reino Unido, el número de juntas exclusivamente masculinas de las 100 empresas más grandes de la bolsa (FTSE 100) se redujo de 21 en 2010 a 7 a comienzos de 2013.[93] En Australia, de las 200 empresas más grandes (ASX200), en diciembre de 2009, 105 no tenían ninguna mujer miembro de las juntas directivas. Ese número se había reducido a 64 en marzo de 2012.[94]

Gráfico 5.2 Porcentaje de junta solo masculinas en Asia y el Pacífico, 201



Fuente: *Facultad de Administración de Singapur, Indonesia Diversity Boardroom Report* (Informe sobre la diversidad de la composición de las juntas directivas)

5.3 Encuesta de empresas realizada por la OIT

En una encuesta de empresas realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT) 1.059 empresas (pequeñas, medianas, grandes y multinacionales) indicaron que tenían una junta de dirección. De esas empresas, 431 proporcionaron información sobre el porcentaje de mujeres en las juntas. En el Cuadro 5.1 se observa que el 30% no tenían mujeres en sus

Cuadro 5.1 Porcentaje de mujeres en las juntas directivas de las empresas entrevistadas

	0	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100	N/A	Núm. de respuestas
América Latina y el Caribe	2	2	2	8	5	9				1			29
Asia y el Pacífico	75	25	28	28	15	22	10	3	7	2	7	17	239
África	9	3	4	5	3	1	1				1		27
Europa Central y Oriental	7	2	10	2	8	5	1	4	6		2		47
Oriente Medio y África del Norte	36	16	8	8	6	4	2	2	0	1	5	1	89
Total	129	48	52	51	37	41	14	9	13	4	15	18	431
%Total	30%	11%	12%	12%	9%	10%	3%	2%	3%	1%	3%	4%	

92 2013 CWDI Report: Women Board Directors of Fortune Global 200 and Beyond. http://www.globewomen.org/CWDI/2013_cwdi_report.html.

93 Departamento de Prensa del Department for Business, Innovation & Skills, Reino Unido, 30 de enero de 2013.

94 Sitio web *Women on Boards,* www.womenonboards.org.au/pubs/bdi/2012/asx.htm.

juntas, mientras que el 65% tenían menos del 30% de mujeres – el 30% suele considerarse como la masa crítica necesaria para que se tengan en cuenta las opiniones de las mujeres. La composición de las juntas era equilibrada por sexo en el 13% de las empresas, a saber, del 40% al 60% miembros mujeres.

Es importante observar que en numerosos países hay una importante proporción de empresas que son propiedad de familias. Esto puede dar lugar a una mayor representación de la mujer en las juntas correspondientes. Por ejemplo, en Venezuela el 43,4% de las empresas familiares señalaron en 2011 que del 21% al 60% de los miembros de sus juntas eran mujeres. Las empresas familiares representan 8 de cada 10 empresas en Venezuela.[95] En diciembre de 2012 las entrevistas a los representantes de más de 100 empresas familiares de los Emiratos Árabes Unidos realizadas en el marco de un informe sobre las prácticas de gobernanza, revelaron que el 32% tenían al menos una mujer miembro de las juntas respectivas.[96]

5.4 Encuestas nacionales

Los estudios y encuestas nacionales también brindan información sobre la situación de las mujeres en las juntas directivas. A continuación se dan algunos ejemplos.

Mujeres en las juntas directivas – África

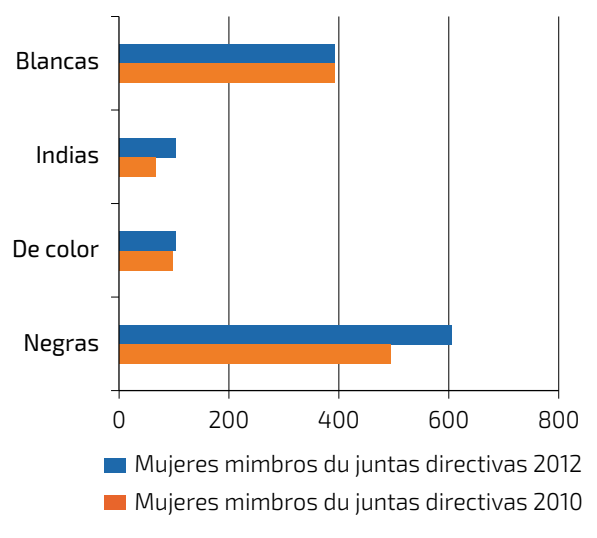
En ***Kenya***, las mujeres ocupaban 44 de los 462 puestos (el 9,5%) de las 55 empresas cotizadas en la bolsa -Nairobi Securities Exchange (NSE)- de esas empresas. En 23 – menos de la mitad – había mujeres directoras y las que tenían mujeres miembros de las juntas eran en su mayoría propiedad de multinacionales.[97]

Un estudio de 2004 titulado *"Gender Equality at Board Decision Level in **Mauritius***" (Igualdad de género en las juntas directivas de Mauricio) mostró que el 23% de las mujeres estaban representadas en las juntas públicas del país (con exclusión de las empresas estatales), frente al 19% en el sector privado. El estudio realizado por el PNUD por encargo del Commissioner for African Programmes of the Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales.[98]

En un documento de la Oficina de supervisión de las cuestiones de género de ***Rwanda*** titulado *"Gender Baseline and key indicators in four sectors: Decision Making, Agriculture, Infrastructure, and Private Sector, 2011"* se indica que las mujeres eran el 2,5% de los miembros de las juntas de las empresas del sector privado.[99]

En ***Sudáfrica*** la proporción de mujeres miembros de las juntas directivas de 309 sociedades anónimas y 20 empresas estatales aumentó del 7,1% en 2004 al 17,1% en 2012. La proporción de mujeres miembros de las juntas era superior en el caso de las empresas estatales (34,3%). Desde el punto de vista de la raza, el número de mujeres negras miembros de juntas aumentó de 495 en 2010 a 608 en 2012, cifra muy superior a la correspondiente a las directoras blancas que en 2010 eran 394 y en 2012, 393.[100] También aumentó el número de directoras de color e indias miembros de las juntas, como se observa en el Gráfico 5.3 siguiente.

Gráfico 5.3 Sudafricanas miembros de las juntas directivas por raza, 2010 y 2012



Fuente: Asociación de Mujeres Empresarias de Sudafrica

95 Encuesta de Exaudi recogida en el Informe de "Las Mujeres Venezolanas en las Actividades Empresariales y en Puestos de Dirección", septiembre de 2012.

96 Gillian Duncan, *The National,* Pearl Initiative Resource Centre, *Almost a third of family firms in Gulf have female board members,* 16 de diciembre de 2012; sitio web: www.pearlinitiative.org/articles/articles/almost-a-third-of-family-firms-in-gulf-have-female-board-members.html.

97 Chege, N. (20 de mayo de 2012). Women in the Boardroom. *Eve Woman* obtenido en: http://www.standardmedia.co.ke/index.php?articleID=2000058444&pageNo=2. Citado en el Informe Nacional de Kenya para la reunión regional de África sobre las mujeres en la gestión empresarial, octubre de 2012.

98 Informe Nacional de Mauricio para el Taller regional africano sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

99 Informe Nacional de Rwanda para el Taller regional africano sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

100 Asociación de Mujeres Empresarias de Sudafrica, *South African Women in Leadership Census 2011 and 2012;* http://www.bwasa.co.za.

Mujeres en las juntas directivas – Las Américas

Según Corporate Women Directors International (CWDI) en 2012 las mujeres ocupaban el 5,6% de los 1.032 puestos de las juntas directivas de las 100 empresas más grandes de la región de América Latina. La mayoría (58%) de las grandes empresas latinoamericanas no tenían ni una mujer miembro en sus juntas. El 42% restante generalmente tenía un miembro femenino en las juntas. CWDI señala que desde 2005 no se han registrado progresos en el nombramiento de mujeres miembros de las juntas de las principales empresas latinoamericanas. En 7 años, el porcentaje solo aumentó un 0,5%, de 5,1% a 5,6%. El informe de CWDI también señaló que una importante proporción de mujeres (36,8%) que eran miembros de juntas directivas también eran miembros de la familia, aunque el porcentaje variaba considerablemente según el país. En el Brasil, el 41,7% de los miembros de las juntas eran mujeres con vínculos familiares, mientras que ninguno de los 8 puestos ocupados por mujeres en las juntas de Colombia eran miembros de las familias.[101]

En la ***Argentina***, en 2011, las mujeres ocupaban el 6% de los puestos de las juntas directivas de las 1.000 empresas más grandes.[102]

En ***Chile***, las mujeres eran el 5% de los miembros de las juntas. En 2010, el 90% de las empresas que cotizaban en la bolsa no tenían mujeres miembros de juntas según un informe de la OCDE titulado *"Closing the Gender Gap: Act Now"*[103].

En ***Colombia,*** en 2013 las mujeres eran el 10% de más de 500 miembros de juntas directivas en las 50 empresas más grandes y no había ninguna mujer miembro en casi la mitad de las juntas.[104]

En ***Jamaica***, en 2012 las mujeres representaban el 17,4% de los miembros de las juntas de las 53 empresas cotizadas en bolsa – Jamaica Stock Exchange (JSE)- 10 empresas no tenían mujeres en sus juntas.[105]

En los ***Estados Unidos***, en 2012 había un 16,6% de mujeres miembros de las juntas de las empresas de Fortune 500, es decir, el séptimo año consecutivo sin que se registrara ninguna mejora. En 2011 y 2012, menos de la quinta parte de las empresas tenían un 25% o más mujeres directoras, mientras que la décima parte, o sea 50 empresas, no tenían ninguna mujer en sus juntas. En 2012, las mujeres de color ocupaban el 3,3% de todos los puestos de miembros de las juntas de Fortune 500.[106] En las empresas de Fortune 1000, en 2011 las mujeres representaban menos del 15% de los miembros de las juntas y había 139 juntas sin ninguna directora.[107]

Mujeres en las juntas directivas – Asia y el Pacífico

En ***Australia***, en 2012, en las 200 empresas más grandes cotizadas en la bolsa (ASX200) las mujeres ocupaban el 13,9% de los puestos de las juntas directivas, y el 32% (64 de las empresas) no tenían mujeres en sus juntas. No obstante, el 18% de las empresas (36) alcanzaron el objetivo del 25% de directoras antes de 2012, fijado por *Women on Boards* de Australia. Las cifras eran inferiores para las empresas del índice ASX201-300, con el 7,6% de mujeres en las juntas en 2012 y el 64% de empresas (60) sin mujeres en sus juntas. Solo el 6% de las empresas (5) alcanzaron el objetivo del 25% de directoras antes de 2012, fijado por *Women on Boards*.[108]

En ***Hong Kong, China***, según el informe de Standard Chartered Bank y la Community Business Organization *Women on Boards: Hang Seng Index 2013* se han realizado progresos lentos. Las mujeres integraban el 9,4% (61) de las 649 juntas en las empresas cotizadas (50 HSI), en comparación con el 8,9% en 2009. El número de empresas que contaban con directoras en sus juntas aumentó de 28 a 31, pero 19 seguían teniendo juntas exclusivamente masculinas. El porcentaje de empresas con más de una mujer en su junta directiva ha disminuido constantemente, del 35,7% en 2009 al 28% en 2013. De los 77 nuevos nombramientos de miembros de juntas en 2012 solo

101 2013 CWDI Report: Women Board Directors of Fortune Global 200 and Beyond; http://www.globewomen.org/CWDI/2013_cwdi_report.html

102 Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, *Sexo y Poder: Quién manda en la Argentina?*,2011; www.ela.org.ar

103 OCDE (2012), *Closing the Gender Gap: Act Now,* OECD Publishing; http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en.

104 La Silla Vacía. *Así son los que mandan en las empresas más grandes del país,* 2 de abril de 2013; www.lasillavacia.com/historia/asi-son-los-que-mandan-en-las-empresas-mas-grandes-del-pais-40582

105 ONU Mujeres; *Women shareholders in Jamaica's board rooms are ready to achieve their fair share;* www.unwomen.org/en/news/stories/2012/9/women-shareholders-in-jamaica-s-board-rooms-are-ready-to-achieve-their-fair-share

106 Sitio web de Catalyst: www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors

107 CTP Partners, *Women On Boards: Review & Outlook,* 2012.

108 Sitio web: www.womenonboards.org.au/pubs/bdi/2012/asx.htm.

7 mujeres fueron nombradas para ocupar 9 cargos de directoras. Se observó que las empresas del sector financiero seguían teniendo el mejor resultado desde el punto de vista de la diversidad de género, ya que en 2013 las 4 empresas más destacadas a ese respecto eran instituciones financieras.[109]

En ***Indonesia***, el primer estudio nacional integral sobre la diversidad de género en las juntas directivas reveló que las mujeres ocupaban el 11,6% de los puestos de las juntas en 2011, y el país se situaba en el primer lugar de Asia en cuanto a diversidad de género en las juntas directivas. Según el informe titulado "Indonesia Diversity Boardroom Report", el país aventaja a países y territorios como Hong Kong (con el 10,3% de los puestos de directoras), China (8,5%), Malasia (7,3%) y Singapur (7,3%). El informe, publicado por el Centro de Gobernanza, Instituciones y Organizaciones de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Singapur, en asociación con la publicación *Indonesia's Globe Asia*, en 2011abarcó 424 empresas cotizadas en la bolsa de Indonesia (IDX) que publicaban informes anuales. En el sistema de nivel doble, junta directiva y junta de comisionados, las mujeres estaban mejor representadas como directoras que como comisionadas. Según el informe, el 13% de los directores eran mujeres, mientras que el 9,9% de los comisionados eran mujeres. Las mujeres están mejor representadas en los sectores de las finanzas y el comercio, los servicios y la inversión, con el 14,2% de los miembros de las juntas. Estaban insuficientemente representadas en los puestos de presidentes de junta. Solo el 8,5% de los 411 presidentes de juntas de comisionados y el 6,5% de los 413 presidentes directores eran mujeres.[110]

En el ***Japón*** las mujeres representaban el 1,2% (515) de los 41.973 miembros de juntas y comités directivos (no se aplica a todas las empresas), de las empresas cotizadas en bolsa. El porcentaje tan reducido se debe a que en el Japón la mayoría de los miembros de las juntas llegan a ese cargo mediante una promoción interna.[111]

En ***Nueva Zelandia*** las mujeres ocupaban el 14,8% de los puestos directivos de las juntas en las principales 100 empresas cotizadas en la bolsa (100 NZSX) en 2012 – un aumento del 9,3% respecto de 2010. Cincuenta y cinco empresas de las 100 cotizadas en NZSX tenían por lo menos una mujer directora – un aumento con respecto a 43 mujeres en 2010.[112]

En el ***Pakistán*** una encuesta realizada en 2010 de las 303 empresas del índice KSE 100 y una muestra aleatoria de empresas activas cotizadas en la bolsa de Karachi mostraron que el 31% de las empresas entrevistadas tenían mujeres en sus juntas directivas y el 72% de esas empresas eran de propiedad familiar. De las empresas del índice KSE 100, el 78% no tenían ninguna mujer miembro de sus juntas. La encuesta fue realizada por la Asociación de Contables Certificados Colegiados del Pakistán (Association of Chartered Certified Accountants).[113]

En ***Singapur***, en el informe titulado *"Singapore Board Diversity Report: The Female Factor 2012"* se observó que la proporción de mujeres miembros de las juntas de las empresas cotizadas en bolsa (SGX) había aumentado del 6,9% en 2010 al 7,3% en 2011, situándose en la mejor posición en cuanto a la diversidad de género junto con las empresas familiares, Real Estate Investment Trusts (REITs) y Temasek (empresa de inversiones propiedad del gobierno de Singapur). Sin embargo, según los investigadores, aventajaban a Singapur los pares de Asia como Hong Kong y Malasia, así como, en mayor medida, otros países desarrollados que habían mejorado más rápidamente la representación femenina en las juntas. Con arreglo a los sectores, la industria de la construcción registraba el mayor porcentaje de mujeres directoras (10%), es decir, un aumento con respecto al 7,5% en 2010, cuando los sectores de la propiedad y el transporte, almacenamiento y comunicaciones alcanzaban los mejores resultados. Según el informe las mujeres también seguían estando insuficientemente representadas en los cargos de presidentes de juntas. En 2011 solo el 3,5% de los presidentes eran mujeres.[114]

Mujeres en las juntas directivas – Europa

En Europa, el Cuadro 5.2 proporciona datos recientes sobre 34 países. Si bien el promedio de las mujeres

[109] Standard Chartered Bank y Community Business Organization, *Women on Boards 2013*.

[110] Centro de Governanza, Instituciones y Organizaciones de la Facultad de Administración de la Universidad de Singapur, informe titulado "Indonesia Diversity Boardroom Report", 7 de diciembre de 2012.

[111] Informe del Japón para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, 18 y 19 de abril de 2013, Bangkok.

[112] Consejo de Derechos Humanos, *Censo de la participación de la mujer 2012,* mencionado en el sitio web del 25 Percent Group, www.25percentgroup.co.nz.

[113] Center for International Private Enterprise (CIPE); http://www.cipe.org/blog/2010/07/01/gender-diversity-of-corporate-boards-in-pakistan/#.UUy1VHDA7ao.

[114] Dr. Marleen Dieleman y Maythil Aishwarya, *Singapore Board Diversity Report 2012: The Female Factor,* 12 de octubre de 2012.

Cuadro 5.2 Porcentaje de mujeres miembros de las juntas de las principales sociedades anónimas en determinados países de Europa, 2013

Países	Nº de empresas	% de mujeres miembros de las juntas	Países	Nº de empresas	% de mujeres miembros de las juntas
UE-27	587	17	Países Bajos	20	24
Bélgica	19	14	Austria	20	12
Bulgaria	15	15	Polonia	19	10
Rep. Checa	12	18	Portugal	18	7
Dinamarca	18	21	Rumania	10	9
Alemania	30	20	Eslovenia	19	20
Estonia	14	8	Eslovaquia	10	10
Irlanda	19	11	Finlandia	23	29
Grecia	18	7	Suecia	26	26
España	34	14	Reino Unido	47	18
Francia	36	27	Croacia	23	13
Italia	38	13	Ex Rep. Yougo. de Macedonia	10	20
Chipre	20	9	Turquía	50	9
Letonia	31	29	Rep. de Serbia	12	19
Lituania	25	16	Islandia	9	49
Luxemburgo	10	10	Noruega	19	42
Hungría	11	12	Todos los países	705	17
Malta	20	5			

Fuente: Base de datos sobre las mujeres en las actividades de adopción de decisiones, 2013

miembros de las juntas se sitúa en el 17%, existen diferencias considerables, desde el 5% en Malta al 49% en Islandia.

Mujeres en las juntas directivas – Oriente Medio y África del Norte

Según una encuesta realizada en 2008 de las juntas directivas del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) realizada por TNI Market Insight, las mujeres representaban el 15% de los 4.244 miembros de las juntas directivas de los países miembros del Consejo de Cooperación del Golfo, desde el 0,1% en la Arabia Saudita hasta el 2,7% en Kuwait.[115]

En ***Egipto***, en 2011 había un 6,7% de mujeres en las juntas directivas, lo que representa una disminución respecto del 7,6% en 2010.[116] En las 30 principales empresas cotizadas en la bolsa (EGX 30) había en 2010 un 7,5% de mujeres miembros de las juntas, porcentaje que en 2011 se redujo al 6%. El 40% de las 30 empresas del EGX tenían por lo menos una mujer directora.[117]

En ***Jordania***, en un estudio de 2010 se observó que las 50 empresas principales cotizadas en bolsa tenían el 14% de directoras, sobre todo en los sectores bancario y de servicios.[118]

En ***Túnez***, una encuesta realizada en 2010 mostró que el 37% de las 30 empresas encuestadas tenían mujeres en sus juntas y que en total había un 5,3% de mujeres en las juntas.[119]

115 National Investor (TNI) con el Hawkamad Institute for Corporate Governance y IOD Mudara, *Power matters: A survey of GCC boards,* 13 de mayo de 2008, Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos).

116 GMI Ratings' 2012 *Women on Boards Survey.*

117 Mustansir Barma, *Women's Work,* American Chamber of Commerce in Egypt, Business Monthly Magazine, 11 de noviembre de 2012.

118 Women Directors International (2010), *Accelerating Board Diversity,* como se menciona en *Breaking the Glass Ceiling: Women in the Boardroom,* 2012, de Paul Hastings.

119 Ibíd.

5.5 Mujeres miembros solitarias en juntas directivas

Para examinar la presencia de mujeres en las juntas directivas se aplican diversos criterios. Por ejemplo, la proporción de juntas exclusivamente masculinas, la proporción de juntas con solo una mujer miembro y la proporción de juntas con el 20%, el 30% o el 40% de mujeres. Esto último se considera importante ya que constituye la "masa crítica" necesaria para que la mujer se haga oír.[120] Sin embargo, no significa que las mujeres sean un grupo homogéneo sino que, al igual que los hombres, en función de su origen cultural piensan de maneras diferentes. No obstante, debido a los obstáculos históricos a que hacen frente las mujeres en las esferas del poder, se considera estratégica su presencia en números suficientes para que ejerzan una influencia en los resultados y el rendimiento de las empresas.

"En primer lugar las mujeres son mejores negociadoras. También son más receptivas a los problemas del grupo social al que pertenecen o el entorno empresarial en el que actúan. Esto es propio de su naturaleza. Teniendo todo esto en cuenta sería beneficioso para la actividad empresarial en general una participación más equilibrada de mujeres y hombres."

Mihail Yanov, propietario de Marketing Partners Company, con sede en Sofía, partidario de un mayor número de mujeres miembros de las juntas directivas

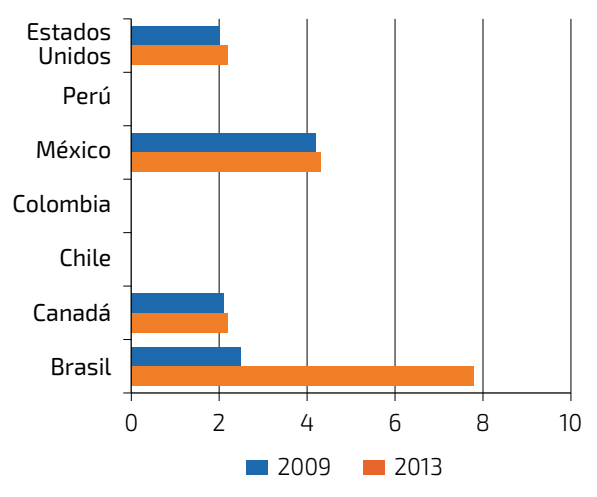
No es empero una opinión siempre compartida por los miembros de las juntas directivas. Heidrick & Struggles y Women Corporate Directors (WCD), conjuntamente con el Dr. Boris Groysberg de la Facultad de Administración de Harvard[121] encuestaron en 2010 a 398 directores de empresas de ambos sexos. Sus conclusiones sugieren la existencia en una disparidad de género en virtud de la cual "más mujeres directoras que hombres consideraban que tres o más mujeres en una junta aumentaba su eficacia (el 51% frente al 12%), y que las mujeres aportaban a una junta atributos únicos (el 90% frente al 56%)".

No obstante, numerosas organizaciones exhortan a que la proporción de mujeres en las juntas alcance el 25%, el 30% o el 40%.

5.6 Presidencia de las juntas directivas

Se presta suma atención no solo al número de mujeres que llegan a integrar las juntas directivas, sino a la probabilidad que tienen de presidirlas. Si se considera el número de mujeres que pasan a presidir una junta directiva, el porcentaje disminuye notablemente. Si bien varían los datos procedentes de distintas fuentes, en general muestran que muy pocas mujeres ocupan el cargo máximo. La proporción de mujeres que presiden una junta está comprendida entre cero y un porcentaje muy reducido. Solo en Noruega la proporción es más significativa, situada en el 13,3%, seguida por Turquía, en el 11,1%. De los 44 países que formaron parte de GMI Ratings Survey 2013 – véanse los gráficos 5.4, 5.5, 5.6 y 5.7 – 19 ninguna empresa tenía una mujer directora. En varios países se observó un aumento relativo del porcentaje de mujeres presidentas entre 2009 y 2013, mientras que en otros el porcentaje disminuyó.

Gráfico 5.4 Presidentas de las juntas, Asia y el Pacífico 2009-2013

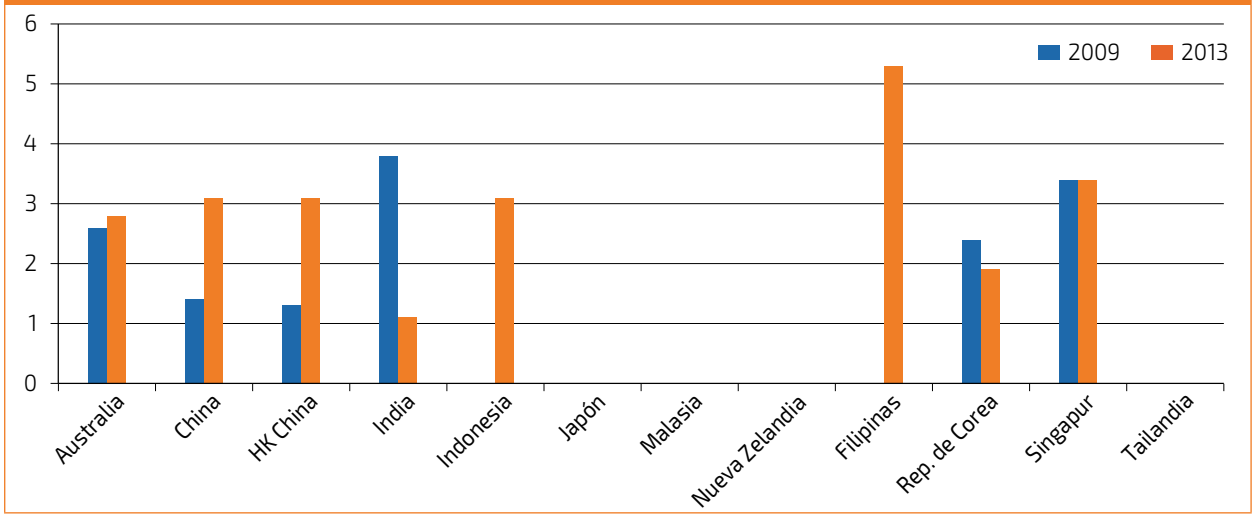


Fuente: GMI Ratings 2013

[120] Véase Alison M. Konrad, Vicki Kramer, Sumru Erkut, *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance,* 2006; www.wcwonline.org/2006/groundbreaking-study-finds-that-three-women-constitute-a-critical-mass-on-a-corporate-board

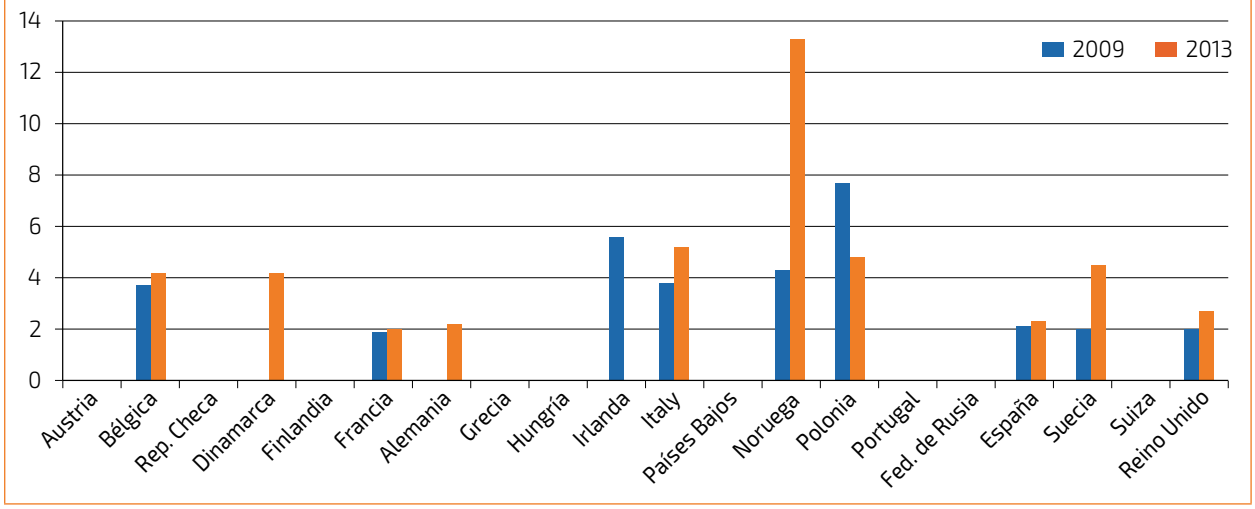
[121] Dr Boris Groysberg, Thomas S Murphy, profesor adjunto de la cátedra de administración de empresas, Facultad de Administración de Harvard, y Deborah Bell, investigadora adjunta, Facultad de Administración de Harvard, *2010 Board of Directors Survey,* patrocinado por Heidrick & Struggles y Women Corporate Directors (WCD); www.heidrick.com/publicationsreports/publicationsreports/hs_bod_survey2010.pdf

Gráfico 5.5 Presidentas de las juntas, Europa 2009-2013



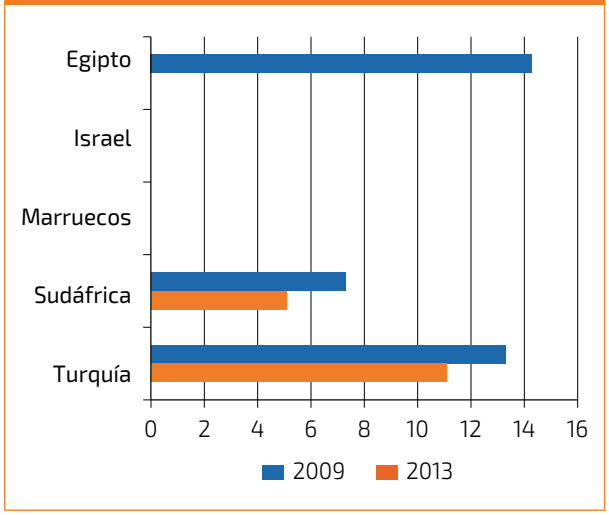
Fuente: GMI Ratings 2013

Gráfico 5.6 Presidentas de las juntas, África y el Oriente Medio 2009-2013



Fuente: GMI Ratings 2013

Gráfico 5.7 Presidentas de las juntas, África y el Oriente Medio 2009-2013



Fuente: GMI Ratings 2013

La base de datos de la Comisión Europea sobre el equilibrio de género en las funciones con poder de decisión indica que en julio de 2013, en el grupo de 27 países de la Unión Europea, ascendía al 4% el porcentaje medio de mujeres presidentas de juntas de las 587 empresas cotizadas en bolsa. Con respecto a un grupo de 34 países europeos, el promedio era el 5% y correspondía a 716 empresas cotizadas en bolsa.[122]

En una encuesta de empresas realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores, de la OIT, 598 empresas señalaron que tenían un presidente de junta. De las 451 empresas que indicaron si era hombre o

[122] Sitio web: www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm

Cuadro 5.3 Número de empresas entrevistadas con una junta presidida por un hombre o una mujer

	América Latina y el Caribe	Asia y el Pacífico	África	Europa Central y Oriental	Oriente Medio y África del Norte	Total	%Total
Hombre	25	176	20	60	110	391	87%
Mujer	9	26	3	14	8	60	13%
Nº de respuestas	34	202	23	74	118	451	

Fuente: Encuesta de empresas, OIT, 2013

mujer, el 87%, es decir 391 juntas, estaban presididas por un hombre (véase el cuadro 5.3).

5.7 Mujeres miembros de consejos y comités con poder de decisión

La calidad de miembro de una junta directiva o de comités con poder de decisión se considera una posición importante que facilita a la mujer el ascenso a cargos más altos.

Los datos de Catalyst sobre los Estados Unidos muestran que si bien en 2011 solo el 3,3% de los presidentes de juntas en el grupo Fortune 500 eran mujeres, había un porcentaje superior de mujeres presidentas de diversos comités directivos. Ese porcentaje se ha incrementado y en 2011 alcanzó el 19,2%, respecto del 14,2% en 2005 de los miembros de los comités de nombramiento y gobernanza de las juntas.[123]

La encuesta de GMI Ratings 2012[124] mostró que el porcentaje de mujeres que presidían comités de nombramiento y gobernanza de empresas era el 8,7% en Sudáfrica, el 7,9% en Francia, el 5,3% en México, el 3,8% en el Brasil, el 3,6% en Australia y Noruega, el 2,8% en China, el 1,6% en la India, el 1,2% en Alemania y el 0% en el Japón. En Egipto, el porcentaje de mujeres miembros de comités era el 6,3% en comités de auditoría, el 12,5% en comités de gobernanza/nombramientos y el 7,7% en comités de indemnización, en 2011.

La encuesta de empresas realizada por la OIT en 2013 que abarcaba las regiones en desarrollo mostró que el 45% de las 377 empresas entrevistadas habían señalado que las mujeres participaban en diversos comités de las juntas y comités con poder de decisión, mientras que en el 22% no se registraba ninguna participación femenina. Entre los tipos de órganos señalados por los encuestados figuraban comités de gestión, comités encargados de las finanzas y auditoría, de riesgo, contratación pública, indemnización, tecnología de la información y la comunicación, seguridad y salud, bienestar social, investigación y desarrollo, relaciones laborales, ética y responsabilidad social empresarial, educación y capacitación, y control de calidad. La presencia de mujeres generalmente variaba del 20 al 70% y en algunos casos era el 100%. Al parecer había más mujeres en los comités encargados de los recursos humanos, la responsabilidad social empresarial, el bienestar social y la seguridad y salud y, en cierta medida, en comités de auditoría.

5.8 Medidas para acelerar el aumento de la presencia femenina en las juntas

Si bien actualmente en muchos países las mujeres están tanto o más calificadas que los hombres, el avance de su ascenso hasta los cargos empresariales máximos y juntas directivas ha sido muy lento. Si bien se ha considerado razonable que la mujer demorara en "recuperar" el tiempo perdido y que aumentara la reserva de candidatas, recientemente varios gobiernos han optado por tener más mujeres en las juntas o consejos superiores. Noruega fue el primer país que impuso cupos obligatorios. Cuando promulgó la ley correspondiente en 2003, las mujeres solo representaban el 6,8% de los miembros de las juntas, en comparación con más del 40% en 2012. Otros países siguieron el ejemplo: España en 2007, Islandia y Francia en 2010, y los Países Bajos, Italia, Bélgica y Malasia, en 2011. El Brasil ha introducido un objetivo del 40% para las empresas controladas por el Estado. Los gobiernos de varios otros países, entre ellos Australia, el Reino Unido y Suecia, han señalado que se tal vez se introduzcan cupos si

[123] Sitio web de Catalyst Knowledge Center: www.catalyst.org/knowledge/women-boards

[124] Encuesta 2012 de GMI Ratings: *Women on Boards*.

las empresas no nombran voluntariamente a más mujeres en sus juntas.

La Unión Europea estudia actualmente la posibilidad de introducir cupos para todos los Estados miembros en vista del poco éxito de los llamamientos a las empresas con miras al aumento de la representación femenina en las juntas. En noviembre de 2012, la Comisión Europea propuso una ley para mejorar el equilibrio de género entre los directores no ejecutivos de las empresas cotizadas en bolsa, así como medidas conexas. Si se promulgara la ley se aplicaría a 5.000 empresas cotizadas en bolsa, pero no a las pequeñas y medianas. El Parlamento Europeo y una mayoría de Estados miembros no aprobaron la propuesta en esta etapa y encontraron una oposición importante a cupos y metas para toda Europa. En 2013 y 2014, todavía se seguía negociando el texto. Parece poco probable que se adopten cupos obligatorios. Sin embargo, es posible que se establezcan requisitos aplicables a las empresas cotizadas en la bolsa, para fijar metas de la representación de ambos sexos en sus juntas directivas antes de 2020, así como para informar sobre los eventuales progresos realizados.

La cuestión de los cupos establecidos por ley para los consejos directivos de las empresas del sector privado es controvertida. Muchos grupos de empresas se oponen a tales medidas, en general alegando que con la designación de "mujeres simbólicas" o miembros de la familia, perdería valor el nombramiento en función de los méritos. Consideran asimismo que se puede mejorar la participación de la mujer en las juntas directivas mediante una mayor difusión de los argumentos a favor de la diversidad de género en ellas, así como a través de medidas voluntarias. También hay muchas mujeres que se oponen a los cupos ya que desean alcanzar niveles de responsabilidad superiores e integrar las juntas por su mérito propio, y no que no se las considere escogidas simplemente para llenar un lugar del cupo.

Las opiniones sobre los cupos también parecen diferir entre las mujeres y los hombres miembros de juntas. Una encuesta[125] de 721 miembros de juntas en 26 países mostró que si bien "la mayoría (59%) de las mujeres miembros de juntas no eran personalmente partidarias de los cupos, la mayoría (53%) reconocían que parecían cumplir su finalidad", mientras que solo el 18% de los directores hombres "convenían en que los cupos eran eficaces para aumentar la diversidad en las juntas". La misma encuesta mostró que la mayoría de las mujeres miembros de juntas (70%) consideraban que un mayor número de mujeres en las juntas contribuía a la obtención de mejores resultados, mientras que la mayoría de los miembros masculinos de las juntas (70%) no estaban de acuerdo.

Pese a los esfuerzos de numerosas organizaciones, gobiernos y grupos de empresas, los progresos realizados mediante mecanismos voluntarios parecen extremadamente lentos. Se plantea la interrogante de saber si realmente sería necesario adoptar una ley. En varios estudios se observa que hacen progresos los países europeos que adoptaron medidas legislativas. Según la encuesta GMI Ratings Survey 2013, el 11% de los puestos en las juntas de las principales compañías del mundo están ocupados por mujeres. Esto significa un aumento de medio punto porcentual desde diciembre de 2011, y de solo 1,7 puntos porcentuales desde 2009. El cambio indicado se ha registrado principalmente en Europa. Sin tener en cuenta a Europa, la representación femenina en las juntas ha aumentado solo un octavo de punto porcentual desde 2009. La mitad de las nuevas directoras nombradas desde 2009 integran juntas europeas.

No obstante, el hecho de que los cupos se hayan establecido por ley en varios países ha contribuido a ampliar el debate y a focalizar la atención en la modalidad de selección de los miembros de las juntas y su funcionamiento. En general, se ha dedicado mucha atención a la cuestión de la gobernanza empresarial, así como de la imagen empresarial y la responsabilidad social. En este debate se ha comenzado también a examinar la diversidad de género junto con otros tipos de diversidad, como la étnica, o de edad. Los criterios para la selección de los miembros de las juntas y los mandatos se incluyen, por ejemplo, en códigos de gobernanza empresarial adoptados en varios países. Asimismo, se observa que hay un número creciente de miembros de juntas independientes y no ejecutivos que representan contextos diversos.

Un documento de consulta[126] preparado por Security Exchanges and Clearing Limited (bolsa HKEx) de ***Hong Kong,*** destaca algunos beneficios que puede entrañar una mayor diversidad en la composición de las juntas

[125] Dr. Boris Groysberg, profesor de administración de empresas, Facultad de Administración de Harvard, y Deborah Bell, investigadora, Facultad de Administración de Harvard, *2011 Board of Directors Survey,* patrocinado por Heidrick & Struggles y Women Corporate Directors (WCD), www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/2011BoardofDirectorsSurvey.pdf.

[126] Hong Kong Security Exchanges and Clearing Limited, *Consultation Paper: Board Diversity,* septiembre de 2012, http://www.hkex.com.hk/eng/newsconsul/mktconsul/Documents/cp201209.pdf.

como, por ejemplo, superar el "pensamiento único de grupo" que tiende a prevalecer cuando la composición es homogénea. Este pensamiento uniforme puede perjudicar la capacidad de innovación y los intereses de los clientes y accionistas. El documento también señala a la atención los posibles inconvenientes de una mayor diversidad, como "conflictos más numerosos, menor cohesión en el grupo y una comunicación limitada entre subgrupos". También indica que como "pueden escasear los candidatos minoritarios calificados, los directores minoritarios posiblemente integren varias juntas quizás en detrimento de su eficacia." Esto también aparece reflejado en algunos resultados de investigaciones. En efecto, es más corriente que las mujeres ocupen múltiples cargos directivos en las juntas de algunos países, lo que en Noruega se llama "faldas doradas"[127]. Sin embargo, el documento de HKEx llega a la conclusión de que en términos generales se justifica la promoción de la diversidad de género en las juntas.

Por consiguiente, en los códigos de gobernanza empresarial se comienza a incluir requisitos para demostrar la existencia de una política de diversidad de género, informar periódicamente sobre las metas u objetivos alcanzados y explicar, en su caso, "el motivo" de que no se hayan alcanzado progresos. A continuación figuran los ejemplos de países como Australia, Hong Kong, China, Malasia y el Reino Unido, en que las grandes empresas cotizadas en bolsa han adoptado este criterio.

En ***Australia***, la bolsa (Australian Securities Exchange – ASX) entre sus principios y recomendaciones de gobernanza empresarial de 2010 incluye la lista más abajo:

Recomendación Nro.	Las empresas deben informar sobre progresos y en caso contrario dar las razones
3.2	↘ Establecer una política de diversidad. ↘ Exponer la política de diversidad o resumirla. ↘ Incluir en la política de diversidad la obligación de que la junta establezca y evalúe anualmente objetivos mensurables y los progresos realizados.
3.3	↘ Exponer en cada informe anual los objetivos mensurables para lograr la diversidad de género, así como los progresos realizados.
3.4	↘ Indicar en cada informe anual la proporción de mujeres empleadas en la organización, las mujeres en los puestos ejecutivos principales y las mujeres directoras.
3.5	↘ Informar en la declaración anual sobre la gobernanza empresarial sobre cualquier desvío respecto de las recomendaciones. ↘ Difundir públicamente la política de diversidad, en principio publicando la política o un resumen en el sitio web de la entidad.

Fuente: Principios y recomendaciones de gobernanza empresarial (KPMG y ASX). Análisis de los resultados de los ejercicios financieros finalizados entre el 31 de diciembre de 2011 y el 31 de diciembre de 2012.

Según diversos informes e investigaciones, cada vez más empresas australianas que cotizan en la bolsa cumplen estas recomendaciones y el porcentaje de mujeres en las juntas correspondientes a las empresas en ASX 200 aumentó del 8,7% en 2010 al 13% en 2012.[128]

En ***Francia,*** el código de gobernanza empresarial prevé que en la composición de las juntas estén representados las mujeres y los hombres. También se establece que las juntas deben hacer pública esta política e informar sobre las medidas adoptadas y los resultados obtenidos. El código especifica que a partir de 2010, el objetivo del 20% de mujeres en las juntas debería alcanzarse al cabo de 3 años, y el 40%, al cabo de 6 años.[129]

En ***Alemania,*** el código de gobernanza empresarial exige que se respete la diversidad en la composición y que "en particular se procure tener debidamente en cuenta a las mujeres." El código también establece que se especifiquen objetivos concretos, en particular "un nivel apropiado de representación femenina".[130]

La bolsa de ***Hong Kong*** (Exchanges and Clearing – HKEx) ha introducido una disposición en su código de gobernanza empresarial, que entró en vigor el 1º de

127 Véase www.bi.edu/bizreview/articles/golden-skirts-fill-the-board-rooms

128 Mujeres en las juntas: http://womenonboards.org.au/pubs/bdi/2012(index.htm.

129 AFEF y MEDEF, artículos 6.3 y 6.4 del *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées,* revisado en junio de 2013.

130 Paul Hastings, *Breaking the glass ceiling: Women in de Boardroom,* 2012.

septiembre de 2013, que fomenta una mayor diversidad en la composición de las juntas. Las compañías deben tener una composición de sus juntas diversificada desde el punto de vista del género, la edad y los conocimientos; en caso contrario deben exponer las razones de que no sea así. La HKEx opera en la bolsa y los mercados de futuros y tiene 13 directores hombres, 6 elegidos por los accionistas y los demás nombrados por el gobierno.[131]

En ***Malasia***, en 2011 el gobierno introdujo un cupo obligatorio de mujeres miembros de las juntas. Además, el código de gobernanza de la comisión de valores de Malasia (2012) establece que las juntas directivas deben formular oficialmente una política sobre su enfoque de la diversidad en las juntas. La junta, a través de su comité de nombramientos, debe tomar medidas para asegurar que en su ejercicio de contratación se tengan en cuenta candidatas mujeres. La junta debe exponer explícitamente en el informe anual sus políticas y objetivos sobre diversidad de género y las medidas adoptadas en ese marco.[132]

En 2011, el Gabinete de Malasia aprobó una ley conforme a la cual las empresas debían llegar por lo menos a una representación del 30% de mujeres en los puestos con poder de decisión, en el sector privado. Se daba el plazo de 5 años para que las empresas cumplieran la disposición. Esta legislación es una prolongación de una política similar introducida en 2004 para la función pública que redundó en un aumento, del 18,8% en 2004 al 32,2% en 2010, del número de funcionarias en los organismos públicos.[133] La Comisión de Valores de Malasia indicó que también se establecería un registro de directores compuesto por mujeres y hombres para proporcionar a las empresas una lista de posibles candidatos.[134]

En ***Marruecos***, el Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises (Código marroquí de buenas prácticas de gobernanza de empresas) (marzo de 2008) dispone que las juntas directivas deben componerse de miembros que, entre otras cosas, aporten diversidad – formación, experiencia profesional, *equilibrio de género,* edad y nacionalidad.

[131] South China Morning Post, HKEx opens its doors to female director, 12 de marzo de 2013.
[132] Securities Commission, *Corporate Governance Code, Malaysia, 2012;* http://www.sc.com.my/eng/html/cg/cg2012.pdf
[133] Deloitte, *Women in the Boardroom, A Global Perspective.*
[134] The Star online, *Grooming more women for the boardroom,* 19 de noviembre de 2011.

No obstante, en Marruecos la participación de mujeres en las juntas es prácticamente nula.[135]

En ***Nigeria***, hay un 15% de mujeres miembros de las juntas de los bancos comerciales, según las estadísticas del Banco Central de Nigeria. A través del Comité de bancarios, el Banco Central estableció un requisito obligatorio y formuló un programa de tres años para potenciar a las mujeres bancarias en el sistema financiero. El Comité fijó la meta del 40% de mujeres en los puestos directivos más altos de los bancos entre 2012 y 2014. En el mismo período, también se reservaba para las mujeres el 30% de los puestos en las juntas de los bancos. Asimismo, el Banco Central alienta a las empresas a que supervisen y comuniquen el número de mujeres en sus juntas e incluyan información en sus informes anuales sobre la forma en que aplicaron la normativa.[136]

En el ***Pakistán***, el Código de Gobernanza Empresarial del Pakistán promueve indirectamente la diversidad de género de las juntas de empresas recomendando que entre los directores no ejecutivos estén representados los intereses de las minorías, los prestamistas e inversores institucionales.[137]

El Protocolo sobre género y desarrollo de la ***Comunidad del África Meridional para el Desarrollo*** (SADC), adoptado en 2008, podría tener un efecto en el sector privado de los 15 países de la SADC, en el sentido de que requiere la adopción de medidas afirmativas para eliminar todos los obstáculos que se oponen a la plena participación de la mujer *en todas las esferas de actividad,* así como la creación de un entorno propicio a esa participación. A principios de 2013, dos tercios de los miembros ratificaron el instrumento por el que entraba en vigor. Entre los objetivos de equidad de género establecidos en el protocolo figura el 50% de representación femenina y masculina antes de 2015 en la esfera política y en los puestos con poder de decisión de los sectores público y privado.[138]

[135] Paul Hastings, *Breaking the glass ceiling: Women in the Boardroom,* segunda edición, 2012.
[136] All Africa This Day, *Nigeria: Women's Representation on Banks' Board Still Dismal,* 18 de agosto de 2012; http://allafrica.com/stories/201208190231.html?page=2 y A. Lincoln y O. Adedoyin, Corporate Governance and Gender Diversity in Nigerian Boardrooms, in World Academy of Science, Engineering and Technology, 71, 2012, págs. 1853-1859, http://ssrn.com/abstract=2201160.
[137] Center for International Private Enterprise (CIPE;) http://www.cipe.org/blog/2010/07/01/gender-diversity-of-corporate-boards-in-pakistan/#.UUy1VHDA7ao.
[138] www.sadc.int/files/8713/5292/8364/Protocol_on_Gender_and_Development_2008.pdf.

La Junta de los Mercados de Capital de ***Turquía*** publicó en 2012 una declaración estableciendo que al menos debía haber una mujer miembro en las juntas de las empresas cotizadas en la bolsa.[139]

El Gabinete de ***los Emiratos Árabes Unidos***, el 9 de diciembre de 2012, dispuso la obligatoriedad para las empresas y los organismos públicos de la inclusión de mujeres en sus juntas de directores.[140] Esta decisión se adoptó a raíz de una recomendación de Dubai Women Establishment (DWE), que celebró una conferencia en noviembre de 2012 para examinar la forma de aumentar la representación femenina en las juntas.

5.9 Iniciativas para la promoción de la mujer en las juntas directivas

Diversos grupos internacionales y nacionales han tomado iniciativas para promover una mayor participación de la mujer en las juntas, como parte del "criterio de diversidad" que está ganando terreno en las políticas de mejoramiento de los resultados y la gobernanza empresarial.

Los miembros de la Red Internacional de Gestión Empresarial (ICGN) en junio de 2013 aprobaron nuevas directrices sobre la diversidad de género en las juntas.[141] La Red es una organización mundial de aproximadamente 600 directivos en gestión empresarial basada en 50 países, cuyo objetivo es elevar las normas de la gestión empresarial en el mundo. Sus miembros son en gran parte inversores institucionales que representan conjuntamente un capital de unos 18 trillones de dólares.

En la publicación de Deloitte Global Center for Corporate Governance (tercera edición), *Women in the boardroom: A global perspective,* se destacan iniciativas encaminadas a inclinar la balanza en favor de juntas más diversificadas e incluyentes, en 25 países y 6 continentes.[142]

Global Board Ready Women es una iniciativa comenzada por un Grupo de trabajo sobre las mujeres en las juntas (escuelas europeas de administración) que se ha convertido en un movimiento mundial en el que participan las principales escuelas de administración de empresas y organizaciones profesionales del mundo.

Ofrece una lista de más de 8.000 mujeres calificadas a las empresas que buscan ejecutivos para contratar, a las compañías y los inversores. Las mujeres pueden incorporar sus perfiles en la base de datos y ser contactadas directamente por posibles contratadores. El Financial Times Non-Executive Directors' Club administra la lista de la base de datos de *Global Board Ready Women* y el foro de la plataforma mundial LinkedIn. Todas las mujeres de la lista pueden postularse para puestos de las juntas de las sociedades cotizadas en bolsa y cumplen una serie de criterios claros, elaborados y definidos por los miembros de la organización European Business Schools/Women on Board initiative.[143]

European Women's Lobby (EWL) se considera la principal organización coordinadora de asociaciones de mujeres de la Unión Europea dedicada a promover los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Están afiliadas más de 2.000 organizaciones de todos los Estados miembros de la Unión Europea y países en vías de adhesión, así como asociaciones europeas. EWL preconiza la introducción de legislación vinculante que disponga la participación de un 50% de mujeres en las juntas a más tardar en 2020, así como de medidas para aumentar el número de presidentas y directoras generales. Exhorta a que se limite el número de puestos que una persona puede ocupar en juntas directivas. Recomienda que en la contratación pública se favorezca a las empresas que tengan un equilibrio de género.[144]

En ***Australia***, *Women on Boards (WOB)* comenzó siendo en 2001 una red informal, y en 2006 fue fundada como empresa para mejorar el equilibrio de género en las juntas australianas. Se financia mediante el pago de derechos de suscripción y con los ingresos de los servicios prestados a organizaciones que procuran mejorar su diversidad de género.

---

139 EC Progress Report for Turkey on EU accesión (Informe sobre los progresos realizados por Turquía para su adhesión a la UE), 10 de noviembre de 2012; http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2012/package/tr_rapport_2012_en.pdf

140 Lianne Gutcher, *Women on every UAE board, rules Cabinet,* The National, UAE, 10 de diciembre de 2012; www.thenational.ae/business/industry-insights/economics/women-on-every-uae-board-rules-cabinet#ixzz2Zgzq8uql

141 Véase el sitio web: www.icgn.org.

142 Véase el sitio web: www.corpgov.deloitte.com/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Global/Documents/Women%20in%20the%20boardroom%20March%202013%20(7).pdf.

143 Comunicado de prensa EUROPA, *Shattering myths and glass ceilings: launch of database of 'Global Board Ready Women',* IP/12/1358 Estrasburgo, 12 de diciembre de 2012. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1358_en.htm.

144 European Women's Lobby, *Women on boards in Europe: From a snail' pace to a giant leap?* EWL Report on Progress, Gaps and Good Practice, febrero de 2012; www.womenlobby.org.

En asociación con los sectores empresarial, público y no lucrativo, WOB realiza actividades, patrocina programas, crea oportunidades para las mujeres, además de entrenarlas y orientalas en las carreras y funciones directivas. Hay inscriptas más de 16.000 mujeres de todos los sectores e industrias en WOB, que ha ayudado a casi 1.000 mujeres a ocupar puestos en las juntas directivas. Ofrece programas y orientación profesional a las mujeres que desean desempeñar funciones directivas, servicios para ayudar a preparar reseñas profesionales, facilita el acceso a vacantes en las juntas y a actividades en redes, así como el acceso a juntas de directivos de empresas, presta servicios de búsqueda de candidaturas para puestos de director en empresas cotizadas en la bolsa ASX y otras, responde a consultas sobre diversidad, servicios de orientación y preparación del currículum vitae, de presentación y definición de una imagen personal, promoción y formación en técnicas oratorias.[145]

En el ***Canadá***, *Women On Board*[146] promueve el nombramiento de mujeres en las juntas de empresas canadienses. Vincula a las compañías con una red de mujeres competentes y experimentadas para integrar juntas directivas y fomenta el aumento del número de posibles mujeres directoras con experiencia, preparadas para ser miembros de juntas. Sus programas comprenden actividades de orientación y desarrollo de los conocimientos encaminados a la creación de una reserva de talentos de posibles candidatas para las juntas directivas, facilita el nombramiento en juntas directivas de las mujeres beneficiarias delos programas de *Women On Board* y reafirma el compromiso de las principales empresas de admitir más mujeres en sus juntas. En julio de 2013, *Women On Board* fue adquirido por Catalyst Inc. como parte de su cartera ampliada de servicios e investigaciones que se ocupa de documentar las dificultades y de proporcionar soluciones que preconicen la diversidad de género en las juntas.

En ***Nueva Zelandia,*** el grupo *25 Percent Group* se compone de presidentes y directores generales de una selección de empresas privadas cotizadas en bolsa y multinacionales que se han comprometido a lograr la diversidad de mentalidad en el nivel directivo superior y las juntas directivas. El grupo considera que "la diversidad de mentalidad es esencial para el éxito de la empresa, es en interés de la nación, y es preferible la autorregulación a la intervención estatal". Afirma que ha contraído el "compromiso de tomar medidas que aumenten significativamente el número de mujeres en los puestos directivos superiores y cargos en las juntas de Nueva Zelandia como primer paso hacia una mayor diversidad de las ideas." Persigue el objetivo de que un 25% de mujeres como mínimo integren las juntas directivas de Nueva Zelandia antes de 2015.[147]

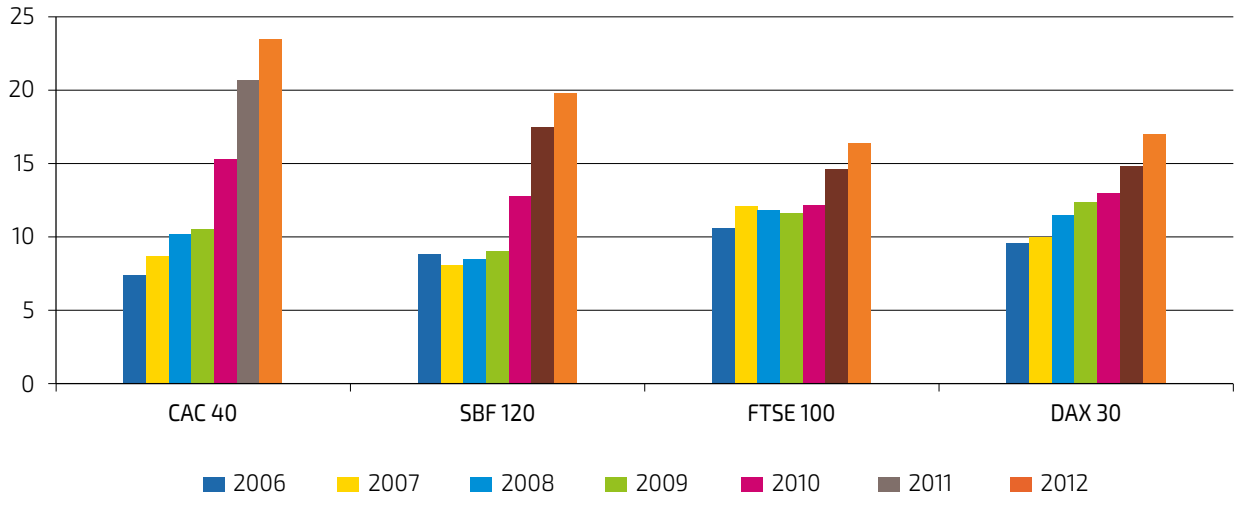
En ***Singapur***, *BoardAgender* se definió en los últimos años como una extensión de los servicios de la iniciativa de Registro de Mujeres del Consejo de Organizaciones de Mujeres de Singapur (SCWO). *BoardAgender* es un foro que contribuye a concienciar sobre los beneficios del equilibrio de género en las empresas y a facilitar la participación de más mujeres en los altos cargos de liderazgo y en juntas directivas. Identifica candidaturas de mujeres competentes listas para integrar juntas directivas y ofrece oportunidades de colaboración en red a mujeres profesionales para que se comuniquen, intercambien experiencias y se apoyen mutuamente.[148]

En el ***Reino Unido***, el *30 Percent Club*[149] fue constituido por un grupo de presidentes de compañías, que cuenta actualmente con unos 65 miembros. Se ha comprometido a promover a las mujeres para que integren las juntas empresariales británicas, con una meta prevista del 30%. Procura alentar a los directores de empresas a que nombren más mujeres en cargos de directoras ejecutivas y no ejecutivas, a que mejoren el acceso a los nombramientos en las juntas de dirección, amplíen la reserva de talento a disposición de las empresas y presten apoyo a las mujeres en las empresas. El *30 Percent Club* del Reino Unido contribuye al establecimiento de clubes similares en otros países, como parte de una acción de promoción de medidas proactivas y de colaboración para avanzar, por oposición a los cupos establecidos por ley o a la "inacción". En junio de 2012 se inició en Nueva Zelandia un *25 Percent Club,* y en marzo de 2013, un *30 Percent Club* en Hong Kong, otro *30 Percent Club* en abril 2014 en los Estados Unidos y un *30 Percent Club fue lanzado* en septiembre 2014 en Sudáfrica[150]. También se preveía la creación de clubes similares en Australia, Canadá e Italia en 2015.

También en el Reino Unido, más de 50 empresas firmaron un código de conducta voluntario para empresas que contrataban personal ejecutivo, adoptado en abril de 2013. El código establece 9 principios

145 Sitio web: http://www.womenonboards.org.au.
146 *Sitio web: www.womenonboard.ca.*
147 25 Percent Group; sitio web: www.25percentgroup.co.nz.
148 Sitio web de BoardAgender: www.boardagender.org.
149 Sitio web: www.30percentclub.org.uk.
150 South Africa 30 Percent Club www.30percentclub.org.za.

Gráfico 5.8 Aumento en porcentaje de la participación de la mujer en las juntas directivas



Fuente: EDHEC Business School, Niza, Francia, 2013
CAC 40 y SBF 120 – Francia, FTSE 100 – Reino Unido, Dax 30 – Alemania

de buenas prácticas sobre la igualdad de género, que abarcan desde la "planificación de la sucesión" y la redacción de descripciones de puesto no sexistas, hasta el apoyo de candidatos y orientación inicial del personal. Se prevé que las compañías de contratación supervisen sus propios progresos y se comprometan públicamente a cumplir el código en su sitio de la web y en otros materiales de divulgación.[151]

En los ***Estados Unidos,*** varias organizaciones promueven y recomiendan el nombramiento de más mujeres en las juntas. Desde 1995 el censo anual *Catalyst Census:Fortune 500 Women Board Directors* ha seguido la evolución de la representación femenina en la gobernanza empresarial de las principales empresas de los Estados Unidos para medir el progreso de la mujer hacia los cargos altos y subrayar las diferencias en materia de diversidad de género. En respuesta al estancamiento de la participación de las mujeres en las juntas, Catalyst creó el *Corporate Board Resource,* directorio de mujeres listas para integrar juntas directivas con la recomendación de directores generales. Su centro de investigaciones incluye empresas asociadas como Ernest & Young, Bloomberg, BMO Financial Group, Chevron Corporation, Credit Suisse, Dell Inc., Deloitte LLP, Desjardins Group, Deutsche Bank AG, General Motors Company, Hewlett-Packard Company, IBM Corporation, KeyBank, McDonald's, Sodexo Inc. y UPS.[152]

[151] Sitio web del Departamento de Empresas, Innovación y Cualificaciones del Reino Unido: www.gov.uk/government/organisations/department-for-business-innovation-skills.

[152] Sitio web: www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors.

"La diversidad de género en la junta directiva se utiliza cada vez más como un indicador de la buena gobernanza empresarial. Si los directores aceptan la diversidad y logran evitar los problemas ocasionados por un funcionamiento en grupo excesivamente consensual, podrán apoyar conjuntamente a sus empresas y asegurar al mismo tiempo la igualdad de oportunidades."

Dr. Marleen Dieleman, Directora Asociada, Centro de Gobernanza, Instituciones y Organizaciones de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Singapur

La campaña *2020 Women on Boards*[153] en los Estados Unidos se dedica a sensibilizar con vistas a aumentar el porcentaje de mujeres en las juntas al 20% antes de 2020. Su principio rector es que la "diversidad de pensamiento" es fundamental para una buena gobernanza empresarial y que las juntas directivas de las empresas deberían reflejar la composición de sus partes interesadas, a saber, clientes, empleados y accionistas. La *InterOrganization Network (ION),* que abarca 16 regiones de los Estados Unidos, preconiza la diversidad de género de los directores de las empresas. Tiene una red de candidaturas para las juntas a fin de hacer corresponder el talento con los puestos apropiados de las juntas directivas.

[153] 2020 Women on Boards, sitio en la web: www.2020wob.com.

Publica además un informe anual sobre la situación de las directoras y funcionarias ejecutivas de las empresas públicas que trasciende Fortune 500 e incluso Fortune 1000.[154] La *Thirty Percent Coalition* (Coalición del 30%)[155] se propone alentar a las empresas a cerciorarse de que sus juntas estén compuestas al menos por un 30% de mujeres en 2015 a más tardar.

En apenas un decenio, en numerosos países ha aumentado significativamente el porcentaje de mujeres en las juntas directivas, desde cifras similares a la de los países con menos del 5% hoy día, lo cual muestra los progresos que se pueden realizar. Habida cuenta de la actual actividad mundial y regional en redes y del intercambio de información sobre la promoción de la mujer en la gestión empresarial, hay buenas perspectivas de que los avances sean más rápidos. Ya hay cupos en muchos países para la participación de la mujer en las estructuras políticas. Además, numerosasorganizaciones e instituciones se esfuerzan por promover a la mujer en la gestión empresarial, incluida su participación en las juntas directivas. El gráfico 5.8 *anterior* ilustra los progresos realizados en unos pocos años en compañías de varios países cotizadas en la bolsa.[156]

[154] Sitio web: www.ionwomen.org/ion.
[155] Sitio web: www.30percentcoalition.org. (coalición del 30%).
[156] Stéphane Gregoir, Tristan-Pierre Maury, Frédéric Palomino, EDHEC Business School, *La féminisation des Conseils d'Administration des grandes entreprises en France : au delà des apparences,* julio de 2013; www.edhec.com/economie.

© Mohd Khairi Ibrahim/Gettyimages

6. Mujeres en la actividad empresarial

A escala mundial las mujeres han ampliado su actividad económica en calidad de empresarias y dueñas y gerentes de empresas. Hoy día son propietarias y dirigen más del 30% de todas las empresas, desde el nivel de trabajadoras independientes (o por cuenta propia), las microempresas y pequeñas empresas hasta las medianas y grandes. Datos de la OIT muestran que las mujeres representan del 23 al 26% de los empleadores de todas las regiones, excepto en el Oriente Medio y África del Norte donde son aproximadamente el 5%. Las mujeres representan del 30% al 35% de las trabajadoras independientes en todas las regiones, excepto en los países del Africa donde son alrededor del 45% y del Oriente Medio y África del Norte, donde son del 2% al 11%.

Estas estadísticas mundiales promedio no dan cuenta de la gran variación entre los países y dentro de las regiones, así como entre regiones. Por ejemplo, en algunos países corresponde a la participación femenina en la actividad empresarial un pequeñísimo porcentaje, mientras que en otros, las mujeres dirigen casi la mitad de las empresas.

Para determinar las tendencias sobre la participación de la mujer en las empresas hay que superar la gran dificultad que representa la falta de una serie de datos completos a lo largo del tiempo. Otro obstáculo a la recolección, compilación y análisis de los datos existentes de forma coherente y comparable reside en la terminología. Esto remite a criterios como la amplitud de las economías formales y/o informales; el tamaño de la empresa; y los sectores de actividad de las empresas propiedad de mujeres en comparación con las empresas que pertenecen a hombres. La OIT tiene un conjunto de datos sobre unos 124 países, basado principalmente en encuestas de la fuerza de trabajo y censos de población que proporcionan estadísticas sobre la situación en el empleo por género, de la economía tanto formal como informal. Por consiguiente, se pueden observar algunas tendencias a lo largo del tiempo para categorías como las mujeres por cuenta propia o independientes y las mujeres empleadoras (véase *infra*). El Banco Mundial realiza encuestas de empresas en aproximadamente 135 países, que incluyen un indicador relativo a la propiedad de empresas con al menos una mujer propietaria (véase *infra*). Las encuestas del Banco Mundial incluyen las empresas pequeñas, medianas y grandes. Las encuestas nacionales también proporcionan perspectivas y datos valiosos sobre las tendencias de las mujeres en la actividad empresarial, aunque a menudo no permiten establecer comparaciones entre países.

Otros grupos, en particular, la Unidad de Investigación de The Economist, Global Entrepreneurship Monitor, y el Center for International Private Enterprise, elaboran índices y realizan encuestas y análisis sobre las mujeres empresarias y los retos a que hacen frente.

En el marco del Programa de la OIT de desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer se observa que si bien las empresas dirigidas por mujeres representan de una tercera a una cuarta parte de todas las empresas de la economía formal mundial, en su gran mayoría se trata de pequeñas empresas o microempresas con poco potencial de crecimiento. Las mujeres empresarias están insuficientemente representadas en el conjunto de empresas de distintas dimensiones, y cuanto más grande sea la empresa menos probable será que la dirija una mujer. En muchos países, las oportunidades de la mujer de participar en la actividad empresarial están vinculadas con el hecho de que varias empresas son propiedad familiar.

Como se ha señalado, la OIT reúne datos por sexo sobre los empleadores y los trabajadores por cuenta

propia. Para este informe se pudieron determinar algunas tendencias a partir de los datos disponibles sobre 148 países. En general, en todas las regiones, las mujeres representan una mayor proporción de los trabajadores independientes y por cuenta propia que de empleadores, lo que refleja su concentración en las empresas pequeñas y microempresas.

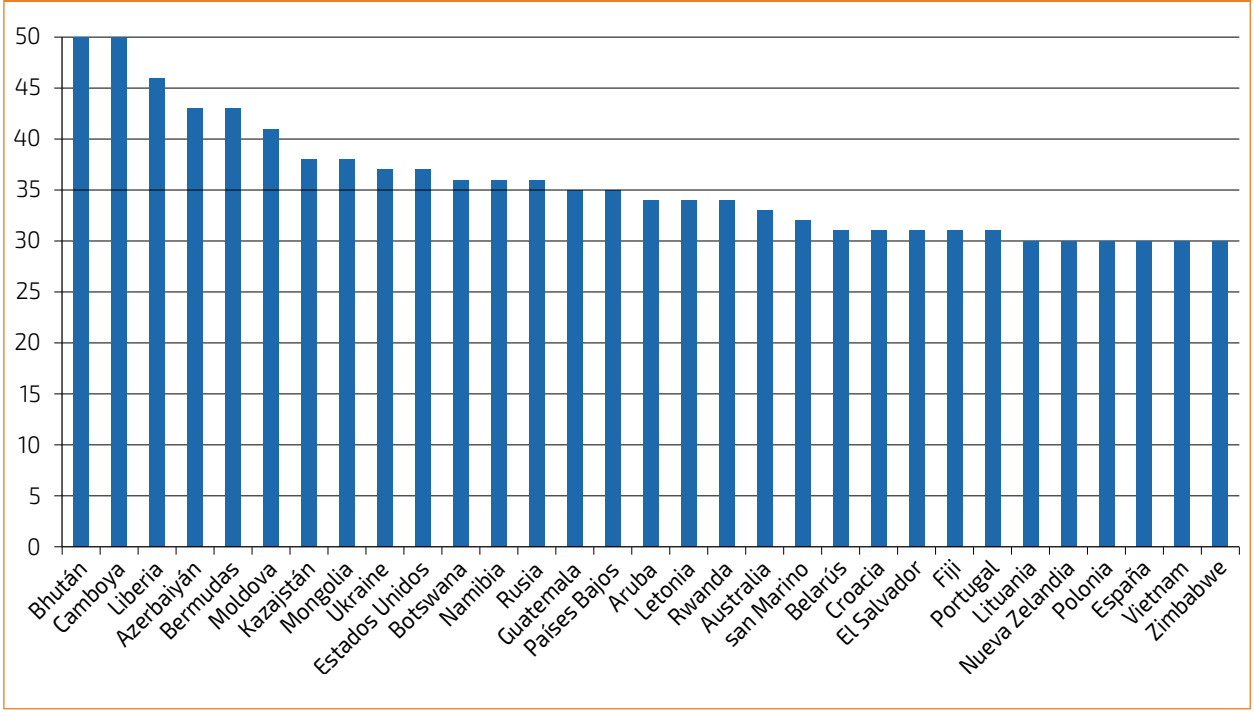
Cabe observar que algunos países con una reducida proporción de mujeres directivas, especialmente en las categorías superiores, tenían una proporción considerablemente más alta de empleadoras. Por ejemplo, en el Japón había casi un 11,1% de mujeres directivas, aunque las mujeres eran el 16% de todos los empleadores y el 28% de los trabajadores independientes en 2012. Análogamente, en la República de Corea las mujeres eran el 11% de todos los directores, uno de los porcentajes mundiales más bajos, pero representaban el 22% de los empleadores y el 30% de los trabajadores independientes en 2012. La Unidad de Investigación de The Economist[157] también informa del buen resultado en 2012 del Japón y la República de Corea relativo al del acceso de la mujer al índice financiero; al Japón corresponde 85,7 (tercer puesto mundial después de Alemania y Bélgica), y a la República de Corea 71,5 (19 en el índice mundial de 113 países), dentro valores comprendidos entre 0 y 100. Esto sugiere que las mujeres encuentran más oportunidades como emprendedoras que en el mundo corporativo de estos países.

6.1 Mujeres empleadoras

Los datos de la OIT muestran que el porcentaje de empleadoras oscilaba entre el 20% y el 29% en más de la mitad (68) de los 128 países sobre los que había estadísticas disponibles para los últimos años, principalmente en 2010 y 2012 (véase el cuadro 6.1 *infra*). En 31 países el porcentaje de mujeres empleadoras superaba el 30% y en algunos casos su porcentaje se acercaba al de los hombres (véase el gráfico 6.1). En 24 países las mujeres eran el 12% o menos de todos los empleadores (véase el gráfico 6.2).

En los últimos años sobre los que se disponía de datos, el porcentaje de empleadoras en África osciló entre un máximo del 46% en Liberia, seguido por el 36% en Botswana y Namibia y el 34% en Rwanda, y un mínimo del 12% en Mauricio y el 14% en Etiopía.

Gráfico 6.1 Países con el 30% o más de mujeres empleadoras, últimos años hasta 2012



Fuente: Personas ocupadas según sexo y situación en el empleo, empleadores, Base de datos ILOSTAT, junio de 2014

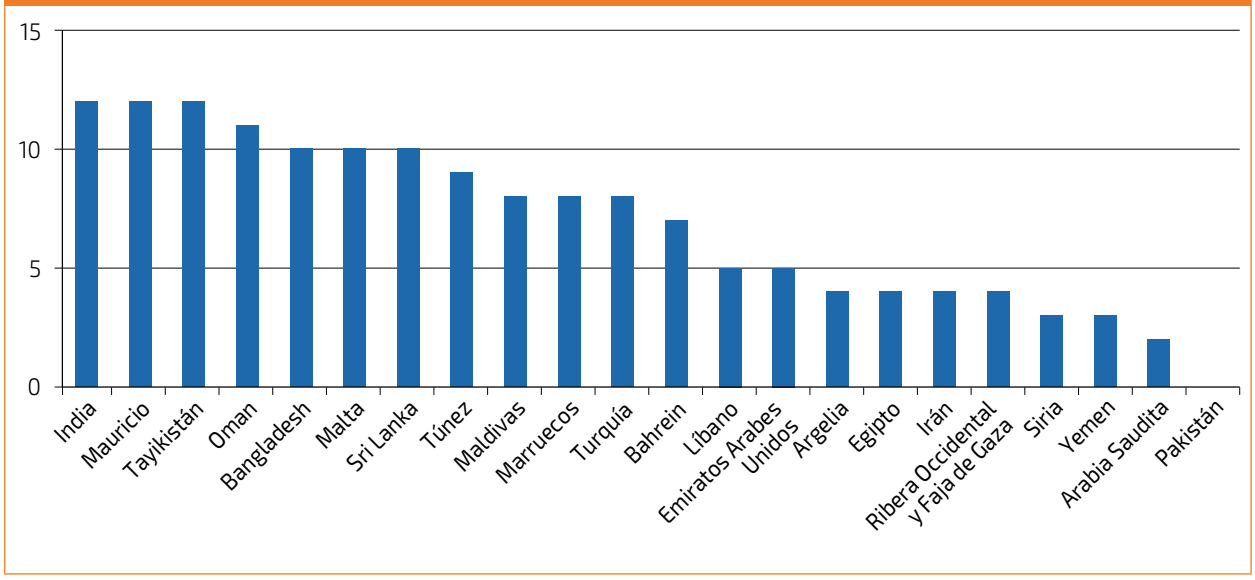
[157] Economist Intelligence Unit, "Women's economic opportunity: A global index and ranking from the Economist Intelligence Unit, Findings and methodology", 2012.

Cuadro 6.1 Países con el 20% al 29% de mujeres empleadoras, OIT, últimos años hasta 2012

País	%	País	%	País	%
Albania	29	Antillas Neerlandesas	25	Bélgica	23
Bulgaria	29	Armenia	25	Benin	23
Brasil	29	Bangladesh	25	Chile	23
Vanuatu	29	Islas Caimán	25	Ecuador	23
Hungría	28	Colombia	25	Finlandia	23
Jamaica	28	Filipinas	25	Georgia	23
Kiribati	28	Indonesia	25	Irlanda	23
Rumania	28	Luxemburgo	25	República Checa	23
Singapur	28	Macao, China	25	República Dominicana	23
Argentina	27	Panamá	25	Belice	22
Eslovaquia	27	Perú	25	Nicaragua	22
Kirguistán	27	Tanzanía	25	República de Corea	22
Malí	27	Alemania	24	Suecia	22
Serbia	27	Austria	24	Uganda	22
Tailandia	27	Bolivia	24	Burkina Faso	21
Uruguay	27	Camerún	24	Dinamarca	21
Canadá	26	Francia	24		
Eslovenia	26	Grecia	24	Gabón	21
Honduras	26	Italia	24	Hong Kong, China	21
Islandia	26	Madagascar	24	Trinidad y Tabago	21
ex Rep. Yugo. de Macedonia	26	Países Bajos	24	Costa Rica	20
Noruega	26	Suiza	24	México	20
Paraguay	26			Sudáfrica	20
Reino Unido	26				

Fuente: Personas ocupadas según sexo y situación en el empleo, empleadores. Base de datos ILOSTAT, junio de 2014

Gráfico 6.2 Países con el 12% o menos de mujeres empleadoras



Fuente:Personas ocupadas según sexo y situación en el empleo, empleadores, Base de datos ILOSTAT, junio de 2014

El promedio de los 18 países de África sobre los que había datos ascendía al 23% (véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

En las ***Américas*** la proporción de empleadoras varió desde un máximo del 34,8% en las Antillas Neerlandesas, seguido por el 43% en Bermudas, seguido por el 37% en los Estados Unidos y el 35% en Guatemala hasta un mínimo del 17% en Venezuela y el 19% en Barbados. El promedio de los 28 países de las Américas sobre los que se disponía de datos era el 26% (véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

Para ***Asia y el Pacífico***, la proporción de mujeres empleadoras varió de un máximo del 50% en Bhután, seguido por el 38% en Mongolia y 33% en Australia, a un mínimo del 0,4% en el Pakistán y el 4% en el Irán. El promedio de los 24 países de Asia y el Pacífico sobre los que se disponía de datos representaba el 24%.

La proporción de empleadoras en los países de ***Europa Central y Oriental y la CEI*** oscilaron de un máximo del 43% en Azerbaiyán seguido por el 41% en Moldova y el 38% en Kazajstán, , hasta un mínimo del 8% en Turquía y el 12% en Tayikistán. El promedio de los datos disponibles para los 14 países de Europa Central y Oriental y la CEI era el 29% (véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

La proporción de empleadoras en la ***Unión Europea y Europa Occidental*** osciló desde un máximo del 34% en Letonia seguido por el 31% en Croacia hasta un mínimo del 16% en Malta y Chipre. El promedio de los datos disponibles sobre los 32 países de la UE y Europa Occidental ascendía al 24% (véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

En los últimos años sobre los que había datos disponibles la proporción de empleadoras en el ***Oriente Medio y*** África del Norte varió de un máximo del 11% en Omán, seguido por el 8% en Marruecos y el 7% en Barhein, hasta un mínimo del 2% en la Arabia Saudita y el 3% en Yemen. El promedio de los datos disponibles sobre 12 países del Oriente Medio representaba el 5% (véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

6.2 Más empleadoras

En 63 de 99 países sobre los que había datos disponibles las mujeres representaban una creciente proporción de los empleadores, mientras que en 34 países este porcentaje se había reducido y en dos países se mantenía. Las Américas y Asia y el Pacífico parecen ser las dos regiones en que más aumenta el porcentaje de las mujeres empresarias.

El cuadro 6.2 siguiente indica los países donde ha aumentado o disminuido el porcentaje de empleadoras durante el último decenio.

Los cuadros del Anexo estadístico del presente informe proporcionan información más detallada por región.

Cuadro 6.2 Países donde el porcentaje de empleadoras ha aumentado o disminuido entre 2000 y 2012, OIT

Región	Aumento del porcentaje	Disminución del porcentaje
África	Botswana, Liberia, Namibia, Rwanda (4 países)	Camerún, Etiopía, Gabón, Madagascar, Mauricio, Sudáfrica, Tanzanía, Uganda, Zimbabwe (9 países)
Américas	Aruba, Argentina, Bermudas, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Países Bajos, Antillas, Panamá, Paraguay, Perú, Trinidad y Tabago, Uruguay, Venezuela (21 países)	Barbados, Canadá, Islas Caimán, Nicaragua, Estados Unidos (5 países) ***No ha cambiado:*** Chile
Asia y el Pacífico	Bangladesh, Bhután, Camboya, Hong Kong China, Indonesia, Irán, Corea del Sur, Macao, China, Malasia, Mongolia, Nueva Zelandia, Filipinas, Singapur, Tailandia (14 países)	Japón, Kiribati, Maldivas, Sri Lanka, Pakistán, Viet Nam (5 países) ***No ha cambiado:*** Australia
Europa Central y Oriental y CEI	Albania, Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Kazajstán, ex República Yugoslava de Macedonia, Moldova, Federación de Rusia, Serbia, Turquía (10 países)	Kirguistán (1 país)

Región	Aumento del porcentaje	Disminución del porcentaje
UE y Europa Occidental	Bulgaria, Croacia, Chipre, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Letonia, Malta, Países Bajos, Portugal, Rumania, España, Suiza. Reino Unido (18 países)	Austria, Bélgica, Estonia, Finlandia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovaquia, Eslovenia, Suecia (10 países) ***No ha cambiado:*** República Checa, Islandia, Luxemburgo, Noruega (4 países)
Oriente Medio y África Del Norte	Marruecos, Omán, Ribera Occidental y Faja de Gaza (3países)	Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Yemen (3 países) ***No ha cambiado:*** Argelia, Bahrein, Líbano, Siria (4 países)

6.3 Porcentaje de mujeres que son trabajadoras independientes o por cuenta propia

En general, en todas las regiones es mayor la proporción de trabajadoras independientes y por cuenta propia que de empleadoras.

Los datos de la OIT muestran que el porcentaje de las trabajadoras independientes era el 30% o más en la mayoría (68% o 90 países) de los 132 países sobre los que se disponía de datos, principalmente en 2010 y 2012 (véase la figura 6.3 *infra*). En 17 países (11 de África, dos de Asia y el Pacífico, tres de Europa Central y Oriental y la CEI y uno de las Américas – véase el gráfico 6.3) las mujeres representaban el 50% o más, y en 50 países, entre el 30 y el 40% (véase el cuadro 6.3 *infra*). En 24 países el porcentaje de trabajadoras independientes se situaba entre el 20% y el 30%. En 18 países, representaba menos del 20% de todos los trabajadores independientes (véase el gráfico 6.4).

Respecto de los últimos años sobre los que se disponía de datos, la proporción de trabajadoras independientes en África osciló del 63% en Botswana, seguido por el 61 % en Namibia y el 56% en Ghana y Zimbabwe, hasta un mínimo del 25% en Burkina Faso y el 26% en Mauricio. El promedio de los 20 países sobre los que había datos disponibles era el 47% (véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

La proporción de trabajadoras independientes en las ***Américas*** osciló entre un máximo del 52% en El Salvador, seguido por el 48% en el Paraguay, hasta un mínimo del 12% en Cuba y el 18% en las Bahamas. El promedio de los datos disponibles sobre 30 países era el 36% (véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

En los últimos años sobre los que se disponía de datos, la proporción de trabajadoras independientes en ***Asia y el Pacífico*** varió desde un máximo del 57% en las Maldivas seguido por el 50% en Vietnam y 49% en Bhután, hasta un mínimo del 6% en el Bangladesh seguido por el 8% en el Pakistán y el 11% en el Irán. El promedio de los datos disponibles sobre 22 países era el 32%(véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

Respecto de los años más recientes sobre los que se disponía de datos, la proporción de trabajadoras independientes en los países de ***Europa Central y Oriental y la CEI*** representó desde un máximo del 52% en Azerbaiyán y Kazajstán, seguido por el 51% en Ucrania hasta un mínimo del 17% en Turquía y el 19% en Macedonia. El promedio de los datos disponibles sobre 16 países era el 36%(véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

En 2009 y 2010 la proporción de trabajadoras independientes en la ***UE y Europa Occidental*** osciló desde un máximo del 46% en Suiza, seguido por 44% en Lituania y 43% en Austria, hasta un mínimo del 19% en Malta e Irlanda. El promedio de los datos disponibles sobre 32 países era el 35%(véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

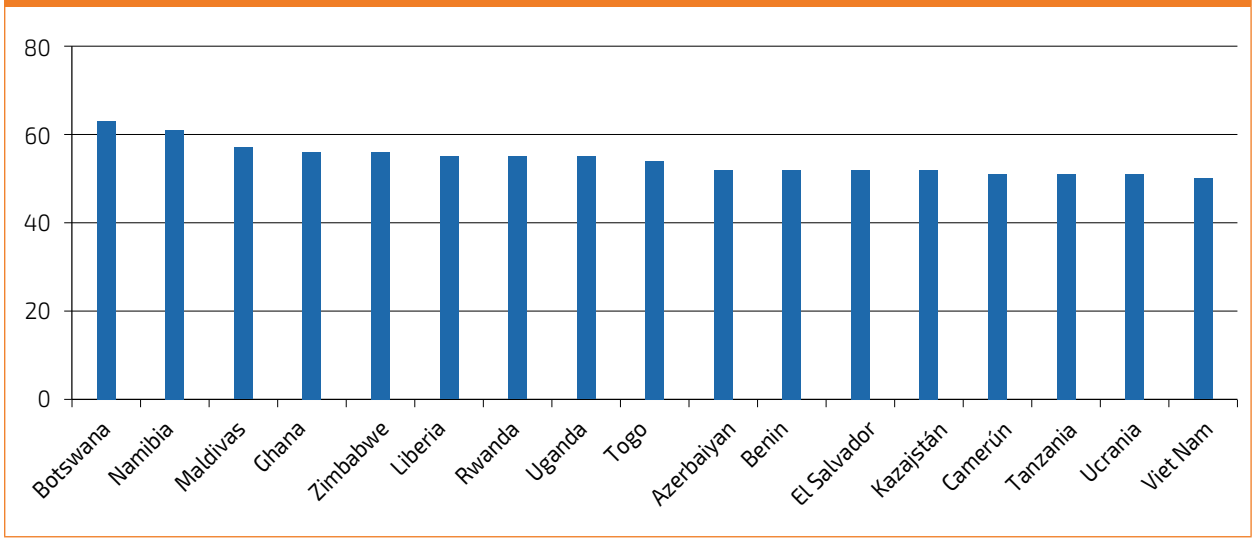
Respecto de los últimos años sobre los que se disponía de datos, la proporción de trabajadoras independientes en la región del ***Oriente Medio y África Occidental*** varió desde un máximo del 25% en Omán, seguido por un 23% en Argelia y el 22% en Egipto, hasta un mínimo del 5% en los Emiratos Árabes Unidos y el 7% en Siria. El promedio de los datos disponibles sobre 14 países era el 11% (véase el anexo estadístico con estadísticas más detalladas por países).

Cuadro 6.3 Países con 30% o más de trabajadoras independientes, OIT, último año hasta 2012

	País	% por lugar		País	% por lugar		País	% por lugar
1	Botswana	63	16	Austria	43	23	Islandia	36
2	Namibia	61	16	Belice	43	23	Jamaica	36
3	Maldivas	57	16	Mali	43	24	Finlandia	35
4	Ghana	56	17	Lituania	42	24	Nueva Zelandia	35
4	Zimbabwe	56	18	Bolivia	41	25	Barbados	34
5	Liberia	55	18	Chile	41	25	Bélgica	34
5	Rwanda	55	18	Colombia	41	25	España	34
5	Uganda	55	18	Ecuador	41	25	Francia	34
6	Togo	54	18	Antillas Neerlandesas	41	25	Georgia	34
7	Azerbaiyán	52	18	Uruguay	41	25	Indonesia	34
7	Benin	52	19	Belarús	40	25	Madagascar	34
7	El Salvador	52	19	México	40	25	Polonia	34
7	Kazajstán	52	19	Moldova	40	26	Argentina	33
8	Camerún	51	19	Nicaragua	40	26	Bermudas	33
8	Tanzanía	51	20	Canadá	39	26	Camboya	33
8	Ucrania	51	20	Croacia	39	26	Costa Rica	33
9	Viet Nam	50	20	Hungría	39	27	Brasil	32
10	Bhután	49	20	Portugal	39	27	Chipre	32
11	Paraguay	48	20	Venezuela	39	27	Dinamarca	32
12	Luxemburgo	47	21	Filipinas	38	27	Grecia	32
13	Gabón	46	21	Israel	38	27	Panamá	32
13	Guatemala	46	21	Tayikistán	38	27	República Checa	32
13	Suiza	46	22	Alemania	37	28	Etiopía	31
13	Vanuatu	46	22	Australia	37	28	Italia	31
14	Armenia	45	22	Estados Unidos	37	28	Reino Unido	31
14	Perú	45	22	Estonia	37	28	Singapur	31
14	Sudáfrica	45	22	Honduras	37	29	Bosnia y Herzegovina	30
15	Letonia	44	22	Países Bajos	37	29	Eslovenia	30
15	Mongolia	44	22	Tailandia	37	29	Rep. de Corea	30
15	Rusia	44	23	Bulgaria	36			

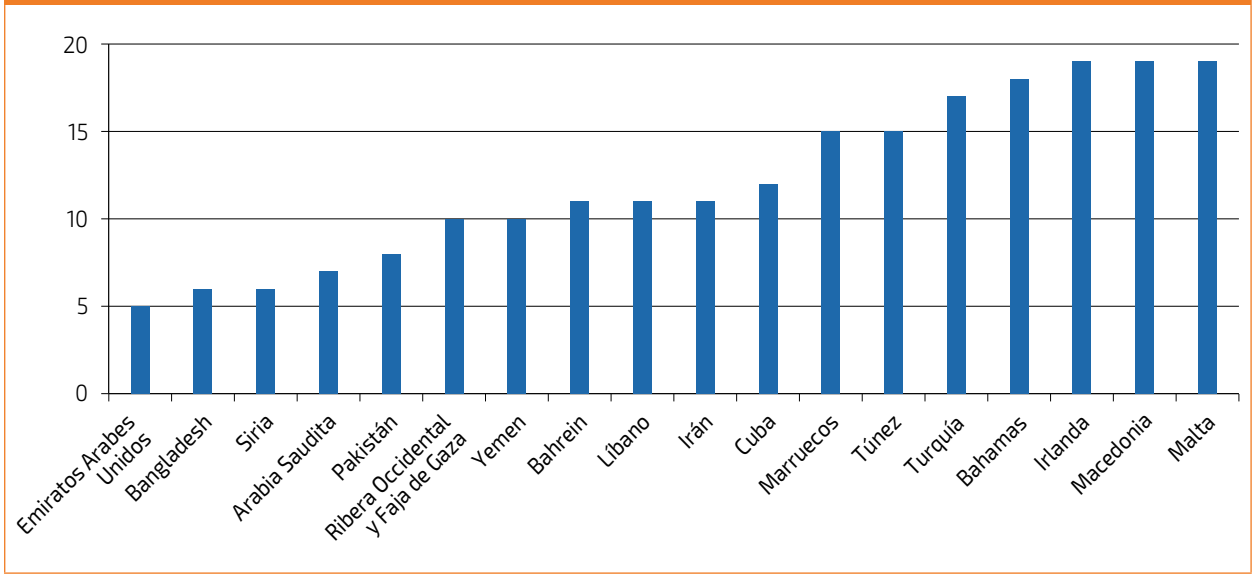
Fuente: Personas ocupadas según sexo y situación en el empleo, trabajadores independiente. Bases de datos LABORSTA e ILOSTAT, junio de 2014

Gráfico 6.3 Países con más del 50% de trabajadoras independientes, OIT, últimos años hasta 201



Fuente: Personas ocupadas según sexo y situación en el empleo, trabajadores independiente. Base de datos ILOSTAT, junio de 2014

Gráfico 6.4 Países con menos del 20% de trabajadoras independientes, OIT, últimos años hasta 2012



Fuente: Personas ocupadas según sexo y situación en el empleo, trabajadores independiente. Base de datos ILOSTAT, junio de 2014

6.4 Más trabajadoras independientes

En 77 de 119 países sobre los que hay datos disponibles entre 2000 y 2012, las mujeres representaban una creciente proporción de trabajadoras independientes mientras que en 36 países esta proporción había disminuido. Las Américas, Asia y el Pacífico y la UE y Europa Occidental parecen ser las tres regiones en que está aumentando la participación de la mujer en las microempresas. En el Oriente Medio, en todos los países excepto uno sobre los que hay datos disponibles aumentó la actividad empresarial femenina, y en dos países se duplicó en 10 años la proporción de trabajadoras independientes (Bahrein, y Omán).

Es complejo interpretar las razones de la disminución del porcentaje de trabajadoras independientes. En algunos países, puede suceder que disminuya la proporción de trabajadoras independientes pero aumente la proporción de empleadoras (es decir, en empresas más grandes). En efecto, en 21 de los 36 países en que se redujo la proporción de trabajadoras independientes, se observó un aumento de la proporción de empleadoras. Se trataba de Albania,

Argentina, Armenia, Bermudas, Botswana, Camboya, El Salvador, Federación de Rusia, Georgia, Guatemala, Irán, Kazajstán, Letonia, Macao, China, Macedonia, Moldova, Perú, Portugal, Rumania, República de Corea y Trinidad y Tabago.

Esa evolución puede considerarse positiva porque más mujeres tienen acceso a la propiedad y gestión de empresas más grandes. En otros casos, puede suceder que haya más y mejores oportunidades de trabajo para las mujeres asalariadas. Mucho depende de la situación económica del país de que se trate y de las políticas y programas gubernamentales relativas al mercado laboral, así como de la evolución de las normas de género.

El aumento del porcentaje de empleadoras o trabajadoras independientes (o ambos) indica que las mujeres están aprovechando las oportunidades de iniciar y ampliar empresas, ya sea microempresas o PYMES. Así parece suceder en los países tanto desarrollados como en desarrollo.

En los países con un número limitado de empleos en la economía formal, es muy elevada la proporción de trabajadores independientes hombres y mujeres, y en muchos casos la proporción de mujeres es casi la misma que la de hombres, como por ejemplo en África.

El cuadro 6.4 siguiente indica los países donde ha aumentado o disminuido el porcentaje de trabajadoras independientes en el último decenio.

Los cuadros del Anexo estadístico del presente informe dan una información más detallada por región.

Cuadro 6.4 Países en que ha disminuido o aumentado el porcentaje de trabajadoras independientes entre 2000 y 2012, OIT

Región	Aumento del porcentaje	Disminución del porcentaje
África	Burkina Faso, Etiopía, Liberia, Mauricio, Namibia y Uganda. 6 países)	Benin, Botswana, Camerún, Gabón, Madagascar, Sudáfrica, Tanzanía y Zimbabwe (8 países) ***No ha cambiado:*** Rwanda
Américas	Aruba, Barbados, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Honduras, Jamaica, México, Antillas Neerlandesas, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Uruguay. (17 países)	Argentina, Bahamas, Bermudas, Canadá, Cuba, El Salvador, Guatemala, Perú, Trinidad y Tabago y Estados Unidos. (10 países) ***No ha cambiado:*** Islas Caimán, Venezuela
Asia y el Pacífico	Australia, Bhután, Hong Kong China, Indonesia, Malasia, Maldivas, Mongolia, Nueva Zelandia, Pakistán, Filipinas, Singapur, Sri Lanka, Tailandia y Viet Nam (14 países)	Camboya, Irán, Japón, Corea del Sur y Macao, China (5 países)
Europa Central y Oriental y CEI	Azerbaiyán, Croacia, Turquía y Ucrania. (4 países)	Albania, Armenia, Georgia, Kazajstán, Kirguistán, Macedonia, Moldova, Rusia. (8 países) ***No ha cambiado:*** Bosnia y Herzegovina, Serbia
UE y Europa Occidental	Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Israel, Italia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suiza y Reino Unido. (27 países)	Letonia, Noruega, Portugal y Rumania. (4 países) ***No ha cambiado:*** Países Bajos
Oriente Medio y África del Norte	Argelia, Bahrein, Egipto, Líbano, Marruecos, Omán, Siria, Emiratos Árabes Unidos y Ribera Occidental y Faja de Gaza. (9 países)	Yemen. (1 país)

Fuente: Base de datos ILOSTAT, junio de 2014

6.5 Encuestas de empresas del Banco Mundial

La encuesta de empresas del Banco Mundial[158] realizada entre propietarios y directores de empresas de todas las regiones es una importante fuente de datos sobre las mujeres en la empresa. Se encuestaron más de 130.000 empresas de 135 países en el período 2002-2012. Cuatro indicadores de las encuestas están relacionados con el género: el porcentaje de empresas que tienen una alta directiva, el porcentaje de empresas con una mujer entre los principales propietarios, la proporción de mujeres con puestos permanentes a tiempo completo (porcentaje) y la proporción de trabajadoras permanentes a tiempo parcial en actividades no productivas (porcentaje).

El sitio web del Banco Mundial informa de que generalmente las 1.200 a 1.800 entrevistas se realizan en las grandes economías, 360 en las economías medianas y 150 en economías pequeñas. Los sectores manufacturero y de servicios son los sectores de actividad de mayor interés. Los indicadores que se crean a partir de las encuestas que aplican la metodología "Enterprise Surveys Global Methodology" son comparables según los países y años. Los indicadores procedentes de las encuestas que no se efectúan con arreglo a dicha metodología no son comparables con otras encuestas.

El cuadro 6.5 *infra* indica el porcentaje medio de empresas mundiales y regionales en las que una mujer es uno de los principales propietarios. Generalmente, la participación de las mujeres en la propiedad de la empresa es superior a su participación en los altos cargos directivos (véase la sección previa al presente informe sobre las mujeres en la gestión). Según la media mundial el porcentaje correspondiente es el 36,6% de las empresas encuestadas. No obstante, hay grandes diferencias entre las regiones. La mayor proporción de mujeres que participan en la propiedad de una empresa corresponde a Asia y el Pacífico, con el 58,2%. En el Oriente Medio y África del Norte se registra el porcentaje más bajo (6,6%).

Los países de la región de África con el mayor porcentaje de empresas que tenían una mujer entre los principales propietarios eran: Côte d'Ivoire (61,9%), Malí (58%), Angola (56,6%) y Zimbabwe (56,2%). Madagascar, Liberia, Botswana y los países de la Comunidad Financiera Africana todos tienen más del 50%. Los países con el menor porcentaje de empresas de propiedad femenina eran Eritrea (4,2%) y Sierra Leona (7,9%). Burkina Faso, el Camerún, Guinea, Lesotho, Mauricio, Níger y Mauritania variaban entre el 15% y el 20%.

Entre los países de la región de ***América Latina y el Caribe*** con el mayor porcentaje de empresas con una mujer entre sus principales propietarios figuraban Nicaragua (61.9%) el Brasil (59,3%) y el Paraguay (51,6), mientras que los porcentajes más bajos correspondían al Uruguay (23,1%), el Ecuador (24,1%) y Panamá (24,7%).

En la región de ***Asia y el Pacífico***, los países con el mayor porcentaje de empresas que tenían una mujer entre sus principales propietarios eran los Estados Federados de Micronesia (86,6%), Samoa (79,8%), Tonga (65,3%), Vanuatu (51,4%) y Fiji (49,9%). También había altos porcentajes de mujeres entre los principales propietarios de las empresas en Filipinas (69,4%), China (64,2%), Mongolia (52%) y Viet Nam (59,2%). Los países con el menor porcentaje de

Cuadro 6.5 Porcentaje de empresas con participación femenina en la propiedad. Último año, en el mundo y las regiones

Región	% propiedad femenina	Región	% propiedad femenina
Mundo	37		
Europa Oriental y Asia Central	33	Asia Oriental y el Pacífico	55.3
América Latina y el Caribe	40.4	Oriente Medio y África del Norte	12
Asia Meridional	18.9	África Subsahariana	35.4

Fuente: Encuestas de empresas (http://www.enterprisesurveys.org), Banco Mundial
http://www.enterprisesurveys.org/Data/ExploreTopics/gender, última consulta en junio de 2014

[158] Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional, "Enterprise Surveys:what businesses experience", http://www.enterprisesurveys.org/data

empresas de propiedad femenina eran el Afganistán (2,8%), el Pakistán (6,7%) y la India (9,1%).

Los países de la región de ***Europa Central y Oriental y la CEI*** con el mayor porcentaje de empresas que tenían una mujer entre los propietarios principales figuraban Kirguistán (60,4%), la República de Moldova (53,1%), Belarús (52,9%) y Georgia (40,8%). Los países con el porcentaje más bajo de empresas con propietarias mujeres eran Azerbaiyán (4,7%), Albania (10,8%) y Kosovo (10,9%).

El Banco Mundial también reúne datos sobre el tamaño de las empresas encuestadas en cada país (véase el cuadro 16.2 del Anexo estadístico del presente informe). En 57 países, había un mayor porcentaje de pequeñas empresas (5 a 19 empleados) que de medianas (20 a 99 empleados) o grandes empresas (más de 100 empleados) que contaban con mujeres propietarias. En 34 países, había una mayor proporción de medianas empresas con una mujer entre los principales propietarios, en comparación con las pequeñas o grandes empresas. En 46 países, un porcentaje de grandes empresas, mayor que el de pequeñas o medianas empresas, tenían una mujer entre sus propietarios principales. En varios países era poca la diferencia en la proporción de empresas pequeñas, medianas y grandes con una mujer propietaria. También había una gran diversidad de países, en que la proporción variaba de un nivel bajo a un nivel alto de empresas de todas las dimensiones con una participación femenina en su estructura de propiedad. Si bien parecía haber una tendencia a la concentración de mujeres en la propiedad de empresas pequeñas, en varios países había una proporción considerable de grandes empresas con una mujer entre los principales propietarios, como en los países del Oriente Medio y África del Norte, Asia Meridional y Europa Central y Oriental.

Según el Banco Mundial, la región de América Latina y el Caribe tiene tasas superiores de empresarias y una menor disparidad que otras regiones en el número de empresarios y empresarias. Según encuestas de hogares representativas a nivel nacional, en América Latina, la mayoría de las empresas que son propiedad de mujeres están clasificadas como pequeñas. El porcentaje de empresas propiedad de mujeres es elevado entre las empresas que cuentan con menos de 5 empleados (desde el 33% en la Argentina hasta el 50% en Honduras). A medida que aumenta el tamaño de la empresa, el porcentaje de propietarias de empresas se reduce en todos los países. Las mujeres representan solo el 18% al 31% de los propietarios de empresas que tienen de cinco a 10 empleados en los países estudiados. Las empresas con más de 11 empleados tienen el menor porcentaje de propietarias, y varían del 29% en el Brasil al 12% en México.[159]

6.6 Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

El informe anual de 2012[160] de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), como en los años precedentes, muestra en la mayoría de las economías una mayor participación de hombres que de mujeres en la actividad empresarial. El Ecuador, Ghana, Nigeria, Panamá y Tailandia eran las únicas economías con un porcentaje femenino de personas que dirigían o creaban nuevas empresas superior al de los hombres.

6.7 Encuestas nacionales

Las encuestas nacionales también proporcionan instantáneas de la situación de la mujer en la empresa y son importantes instrumentos para preparar campañas y programas de promoción, con el fin de eliminar los obstáculos a que hacen frente las empresarias. Si bien se trata de encuestas limitadas en numerosos países, los miembros de las organizaciones de empleadores de la OIT contribuyeron sustancialmente en 2012 y 2013 a la preparación de informes por países en todas las regiones para ubicar y compartir las informaciones y los datos a nivel nacional sobre las mujeres en la gestión empresarial. En la mayoría de los países las organizaciones de empleadores señalaron que los datos eran escasos. Muchos informaron de que las mujeres estaban concentradas en el sector de las microempresas, en la economía informal y en algunos sectores como el comercio minorista y los servicios. A continuación figuran ejemplos seleccionados de la información obtenida.

Una encuesta de 2009 realizada por la Oficina Nacional de Estadística de Moldova mostró que el 27,5% de todos los empresarios (gerentes contratados y copropietarios de empresas) eran mujeres.[161] En ***Montenegro***, del número total de entidades empresariales activas -19.102- eran propiedad de hombres (90,4%) y 2.025 eran propiedad de mujeres (9,6%).

[159] Banco Mundial, *Women's Economic Opportunities in the Formal Private Sector in Latin America and the Caribbean Women's Economic Opportunities in the Formal Private Sector in Latin America and the Caribbean, A Focus on Entrepreneurship, 2009.*

[160] Global Entrepreneurship Monitor, *2012 Global Report.*

[161] Informe Nacional de Moldova para el Taller regional de empleadores sobre la mujer en la gestión empresarial, de la OIT, Kiev, noviembre de 2012.

Las mujeres solo poseían el 3,1% de las empresas medianas y el 2,4% de las grandes.[162] En ***Serbia***, en 2011, la mayoría de las 323.556 empresas activas eran microempresas y pequeñas y medianas empresas. Un total de 205.202, es decir el 63,4%, eran propiedad de hombres, que las dirigían, y 83.490, es decir el 25,8%, eran propiedad de mujeres, que las dirigían. En 8.570 empresas, o sea el 2,6%, los empresarios eran tanto hombres como mujeres. En las 26.294 empresas restantes, o sea el 8,1%, no se conocía el sexo del propietario o del gerente. Predominaba el número de mujeres a cargo de tiendas – el 68% comparado con el 32% de hombres – mientras que predominaba el número de hombres a cargo de empresas – el 80,5% comparado con el 19,5% de mujeres.[163]

En ***Rwanda***, las empresarias constituyen una fuerza importante. Dirigen el 42% de las empresas. Está incluido el 58% de las empresas del sector informal que representa el 30% del Producto Interior Bruto (PIB). La mayoría de las empresarias trabajan en el sector del comercio minorista (82%), y las demás están concentradas en los sectores de servicios (16%) y manufacturero (2%).[164] En ***Uganda*** las mujeres son propietarias de aproximadamente el 39% de las empresas con locales registrados.[165] El Instituto Nacional de Estadística del ***Camerún*** indica que las mujeres dirigen una de cada cuatro empresas. Generalmente, las mujeres están a cargo de las pequeñas y medianas empresas del sector informal.[166] En el Directorio de empresas propiedad de mujeres 2011-2012 de ***Swazilandia***, publicado por el Business Women's Forum de Swazilandia, se registraron en ese período 1.355 empresas de mujeres. El análisis de estos datos muestra que más del 85% de las empresas propiedad de mujeres son microempresas, el 12%, macroempresas y el 3%, empresas medianas. Solo el 40% de estas empresas están registradas legalmente y pertenecen al sector formal.[167] En ***Nigeria***, una encuesta realizada por la Oficina Nacional de Estadística y el Organismo para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa de Nigeria, realizada en 2010, mostró que las mujeres representaban el 13, 6%, frente al 86,4% de hombres, en la estructura de propiedad (propietario único) de las empresas. En la mayoría de los sectores predominaban los hombres, mientras que las mujeres predominaban en los hoteles y restaurantes, la educación y otras actividades comunitarias, sociales y de servicios personales.[168]

En el ***Paraguay***, las pequeñas y medianas empresas representan el 90% de las más de 270.000 empresas. Las mujeres tienen a su cargo el 50% de todas estas empresas. El 80% son microempresas, de las cuales el 75% están dirigidas por mujeres. Solo hay un 7% de medianas empresas y un 3% de grandes empresas.[169] En la ***Argentina***, la mitad de las 450.000 pequeñas y medianas empresas son propiedad o están a cargo de mujeres.[170] En ***México***, el 30% de las PYMES están a cargo de mujeres.[171] En ***Nicaragua*** el 70% de la población activa femenina trabaja en microempresas que son su principal fuente de ingresos.[172] En ***Chile***, según un estudio de 2012 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el 25% de las empresas eran propiedad o estaban a cargo de mujeres. El 31% de estas últimas eran microempresas, el 21% pequeñas empresas, el 11% empresas medianas y el 6%, empresas grandes.[173]

Las mujeres son propietarias del 25% de las empresas de ***Viet Nam***.[174] En la ***India*** se estima solo en el 10% la proporción de empresarias en el sector de pequeña escala. Incluso esta cifra se considera abultada, ya que numerosas unidades inscritas con el nombre de una

162 Informe Nacional de Montenegro para el Taller regional de empleadores sobre la mujer en la gestión empresarial, de la OIT, Kiev, noviembre de 2012.

163 Informe Nacional de Serbia para el Taller regional de empleadores sobre la CEE y CEI, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Kiev, diciembre de 2012.

164 Informe Nacional de Rwanda, Taller regional de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, noviembre de 2012.

165 Informe Nacional de Uganda, Taller regional africano de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, noviembre de 2012.

166 Informe Nacional del Camerún, Taller regional africano de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, noviembre de 2012.

167 Informe Nacional de Swazilandia, Taller regional africano de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, noviembre de 2012.

168 Informe Nacional de Nigeria, Taller regional africano de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, noviembre de 2012.

169 APEP – Asociación Paraguaya de Empresarias, Ejecutivas y Profesionales, Informe Nacional del Paraguay, Taller regional de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión de empresas, Lima, noviembre de 2012.

170 Informe Nacional de la Argentina, Taller regional latinoamericano de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Lima, noviembre de 2012.

171 Expansión "El reto de ser mujer y emprendedora". Noviembre de 2009 en el Informe Nacional de México, Taller regional latinoamericano de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Lima, noviembre de 2012.

172 Informe Nacional de Nicaragua, Taller regional latinoamericano de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Lima, noviembre de 2012.

173 Informe Nacional de Chile, Taller regional latinoamericano de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Lima, noviembre de 2012.

174 Informe Nacional de Viet Nam, Taller regional para Asia y el Pacífico de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, mayo de 2013.

mujer están dirigidas por hombres.[175] En ***China***, según una encuesta nacional de 2004 sobre las empresas propiedad de mujeres, si bien un mayor número de mujeres tenían a su cargo sus propias empresas, seguían siendo solo el 20% de las empresarias.[176]

En los ***Estados Unidos***, el número de empresas propiedad de mujeres aumentó 1,5 veces del promedio nacional entre 1997 y 2013, según un estudio de American Express.[177] El informe dice que "en los 6 últimos años, desde el momento crítico de la recesión en los Estados Unidos, las únicas empresas que registraron un aumento neto del empleo eran las grandes sociedades anónimas […] y las empresas privadas mayoritariamente propiedad de mujeres. En todas las demás empresas privadas el empleo disminuyó en el período comprendido entre 2007 y 2013".

6.8 Retos que se plantean a las empresarias

Los retos que se plantean a las mujeres debido a las normas y los estereotipos de género que prevalecen en la mayoría de las sociedades, incluyen un acceso limitado al crédito, a la capacitación empresarial, los recursos y las redes. En la mayoría de los países también es mucho mayor la responsabilidad que incumbe a las mujeres -en comparación con los hombres- de conciliar las actividades familiares y empresariales. Muchos organismos y grupos de actividades de promoción del desarrollo se dedican a neutralizar estos obstáculos mediante formación empresarial, programas de microfinanciación y créditos permanentes con garantías secundarias no tradicionales, contribuyendo a aplicar reformas jurídicas que reconozcan el derecho a la propiedad de la mujer, así como eliminando los obstáculos al registro y a la creación de empresas. El vigoroso compromiso de los que participan en este esfuerzo se debe a que las investigaciones realizadas muestran que los ingresos adicionales percibidos por las mujeres, más que los percibidos por los hombres, se consagran generalmente al bienestar familiar, incluida la educación, la salud y una mejor nutrición.

En recientes documentos de la OIT por países, sobre la mujer en la empresa, se señala que debido a la mayor concentración de mujeres en las microempresas y pequeñas empresas, los esfuerzos realizados para promover a la mujer, aumentar su autonomía financiera y afianzar el ejercicio de sus derechos, suelen centrarse en un aumento del nivel de productividad de ese sector empresarial. Se considera que este enfoque contribuye al desarrollo económico global y a combatir la pobreza. Si bien es esencial suprimir los obstáculos, la OIT subraya que la inversión es igualmente vital. Invertir en la mujer es uno de los medios más eficaces de aumentar la igualdad y promover un crecimiento económico inclusivo y sostenible.

En el informe *2010 Women's Report* de Global Entrepreneurship Monitor[178] se llega a la conclusión de que "un reto fundamental que se plantea a las empresarias en las economías en una etapa inicial de desarrollo reside en conseguir apoyo para sus empresas después de las fases de creación e inicial." Añade que "las redes de empresarias y dueñas de empresas suelen ser más pequeñas y menos diversificadas que las de sus homólogos masculinos, y las mujeres tienden a recurrir más a sus relaciones personales, especialmente familiares, que a otras fuentes."

Una encuesta[179] de Center for International Private Enterprise (CIPE) mostró que los principales obstáculos jurídicos y reglamentarios con que tropiezan las mujeres que crean y explotan sus propias empresas son los requisitos en materia de capital inicial, los ineficaces y complejos procedimientos de registro de empresas, los sistemas tributarios gravosos y complejos, el cumplimiento deficiente de los contratos suscritos y los requisitos de despido complicados y costosos.

Las Naciones Unidas señalan que las normas consuetudinarias sobre la herencia pueden relegar a la mujer a la condición de mano de obra familiar no remunerada en las explotaciones agrícolas de familias o, en caso del creciente número de familias sin tierra o con poca tierra, a la mano de obra agrícola asalariada. Donde se considera que la mujer está bajo la tutela del esposo, el control y a menudo la propiedad de los bienes conyugales los tienen el esposo y su familia. Muchas mujeres, por la disolución del matrimonio

175 Saidapur y otros, 2012, citado en el Informe Nacional de la India, Taller regional para Asia y el Pacífico de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, mayo de 2013.

176 Informe Nacional de China, Taller regional para Asia y el Pacífico de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, mayo de 2013.

177 American Express OPEN, *The State of Women Owned-Businesses,* 2013.

178 Donna J. Kelley, Candida G. Brush, Patricia G. Greene y Yana Litovsky, *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Women's Report,* 2011.

179 Center for International Private Enterprise, *Women's Business Associations, Experiences from Around the World: Central and Eastern Europe,* 2010, Washington.

o fallecimiento de sus esposos, corren el riesgo de ser despojadas.[180]

Un informe de 2011 de la Corporación Financiera Internacional (CFI) señala que "hay aproximadamente entre 8 y 10 millones de PYMES formales que son propiedad de mujeres en los mercados emergentes (del 31% al 38% de todas las PYMES en los mercados emergentes)." Sin embargo, se indica que "la tasa media de crecimiento de las empresas de mujeres es considerablemente inferior a la de la tasa de crecimiento media de las PYMES a cargo de hombres." En el informe se presentan una serie de factores que contribuyen al crecimiento lento de las empresas propiedad de mujeres. Entre estos figuran "las cuestiones institucionales y reglamentarias, la falta de acceso a la financiación, las tasas relativamente bajas de formación empresarial o de experiencia laboral, la aversión del riesgo, el confinamiento de las empresas de mujeres a sectores de crecimiento más lentos y la carga de las responsabilidades de administración del hogar."[181]

Una encuesta[182] de empresarias en cinco países del Oriente Medio y África del Norte – Bahrein, Jordania, el Líbano, Túnez y los Emiratos Árabes Unidos – mostró que las características de las empresas y los antecedentes personales de las propietarias de empresas se asemejaban a los de las demás regiones del mundo. Lo más corriente era que las empresarias de esta región fueran propietarias de empresas del sector de los servicios, el comercio minorista y la manufactura de productos perecederos. En su mayoría habían recibido una buena educación, estaban casadas y tenían hijos. El principal problema señalado era el equilibrio entre el trabajo y la familia.

Los estudios nacionales tienden a confirmar los problemas de las empresarias en los informes mundiales. En el ***Uruguay*** según un estudio de la Fundación Endeavor los principales problemas de las empresarias eran el temor al fracaso, la necesidad de conocer mejor la gestión empresarial, la necesidad de desarrollar redes, los servicios de asesoramiento sobre la creación de empresas, el acceso al crédito y la asistencia económica para la ampliación de las empresas.[183]

El Instituto Nacional de Estadística del ***Camerún*** señala que si bien la mujer controla la mayoría de las microempresas y pequeñas empresas del sector informal, el 87% de las mujeres ni siquiera tienen un local para sus empresas. En la Constitución y la ley se proclama la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, pero sigue habiendo leyes discriminatorias como la falta de reconocimiento del derecho a la propiedad o a la herencia de la tierra, inclusive del esposo fallecido. Si bien la ley reconoce el derecho de la mujer a ejercer una profesión y una actividad económica, el cónyuge se lo puede negar con una simple carta de oposición dirigida al tribunal de comercio.[184]

6.9 El acceso de la mujer a la financiación

El acceso de la mujer a la financiación para sus actividades empresariales es actualmente un importante tema de investigación. La Unidad de Investigación de The Economist señala[185] que "las mujeres pueden a veces tropezar con mayores dificultades que los hombres para acceder al crédito ya que en numerosos países el acceso de la mujer a la propiedad mueble e inmueble está restringido ya sea por ley o por las prácticas sociales y consuetudinarias, razón por la cual poseen escasos bienes. Además, puede suceder que las opciones sobre las formas de disponer de sus ingresos y bienes sean escogidas por el varón cabeza de familia, determinado por la tradición o, en algunos países, por ley."

Esta Unidad de Investigación ha elaborado un índice sobre el acceso a la financiación. Señala que no existen datos exhaustivos relativos a los servicios financieros, desglosados por sexo. Por consiguiente, la Unidad sostiene que la mayoría de los indicadores financieros de su Índice se basan en el efecto desproporcionadamente positivo que tienen en la capacidad de la mujer de acceso a los servicios financieros. Según la Unidad, mejorar las condiciones nacionales medidas por estos

180 Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, División para el Adelanto de la Mujer, Estudio Mundial sobre el Papel de la Mujer en el Desarrollo (2009), "El control por la mujer de los recursos económicos y del acceso a los recursos financieros, incluida la microfinanciación", 2010, Nueva York.

181 Corporación Financiera Internacional, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned. SMEs in Developing Countries, Washington, 2011.*

182 2007 Centre for Arab Women for Training and Research (CAWTAR) y Corporación Financiera Internacional (CFI).

183 INNMUJERES comunicado en el Taller regional de empleadores de América Latina, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Lima, noviembre de 2012.

184 Informe Nacional del Camerún, Taller africano de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, noviembre de 2012.

185 *"Women's economic opportunity: A new global index and ranking",* Unidad de investigación de The Economist, junio de 2010.

indicadores tendría un efecto positivo en el empleo y en las oportunidades empresariales de la mujer. El Índice está compuesto por cuatro indicadores:

1) Elaboración del historial de crédito;
2) Acceso de las mujeres a los programas de financiación (disponibilidad de programas de divulgación para las mujeres referidos a los servicios financieros prestados mediante iniciativas gubernamentales o iniciativas privadas);
3) Prestación de servicios financieros;
4) Crédito del sector privado proporcional (%) al Producto Interior Bruto.

El Índice del acceso a la financiación forma parte de un índice compuesto elaborado por la Unidad de Investigación para medir la oportunidad económica de las mujeres en los distintos países. Los demás componentes del índice son indicadores relativos a la política y práctica laboral, la educación y la capacitación, la condición jurídica y social de la mujer y el entorno empresarial general.

"Techo verde"

"Pese a tener iguales cualificaciones personales y asesores financieros de la empresa, las fundadoras/directoras generales son consideradas menos capaces que sus homólogos masculinos y también se perciben como menos atractivas las ofertas públicas iniciales promovidas por fundadoras o directoras de empresas. Al igual que el techo de cristal que en las empresas estadounidenses ha limitado el avance de las directivas, las empresarias hacen frente a un "techo verde" en materia de financiación. Considerados en su conjunto, nuestros resultados sugieren que los estereotipos de género además de persistir repercuten en las decisiones de inversión."

Equipo de investigación de la Escuela de Administración David Eccles, Universidad de Utah, Skirting the Issues: Evidence of Gender Bias in IPO Prospectus Evaluators.[186]

En el cuadro 16.1 del anexo estadístico del presente informe se ve el puntaje de los países en el Índice de la Unidad de Investigación en 2010 y 2012. Cabe observar que de 2010 a 2012 mejoró el acceso de la mujer a la financiación en la mayoría de los países. Pocos países no han mejorado y otros pocos se han retrasado. No obstante, en 2012 había aún 28 países en que seguía siendo limitado el acceso de la mujer a la financiación, con un puntaje inferior a 30 en la escala de 1 a 100. De 113 países, en alrededor de la mitad, o sea 57, el puntaje era superior a 50, mientras que siete países tenían un puntaje de 80, a saber, Alemania, Bélgica, los Estados Unidos de América, Francia, el Japón, Italia y Suecia.

Por otra parte, algunas dificultades que se plantean a las mujeres para acceder a la financiación no solo se basan siempre en la discriminación o estereotipos de género. Pueden incluir otros factores que también afectan al éxito empresarial masculino. En un informe del Banco Mundial se observa que, si bien las mujeres pueden enfrentar dificultades para obtener garantías porque poseen menos tierras que los hombres, en Indonesia la principal limitación que experimentan las microempresas y las pequeñas empresas, tanto de mujeres como de hombres, es el acceso a la financiación – con un porcentaje apenas superior para las empresas controladas por mujeres que en el caso de las controladas por hombres (el 30% contra el 25%). "De las PYMES de nueve países de Asia Oriental y el Pacífico, solo en Timor-Leste y Tonga una mayor proporción de empresas dirigidas por mujeres señalan que el acceso al crédito es una limitación significativamente más importante que la declarada por sus homólogos masculinos." Más adelante el informe dice: "la simplificación y reducción del costo de los procedimientos de inscripción de las empresas, así como la introducción de flexibilidad en los procedimientos de solicitud para reducir el efecto de las limitaciones de tiempo pueden aumentar la capacidad de los empresarios hombres y mujeres de cumplir los reglamentos y procedimientos de registro, si bien la incidencia en las mujeres empresarias será mayor."[187]

En Viet Nam una encuesta, realizada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en cooperación con la Cámara de Comercio e Industria de Viet Nam, mostró que las empresarias vietnamitas al poner en marcha una empresa parecían verse más afectadas por factores tradicionales e internos que por requisitos reglamentarios. Una vez en marcha la empresa, si podían reducir la carga de sus

[186] IPO- Initial Public Offering (Oferta Pública Inicial).

[187] Banco Mundial, 2012. *Toward Gender Equality in East Asia and the Pacific: A Companion to the World Development Report* (Informe sobre el Desarrollo Mundial) – Conference Edition. Washington, DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.

responsabilidades familiares, las empresarias parecían estar en condiciones de aventajar a los empresarios hombres por su perseverancia y determinación.[188] Con la simplificación de los procedimientos de registro mejoraron las oportunidades que se ofrecían a las mujeres de iniciar una empresa.[189]

En ***Uganda*** las mujeres son propietarias de aproximadamente el 39% de las empresas con locales registrados, y solo se benefician del 9% del crédito comercial. Estas cifras ponen de manifiesto la conocida historia sobre la falta de acceso de las mujeres a la financiación. Un importante obstáculo a que hacen frente las empresarias de Uganda es la limitada superficie de tierra que poseen y que tradicionalmente se requiere como fianza para la obtención de un préstamo. Esto puede disuadir de solicitar préstamos incluso a las mujeres más hábiles, lo que explica una constante carencia de experiencia en el trato con los bancos. El problema se complica debido al limitado acceso a una formación en gestión financiera que permita planificar y organizar satisfactoriamente el desarrollo empresarial.[190]

6.10 Aprovechar el talento empresarial de la mujer

El Informe sobre el Desarrollo Mundial de 2012, del Banco Mundial, sugiere que la productividad podría aumentar hasta un 25% en algunos países si se eliminaran obstáculos como las leyes discriminatorias contra la mujer en materia de acceso a la financiación y la propiedad.

La Comisión Europea afirmó en 2013 que el potencial empresarial de las mujeres constituía una fuente desaprovechada de crecimiento económico y creación de empleo. La Comisión Europea señala varias razones que explican el éxito de las mujeres empresarias. "En primer lugar, poseen un auténtico potencial de creatividad y de autonomía que les permite acceder a nuevos mercados, sectores y crear productos innovadores. En segundo lugar, las mujeres asumen riesgos a conciencia. Como se arriesgan con cautela, en el momento de reembolsar sus préstamos casi nunca incurren en incumplimiento. En tercer lugar, las mujeres también trabajan mejor en redes y en la creación de asociaciones duraderas.[191]

Las investigaciones de la OIT han mostrado que las empresas administradas por mujeres están empleando cada vez a más personas. En los Estados Unidos las mujeres han comenzado a crear empresas a un ritmo superior que los hombres en los últimos 20 años. Según *Forbeswoman,* la mujer creará más de la mitad de los 9,72 millones de nuevos empleos de pequeñas empresas previstos para el año 2018192 Se estima que aproximadamente unas 48 millones de empresarias y 64 millones de mujeres propietarias de empresas establecidas actualmente emplean una o más personas en su empresa. Se prevé que siete millones de empresarias y cinco millones de propietarias de empresas establecidas amplíen sus compañías con al menos seis empleados en cinco años.193

Las mujeres dueñas de empresas en varios países del Oriente Medio y África del Norte (Bahrein, Jordania, el Líbano, Túnez y los Emiratos Árabes Unidos), según una encuesta, consideraban su género como un factor resueltamente positivo y no como un impedimento para su actividad. Estas empresarias de cinco países utilizaban ampliamente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para sus empresas, en una proporción muy superior a la media mundial per cápita.[194]

En abril de 2013, Global Entrepreneurship and Development Institute y Dell, empresa de tecnología de la información, anunciaron la elaboración del índice Gender Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) como herramienta de diagnóstico que determinara y analizara ampliamente las condiciones necesarias para fomentar un desarrollo empresarial femenino de alto potencial.[195] El índice GEDI de género se compone de 30 indicadores y clasifica a 17 países.[196] Ocupaban los primeros lugares en función de sus buenos valores relativos a varios índices.

188 UNIDO, VCCI, *Gender related Obstacles To Vietnamese Women Entrepreneurs,* Informe técnico 2012.

189 Informe por país de Viet Nam para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, Bangkok, 18 y 19 de mayo de 2013.

190 Informe por país de Uganda para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial. Johannesburgo, 7 y 8 de noviembre de 2012.

191 Sitio de la web de la Comisión Europea página del Comisionado Antonio Tajani, Vicepresidente de la CE; http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/tajani/headlines/news/2013/03/20130308_en htm.

192 Natalie MacNeil, "Entrepreneurship Is The New Women's Movement" en Forbeswoman, 6 de agosto de 2012

193 Global Report on Women and Entrepreneurship, GEM 2012

194 The Centre for Arab Women for Training and Research (CAWTAR) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), 2007.

195 Global Entrepreneurship and Development Institute, *Gender-GEDI Executive Report,* Washington, 2013.

196 Alemania, Australia, Brasil, China, Estados Unidos, Egipto, Federación de Rusia, Francia, India, Japón, México, Marruecos, Malasia, Reino Unido, Sudáfrica, Turquía y Uganda.

El Índice combina variables que miden organismos e instituciones en un índice combinado para captar los aspectos pluridimensionales del desarrollo de la capacidad empresarial femenina. Los datos provienen de fuentes internacionalmente reconocidas como Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El Índice Gender-GEDI apunta especialmente a determinar y evaluar los factores con un componente de género, que si se atienden debidamente pueden asegurar a las mujeres empresarias de alto potencial la misma oportunidad de prosperar que a los hombres.

Numerosas iniciativas permiten invertir en el valor empresarial de la mujer si se presta apoyo a la creación de empresas y su expansión y se eliminan los obstáculos al acceso a los recursos. Por ejemplo, en junio de 2013, la Organization of Women in International Trade (Organización de Mujeres en el Comercio Internacional) (OWIT) y WEConnect International establecieron un acuerdo de colaboración para ampliar las oportunidades económicas de las mujeres propietarias de empresas, mediante el acceso a redes y mercados.[197] El objeto de la colaboración era facilitar la homologación, aceptar nuevos miembros, impartir capacitación y formación a sus respectivos miembros.

Las mujeres de todo el mundo han demostrado su capacidad empresarial, en muchos casos pese a los considerables obstáculos a que hacen frente. Ni todos los hombres ni tampoco todas las mujeres tienen las condiciones necesarias para ser empresarios. Sin embargo, es fundamental eliminar las barreras basadas en estereotipos de género para liberar el potencial de las mujeres con talento en materia empresarial. Estas mujeres como iniciadoras de empresas pueden crear empleos para terceros, mejorar el bienestar de sus familias y contribuir al desarrollo económico y social de sus países. Las oportunidades de formación y colaboración en redes así como el acceso a la financiación para las mujeres son elementos esenciales de su éxito, tanto para la creación de empresas como para la expansión de las empresas existentes. Otro elemento clave para incorporar las empresas de mujeres en la actividad económica es el apoyo prestado a la gestión de la cadena de suministro. En muchos países donde las normas sociales y de género limitan los movimientos físicos de la mujer, la tecnología y las modalidades empresariales basadas en Internet, tanto dentro como fuera de las fronteras, resultan ser instrumentos dinámicos que permiten su acceso a las actividades económicas a escala mundial.

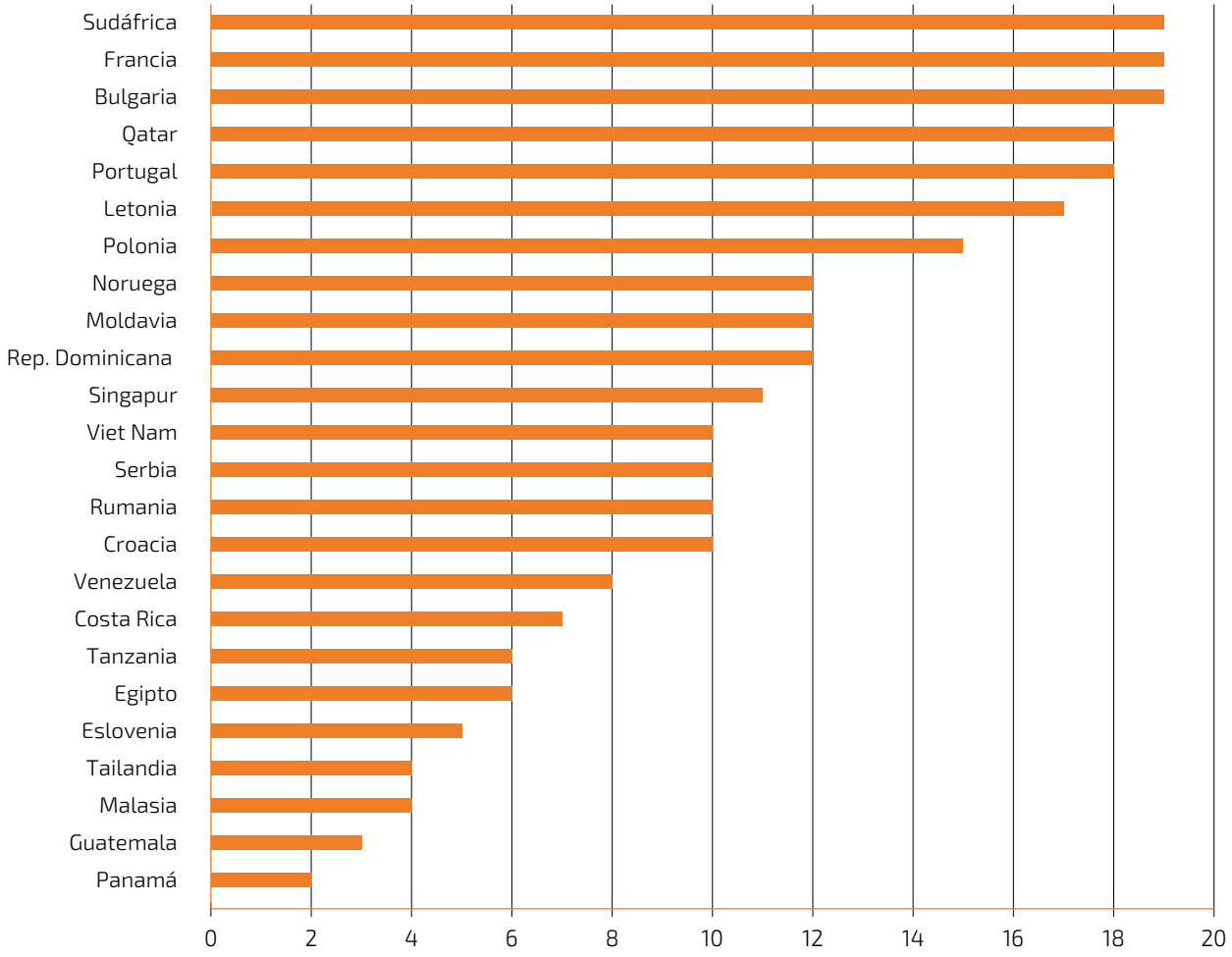
[197] La Organization of Women in International Trade (Organización de Mujeres en el Comercio Internacional) (http://www.owit.org) es una organización profesional sin fines lucrativos dedicada a promover las oportunidades comerciales de la mujer a escala mundial ofreciendo oportunidades educativas y de colaboración en redes. Cuenta con 25 secciones activas en el mundo y más de 2.000 miembros, en particular empresarios, ejecutivos, representantes gubernamentales y proveedores de servicios. WEConnect International (http://www.WEConnectInternational.org) Es una organización no lucrativa dirigida por empresas que contribuye a establecer comunidades sostenibles potenciando a mujeres dueñas de empresas para que tengan éxito en los mercados locales y mundiales, Desde 2009, ha impartido formación sobre administración de empresas, ofreciendo servicios de certificación y relaciones empresariales a empresas con sede fuera de los Estados Unidos en que al menos el 51% de su propiedad, su gestión y su control estén en manos de una o más mujeres.

© Eric Audras

7. Disparidad de remuneración por motivos de género

Uno de los principales indicadores que refleja la desigualdad de género en el mercado de trabajo es la persistente disparidad de remuneración entre hombres y mujeres en virtud de la cual las mujeres ganan menos que los hombres, en general, y en ocupaciones y sectores económicos determinados. Si bien la disparidad se ha reducido gradualmente en los últimos decenios, en numerosos países persisten

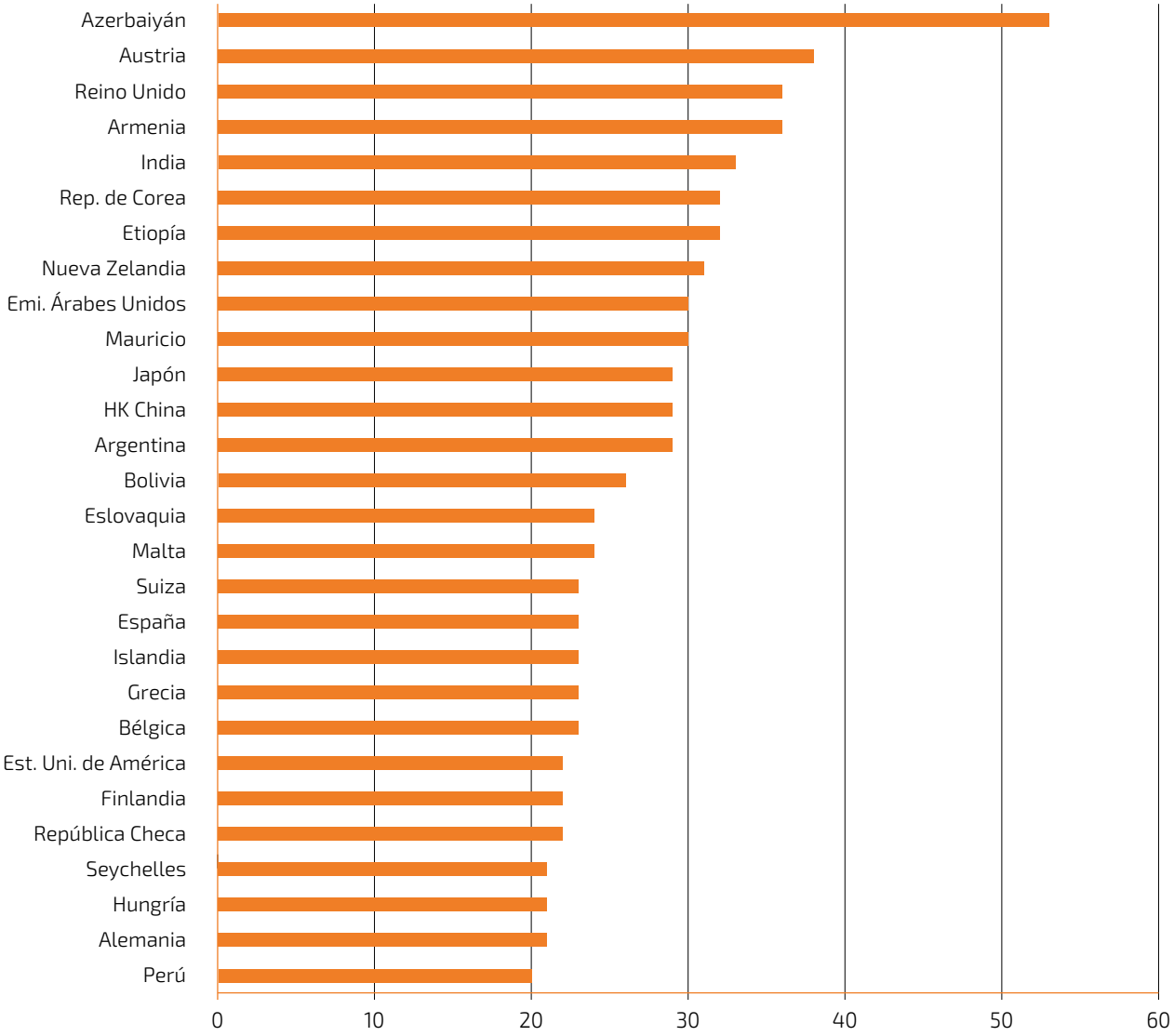
Gráfico 7.1 Países con menos del 20% de disparidad de remuneración por motivos de género, OIT. Últimos años



Fuente: Cuadro de disparidad de remuneración por motivo de género. Base estadística de la OIT; junio de 2014

Todos los países en 2012, excepto Letonia, Noruega, Portugal y Qatar (2013), Bulgaria, Croacia, Francia, Moldova y Eslovenia (2011), Polonia (2010.)

Gráfico 7.2 Países con 20% o más de disparidad de remuneración por motivos de género, OIT. Últimos años



Fuente: Cuadro de disparidad de remuneración por motivo de género. Base estadística de la OIT; junio de 2014
Todos los países en 2012, excepto Rep. Checa y Etiopía (2013), Austria, Bélgica, Bolivia, Finlandia, Grecia, Nueva Zelandia y Seychelles, España (2011), Malta, Suiza y USA (2010), UAE (2009)

importantes diferencias que varían desde un pequeño porcentaje hasta más del 40%. Según la Comisión Europea, en 2011 la remuneración horaria bruta de las mujeres, era en promedio un 16% inferior a la de los hombres en la Unión Europea (Unión Europea de 27 miembros), así como en la zona euro (17 Estados miembros). La disparidad entre Estados miembros variaba 25 puntos porcentuales, del 2% en Eslovenia al 27% en Estonia.[198]

En los países de la OCDE[199], según in informe de la Organización, en 2010 la disparidad se situaba entre el 10 y el 20%. En el Japón era el 28,7%, seguido por Alemana, con el 20,8%. Las diferencias salariales eran inferiores en algunos países de Europa Oriental como Polonia (6,2%). También había una pequeña disparidad del 6,1% en España. En Dinamarca (11,8%) y Noruega (8,1%) la disparidad salarial era también relativamente menor.

198 Sitio web: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics.

199 CESifo DICE Report The Gender Wage Gap in OECD Countries, 1/2013 (marzo); www.cesifo-group.de/ifoHome/facts/DICE/Labour-Market-and-Migration/Labour-Market/Anti-discrimination-Gender/Gender-wage-gap-report/fileBinary/Gender-Wage-Gap_dicereport113-db3.pdf.

En los gráficos a continuación se observa la disparidad de remuneración entre hombres y mujeres en determinados países y en los últimos años. El gráfico 7.1 muestra los países sobre los que se disponía de datos de 2010 a 2013, con una disparidad inferior al 20%. El gráfico 7.2 muestra los países con una disparidad de 20% o más. La disparidad de remuneración por motivos de género corresponde a la diferencia entre la retribución media de los hombres y la retribución media de las mujeres expresada como porcentaje de la retribución media de los hombres.

La disparidad de remuneración por motivo género se explica en parte por la naturaleza del trabajo femenino comparada a la del masculino. Los empleos que ocupan las mujeres han sido históricamente menos valorados en términos monetarios que los ocupados por hombres. El número superior de mujeres que trabajan a tiempo parcial y el hecho de que las mujeres toman más tiempo libre para dedicarlo a las tareas familiares en comparación con los hombres también contribuye a una diferencia general de los ingresos. No obstante, aunque se tengan en cuenta estos elementos concretos, según algunos estudios persisten diferencias que solo pueden atribuirse a la discriminación. Además, los estudios realizados en todo el mundo muestran que las mujeres dedican más horas que los hombres al trabajo no remunerado, como las tareas del hogar o los servicios voluntarios, por lo cual ahorran y contribuyen menos a los sistemas de pensiones.

En numerosos países, la tecnología cambia la naturaleza de los empleos tanto de hombres como de mujeres desde el punto de vista del equilibrio entre la intensidad del esfuerzo físico y del esfuerzo mental requeridos. En el último decenio, se dedicaron muchos esfuerzos a la elaboración de metodologías que permitiesen evaluar el empleo objetivamente. Se trata por ejemplo de medir las competencias necesarias, el nivel de responsabilidad de las competencias, la intensidad del esfuerzo y la complejidad y variedad de las tareas. Sigue planteando grandes dificultades la aplicación de esas metodologías a nivel de la empresa y de la rama de producción. En efecto, se requiere mucha dedicación y colaboración para poder evaluar imparcialmente el valor de los empleos que ocupan las mujeres y los hombres. El Convenio 100 sobre la igualdad de remuneración, muy avanzado en el momento de su adopción en 1951, ha sido ratificado por la mayoría de los Estados Miembros.El Convenio se centraba en el complejo concepto del "valor" del trabajo desempeñado y no únicamente en la "igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor", que exigía la "aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor". También emplea el término "remuneración" para incluir no solo un sueldo o salario sino los beneficios adicionales en efectivo o en especie.

7.1 Disparidad de remuneración por motivo de género entre los directores

Esta disparidad de remuneración está a menudo presente en los puestos de dirección donde puede atribuirse a los distintos tipos de funciones de gestión y a los niveles de las funciones que cumplen las mujeres. En el cuadro 7.1 siguiente, los datos de la OIT disponibles para 49 países sobre la disparidad de remuneración por motivo de género y por ocupación muestran las importantes diferencias entre los países respecto de la disparidad global por género, que comprende desde un reducido porcentaje en la Guatemala y Panamá hasta casi el 42% en Etiopía, y el 38%, en Austria y Suiza. La disparidad de remuneración a nivel empresarial es superior que la disparidad global por motivo de género en 18 países e inferior en 26 países sobre los que se disponía de datos. Análogamente, en el caso de los profesionales la disparidad de remuneración entre hombres y mujeres es superior que el promedio en 24 países e inferior, en 23 países.

Cuadro 7.1 Disparidad salarial por motivo de género – gerentes y profesionales. OIT, últimos años hasta 2013

	País	Disparidad general	Profesionales	Gerentes
1	Argentina	29	17	14
2	Aruba	19	18	16
3	Austria	38	37	35
4	Belarús	26	33	23
5	Bélgica	23	12	14
6	Bermudas	21	32	27

7	Brasil	23	43	24
8	Canadá	25	16	19
9	Costa Rica	7	20	22
10	República Checa	22	27	29
11	República Dominicana	12	33	23
12	Etiopía	42	23	25
13	Finlandia	22	17	19
14	Alemania	21	30	34
15	Grecia	23	41	19
16	Guatemala	3	34	37
17	Hong Kong, China	29	17	7
18	India	33	24	6
19	Indonesia	22	30	0.4
20	Israel	34	35	37
21	Rep. de Corea	32	34	23
22	Macao, China	17	15	3
23	ex Rep. Yugo. de Macedonia	6	8	6
24	Malasia	4	22	26
25	Maldivas	34	32	19
26	Mauricio	30	33	17
27	Mongolia	15	5	16
28	Noruega	12	16	20
29	Pakistán	37	9	2
30	Panamá	2	16	3
31	Paraguay	17	12	17
32	Perú	20	34	33
33	Filipinas	N/A	8	2
34	Polonia	15	21	28
35	Portugal	18	13	30
36	Qatar	18	10	16
37	Federación de Rusia	32	26	31
38	Seychelles	21	15	24
39	Eslovaquia	24	30	32
40	Eslovenia	5	14	5
41	Sudáfrica	19	17	17
42	España	23	19	17
43	Sri Lanka	18	31	10
44	Suiza	38	36	33
45	Tailandia	4	16	N/A
46	Emiratos Árabes Unidos	30	22	16
47	Reino Unido	36	25	30
48	Venezuela	8	N/A	5
49	Viet Nam	10	18	11

Fuente: Cuadro, Disparidad salarial por motivos de género por ocupación. Base estadística de la OIT, junio de 2014

Todos los países en 2012, excepto Noruega y Portugal (2013), Austria, Belarús, Bélgica, Eslovenia, España, Federación de Rusia, Finlandia, Grecia, Israel, Pakistán, Seychelles, Sri Lanka y Viet Nam (2011), Alemania, Aruba, Bermuda, ex República Yugoslava de Macedonia, Filipinas, Indonesia, Maldivas, Panamá y Polonia (2010) y los Emiratos Árabes Unidos (2009).

Los dos cuadros siguientes (Cuadros 7.2 y 7.3) muestran la disparidad salarial por género en distintos niveles y diferentes esferas de gestión según las clasificaciones CIOU 08 y CIOU 88. En seis de los 15 países la disparidad por género correspondiente a directivos, ejecutivos, funcionarios superiores y miembros de los cuerpos legislativos era superior a la de los gerentes administrativos y comerciales. En siete países también era superior la disparidad salarial para los gerentes de hoteles, restaurantes, comercio al por menor y otros servicios. En varios países la disparidad salarial era similar en estas tres esferas de gestión, por ejemplo, Alemania, Bélgica, Malasia y Polonia.

En cinco de los siete países sobre los que había datos disponibles, la disparidad salarial por motivos de género en el caso de los gerentes generales era superior que en el caso de los miembros de los cuerpos legislativos, funcionarios superiores, directivos y directivos ejecutivos.

Cuadro 7.2 Porcentaje de la disparidad salarial por género correspondiente a diferentes niveles y tipos de gerentes, OIT, CIUO 08, determinados países, últimos años

	País	Año	Directores ejecutivos, personal directivo de la administración pública y miembros del poder legislativo	Directores y administradores comerciales	Gerentes de hoteles, comercios y otros servicios
1	Argentina	2012	25	66	10
2	Aruba	2010	21	18	13
3	Austria	2011	37	30	23
4	Bélgica	2011	10	13	15
5	Costa Rica	2012	32	32	40
6	Finlandia	2011	11	14	18
7	Alemania	2010	33	33	37
8	Grecia	2011	N/A	42	37
9	India	2012	26	16	8
10	Malasia	2012	24	31	24
11	Mauricio	2012	25	24	4
12	Polonia	2010	21	27	28
13	Portugal	2013	N/A	26	17
14	Eslovaquia	2012	36	25	36
15	Sudáfrica	2012	7	16	26
16	España	2011	43	13	17
17	Reino Unido	2012	33	35	29

Cuadro 7.3 Porcentaje de la disparidad salarial por género correspondiente a diferentes niveles y tipos de gerentes. OIT, CIOU 88, determinados países, últimos años

	País	Año	Miembros del poder legislativo y personal directivo de la administración pública Directores y directores ejecutivos	Otros directores de departamentos	Gerentes de empresa
1	Belarús	2011	14	5	37
2	Etiopía	2012	22	17	31
3	Israel	2011	21	36	37
4	Perú	2010	44	36	33
5	Filipinas	2012	1	9	23
6	Rusia	2011	31	7	6
7	Sri Lanka	2012	19	54	47

Es limitado el número de estudios disponibles sobre la disparidad de remuneración en la gestión empresarial por motivo de género, en parte debido a que los salarios en este sector suelen ser confidenciales. Algunas investigaciones apuntan a factores que explican la disparidad. En su mayoría concluyen que una cierta proporción de las diferencias salariales no pueden justificarse por razones objetivas y se deben al estereotipo de género. Según la OCDE, es mayor la disparidad de remuneración con respecto a los altos salarios. A continuación se dan algunos ejemplos de los resultados obtenidos.

Según las investigaciones de Chartered Management Institute del ***Reino Unido***, en 2011, los hombres en cargos ejecutivos recibían una remuneración promedio un 25% superior a la de las mujeres con las mismas funciones. Sin embargo, parece perfilarse una nueva tendencia a que las mujeres en cargos ejecutivos subalternos o de categoría inferior estén un poco mejor remuneradas que sus homólogos masculinos en el mismo nivel.[200]

En los ***Estados Unidos***, un informe de 2010 de la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno indica que las directoras ganaban el 19% menos que sus homólogos masculinos en 2007, muy poca diferencia con el 21% menos, en 2000.[201] En otro informe se observó que en 2010, había una disparidad del 26% en las remuneraciones medianas semanales promedio de las mujeres en cargos de gestión a tiempo completo, ocupaciones profesionales y ocupaciones conexas.[202] Respecto de los directores ejecutivos en 2011 la disparidad por género era el 31%, en el caso de los directores financieros, el 34% y para los directores de ventas y comercialización, el 32%.[203]

En un estudio de ***Australia*** se señalaba que "las mujeres en cargos directivos a tiempo completo ganaban un 25% menos que sus homólogos masculinos y entre el 70% y el 90% de esta disparidad salarial no podía explicarse." El autor llega a la conclusión de que "hasta el 70% de la disparidad se debe simplemente a que se trata de directoras mujeres."[204]

En un documento de investigación de ***China*** que examinaba los factores que contribuían a la disparidad de remuneración por motivo de género (educación, dimensiones de la empresa, rama de producción, etc.) se determinó que la disparidad general ascendía al 32,5%.[205]

Un estudio sobre la disparidad salarial en la empresa, entre hombres y mujeres, realizado en la ***República Checa*** mostró una diferencia del 20%.[206]

En ***Chile***, 250 directores generales y 1.600 directores principales fueron entrevistados en una encuesta de Mercer 2010. Según los resultados de un informe, las directoras ganaban el 15% menos que sus homólogos masculinos.[207]

Varios estudios recientes reflejan las desventajas que experimentan las mujeres desde el comienzo de su carrera. Según investigaciones realizadas en los ***Estados Unidos*** la brecha salarial por género un año después de la obtención de un diploma universitario se situaba en el 25% para los estudiantes de universidades privadas sin fines de lucro, el 19% para los de las universidades públicas y el 14% en el caso de las universidades públicas y privadas sin fines de lucro.[208] En Australia, un informe de GradStats2012 de Graduate Careers Australia mostraba que los sueldos medianos a tiempo completo de los diplomados de sexo masculino ascendían a 55.000 dólares (un aumento con respecto a 52.000 dólares en 2011) en comparación con 50.000 dólares para las mujeres (igual desde 2011). La actual disparidad por motivo de género entre los diplomados con respecto a todas las ocupaciones es el 9,1%. La disparidad era más acentuada en arquitectura y construcción (17,3%), odontología (15,7%), optometría (8,5%) y derecho (7,8%). Sin embargo, en 7 de 23 ocupaciones las diplomadas ganaban una remuneración apenas superior a la de los hombres, en particular, ciencias de la computación, ciencias de la tierra, farmacia e ingeniería. No había disparidad por motivo de género solo en 3 categorías de ocupación,

200 Simon Goodley, *Women executives could wait 98 years for equal pay, says report,* The Guardian, 31 de agosto de 2011.

201 Andrew Sherrill, *Women in Management: Female Managers' Representation, Characteristics, and Pay,* Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos, 2010.

202 Catalyst, Women's Earnings and Income, 2011.

203 Oficina de Estadísticas del Trabajo de los Estados Unidos, *Highlights of Women's Earnings en 2011;* http://www.bls.gov/cps/cpswom2011.pdf.

204 Ian Watson, The gender wage gap within the managerial workforce: an investigation using Australian panel data, 2009 , HILDA Survey Research Conference, Universidad de Melbourne, 17 de julio 2009.

205 Lin Xiu, *Managerial Gender Earnings Gap in China,* abril de 2009; www.tammyschirle.org/LCERPA/Lin_Xiu_090-402.pdf

206 Štepán Jurajda y Teodora Paligorova, *Female Managers and their Wages in Central Europe,* Forschungsinstitutzur Zukunft der ArbeitInstitute for the Studyof Labor, Bonn, Discussion Paper No. 2303, septiembre de 2006.

207 Arly Faunes (Chile), *Un círculo vicioso: la brecha salarial femenina,* hace referencia a un estudio de la consultora Mercer, América Economía, MAB & Educación Ejecutiva, Boletín, 1º de julio de 2011.

208 Christianne Corbett y Catherine Hill, *Graduating to a Pay Gap The Earnings of Women and Men One Year after College Graduation,* publicado por American Association of University Women (AAUW), octubre de 2012.

con respecto a los salarios iniciales, a saber, la educación, las humanidades y la medicina.[209]

7.2 Encuesta de empresas de la OIT

La inmensa mayoría (82%) de las empresas encuestadas por la OIT en 2013 respondieron que el personal directivo femenino percibía la misma remuneración que el personal masculino del mismo nivel. Sin embargo, el 10% de las empresas indicaron lo contrario. Algunas empresas señalaron que en ciertos casos las directoras ganaban más que los directores, y en otros, no. En algunas explicaciones se exponían razones y diferencias históricas basadas en cualificaciones, experiencia anterior y nivel de rendimiento, así como en la antigüedad en el servicio. Una empresa señaló que las mujeres todavía no estaban en condiciones de defender sus derechos a una remuneración igual; otra, que los hombres se sentían más seguros cuando reclamaban salarios más altos en razón de las responsabilidades ejercidas. Según otra empresa las mujeres aceptaban más fácilmente salarios inferiores. Otra afirmó que se aceptaba que los directivos hombres recibieran un salario superior porque se consideraba que asumían la responsabilidad financiera en sus familias. Por último, una empresa señaló que:"no se trata de una diferencia entre los salarios de hombres y mujeres sino que la negociación tiene lugar antes del nombramiento y que los hombres están en mejores condiciones de negociar porque conocen mejor el sector de actividad para el que se postulan."

Desde el punto de vista de los elementos de la retribución relativos al desempeño, la mayoría (66%) de los encuestados indicaron que no había diferencia alguna entre el personal directivo masculino y femenino. El 8% señaló que había grandes diferencias, el 7%, algunas diferencias, y otro 7%, pequeñas diferencias. Varias respuestas señalaron que en su empresa la remuneración se basaba en el desempeño y no en el género. Entre las explicaciones invocadas para justificar las diferencias figuraban las calificaciones, la experiencia, las competencias y la fiabilidad. Según otra explicación podía suceder que se asignaran diferentes indicadores principales de desempeño a los hombres y las mujeres directores para determinar la remuneración. Según una empresa las directoras recibían efectivamente una remuneración superior en función de su desempeño debido a que sus salarios iniciales eran más bajos que los de los hombres. Otra indicó que como los hombres tenían más responsabilidades de supervisión que las mujeres percibían una remuneración superior en función del desempeño. Una empresa señaló que casi nunca las mujeres eran ascendidas a cargos superiores independientemente de su rendimiento. Otra empresa señaló que las mujeres que lograban progresar lo hacían a costa de un inmenso esfuerzo y sacrificio personales en comparación con los directores hombres a quienes automáticamente se ofrecían salarios superiores, mejores oportunidades y privilegios. Otra, señaló que en general se observaba la falta de igualdad de oportunidades.

La mayoría (74%) de los encuestados indicaron que las directoras y los directores recibían las mismas prestaciones (viáticos, vehículos, primas, aportaciones a la caja de pensiones, etc.). Las empresas que indicaron diferencias mencionaron las desigualdades persistentes y las oportunidades de capacitación mejores ofrecidas a los hombres. Una empresa señaló que se daba a los directores autos más caros que a las directoras. Otra, que las directoras recibían menos viáticos ya que su trabajo era siempre dentro de la empresa. En otro ejemplo se indicó que no se pagaba el seguro de salud y los gastos de viaje a las personas a cargo de una directora, pero sí al cónyuge e hijos del personal directivo masculino.

[209] Workplace Gender Equality Agency (WGEA), *Graduate pay gap blowout: females earn $5K less,* 3 de enero de 2013.

© Tim Robbins

8. La mujer en los puestos con poder de decisión del sector público

Las mujeres han logrado progresar como legisladoras en todo el mundo, muchas veces como consecuencia de distintos cupos. También tienen a menudo más oportunidades en la función pública debido a las políticas gubernamentales sobre igualdad de oportunidades y de trato, así como a las medidas para conciliar el trabajo y la vida familiar.

8.1 Función pública

En el cuadro 8.1 siguiente figuran datos sobre la proporción de mujeres en cargos superiores de la función pública en determinados países. Las cifras tienden a ser superiores, en algunos casos con creces, comparadas con los datos disponibles para los directores

Cuadro 8.1 Porcentaje de mujeres en cargos superiores dela función pública en determinados países, 2011-2013

País	% de mujeres 2013	País	% de mujeres 2012	País	% de mujeres 2011
Canadá	44	Croacia	30	Bélgica	17
Chipre	37	Hungría	77	Estonia	57
Dinamarca	22	Israel	32	Finlandia	38
Irlanda	19	Países Bajos	26	Francia	23
Kazajstán	40	Noruega	22	Suecia	42
Lituania	60	España	33		
Federación de Rusia	62	Suiza	31		
Eslovenia	53	Ucrania	38		
Reino Unido	36				

Fuente: Base de datos estadísticos de la CEPE, reunida a partir de fuentes oficiales; consultada en junio de 2014

Cuadro 8.2 Miembros de juntas de Banco centrales por sexo. Último año

País	Último año	Hombre	Mujer	% de mujeres	País	Último año	Hombre	Mujer	% de mujeres
Albania	2013	6	3	33	Letonia	2013	5	1	17
Armenia	2013	5	0	0	Lituania	2013	4	1	20
Austria	2013	4	0	0	Malta	2012	3	2	40
Belarús	2013	9	4	18	Moldova	2013	4	1	20
Bélgica	2011	8	2	25	Montenegro	2013	7	0	0

País	Último año	Hombre	Mujer	% de mujeres	País	Último año	Hombre	Mujer	% de mujeres
Canadá	2006	6	1	17	Países Bajos	2013	4	1	20
Croacia	2013	8	0	0	Noruega	2013	4	3	43
Chipre	2013	5	0	0	Polonia	2013	7	2	22
Rep. Checa	2013	6	1	14	Portugal	2013	5	0	0
Dinamarca	2012	6	1	14	Rumania	2013	8	1	11
Estonia	2013	6	2	25	Rusia	2006	12	3	25
Finlandia	2013	3	0	0	Serbia	2013	2	3	60
Georgia	2013	7	0	0	Eslovaquia	2013	4	0	0
Alemania	2006	7	0	0	Eslovenia	2013	2	3	60
Grecia	2008	12	1	8	España	2013	7	2	22
Hungría	2013	8	1	11	Suecia	2011	2	2	50
Islandia	2013	2	0	0	Suiza	2013	3	0	0
Irlanda	2013	8	1	11	Turquía	2012	7	0	0
Israel	2013	5	1	17	Ucrania	2013	7	3	30
Italia	2013	4	1	20	Reino Unido	2006	19	4	21
Kazajstán	2013	8	1	11	Estados Uni. de América	2013	4	2	33

Fuente: Base de datos estadísticos de la CEPE; consultada en junio de 2014

superiores del sector privado. Sin embargo, en Bélgica e Irlanda las cifras son relativamente bajas.

Tradicionalmente ha resultado difícil a las mujeres hacerse un lugar en el mundo de las finanzas y los negocios. El cuadro 8.2 siguiente muestra cómo han logrado obtener puestos en los consejos o juntas de los bancos centrales de algunos países.

En ***Australia*** las mujeres representan la mayoría de las empleadas de la función pública australiana (Administración Pública Australiana- APS), es decir el 57,6% de todos los empleados en julio de 2012. En 2011 las mujeres ocupaban el 40% de los puestos del nivel ejecutivo superior (EL2). También en ese año ocupaban el 11,7% de los puestos del nivel ejecutivo máximo (SES 3)[210]

En ***Chile***, las mujeres representaban el 66,9% de los funcionarios del gobierno central en 2010, y el 29,5% de los directores superiores.[211]

En ***China***, según el Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social, las mujeres representaban el 42,5% del personal de la función pública en todos los niveles de gobierno, y el 45,1% de los profesionales de las empresas de propiedad estatal e instituciones públicas. De los expertos e investigadores de alto nivel que percibían subvenciones públicas, el 11,5% eran mujeres. Según una encuesta realizada en diciembre de 2010 por la Federación de Mujeres de China y la Oficina Nacional de Estadística solo el 2,2% de las trabajadoras eran jefas de departamentos gubernamentales, empresas de propiedad estatal e instituciones públicas, o sea aproximadamente la mitad del porcentaje correspondiente a los hombres.[212]

En ***Francia***, en 2012, las mujeres representaban el 61% de los 5,5 millones de funcionarios públicos, y el 38,6% de los funcionarios superiores y directores.[213]

En el ***Japón***, las mujeres ocupaban en promedio el 6,5% de los puestos superiores de los gobiernos de las prefecturas. A los tres puestos de categoría superior correspondía el 10% (el más alto era el 14,5%

[210] Australian Public Service; www.apsc.gov.au.

[211] Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2001-2010, Dirección de Presupuestos, Gobierno de Chile, 2011.

[212] Comité de Trabajo Nacional del Consejo de Estado para la Mujer y el Niño, comunicado de prensa, *Female Professionals, Civil Servants Reach More than 40 Percent in China,* 29 de noviembre de 2011.

[213] Sitio web de la función pública de Francia: www.fonction-publique.gouv.fr.

para el Gobierno Metropolitano de Tokyo), mientras que los dos más bajos eran inferiores al 3%:[214] En el gobierno central del Japón las mujeres solo ocupaban el 2,2% de los puestos de director o de categoría superior, según las estadísticas de la Oficina del Consejo de Ministros. Esta Oficina se ha fijado una serie de objetivos para mejorar la igualdad. Según un objetivo principal las mujeres deberían ocupar por lo menos el 10% de los puestos de dirección en el sector privado y el 5% de los puestos de dirección en el gobierno central no más tarde de 2015.[215]

En el sector público de ***Kenya***, el 0,5% de las funcionarias ocupan cargos directivos máximos en comparación con el 2% de los hombres. En 35 ministerios, las mujeres ocupaban el 1,3% de los puestos directivos superiores en empresas estatales, y el 10,2% de los puestos directivos superiores de los gobiernos locales, incluidos los jefes de departamentos.[216]

En ***Mauricio***, aumentó el porcentaje de mujeres directivas superiores en el sector público, desde el 20% aproximadamente en 1980 hasta el 37% en 2011.[217]

En ***Nigeria***, el principal empleador es el Civil Federal Service, con el 76% de personal masculino y el 24%, femenino. Las mujeres ocupan menos del 14% del total de los puestos de dirección en el sector público de Nigeria.[218]

En la ***Federación de Rusia***, las mujeres desempeñaban el 13% de las funciones directivas.[219]

En ***Singapur***, las mujeres representaban el 63,3% del personal de la función pública y el 30% de los secretarios adjuntos en la función pública en 2012, lo que representaba un aumento del 20% con respecto a 2009.[220]

En ***Sri Lanka***, en el sector estatal hay numerosas mujeres a cargo de divisiones o departamentos debido en gran parte a un sistema de ascenso basado en la antigüedad. No obstante, hay pocas mujeres nombradas secretarias de ministerios (funcionario administrativo superior con poder de decisión, después del Ministro). Actualmente, incluso el cargo de Secretario del Ministro de Asuntos de la Mujer y Empoderamiento está ocupado por un hombre.[221]

El sector público ha sido una fuente importante de empleo bien remunerado para las mujeres en muchos países del Oriente Medio y África del Norte. Según los datos de las oficinas nacionales de estadística las mujeres representan una proporción considerable de los puestos del sector público en comparación con el sector privado. Por ejemplo, en los ***Emiratos Árabes Unidos***, el 66% de las mujeres empleadas trabajan en el sector público, y el 30% ocupa puestos con poder de decisión.

En ***Ucrania***, en 2010, las mujeres representaban el 56,2% del personal de la función pública y el 13,3% de los funcionarios superiores de más alto grado.[222]

8.2 La mujer en los Parlamentos

Según cifras de la Unión Interparlamentaria correspondientes a mayo de 2014, las mujeres representan el 21,9% del promedio global de parlamentarios de ambas cámaras conjuntamente. A título comparativo, en 2007 era el 17,3% y el 14,7% hace 10 años. En mayo de 2014, el promedio regional correspondiente a Asia era el 19%, el 13,4% para el Pacífico, el 22,9% para el África subsahariana, el 25,7% para las Américas, el 17,8% para los Estados Árabes, el 23,7% para Europa, excluidos los países nórdicos y el 25,3% para los países de OSCE y los países nórdicos.[223]

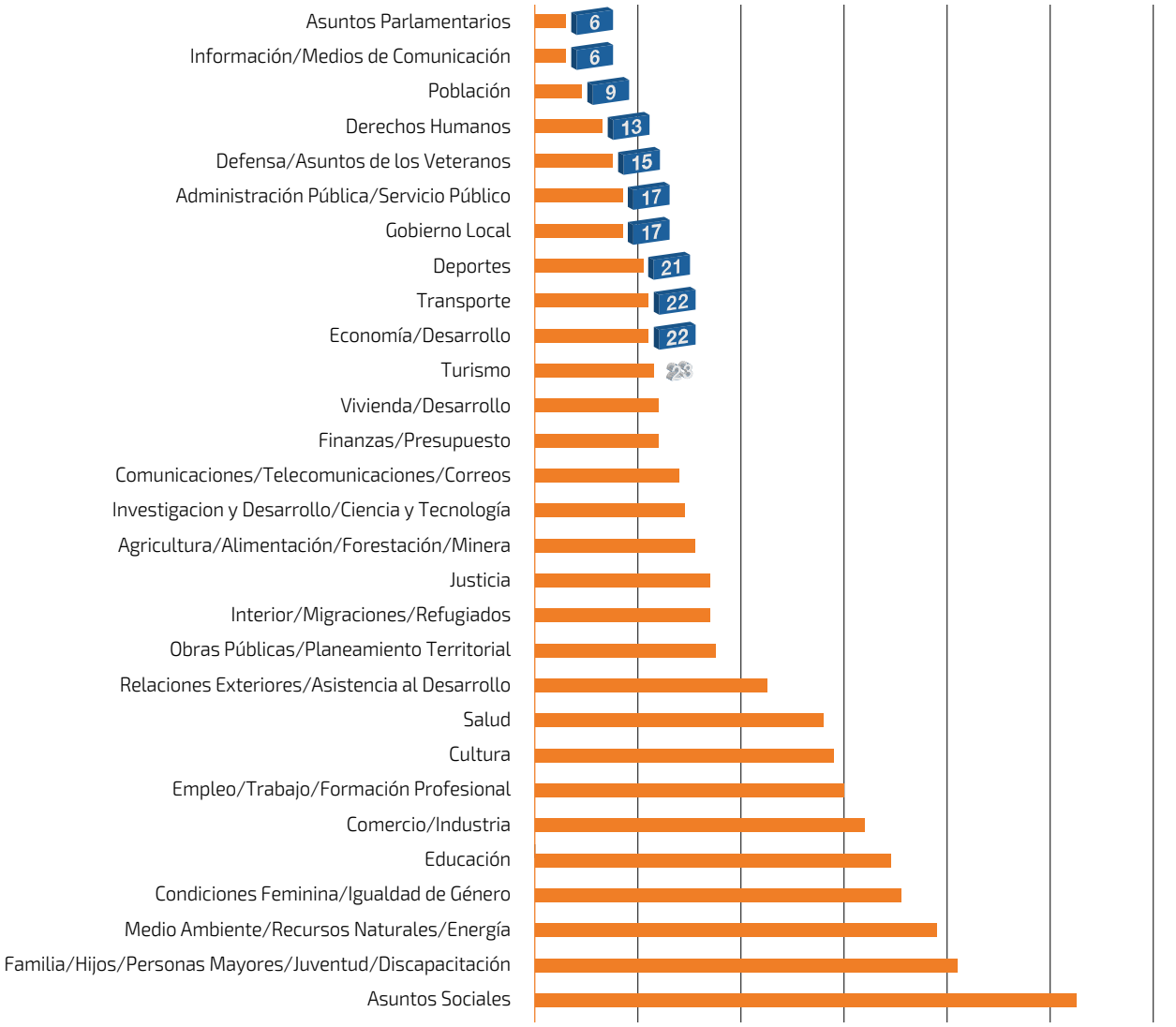
Las mujeres presidentas de una u otra cámara legislativa son también un indicador del progreso femenino en la política. La UIP señala que en mayo de 2014 solo 39 mujeres presidían una de las cámaras de 189 Parlamentos, de los cuales 78 eran bicamerales. Por consiguiente, las mujeres ocupaban solo el 14% del número total de 271 puestos de presidentas del Parlamento o de una de sus cámaras.

214 Informe por país del Japón para el Taller regional de OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, 18 y 19 de abril de 2013.
215 Lindsay Whipp, *Japan: culture hange required,* Financial Times, 7 de diciembre de 2011.
216 Informe Nacional de Kenya para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.
217 Informe Nacional de Mauricio, Taller regional africano de empleadores (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, octubre de 2012.
218 Informe Nacional de Nigeria, Taller regional africano de empleadores (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, octubre de 2012.
219 Ernest & Young, *Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders,* 2013.
220 Ministerio de la Familia y la Previsión Social, Singapur, 2012; www.msf.gov.sg
221 Desde noviembre de 2014, estos puestos estan ocupados respectivamente por Honorable Sr. Tissa Karalliyadda y Sr. E.W.F. Illayapparachchi, véase sitio web del ministerio: http://www.childwomenmin.gov.lk/English
222 Fondo Ucraniano para la Mujer, Women's Participation in Politics and Decision-Making in Ukraine; Strategy Paper, 2011.
223 Sitio web de la Unión Interparlamentaria: *Women in Parliaments* http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm

En 2014, el Gabón, Guinea Ecuatorial, Swazilandia y Zimbabwue eran los únicos países de África que tenían una presidenta del Senado. Seis países habían tenido presidentas de la cámara baja o alta, a saber, Botswana, Madagascar, Mozambique, Rwanda, Tanzanía y Uganda. En las ***Américas*** había cuatro presidentas de la cámara alta: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados y Chile. Tres países tenían presidentas de la cámara baja: Antigua y Barbuda, Dominica y Honduras. Otros dos países, el Ecuador y Suriname tenían presidentas de la cámara única. En ***Asia y el Pacífico,*** 5 países (Australia, Bangladesh, la India, la República Democrática Popular Lao y Singapur) tenían presidentas de la cámara baja pero ninguno de los 12 países había tenido una presidenta de la cámara alta. Dos países de la región de la ***Europa Central y Oriental y la CEI*** –Turkmenistán y Uzbekistán – tenían presidentas de la cámara baja y solo un país, la Federación de Rusia tenía una presidenta de la cámara alta. Una mujer presidía el Parlamento bicameral de Serbia. En la ***Unión Europea y Europa Occidental***, había presidentas de la cámara alta en cinco países, a saber, Austria, Bélgica, Países Bajos, Polonia, y el Reino Unido. Había presidentas de la cámara baja en dos países (Italia y los Países Bajos). Cuatro países con sistema unicameral tenían presidentas: Letonia, Lituania, Portugal y San Marino. En el ***Oriente Medio y África del Norte***, ningún país tenía una presidenta de ninguna de las dos cámaras.

Las mujeres ministras y los correspondientes ministerios son también indicadores de la participación

Gráfico 8.1 Carteras ocupadas por ministras, 1065 carteras en 188 países



femenina en la adopción de decisiones en los más altos niveles del gobierno y la esfera política. Solo en 4 países – Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia – las mujeres eran el 50% o más de todos los ministros. En nueve países, las mujeres eran el 40% o más de los ministros – Austria, Bélgica, Bolivia, Cabo Verde, Ecuador, Liechtenstein, Nicaragua, Suiza y Sudáfrica. En 13 países había un 30% o más de ministras– Dinamarca, Venezuela, Lesotho, Burundi, Colombia, Alemania, Países Bajos, Uganda, Rwanda, Gambia, Benin, Letonia y España. En los 162 países restantes sobre los que se disponía de datos había menos del 30% de ministras, incluidos 14 que no tenían ministras y 39 países cuyo porcentaje se situaba entre el 0 y el 10%.

El gráfico 8.1 a continuación muestra la concentración de mujeres en algunas carteras, como la de asuntos sociales, y su participación limitada en otras, como la defensa, la información y los medios de comunicación y el transporte.

8.3 Cupos legislativos

La utilización de cupos constitucionales o legales ha resultado eficaz para hacer progresar la participación de la mujer en la esfera política en numerosos países y varias regiones, principalmente en Escandinavia y América Latina, Europa Oriental y Asia Central, así como en África. Pueden estar incluidos cupos para la elección de autoridades políticas a nivel local y para el parlamento nacional. En algunos países, también los partidos políticos adoptan cupos voluntariamente. A continuación figuran ejemplos de los cupos legislativos de *Global Database of Quotas for Women*.[224]

En la región de África, la Constitución de ***Kenya*** de 2010 dispone que el Estado tomará medidas legislativas y de otra naturaleza para garantizar que en los organismos estatales no más de dos tercios de miembros electivos serán del mismo género. En ***Lesotho*** la Ley del gobierno local de 2005 reserva a las mujeres el 30% de los escaños de los consejos locales. Como consecuencia de esta decisión, se ha llegado al 58% de mujeres en los consejos locales de Lesotho. Además, el 32% de los ministros del Gabinete son mujeres.[225] En ***Rwanda***, de los 80 miembros de la cámara de diputados, 53 son elegidos directamente y 27, indirectamente. De los miembros elegidos indirectamente, 24 deben ser mujeres, elegidas por los colegios electorales de cada provincia y de Kigali. En el senado, el 30% de los 26 miembros deben ser mujeres. En ***Swazilandia*** 10 de los 30 escaños senatoriales son elegidos indirectamente y al menos la mitad deben ser ocupados por mujeres. De los 20 escaños senatoriales nombrados por el Jefe de Estado, al menos 8 deben de ser mujeres. En el ***Sudán***, el 24% de los escaños están reservados a las mujeres en la cámara baja, mientras que en ***Somalia***, el 30% de los escaños están reservados para las mujeres. En Angola, Burkina Faso, Burundi, Djibouti, Eritrea, Mauritania, Namibia, el Níger, el Senegal, Sudán del Sur, Tanzanía y Uganda hay cupos previstos por ley para las mujeres en el parlamento.

En la región de ***Asia y el Pacífico***, se reservan para las mujeres 68 escaños de la Asamblea Nacional (Jirga) del Afganistán[226]. En la ***India,*** la Constitución establece que no menos del 33% de los escaños de los consejos municipales deben reservarse para las mujeres.[227] En ***Indonesia***, al menos un tercio de los candidatos de la lista electoral deben ser mujeres, según la Ley de 2008 sobre las elecciones para la Cámara de Representantes.[228] En ***Nepal***, la Constitución dispone que por lo menos el 33% de las candidaturas para las elecciones parlamentarias deben ser femeninas.[229] En Bangladesh, Mongolia, el Pakistán, Samoa y la República de Corea la ley prevé cupos para las elecciones parlamentarias.

En la región de las ***Américas***, 13 países han adoptado leyes sobre cupos, según las cuales los partidos políticos deben contar con un cierto porcentaje de candidaturas femeninas -Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Guyana, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay – (aplicable en 2014). En 1990, menos del 5% de los legisladores latinoamericanos eran mujeres. Según el Banco Interamericano de Desarrollo esta cifra casi se triplicó en 2003. Un estudio[230] sobre la igualdad de género en los parlamentos de América Latina mostró, sin embargo, que estos cupos no siempre se respetaban. La razón podría atribuirse a la concepción de las leyes. Por ejemplo, la ley puede no prever sanciones en casos de incumplimiento por los

[224] Base de datos del Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral, Universidad de Estocolmo y Unión Interparlamentaria; sitio web: http://www.quotaproject.org/country.cfm

[225] Informe Nacional de Lesotho para el Taller regional de África de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

[226] Sitio web de la Unión Interparlamentaria.

[227] Ibíd.

[228] Ibíd.

[229] Ibíd.

[230] Jutta Marx y Jutta Borner , *Parlamentos Sensibles a Género, El Estado de la Cuestión en América Latina, 2011,* Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) 2011 y Unión Interparlamentaria (UIP). 2011.

partidos políticos o puede no prever una supervisión para garantizar su debida aplicación. Por ejemplo, en el Brasil hay un cupo del 30% de mujeres para las listas electorales nacionales, pero tras las elecciones de 2010 las mujeres solo ocupaban el 8,9% de los escaños de la cámara baja y el 16,1%, de la cámara alta. En México, donde la legislación prevé que las mujeres deberían representar el 40% de los candidatos de las listas electorales, obtuvieron en 2012 el 36,8% de los escaños de la cámara baja y el 32,8% de la cámara alta. Pero en las elecciones de 2009, solo obtuvieron el 28,2% de los escaños del Parlamento.[231]

En la región de ***Europa Central y Oriental y la CEI***, ***Kirguistán*** ha establecido un cupo del 30% para cada sexo en las listas electorales de la Cámara Baja del Parlamento. En la ***ex República Yugoslava de Macedonia***, "Tres de cada uno de los candidatos inscritos en la lista de miembros del Parlamento se reservarán para candidatos del sexo menos representado", en las elecciones tanto nacionales como locales.[232] En ***Montenegro***, los partidos políticos deben contar al menos con el 30% de mujeres en sus listas electorales. Solo una mujer dirige una de las 21 municipalidades de Montenegro.[233] En ***Uzbekistán***, al menos el 30% de los candidatos de un partido deben ser mujeres, en las elecciones tanto nacionales como locales. Bosnia y Herzegovina, Georgia, Kosovo y Serbia también tienen cupos previstos por ley para las elecciones parlamentarias.

En 8 países de la ***Unión Europea y Europa Occidental*** –Bélgica, España, Francia, Grecia, Irlanda, Polonia, Portugal y Eslovenia – hay cupos en vigor para las mujeres en el parlamento.

En la región del ***Oriente Medio, Jordania*** reserva 15 de los 125 escaños de la cámara baja para las mujeres. En Argelia, Egipto, el Iraq, Libia, Marruecos, Palestina y Túnez también hay cupos para las elecciones parlamentarias.

8.4 La mujer en el puesto más alto del sector público

En 2014, en 21 países el puesto más alto estaba ocupado por una mujer. Están incluidas 11 presidentas -Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Kosovo, Liberia, Lituania, Malawi, Malta, República Centroafricana y Corea del Sur- y 9 primeras ministras –Bangladesh, Chipre, Dinamarca, Eslovenia, Eslovaquia, Jamaica, Letonia, Noruega, Senegal, Tailandia y Trinidad y Tabago – y la Canciller de Alemania.

231 Sitio web de la UIP.

232 Informe de la ex República Yugoslava de Macedonia para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, Kiev, 5 y 6 de diciembre de 2012.

233 Informe Nacional de Montenegro para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, Kiev, 6 y 7 de diciembre de 2012.

9. Grandes avances de la mujer en la educación

Con arreglo al Atlas Mundial de la UNESCO de la Igualdad de Género en la Educación,

"los últimos cuatro decenios han presenciado una gran expansión de los estudios superiores en todas las regiones del mundo, y por doquier las mujeres han sido las principales beneficiarias de esa evolución. Durante dicho periodo la matrícula femenina en este nivel de enseñanza ha aumentado a casi el doble de velocidad que la masculina por la influencia de factores como la movilidad social, las crecientes posibilidades económicas o la presión internacional en pro de una menor disparidad entre los sexos. No obstante, la mayor facilidad de acceso de las mujeres a los estudios superiores no siempre se ha traducido en una mejora de sus oportunidades profesionales, sobre todo en cuanto a la posibilidad de dedicarse a la investigación después de obtener el doctorado."

LA UNESCO informa de que en el mundo el número de mujeres supera al número de hombres que obtienen el primer diploma universitario y que es más probable que las mujeres continúen los estudios universitarios de maestría; representan el 57% de los diplomados.

Según la UNESCO la mujer tropieza con obstáculos considerables en el curso de los estudios universitarios conducentes a las carreras de investigación. Los hombres aventajan a las mujeres en casi todos los países en los más altos niveles de educación con casi un 55% del total de diplomas de doctorado y el 71% de los investigadores.[234] 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%.[235]

[234] UNESCO, Chiao-Ling Chien *Women in Higher Education*.
[235] UNESCO, Women in Science, UIS Fact Sheet, agosto de 2011, Núm.14.

9.1 La mujer en la educación superior en África

La UNESCO informa de que en los cuatro últimos decenios la matrícula de la educación superior ascendió más rápidamente en el África subsahariana que en las demás regiones. Si bien era de menos de 200.000 estudiantes en 1970, esta cifra se disparó para alcanzar más de 4,5 millones en 2008 –aumentó más de 20 veces. En efecto, la tasa bruta de escolarización (TBE) en la educación superior aumentó en promedio el 8,6% cada año entre 1970 y 2008, en comparación con la media mundial del 4,6% en el mismo período.

Pese a la rápida progresión, solo el 6% del grupo en edad de acceder a la educación superior estaba escolarizado en los establecimientos de enseñanza superior en 2008, en comparación con la media mundial del 26%. Sin embargo, la región había progresado notablemente desde 1970, cuando la TBE era inferior al 1%.

Por oposición a las tendencias internacionales, las mujeres siguen estando desfavorecidas en el África subsahariana así como en Asia Meridional y Occidental en lo que respecta al acceso a la educación superior. La TBE en la educación superior correspondiente a las mujeres del África subsahariana asciende al 4,8%, comparada con el 7,3% en el caso de los hombres.

No obstante, se observa que la región efectuó importantes progresos hacia la paridad de género en el decenio de 1990. Entre 1970 y 1990, la TBE de las mujeres, que mejoró muy poco, correspondía a menos de la mitad de la TBE notificada para los hombres. Esto se tradujo en un Índice de paridad entre los sexos

(IPS)[236], que varió entre el 0,45 y el 0,50 en esos tres decenios. No obstante, al año 2000, las mujeres comenzaron a recuperar el atraso con un IPS ajustado de 0,68. Desde entonces, el IPS regional se mantuvo estable en la educación superior, lo que puede reflejar la modificación de las prioridades de las autoridades nacionales respecto a la consecución del objetivo que constituye la enseñanza primaria universal (Instituto de Estadística de la UNESCO, GED 2010).

En aproximadamente siete países de África, en la educación superior era más numerosa la matrícula femenina que la masculina – Botswana, Cabo Verde, Mauricio, Namibia, Lesotho, el Sudán y Swazilandia (véase en el anexo estadístico un cuadro detallado). En unos 9 países, las tasas de escolarización de la mujer eran elevadas, del 40 al 50% de todos los estudiantes – Camerún, Comoras, Djibouti, Kenya, Madagascar, Nigeria, Rwanda, Sierra Leona y Zimbabwe. No se disponía de datos sobre varios países.

Con respecto al porcentaje de diplomadas de instituciones de educación superior en África, los datos más recientes sobre algunos países tienen más de 10 años. Sin embargo, en varios países las mujeres representan el 30% o más de los diplomados. Solo en Gambia, Lesotho, Mauricio, Namibia y Sudán las mujeres diplomadas eran más numerosas que los hombres diplomados. En algunos casos, el porcentaje de diplomadas era superior al porcentaje de la matrícula femenina. Esto podría indicar que las mujeres invierten más esfuerzos en su carrera universitaria que los estudiantes hombres. Por otra parte, hay países en que es mayor el número de mujeres inscritas, si bien representan una proporción menor de los diplomados. Esta situación puede ser el reflejo de una modificación en el tiempo, debido a la inscripción de más mujeres cada año, o también puede indicar que las mujeres experimentan dificultades para concluir sus estudios.

Había más hombres diplomados que mujeres en los niveles de posgrado, en todos los países menos uno, Mauricio. Sin embargo en algunos países, como Madagascar y Mozambique, un 40% o más de esos diplomados eran mujeres.

Si bien las mujeres están recuperando el atraso con respecto a la matrícula de los hombres en la educación superior y al número de diplomados en varios países, persisten diferencias respecto a esferas de estudio. Si bien hay diferencias entre los países de la región, en algunos se reduce la disparidad en esferas de estudio consideradas tradicionalmente femeninas o masculinas. Solo en cuatro países el número de diplomadas en educación era superior al de los hombres – Benin, Namibia, Swazilandia y Zimbabwe.

En siete países, el número de diplomadas era superior al de hombres diplomados en disciplinas como la salud y servicios sociales – Comoras, Ghana, Madagascar, Mozambique, Namibia, Swazilandia y Zimbabwe.

En seis países el número de diplomadas superaba al de los homólogos masculinos en las humanidades y las artes – Ghana, Madagascar, Mozambique, Namibia, Swazilandia y Zimbabwe.

En tres países, el número de diplomadas superó al de sus homólogos en ciencias sociales, comercio y derecho – Madagascar, Namibia y Swazilandia. Claro está, los porcentajes de las mujeres diplomadas tienden a ser superiores en la mayoría de los países con respecto a la educación, la salud y servicios sociales, las ciencias sociales, las humanidades y las artes, los estudios comerciales y de derecho y los servicios, más generalmente que en el caso de la agricultura, la ciencia, la ingeniería, la manufactura y la construcción.

En cuanto a la ingeniería, la manufactura y la construcción, el 53% de los diplomados eran mujeres en Angola, seguido por Swazilandia con el 33%. La mayoría de los países registraba empero porcentajes muy bajos, y en cinco países eran inferiores al 10%. Solo en Namibia había más mujeres que hombres con diplomas de ciencias (60%), seguido por Zimbabwe (41%).

9.2 La mujer en la educación superior en las Américas

En todos los países de América Latina y el Caribe, excepto Bolivia, el número de mujeres superaba al número de hombres matriculados en la educación superior. En México representaba el 50%(véase cuadro detallado en el anexo estadístico).

Las mujeres representaban el 50% o más de todos los diplomados con respecto a los diplomas obtenidos en las instituciones de educación superior en los últimos años en todos los países de América Latina y el Caribe sobre los que se disponía de datos.

[236] El IPS mide el acceso relativo a la educación de los hombres y las mujeres. La UNESCO lo calcula dividiendo la población femenina por la población masculina escolarizada en una determinada etapa de la educación.

En muchos países, el porcentaje de mujeres superaba al de los hombres diplomados en el nivel de posgrado, y alcanzaban el 89% en Barbados, el 64% en El Salvador, el 59% en la Argentina y el Uruguay, el 57% en Costa Rica, el 56% en Trinidad y Tabago, el 34% en los Estados Unidos y el 51% en el Brasil.

En América Latina y el Caribe se superaba el porcentaje mundial del 45,3%, con el 49,8% de estudiantes de doctorado mujeres en los países sobre los que se disponía de datos. Varios países tenían más mujeres que hombres inscritos en los programas de doctorado – la Argentina, el Brasil, Costa Rica, Panamá y Venezuela.

Si bien el número de mujeres es cada vez más alto que el número de hombres en la matrícula de la educación superior así como entre los diplomados, persisten diferencias importantes en algunos países en cuanto a las esferas de estudio. Cabe esperar que las mujeres estén excesivamente representadas en algunas disciplinas, ya que en general son más numerosas que los hombres. No obstante, si bien se observan diferencias entre los países de la región, estas se reducen en muchos de estos países respecto de las disciplinas consideradas tradicionalmente masculinas o femeninas. Por ejemplo, en cuatro países había más mujeres que hombres diplomados en ciencias (la Argentina, Guatemala, Panamá y Venezuela). En seis países las mujeres estaban clasificadas entre los 20 primeros del mundo desde el punto de vista del porcentaje de los diplomados en ingeniería, industria y construcción – Honduras (5º), Uruguay (6º), Venezuela (10º), Panamá (14º), Argentina (19º) y Colombia (21º). Si bien en ninguno de estos países se alcanzaba la paridad de género, Honduras era el más cercano con el 47,9% –los porcentajes son muy superiores a los de dos decenios atrás.

En la mayoría de los países de la región las mujeres diplomadas aventajaban en número a los hombres, en ciencias sociales, educación comercial y derecho. Los hombres diplomados seguían siendo más numerosos que las mujeres diplomadas en agricultura, y los países de la región tendían a situarse en los valores medios. Panamá, al que correspondía el puesto 39º, tenía el más elevado porcentaje de diplomadas (47,5%).

Seguía habiendo más mujeres que hombres diplomados de la educación superior, en salud y servicios sociales, con porcentajes que abarcaban desde el 64% en Guatemala hasta el 80% en El Salvador. Los países de América Latina tendían a tener un porcentaje superior en relación con los demás países, en salud y servicios sociales. La mayoría de los países sobre los que se disponía de datos tenían más de un 70% de mujeres diplomadas. Algunos países de América Central y el Ecuador tenían altos porcentajes de diplomadas en los servicios, en comparación con otros países; Honduras ocupaba el noveno lugar mundial y el Ecuador, el decimocuarto. No obstante, en numerosos países, había más hombres diplomados que mujeres diplomadas (la Argentina, Chile, Costa Rica, Cuba, México, el Uruguay y Venezuela).

Las mujeres han dominado tradicionalmente las humanidades y las artes, aunque los países latinoamericanos han pasado a ocupar los valores medios y muchos se acercan a la paridad de género, mientras que dos (Venezuela y Honduras) tienen más hombres matriculados que mujeres en estas disciplinas. En algunos países la proporción de mujeres sigue siendo elevada, a saber, más del 70%, como sucede en la Argentina y el Uruguay.

9.3 La mujer en la educación superior en Asia y el Pacífico

En la región de Asia y el Pacífico, las mujeres matriculadas en las instituciones de educación superior eran más numerosas que los hombres en 13 de los 30 países sobre los que se disponía de datos en los años recientes. En tres países eran el 50%: China, el Irán y Singapur (véase cuadro detallado en el anexo estadístico). En 12 de los 24 países sobre los que se disponía de datos, el porcentaje de mujeres era superior respecto de todos los diplomados de la enseñanza. En China eran el 50%. En varios países el porcentaje de mujeres diplomadas era superior al de la matrícula femenina. Esto podría reflejar el interés de las mujeres por invertir más esfuerzos en la educación que los hombres y el consiguiente mayor interés por culminar los estudios con éxito. Sin embargo, solo en seis de 21 países (Brunei Darussalam, Malasia, Mongolia, Myanmar, Nueva Zelandia y Filipinas) eran superiores los porcentajes de mujeres que de hombres diplomados en nivel de posgrado. En dos países, Australia y Tailandia, había un número igual de hombres y mujeres diplomados en nivel de posgrado.

Si bien las mujeres recuperan el retraso con respecto a número de hombres en la matrícula de educación superior y al número de diplomados en general en muchos países de Asia y el Pacífico, sigue habiendo diferencias importantes en cuanto a las esferas de

estudio. No obstante, pese a las diferencias entre los países de la región, se reducen en algunos de ellos por lo que se refiere a las disciplinas consideradas tradicionalmente masculinas o femeninas.

En la mayoría de los países el número de diplomadas superó al número de hombres diplomados en estudios sobre educación, y en muchos casos, eran más del 80% de todos los diplomados. Solo en Camboya y Bangladesh había más hombres que mujeres diplomados en educación. Asimismo, en la mayoría de los países las diplomadas eran más numerosas que los hombres en los estudios de salud y servicios sociales, con más del 70% de las diplomadas en muchos de ellos. Con respecto a las humanidades y las artes, en todos los países las diplomadas eran más numerosas que los hombres.

Era mayor el número de hombres diplomados que el de mujeres diplomadas en la ingeniería, la industria y la construcción. Las diplomadas variaban del 4,9% en Camboya al 61,2% en Myanmar. Los hombres también superaban en número a las mujeres diplomadas en agricultura, en 11 de los 15 países sobre los que se disponía de datos.

En general, el porcentaje de diplomadas tendía a ser superior al de diplomados en más países de Asia y el Pacífico, excepto en ciencias, ingeniería, industria y construcción, así como en agricultura.

9.4 La mujer en la educación superior en Europa Central y Oriental y la CEI

La matrícula femenina superaba la masculina en las instituciones de educación superior en 13 de los 17 países de la Europa Central y Oriental y la CEI sobre los que se disponía de datos (véase cuadro detallado en el anexo estadístico). En Azerbaiyán las mujeres eran el 50% de la matrícula. Solo en Tayikistán, Turquía y Uzbekistán había más hombres que mujeres matriculados.

Las mujeres de la región representaban un porcentaje de todos los diplomados aún mayor con respecto a la matrícula, en 14 de 17 países. En 2012 eran el 60% o más de las diplomadas (Albania, Armenia, Belarús, Bosnia y Herzegovina y Kirguistán.). Esto podía reflejar un mayor esfuerzo de las mujeres consagrado a la educación y más motivación para concluir los estudios con éxito.

En 10 países de la región los porcentajes de mujeres inscritas en el nivel de posgrado eran más altos. En seis países la matrícula masculina era más importante – Armenia, Azerbaiyán, la Federación de Rusia, Tayikistán, Turquía y Uzbekistán.

Si bien había más mujeres que hombres en la matrícula de la educación superior, y más diplomadas en general, en muchos de los países de Europa Central y Oriental y la CEI, persistían importantes diferencias respecto a las disciplinas de los estudios superiores. Sin embargo, pese a las diferencias entre los países de la región, la disparidad tendía a reducirse en algunos países con respecto a los estudios tradicionalmente considerados masculinos o femeninos.

En cuanto a los estudios en educación, eran más numerosas las mujeres que los hombres matriculados, y en general representaban más del 80% de todos los diplomados. Respecto de los estudios en salud y servicios sociales, las diplomadas aventajaban en número a los diplomados en todos los países, con más del 70% en la mayoría de ellos. En las disciplinas de humanidades y artes también había más mujeres que hombres diplomados en todos los países.

En ocho países los diplomados eran mayoritariamente mujeres en ciencias sociales, educación comercial y derecho. El porcentaje mayor se registró en Belarús (75%), seguido por Serbia (67%). Solo Turquía (48%) y Uzbekistán (23%) tenían más hombres diplomados.

En las ciencias predominaban las mujeres diplomadas en 6 de los 11 países sobre los que se disponía de datos – Albania, Azerbaiyán, Belarús, Croacia, Kirguistán y Uzbekistán. Dos países, Armenia y Georgia, tenían un número casi igual de hombres (51%) que de mujeres (49%) diplomados.

Predominaban los hombres diplomados en ingeniería, industria y construcción. Las mujeres representaban del 11% en Uzbekistán al 40% en la ex República Yugoslava de Macedonia. También había más hombres diplomados en agricultura, excepto en Turquía, donde las mujeres representaban el 52%. En los servicios se diplomaban más hombres que mujeres, excepto en Serbia, donde se registró el 51% de diplomadas.

En general, los porcentajes de las diplomadas tendían a ser superiores en la mayoría de los países de Europa Central y Oriental y la CEI en las esferas de la educación, la salud y servicios sociales, y las humanidades y las artes. En educación comercial, derecho y ciencias sociales, así como en ciencias, las mujeres

recuperaban su retraso y superaban a los hombres en más de la mitad de los países sobre los que se disponía de datos. Por otra parte, en ingeniería, industria y construcción, así como agricultura y servicios, había más hombres diplomados que mujeres diplomadas.

9.5 La mujer en la educación superior en la UE y Europa Occidental

De 31 países, en 2011, solo en tres (Grecia, Liechtenstein y Suiza) había menos mujeres que hombres matriculados en instituciones universitarias (véase cuadro detallado en el anexo estadístico). Con respecto a los diplomados universitarios, las mujeres eran más que los hombres en 30 de los 33 países, con un porcentaje incluso superior a los de la matrícula en muchos casos, excepto Liechtenstein, Luxemburgo y Suiza. Había más hombres que mujeres diplomados en nivel de posgrado en 20 de 33 países. No obstante, las mujeres diplomadas representaban más del 40% en la mayoría (17) de estos 20 países.

En los 29 países sobre los que se disponía de datos, las diplomadas en educación eran más numerosas que los hombres; o sea más del 70% en la mayoría de los países, y el 94% en Estonia.

En los 29 países, había más diplomadas mujeres que hombres diplomados en las humanidades y las artes; el porcentaje superior correspondía a Hungría y Letonia (82%).

En 28 de los 29 países, el número de diplomas femeninos superaba a los masculinos en ciencias sociales, educación comercial y derecho. El porcentaje más alto se registró en Estonia (75%), seguido por Letonia y Lituania (73%). Solo en Suiza había más hombres diplomados (48%).

En ciencias eran más numerosos los hombres diplomados en 25 de 29 países sobre los que se disponía de datos. Solo cuatro países tenían más diplomadas en ciencias (Bulgaria, Italia, Portugal y Rumania).

Eran más numerosos los diplomas masculinos en los 29 países sobre los que se disponía de datos en ingeniería, industria y construcción. Sin embargo, las mujeres seguían representando entre la cuarta y la tercera parte de esos diplomados en 20 países. El número de diplomadas variaba del 13% en Suiza al 40% en Islandia.

Había más mujeres diplomadas que hombres en agricultura, en 14 países. En otros 12 países, las mujeres representaban el 40% o más del total de diplomados. En los servicios, en 16 de los 29 países se diplomaron más mujeres que hombres. En 2 países, representaban el 50% (Lituana y Eslovenia).

9.6 La mujer en la educación superior en el Oriente Medio y África del Norte

En 10 de los 18 países, las mujeres representaban el 50% o más de la matrícula universitaria en los últimos años. En Omán eran el 50%. En nueve de los 15 países sobre los que se disponía de datos, era superior el porcentaje de diplomadas que de diplomados. No obstante, en cinco de los nueve países sobre los que se disponía de datos, predominaba el número de hombres matriculados en diplomas de posgrado.

En materia de educación, en ocho de 11 países era mayor el número de mujeres diplomadas, con el 88% en los Emiratos Árabes Unidos, seguido por el 78% en Argelia. Solo eran más numerosos los hombres diplomados en Jordania, Bahrein y Marruecos.

En nueve de 11 países, las mujeres diplomadas en salud y servicios sociales eran más numerosas que los hombres. El porcentaje más alto (88%) correspondió a los Emiratos Árabes Unidos seguidos por el 83% en Bahrein. Solo en el Iraq y Jordania eran más numerosos los diplomas masculinos.

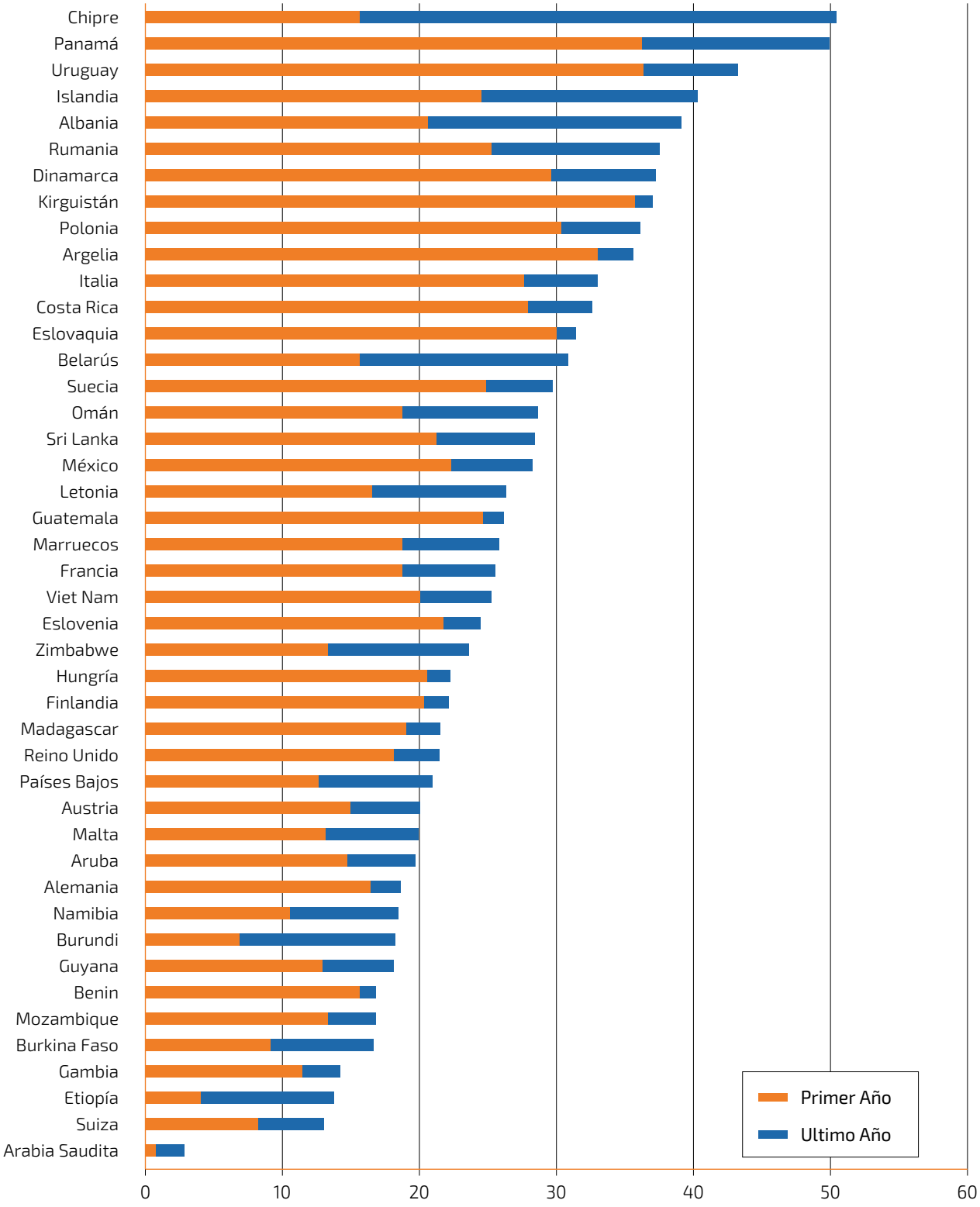
En los 11 países sobre los que se disponía de datos, predominaba el número de mujeres diplomadas en humanidades y artes, con el porcentaje más alto en Qatar (89%) seguido por Bahrein (85%).

En ocho de 11 países, las diplomadas eran más numerosas que los diplomados en ciencias sociales, educación comercial y derecho. Bahrein encabezaba la lista con el 71%, seguido por Qatar con el 69% y Argelia con el 67%. Solo había más hombres diplomados en Palestina (47%), el Iraq (35%) y Jordania (42%).

Las mujeres diplomadas en ciencias eran más numerosas que los hombres en nueve de 11 países sobre los que se disponía de datos. Solo había más hombres diplomados en ciencias, en Marruecos (44%) y Palestina (39%).

Había más hombres diplomados que mujeres en los 11 países sobre los que se disponía de datos, en ingeniería, industria y construcción, si bien en siete países

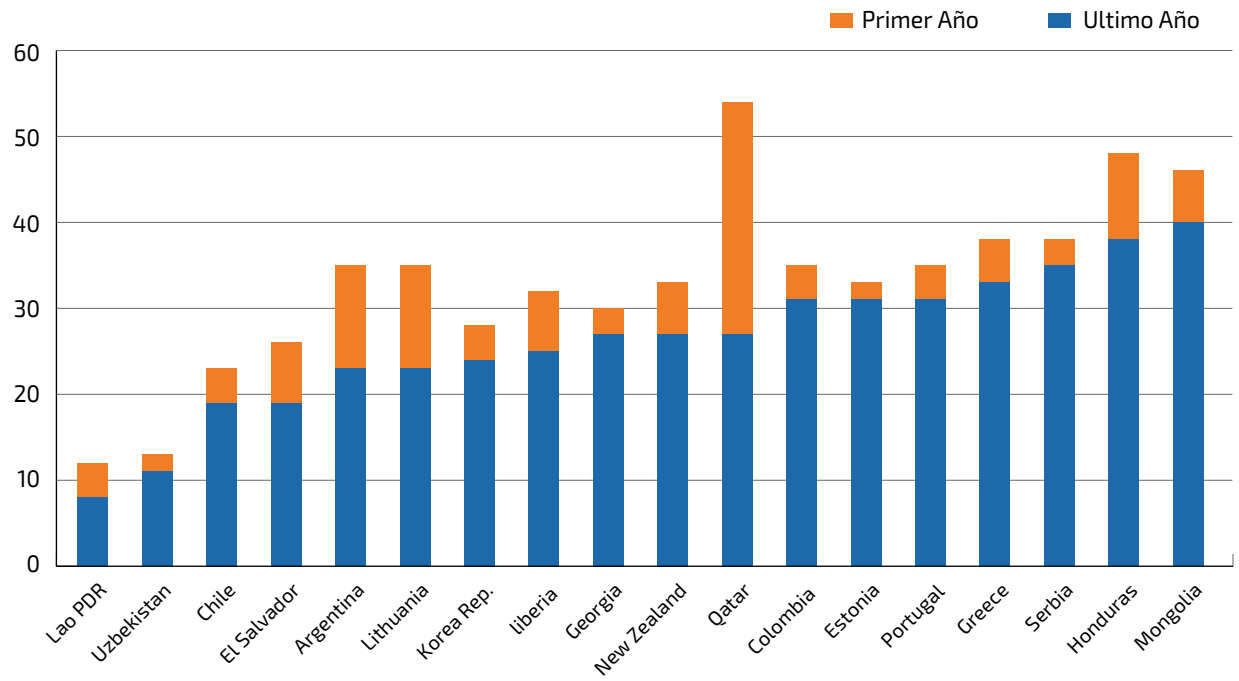
Gráfico 9.1 Aumento del porcentaje de diplomadas en ingeniería, industria y construcción. Países seleccionados, últimos años 2000-2012



Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO; 2014

las mujeres representaban entre la cuarta y la tercera parte de esos diplomados. Las mujeres diplomadas representaban desde el 8% en la Arabia Saudita hasta el 36% en Argelia. Había más mujeres que hombres diplomados en agricultura, en la mitad de los ocho países sobre los que se disponía de datos. Había más diplomadas en servicios, en seis de 11 países, y en un país (Marruecos) representaban el 50%.

Gráfico 9.2 Disminución del porcentaje de diplomadas en ingeniería, industria y construcción Determinados países, últimos años 2000-2012



Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO; 2014

9.7 Reducción de las diferencias por género en las esferas de la educación

El número de mujeres diplomadas sigue predominando en la mayoría de las regiones en esferas como la educación, las humanidades y las artes, y la salud y servicios sociales. También se observa igualdad con sus homólogos masculinos en otras esferas. Las mujeres se abren camino en las disciplinas científicas si bien no igualan al número de hombres ingenieros e investigadores, como se observa en los gráficos 9.1 y 9.2 más adelante.

Estas diferencias reflejan los mercados laborales que son objeto de una segregación por sexo, sobre la base de los papeles sociales y familiares tradicionales. Sin embargo, estos papeles evolucionan y hay cada vez más mujeres que acceden a todas las opciones educativas, incluso en mayor número que los hombres.

Las TIC son otra esfera de competencias importante que se caracteriza por una marcada disparidad. La Comisión Europea señala que las mujeres están insuficientemente representadas en todos los niveles del sector de las TIC, especialmente en el nivel de adopción de decisiones, conocido como el "techo Silicon" (por "Silicon Valley"). Tampoco en este caso se trata únicamente de capacitación sino de la acogida que el lugar del trabajo depara a la mujer. Como dijo Sheryl Sandberg, Directora General de Facebook, "de cada 1.000 licenciaturas femeninas en Europa, solo hay 29 diplomas en TIC. De esas 29 diplomadas solo cuatro trabajan en el sector."[237] Según las previsiones de la Comisión es probable que en 2015 en Europa hagan falta 700.000 trabajadores especializados en las TIC. Alentar a que más mujeres ingresen en el sector es una de las formas de abordar esta escasez de talentos. Precisamente el programa de la Comisión "fomentar la alfabetización, la capacitación y la inclusión digitales" se propone lograrlo.[238]

9.8 Disparidades por motivo de género en la ingeniería

Una de las últimas carreras en que las mujeres están a la zaga es la ingeniería, si bien la situación no es clara. En algunos países hubo mejoras en el último decenio, con el aumento del número de mujeres diplomadas

[237] European Parliament News (Parlamento Europeo/En portada), *Breaking through the silicon ceiling: why Europe needs more women working in ICT,* Employment policy, 2 de abril de 2013.

[238] Comisión Europea. "Una agenda digital para Europa", *Women in ICT,* comunicado de prensa, 25 de abril de 2013.

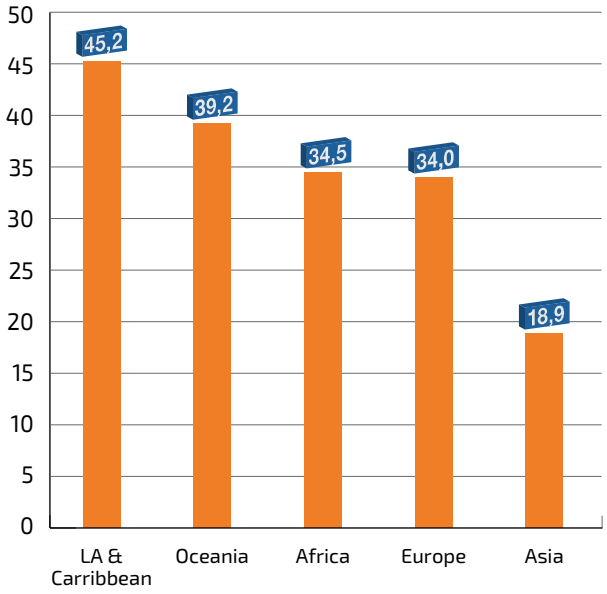
en ingeniería (véase el gráfico 9.1). En menos países, donde había una buena proporción de ingenieras diplomadas hace 10 años, se ha registrado una importante disminución (véase el gráfico 9.2 *arriba*). En algunos países el nivel se mantiene estable.

Alentar a más mujeres a que seguir la carrera de ingeniería es una medida positiva para reducir la correspondiente disparidad en la educación por motivos de género. Sin embargo, también debe hacerse frente al reto de abrir más los lugares de trabajo a las ingenieras. Según un artículo de la prensa[239], la industria mecánica cumplirá una función esencial en la economía británica si bien hay una aguda escasez de competencias. Antes de 2016, será necesario que Gran Bretaña forme a 96.300 nuevos ingenieros y científicos para reemplazar a los que se jubilan. Al mismo tiempo, el artículo indica que muchas mujeres abandonan la ingeniería. Entre los motivos figuran los horarios prolongados, la cultura empresarial y la escasez de puestos a tiempo parcial necesarios para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares. Asimismo, las mujeres consideran que "sus opiniones no se valoran tanto como las de sus colegas masculinos y que para ganarse el respeto y poder progresar en la carrera en algunas entidades hay que librar batalla." Aumentar el número de ingenieras ayudará a las empresas a resolver el problema de la escasez de competencias. Además, una mejor combinación de género y un intercambio de los conocimientos de la mujer por medio de trabajo en equipo en la esfera de la ingeniería pueden mejorar los resultados de las empresas. En el Reino Unido se ha creado una red de mujeres en los servicios de construcción del sector de la ingeniería (WiBSE) para estimular a las mujeres a estudiar ingeniería, y apoyarlas y asesorarlas en las carreras de ingeniería.

9.9 La mujer en la investigación

En cuanto al porcentaje de investigadoras, la mujer sigue rezagada respecto de los hombres en la mayoría de los países. La UNESCO define a los investigadores como "especialistas dedicados a la concepción o a la creación de conocimientos, productos, procedimientos, métodos y sistemas nuevos y a la gestión de los proyectos correspondientes." El gráfico 9.3 siguiente muestra el porcentaje por regiones de mujeres investigadoras. A América Latina y el Caribe corresponde la proporción más alta.

Gráfico 9.3 Porcentaje de mujeres investigadoras, 2009



Fuente: *UNESCO, Women in Science, Fact Sheet*, Instituto de Estadística de la UNESCO, julio de 2011 (NB no se dispone de datos sobre América del Norte)

[239] Susie Diamond, *The battle to be taken seriously: women in engineering*, Guardian Professional, 26 de abril de 2013.

10. Obstáculos al liderazgo femenino

En numerosos países al menos una, cuando no dos, generaciones de mujeres tienen un elevado nivel de educación y formación y trabajan una vez obtenido su diploma. No obstante, como muestran las cifras en el presente informe, no han sido numerosas las mujeres que han podido romper los techos y paredes de cristal para ocupar los más altos cargos directivos o integrar las juntas directivas, ni dirigir las principales empresas de sus países. Hoy día parece próximo un cambio en el mundo empresarial, ya que se están nombrando más mujeres en los cargos de directoras generales y aumenta su participación en las juntas directivas. Es notable la enorme reserva de talento que representan actualmente las mujeres en la medida en que van sacando ventaja a los hombres en una esfera tras otra, así como en el nivel de la educación.

Entonces, cabe preguntarse qué ha frenado el avance de la mujer en este último decenio, qué obstáculos es preciso eliminar para que la actual generación de mujeres tenga realmente las mismas oportunidades profesionales que los hombres.

Las respuestas a esas preguntas tienden a centrarse sobre todo en dos aspectos: a) los relacionados con la percepción de las funciones y capacidades de la mujer, tanto por las propias mujeres como por otros protagonistas (la familia, la sociedad, etc.); y b) los relativos a las estructuras de gestión y los sistemas de las instituciones, organizaciones y empresas que se consideran poco favorables al avance de la mujer.

Mucho se ha escrito sobre los obstáculos al liderazgo femenino, no solo en revistas populares, y columnas sociales y financieras de la prensa, sino también en artículos académicos y tesis de doctorado en todo el mundo. Se suele hacer mucho hincapié en el eterno reto de los estereotipos de género, 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 otras dos preocupaciones mencionadas. Ejercen una influencia considerable las normas culturales, religiosas y sociales que se remontan a varios siglos atrás y siguen profundamente arraigadas en todas las regiones, pese a los grandes cambios que se han operado en el mundo del trabajo y en la sociedad. Tradicionalmente esto se ha reflejado en considerar ciertas ocupaciones más idóneas para los hombres y otras para las mujeres. Las normas mencionadas 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 hombres y mujeres de distinto origen y condición -si bien los géneros no son homogéneos.

10.1 Encuesta de empresas de la OIT

En una encuesta realizada en las regiones en desarrollo, las empresas clasificaron por orden de importancia los 15 obstáculos que consideraban más significativos. El cuadro siguiente unifica las opiniones al respecto de los 941 entrevistados.

Las clasificaciones consolidadas pueden ocultar importantes diferencias entre las regiones. No obstante, todas la regiones identificaron los cinco o seis principales obstáculos relacionados con las funciones sociales y reproductivas de ambos sexos, así como el 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 las responsabilidades directivas para

Obstáculos al liderazgo femenino
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 arquetipos 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 para asumir funciones de liderazgo
10. Falta de soluciones de trabajo flexibles
11. Ausencia 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

situarse en una posición propicia a 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, ocupó respectivamente el sexto y el segundo lugar. En un Taller de los empleadores para Asia y el Pacífico, en 2013, se señaló que en Asia la falta de políticas públicas sobre el cuidado de los niños, el trabajo y la familia constituía un grave problema para los padres que trabajaban y para sus empleadores. Si bien en la mayoría de las regiones los papeles atribuidos 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 en el noveno lugar. Mientras que las empresas de esta última región consideraron la mayor responsabilidad familiar de la mujer como el obstáculo fundamental, situaron en el segundo lugar la falta de estímulo a los hombres para asumir las responsabilidades familiares y, en tercer lugar, la ausencia de estrategia para conservar a las mujeres competentes.

Varias empresas encuestadas afirmaron que no había obstáculos dentro de la empresa para que la mujer ocupara altos puestos directivos, y añadieron que el ascenso dependía del desempeño y no del género. Algunos dieron ejemplos de mujeres directoras de empresas. Una indicó que daba oportunidades a la mujer para que ejerciera funciones directivas y alentaba el equilibrio de género, mientras que otra señaló que los principales obstáculos – capacitación, calificaciones y desarrollo – eran los mismos para los hombres y para las mujeres. Por el contrario, una empresa consideró que el prejuicio contra la mujer representaba un problema puesto que no se las tenía en cuenta para los ascensos aunque estuvieran más capacitadas que sus homólogos masculinos. Según otra empresa, las mujeres no ponían el mismo empeño que los hombres en el trabajo porque su responsabilidad principal era la familia. Una empresa observó que aun cuando las mujeres estuviesen dispuestas a asumir una función de liderazgo, la dirección siempre dudaba sobre su compromiso a largo plazo. También se afirmó que como los hombres ya desempeñaban puestos directivos, no aceptaban estar bajo la responsabilidad de mujeres ni confiaban en ellas.

Hubo una serie de comentarios sobre la cuestión de la movilidad y los viajes. Las mujeres a veces no aceptan trabajar lejos de su hogar. Esto puede atribuirse a las responsabilidades familiares, la necesidad de la autorización del esposo para viajar, el problema de un alojamiento seguro y de la inseguridad en general.

En otra serie de comentarios se hizo referencia a la actitud y el comportamiento de la mujer en materia de ascenso. Según algunos, las mujeres no tenían confianza en sí mismas, no buscaban oportunidades de colaborar en redes, no estaban interesadas en obtener un ascenso por la influencia de las normas

sociales, por no considerar atractivos los puestos de dirección o por su temor de encontrarse solas en los puestos de más responsabilidad.

Entre otros obstáculos mencionados figuraba la falta de apoyo a las mujeres en el ejercicio de funciones directivas debido a la escasez o inexistencia de políticas gubernamentales y de prestaciones para conciliar las responsabilidades laborales y familiares. En ciertos casos las familias no estaban de acuerdo en que la mujer trabajara o siguiera una carrera profesional. Varias empresas encuestadas mencionaron el problema de la falta de competencias de las mujeres en disciplinas técnicas o de ingeniería. En algunas ramas de actividad, no había suficientes mujeres competentes para contratar. Por otro lado, se indicó que no había una política, ni incentivos, para contratar a mujeres en empleos y funciones no tradicionales.

Por último, varias empresas indicaron que todos los obstáculos mencionados eran pertinentes y debían ser resueltos conjuntamente de manera integrada.

Varios obstáculos aludidos están formulados como observaciones generalizadas sobre las mujeres o los directivos, no tienen siempre en cuenta que no todas las mujeres son iguales ni se encuentran en las mismas circunstancias, ni que todos los directivos o empresas adoptan las mismas actitudes o criterios ante el liderazgo femenino.

10.2 Papeles de género y estereotipos

En todas las regiones, las normas de género evolucionan con la creciente participación de la mujer en la vida económica y política, incluso en la adopción de decisiones. Sin embargo, muchos, incluidas las propias mujeres, siguen considerando que el papel de género de la mujer es principalmente el de esposa, madre y ama de casa. Claro está, las mujeres conjugan cada vez más estos papeles con una participación activa en el mercado de trabajo y las actividades económicas. En algunas regiones, como por ejemplo en Europa y las Américas, los hombres – sobre todo la generación joven- comienzan a asumir más responsabilidades en el cuidado de los niños y las tareas del hogar. También hay más empresas, especialmente en los países desarrollados que progresivamente adoptan medidas para facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal con objeto de desarrollar y conservar su fuerza de trabajo productiva.

En África, si bien las mujeres realizan aproximadamente el 70% de los trabajos agrícolas y producen el 90% de todos los alimentos, se ven confrontadas a importantes obstáculos relacionados con el género. Las normas consuetudinarias sobre la herencia difieren en la medida en que reconocen los derechos de la mujer a la propiedad. El régimen sucesorio favorable a los varones puede relegar a la mujer a la condición de mano de obra familiar no remunerada en las explotaciones agrícolas de familia o, en el caso del creciente número de familias sin tierra o con poca tierra, a la de mano de obra agrícola asalariada. Donde se considera que la mujer está bajo la tutela del esposo, el control y a menudo la propiedad de los bienes conyugales los tienen el esposo y su familia. Muchas mujeres, por la disolución del matrimonio o fallecimiento de sus esposos, corren el riesgo de ser despojadas.[240] A su vez, por no tener derechos de propiedad sobre ningún bien y, por consiguiente, carecer de garantías, se reduce considerablemente el acceso de la mujer al crédito necesario para desarrollar actividades empresariales. Una estrategia esencial de numerosos programas de desarrollo de África consiste en eliminar los prejuicios institucionales basados en las normas de género predominantes (a fin de potenciar a las mujeres).

En la obra, recientemente publicada con el título *The Changing Face of Women Managers in Asia*, se examina la medida en que la cultura y la tradición pueden explicar la subutilización y la representación insuficiente de las mujeres en la gestión empresarial. Señala que "mucho de lo que sabemos sobre las directoras o gerentes actuales proviene de los estudios realizados en países desarrollados. Se sabe menos sobre la mujer en Asia y los obstáculos concretos a que se enfrentan las mujeres de los países asiáticos. Además, todavía no se ha hecho oír la "voz" de las mujeres directivas, especialmente en las sociedades confucianas y patriarcales como hay tantas en Asia". Según una de las conclusiones de los estudios de caso de nueve países, "los cambios en la política y la legislación quizás hayan facilitado en cierta medida el progreso de las carreras femeninas, pero valores y tradiciones culturales profundamente arraigados parecen erigir los obstáculos al progreso de las mujeres en las organizaciones.[241]

---

240 Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División para el Adelanto de la Mujer, Estudio Mundial sobre el Papel de la Mujer en el Desarrollo (2009), "El control por la mujer de los recursos económicos y del acceso a los recursos financieros, incluida la microfinanciación".

241 Chris Rowley y Vimolwan Yukongdi, editores, *The Changing Face of Women Managers in Asia,* Routledge, 2009.

"Mujeres seguras, educadas y con muchos méritos están modificando fundamentalmente el panorama la reserva de talento en la India. Al mismo tiempo, la mujer hace frente a obstáculos sociales y organizativos muy arraigados que pueden desequilibrar sus carreras, y al mismo tiempo privar a las empresas del talento esencial y el combustible necesario para sostener el crecimiento. Por consiguiente, las organizaciones, el gobierno y las asociaciones deben trabajar aunadamente para ofrecer a la mujer oportunidades de sortear esos obstáculos. Al establecer los procesos y las prácticas que permitan prosperar a estas mujeres ambiciosas, las organizaciones y la nación en su conjunto conseguirán sin duda una ventaja duradera."

Informe por país de los empleadores (India)[242]

En América Latina, se hace mucha referencia al "machismo" que dicta las normas de género. Pese a que en la cultura empresarial de muchos países siguen reflejados los estereotipos de género de la cultura latina, las mujeres aprovechan las oportunidades educativas para progresar en el ejercicio de funciones económicas y políticas.

En el Oriente Medio y África del Norte, si bien existen diferencias entre los países, las normas de género arraigadas en la cultura tradicional y la religión pueden restringir la movilidad de la mujer, necesaria para su promoción y su carrera profesional. En algunos países, las mujeres no pueden viajar dentro del país o salir del mismo sin la autorización de un hombre de la familia o sin la compañía de un hombre. No obstante, el nivel educativo de la mujer aumenta significativamente y muchas mujeres aprovechan las tecnologías modernas de la información y de la comunicación para dirigir empresas.

En Europa y América del Norte las normas tradicionales de género también permanecen afianzadas, pese a las considerables repercusiones del movimiento femenino y la mayor independencia económica de la mujer. Las mujeres siguen confrontadas a la barrera de las redes masculinas que las excluyen en la actividad empresarial y el trabajo. Aunque los hombres ayudan más en el hogar y se dispone de más servicios de cuidado infantil que en el pasado, persiste la tendencia a que la mujer asuma la carga principal de la responsabilidad del hogar y el cuidado de la familia. No tienen el mismo acceso a las redes familiares ampliadas como las mujeres en las regiones en desarrollo, donde la asistencia doméstica a menor costo suele ser también más accesible.

Por consiguiente, son más importantes para superar los obstáculos a las carreras la flexibilidad del horario de trabajo y el desempeño basado en los resultados y no en el tiempo dedicado a la "interacción personal" en el lugar de trabajo. Algunas economías desarrolladas, como la del Japón y la República de Corea, se destacan por el importante papel de las normas de género tradicionales que limitan la participación de la mujer en la población activa y, en particular, en la adopción de decisiones. Como consecuencia, han registrado las cifras más bajas del mundo de la participación de la mujer en la gestión empresarial. Se procura corregir la situación, teniendo en cuenta la necesidad de que el talento y las competencias femeninos sigan contribuyendo al crecimiento económico, especialmente teniendo en cuenta la limitada posibilidad de contratar a trabajadores migrantes. Sin embargo, queda un largo camino por recorrer dado que persisten numerosos obstáculos estructurales relacionados con los sistemas tradicionales de contratación y promoción en las empresas.

La investigación realizada por McKinsey & Company[243] sugiere que aunque muchas compañías hayan establecido medidas que propician las carreras femeninas a través de disposiciones que tienen en cuenta las responsabilidades familiares y fomentan el trabajo en redes, "la etapa siguiente consiste en la eliminación de las barreras invisibles: mentalidades muy difundidas entre los gerentes tanto hombres como mujeres, que si bien casi nunca se reconocen obstaculizan el camino".

Los directivos de las empresas de ambos sexos entrevistados por los investigadores "perciben a las mujeres como un riesgo mayor para los puestos principales, no les dan la información necesaria para contribuir a su progreso o dudan en ofrecer a las empleadas con hijos oportunidades que supongan viajes y estrés." Por otra parte, "si bien la mayoría de las mujeres que llegan a los puestos superiores desean realmente dirigir, muy pocas consideran que cuentan con el apoyo suficiente

[242] Informe por país de la India, Taller regional de los empleadores de Asia y el Pacífico (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, Bangkok, 18 y 19 de abril de 2013.

[243] Joanna Barsh y Lareina Yee, *Changing companies' minds about women,* McKinsey Quarterly, septiembre de 2011.

para hacerlo, y menos aún son las que se consideran bien ubicadas para ascender."

A fin de superar los estereotipos de género, los investigadores de McKinsey recomiendan "un cambio en todo el sistema promovido por un enfoque realista, incluidos objetivos que aseguren que al menos se tiene en cuenta a las mujeres para el ascenso, que se aplican rigurosamente los datos en las entrevistas de evaluación del desempeño profesional para que la mentalidad deje de ser un obstáculo y se brinde un apoyo auténtico."

En la encuesta de empresas de la OIT se consideró que uno de los principales obstáculos que impedía a la mujer alcanzar las responsabilidades máximas en la empresa era su insuficiente experiencia en gestión de alto nivel. Se ha escrito mucho sobre cómo van desapareciendo poco a poco las mujeres competentes en la actividad profesional de las empresas.[244] Según *Pipeline's Broken Promise* de Catalyst, "en lugar de que las mujeres y los hombres estuvieran en un pie de igualdad, sus trayectorias profesionales no tenían en cuenta las cuestiones de género pese a la paridad en la educación y a la diversidad empresarial y los programas de inclusión. La desigualdad persistió y, entre los diplomados del más alto nivel de posgrado con perspectivas prometedoras, las mujeres ya desde el primer empleo se rezagaban respecto de los hombres en cuanto a la trayectoria profesional y estaban menos satisfechas con sus carreras."

Debe prestarse más atención desde la etapa de la contratación para superar los obstáculos que se plantean a la mujer en sus empleos y cometidos, así como en relación con las oportunidades de capacitación para cerciorarse de que adquieren todos los tipos de experiencias y conocimientos requeridos para ocupar los altos cargos.

"La dirección de la organización debe estar a cargo del líder del cambio, el evangelista. No es fácil desmontar prejuicios que se remontan a siglos atrás."

K.V. Kamath, Presidente, Infosys Technologies, y antiguo director general del Banco ICICI (India)[245]

[244] Catalyst, *The Promise of Future Leadership: Highly Talented Employees in the Pipeline;* encuesta a diplomados de las principales facultades de administración de los Estados Unidos, el Canadá, Europa y Asia; e informe *Pipeline's Broken Promise,* febrero de 2010.

[245] De Ernest & Young, *The corporate sponsor as hero: Advancing women into leadership roles,* 2011.

10.3 Cultura empresarial

Mucho se ha comentado la influencia que tienen las normas de género en la cultura empresarial. A veces se considera que no incumbe a la empresa cambiar las actitudes, mentalidades y comportamientos inculcados desde la cuna por las familias, el sistema de educación y la sociedad a las personas. Por otra parte, como la sociedad y los mercados laborales evolucionan y las normas de género se modifican, puede ser interesante para las empresas considerar la mejor forma de atraer y conservar las competencias y el talento de la mitad de la población activa, es decir las mujeres. La cuestión también se plantea cuando se consideran las preferencias de la clientela. En 2013, hubo en el Reino Unido clientes que se quejaron porque la comercialización de los juguetes científicos apuntaba a los varones y no a las niñas. En 2011, Hamleys abandonó su etiquetado por género y reemplazó los signos rosa y azul por otros neutros, rojos y blancos. Ahora los juguetes se clasifican por tema, como arte y artesanía, vestidos y muñecas, sin especificar si son para varones o niñas. En 2012, Harrods inauguró su "Toy Kingdom" (el reino del juguete) sin determinar el género de sus objetos. Es una ilustración de cómo evolucionan las relaciones entre el mundo empresarial, la clientela y la sociedad en función de unas normas de género que cambian. Lego anunció que en agosto de 2014 inaugurará una nueva serie de figuras de científicas mujeres. Incluirá una astrónoma con un telescopio, una paleontóloga con un esqueleto de dinosaurio y una química en un laboratorio. Las figuras no se colorearan en absoluto en rosa [246]. Esto ilustra el tipo de relaciones que evolucionan en función de las normas de género de cambian, entre el mundo empresarial, la clientela y la sociedad.

Cabe preguntarse de qué manera esto promueve el cambio de la cultura empresarial. Los estudios realizados sugieren que las culturas empresariales que se caracterizan por una mayor "integración" de la diversidad entre empleados y directores, y en particular de la diversidad de género, favorecen la creatividad y la innovación en los equipos de trabajo, además de atraer y conservar a empleados competentes. Una mayor inclusión no solo promueve prácticas de trabajo basadas en la colaboración, sino que también pone de relieve los arquetipos. Al estar representada la mujer en todos los niveles de la empresa u organización se emite la señal general -incluidos los clientes y los accionistas- de que eso es lo normal. Para que así suceda

[246] http://www.iflscience.com/technology/lego-approves-production-female-scientist-set

realmente, los altos directivos deben asumir los argumentos en favor de la diversidad y comprometerse a asegurar que los sistemas de gestión de los recursos humanos apoyen y promuevan a las mujeres en igual medida que a los hombres, desde el momento de la contratación.

10.4 Estilos de gestión y liderazgo

Existe una abundante literatura sobre las cualidades y los estilos de liderazgo de los mejores gerentes. A veces se trata de determinar si los directivos hombres y mujeres aportan cualidades diferentes a su función y si tienen un estilo de liderazgo único. Hay quienes pretenden que el enfoque femenino de la gestión empresarial es diferente y mencionan cualidades diferentes. Por ejemplo, se dice que la mujer se relaciona más, posee una empatía mayor y más capacidad para desempeñar múltiples tareas, mientras que los hombres tienen un pensamiento más lineal, son más arriesgados y más autoritarios. Por ejemplo, según las investigaciones realizadas por Hay Group recogidas en el Blog de Harvard Business Review[247], "una virtud observada en la mujer era la empatía, una mayor capacidad para la gestión de conflictos, más persuasión y un sentido de la autoestima." El gerente general encargado de cuestiones de liderazgo y talento de Hay Group afirmó que "en sus carreras las mujeres suelen hacer frente a obstáculos que les exigen desarrollar esas competencias para distinguirse y progresar". Además, "la conversión de una estructura jerárquica, en que cuentan los logros individuales, a una estructura orgánica de matriz, en que cuenta el trabajo en equipo, valoriza las competencias propias de la mujer."

Si fuera cierto, también cabría preguntarse si los atributos femeninos contribuyen a un mejor desempeño en la empresa y tienen como consecuencia un real valor de mercado. O bien ¿acaso las llamadas cualidades femeninas son un impedimento para su avance?

Diferenciar a dirigentes masculinos y femeninos tal vez refuerce los estereotipos de género tradicionales. En efecto, hay una serie de estilos y técnicas de liderazgo que pueden emplear tanto los hombres como las mujeres.[248] Hay quienes sostienen que para ser un buen gerente se requiere una combinación de cualidades masculinas y femeninas. Ser organizado, tener ambición, saber delegar, prestar atención, comunicar, demostrar empatía y poseer conocimientos, no son necesariamente cualidades masculinas o femeninas.

Se alega que tradicionalmente se ha valorado el llamado enfoque masculino del liderazgo. Ese modelo de liderazgo masculino incluye, como se señala en el informe de McKinsey titulado *Women Matter*[249], "disponibilidad absoluta y total movilidad geográfica." Por consiguiente, a menos que la mujer adopte cualidades masculinas, no podrá tener éxito en la gestión empresarial. Se ha considerado esto como un obstáculo que impide a la mujer ocupar altos puestos directivos. Si bien en muchos casos las mujeres asumen cualidades masculinas para avanzar, cada vez más las directivas confían en su estilo propio y sus conocimientos, que utilizan en el ejercicio de sus funciones para promover los objetivos y mejorar el rendimiento, sustrayéndose a la influencia que pueden ejercer las expectativas de terceros.

En el estudio de Elsesser and Lever (2013)[250] sobre 60.470 mujeres y hombres en los Estados Unidos se analizaron sus opiniones sobre los directivos actuales, así como sus preferencias en cuanto a directivos hombres y mujeres. Las diferencias de género observadas en las calificaciones atribuidas por los entrevistados a los directivos femeninos y masculinos eran ínfimas o inexistentes. La mayoría consideraba indiferente que su jefe fuera hombre o mujer. Se llegó a la conclusión de que se aceptaba cada vez a más las mujeres en los puestos directivos y que debido al creciente número de mujeres que mandaban los prejuicios sexistas se atenuaban. Los autores sugieren que al aumentar el número de mujeres en los altos cargos los estereotipos desaparecerán o se reducirán. En otros términos, con el tiempo, "las cualidades requeridas para un liderazgo satisfactorio no tendrán un componente de género."

10.5 Arquetipos

Muchos artículos tratan de la falta de arquetipos para las directivas, así como del problema de una confianza

[247] John Baldoni, *Few Executives Are Self-Aware, But Women Have the Edge,* Harvard Business Review Blog Network, 9 de mayo de 2013.

[248] Véase, Center for Creative Leadership, *Guide to Interpreting Flexstyle Results,* adaptado de: Kossek, E. & Lautsch, B. 2008. CEO of Me: Creating a Life That Works in the Flexible Job Age. Upper Saddle New Jersey: Wharton School Publishing, www.ccl.org

[249] McKinsey & Company, *Women Matter, Gender diversity, a corporate performance driver,* 2007; http://ww1.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_english.pdf

[250] Kim M. Elsesser y Janet Lever, *Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey,* Human Relations Journal, 2011 64:1555, 14 de noviembre de 2011, Sage publications.

insuficiente de la mujer en sí misma. La situación se modifica progresivamente al abrirse paso la mujer en esferas que eran predominantemente masculinas y ascender profesionalmente. Un ejemplo es el caso de presidenta del Fondo Monetario Internacional, que por primera vez ha nombrado a una mujer en ese cargo. No obstante, muchas encuestas y entrevistas señalan el hecho de que las mujeres no se "afanan" por asumir más responsabilidades en el ámbito tanto político como empresarial. Entre las razones invocadas suelen figurar las responsabilidades familiares y la falta confianza en sí mismas para asumir un nuevo papel. Como afirmó la Decana asociada de la Universidad de Wharton[251], "Las mujeres a las que se ofrece un ascenso en general consideran que deben dominar el 80 o el 90% de sus actuales funciones antes de estimarse preparadas para asumir un nuevo papel. Los hombres, por su parte, no experimentan esas limitaciones. En cuanto ocupan un nuevo puesto ya piensan en su próximo ascenso."

Recientemente la Directora General de Facebook, Sheryl Sandburn lanzó el debate "lean in"[252] (apoyarse) que va al fondo del problema. Exhorta a las mujeres a deshacerse de los estereotipos que les impide destacarse. "Necesitan hacerse un lugar en el debate. Dejar de pensar que se han marchado antes de que lo hayan hecho efectivamente." Su mensaje consiste en que las propias mujeres "se frenan de varias formas, por inseguridad, por no alzar la mano para intervenir, y retroceder cuando deberían *apoyarse*." Dice que "las mujeres interiorizan los mensajes negativos que reciben a lo largo de su vida, a saber, no hay que ser franco, agresivo, ni tener más poder que los hombres. En consecuencia, la mujer rebaja sus propias expectativas sobre lo que es capaz de lograr." Se critica esta posición alegando que se hace recaer en la mujer la responsabilidad de esa situación, mientras que en realidad para mejorar sus posibilidades sería preciso cambiar las estructuras, las prácticas sociales y el mundo empresarial.

La Sra. Sandberg reconoce los obstáculos reales a que hacen frente las mujeres: "un sexismo patente y sutil, la discriminación y el acoso sexual." Afirma que "las mujeres deben demostrar su valor mucho más que los hombres." En el Foro Económico Mundial[253] en Davos, la Sra. Sandberg dijo que "las organizaciones deben tratar de eliminar las barreras institucionales que todos conocemos, la discriminación manifiesta y no declarada, y la falta de flexibilidad. Pero creo que la situación exige además, desde ya, un diálogo sobre género mucho más amplio porque nos determinan, juzgan y paralizan estereotipos claramente de género. Es una cuestión que casi nunca se discute, y menos aún en las empresas."

Se trata sin duda de un debate en curso. La Sra. Sandberg, en su calidad de directora general pionera, ha instado a que se entable un diálogo abierto sobre las razones fundamentales que impiden a las mujeres llegar a ocupar altos cargos pese a su alto nivel de educación y sus esfuerzos y al hecho de que su talento está subutilizado.

10.6 Responsabilidades familiares

Una de las cuestiones más discutidas es el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. En los acalorados debates se sostiene que la mujer "puede tenerlo todo" o lo contrario, que es imposible tener todo. Los estudios muestran que las mujeres directivas parecen sacrificar su vida personal más que sus homólogos masculinos, como lo demuestra su menor probabilidad de constituir una familia o tener hijos.

Hay numerosos estudios sobre mujeres líderes y directoras competentes que explican cómo "lo han logrado". En uno de ellos se formulan tres enfoques.[254]

i) Priorizar y limitar, en el supuesto de que tenerlo todo es imposible.

ii) Establecer un orden cronológico para las responsabilidades laborales y familiares, en el supuesto de que se puede tener todo pero no al mismo tiempo. Esto puede significar, por ejemplo, tener hijos antes o más adelante.

iii) Delegar y obtener asistencia para el cuidado de la familia.

En el estudio se vio que conforme a los tres enfoques no existía ningún arreglo óptimo y todas las mujeres debían hacer ciertas concesiones. Una serie de

[251] Universidad de Wharton, *Do women shy away from promotions?*, 23 de Julio de 2012; http://knowledgetoday.wharton.upenn.edu/categ

[252] Sheryl Sandberg, *Lean In: Women, Work and the Will to Lead,* 2013.

[253] Melissa J. Anderson, *Davos: Women and the Leadership Gap, The Glass Hammer,* 13 de febrero de 2013, Nueva York.

[254] Connie J. G. Gersick, *Having it All, Having Too Much, Having Too Little: How women manage trade-offs through adulthood,* Documento de trabajo, Facultad de Administración de Empresas de Yale, enero de 2013.

estudios más recientes[255] centrados en los hombres empeñados en conciliar las responsabilidades de su carrera y de la familia, se han planteado si es posible que los "hombres lo tengan todo". Se trata especialmente del caso de hombres que desean pasar más tiempo en los hogares con sus hijos. Esta situación remite a su vez al asunto de la política social y las medidas empresariales para que las "personas" puedan contribuir a la vida económica de sus países al igual que a su vida familiar. En otros términos, pasa a tratarse de una cuestión cuya solución no solo incumbe a la mujer, sino que se inscribe en el marco más amplio del bienestar y la cohesión sociales, y al mismo tiempo se procura aumentar la productividad de los trabajadores a través de medidas eficaces relativas a la actividad laboral y la vida familiar.

Cada vez más, la cuestión del trabajo y la familia se convierte en muchos países tanto en una cuestión de generaciones como de género. Asimismo hay mujeres que tienen menos hijos en casi todas las regiones, mientras que el envejecimiento de la población representa un reto para un número creciente de países. Una encuesta realizada entre jóvenes de ambos sexos en los Estados Unidos, la llamada generación del milenio, mostró que "están convergiendo las actitudes y las aspiraciones de los hombres y las mujeres del milenio. Ambos se orientan hacia la familia y procuran tener una vida personal aparte del trabajo. Si bien las mujeres aún no son objeto del mismo trato que los hombres, los resultados parecen indicar que lo mejor para el progreso de la mujer en la América empresarial es considerar el problema como una cuestión de generación, y no femenina, porque tanto los hombres como las mujeres buscan el mismo tipo de lugar de trabajo que les permita realizar sus aspiraciones genuinas. Las empresas corren el riesgo de perder tanto a los hombres como a las mujeres si no les permiten incorporar los valores personales y familiares en su modalidad de desempeñar su trabajo."[256]

[255] Véase Brad Harrington, Fred van Deusen, Beth Humberd, *The New Dad: Caring, committed and conflicted,* Boston College Center for Work and Family, 2011 y Sheelah Kolhatkar, *Alpha Dads: Men Get Serious About Work-Life Balance,* Bloomsberg Business Week, Lifestyle, 30 de mayo de 2013; www.businessweek.com/articles/2013-05-30/alpha-dads-men-get-serious-about-work-life-balance

[256] Center for Women and Business, Bentley University, *Millennials in the Workplace,* 2012.

11. Politicas y medidas que promueven a la mujer en la gestión empresarial

Las empresas de todo el mundo, en particular las grandes, han aplicado políticas y medidas durante más de 10 años para asegurar la igualdad de oportunidades a las mujeres. Como consecuencia, hay varios ejemplos de empresas que conservan las mujeres competentes, o bien de mujeres que ocupan cargos de directivas. En las empresas, como consecuencia de la igualdad de oportunidades y las políticas sobre diversidad, mejoran los servicios a la clientela y el rendimiento empresarial y aumentan la satisfacción del accionariado.

Sin embargo, las mujeres siguen encontrando problemas en su carrera profesional, mientras que muchas compañías en que escasea el talento y la competencia tratan de encontrar el medio de atraerlas y conservarlas. Por añadidura, en varias compañías se plantea el problema de mujeres que abandonan su empleo por razones familiares o para aprovechar otras oportunidades. Según las respuestas a la encuesta de empresas de la OIT de 2013, eran más las empresas (363) que mencionaban la dificultad de conservar a las mujeres "en mayor medida" que las empresas (302) para las que eso "no representaba un problema en absoluto". Otras 174 empresas señalaron que representaba un problema en cierta medida y otras 118, que planteaba un problema en menor medida.

Varias empresas indicaron que conservar a sus empleados de uno u otro sexo representaba un problema. Resultaba especialmente difícil conservar a los profesionales de los servicios médicos y los enfermeros debido a las oportunidades de contratación en otros países. Sin embargo, la aplicación de medidas de retención permitía obtener ciertos resultados satisfactorios. Hay grandes diferencias según los países.

Cuadro 11.1 Retención de las mujeres considerada como problema

	América Latina y el Caribe	Asia y el Pacífico	África	Europa Central y Oriental	Oriente Medio y África Del Norte	Total	% del total
En gran medida	18	81	5	230	29	363	34%
En cierta medida	6	81	7	38	42	174	16%
En menor medida	12	57	3	17	29	118	11%
En absoluto	30	139	13	85	36	302	29%
N/A	12	41	11	24	16	104	10%
Núm. de respuestas	77	399	39	394	152	1061	

Fuente: Encuesta de empresas de la Oficina de Actividades para los Empleadores (OIT) 2013.

Por ejemplo, una empresa señaló que conservar a sus empleados o empleadas no era motivo de preocupación porque era fácil contratar a extranjeros.

Entre los motivos invocados para explicar el problema figuraban los siguientes: no se reintegraban después de contraer matrimonio o después de la licencia de maternidad; abandonaban la empresa para dedicar más tiempo a la familia; sus cónyuges cambiaban de destino o les prohibían permanecer en la empresa; elegían otras carreras debido a los horarios prolongados y no flexibles, por ejemplo en la carrera de jurista. Una empresa señaló que algunas mujeres renunciaban a los cargos directivos para seguir otra carrera por motivos de salud, estrés y presiones profesionales. En otro caso se señaló que la renuncia de las mujeres se debía a la remuneración reducida.

En varias respuestas se indicó que no se depositaba confianza en las mujeres en ciertas esferas técnicas no tradicionales como la contabilidad, las TIC y la ingeniería. De todas formas, la principal dificultad residía en la escasez de mujeres en estas profesiones. Se señaló también que las mujeres abandonaban las carreras de tecnología de la información porque no se les brindaban oportunidades suficientes.

Por último, en algunas respuestas se aludió a la falta de una política de retención del personal que ayudara a conservar a las mujeres competentes.

11.1 Entrevistas de fin de servicio

A la pregunta de si las entrevistas se realizaban para determinar la razón por la cual los empleados y, en particular las mujeres, dejaban la empresa, 450 de 1.064 encuestados por la OIT indicaron que se realizaban a todos los empleados que se marcharan de la empresa. Otros 230 indicaron que se realizaban algunas entrevistas y 254 dijeron que ninguna. Las razones aducidas fueron, entre otras, enterarse de la experiencia de los empleados y saber si habían alcanzado sus expectativas en la empresa, así como reunir opiniones sobre la remuneración, las condiciones de empleo y la carrera profesional. En el caso de las empresas que realizaban solo "algunas" entrevistas, las razones eran, en particular, el deseo del empleado de ser entrevistado al renunciar, la renuncia motivada por un conflicto y el deseo de conocer la razón de la renuncia especialmente de empleados competentes, fiables y valiosos, o que ocupaban puestos de gestión de nivel mediano y alto o con una larga trayectoria en la empresa.

La inmensa mayoría de las respuestas (756 de 996) indicaban que en las entrevistas no se planteaban cuestiones de género, mientras que muchas señalaban que no se sabía si se planteaban las cuestiones de género, y solo el 4% mencionaban las cuestiones de género en estas entrevistas. Estas incluían las cuestiones relacionadas con los horarios y requisitos de desempeño incompatibles con las exigencias familiares. También se mencionaron casos en que las mujeres renunciaban para contraer matrimonio, tener hijos o dedicar más tiempo a la familia. Se señaló la imposibilidad de la mujer de cumplir las exigencias relativas a la movilidad para su promoción profesional, ya que no podían cambiar su lugar de destino. Se afirmó que los homólogos masculinos que desempeñaban cargos fuera de la sede de la compañía tenían más posibilidades de ser ascendidos que las mujeres.

En las respuestas también se aludió a que en algunas oportunidades la actitud y el comportamiento de los colegas hombres perturbaban el trabajo de las mujeres. Hubo asimismo renuncias y quejas sobre prejuicios de género procedentes de directivos de nivel medio. Se trataba de quejas comunes a hombres y mujeres dirigidas contra administradores de ambos sexos. Otra empresa señaló que la mayoría de las jefas tenían prejuicios contra sus subordinadas.

En una respuesta se señaló: "los colegas mayores tienen muchos más prejuicios de género que los jóvenes, que se manifiestan en la actividad cotidiana – sobre todo los ingenieros – y aunque las mujeres son mucho más trabajadoras y dedicadas se les confían más tareas por un salario igual o inferior que a los colegas masculinos."

Por motivos de confidencialidad, algunas empresas no pudieron describir el tipo de cuestiones de género que se planteaban durante las entrevistas de fin de servicio. Por último, una compañía indicó que no había registrado de forma sistemática si los motivos de género eran una razón que explicara la renuncia de las mujeres y que en adelante lo haría.

11.2 Políticas empresariales

La encuesta de empresas realizada por la OIT en 2013 mostró que la mayoría de las empresas encuestadas (el 73% de 1069 respuestas) indicaron que aplicaban una política de igualdad de oportunidades. Alrededor del 10% señalaron que no sabían en qué consistía una política semejante o dijeron que no era aplicable o que no se sabía si existía tal política en la empresa.

En general, era menos probable que las empresas más pequeñas tuviesen una política de igualdad de oportunidades, si bien la mayoría de las empresas multinacionales sí la tenían. Por otra parte, más empresas medianas, que grandes empresas nacionales, informaron acerca de su política de igualdad de oportunidades. Hubo dos excepciones al respecto, por ejemplo, el caso de Montenegro donde el 80% de las grandes empresas, el 68% de las medianas empresas y el 67% de las multinacionales aplicaban una política de igualdad de oportunidades.

Un buen ejemplo de una política de esta naturaleza, que insistía particularmente en el acoso sexual, era la aplicada por McDonald's en Fiji.

¿Qué políticas se aplican entonces para promover a la mujer en la gestión empresarial? El cuadro 11.2 a continuación muestra la medida en que las empresas que respondieron a la encuesta de la OIT de 2013 aplicaban 20 políticas diferentes.

La mayoría de las respuestas indicaron que las empresas aplicaban medidas correspondientes a las 10 primeras políticas del cuadro *supra*. La más común era la licencia de maternidad, seguida por la capacitación profesional y medidas de contratación, retención 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.

Cuadro 11.2 Políticas aplicadas por las empresas

Políticas	Sí	%	No	%	N/A	No sé de qué se trata	Total de respuestas
1. Licencia de maternidad	879	84%	106	10%	58	8	1051
2. Acceso a la capacitación profesional	811	75%	190	18%	73	1	1075
3. Contratación, retención y ascenso	752	70%	200	19%	104	13	1069
4. Acceso a una formación profesional de alto nivel	688	66%	259	25%	99	3	1049
5. Equilibrio de la vida laboral	595	62%	214	22%	130	18	957
6. Orientación	609	59%	277	27%	146	3	1035
7. Horarios flexibles	590	56%	333	31%	121	14	1058
8 Objetivos de equilibrio de género en la contratación	530	51%	312	30%	195	1	1038
9. Licencia de los padres	501	51%	304	31%	176	5	986
10. Acoso sexual	503	50%	306	30%	198	6	1013
11. Licencia de paternidad	461	44%	403	38%	182	13	1059
12. Cuidado de los hijos	465	44%	383	36%	186	16	1050
13. Horarios de jornada parcial	459	44%	420	40%	161	5	1045
14. Cuidado de los miembros de la familia enfermos	457	44%	373	365	204	4	1038
15. Patrocinio	47	44%	23	21%	37	0	107
16. Programas de reinserción	396	40%	350	35%	247	37	993
17. Interrupciones de la carrera profesional	356	38%	337	36%	239	8	940
18. Formación de alto nivel especial para las mujeres	316	33%	446	47%	160	36	958
19. Trabajo a distancia	311	30%	463	45%	247	6	1027
20. Cuidado de las personas de edad	282	28%	480	48%	242	3	1007

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2013

Pocas empresas preveían servicios como el cuidado de los hijos o de las personas de edad, interrupciones de la carrera profesional y programas de reinserción. Si bien, en general, el 66% de las compañías preveían el acceso a la formación profesional de alto nivel, solo la mitad preveían esta actividad especialmente destinada a la mujer. La respuesta N/A respecto de muchas de las 20 políticas podía indicar que la información no estaba disponible o no se conocía, o que no correspondía a 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 en acoso sexual en el transporte público y la preocupación de las familias y los cónyuges por las mujeres sobre todo en horarios 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 asimismo 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. Varias empresas indicaron que no tenían medidas específicas para las mujeres porque sus empresas se "basaban en el desempeño que solo tenía en cuenta factores como las competencias, los conocimientos y la experiencia. Por tanto, se deparaba el mismo trato a los empleados independientemente de su sexo y nacionalidad."

11.3 Medidas prioritarias de la empresa para promover a la mujer

En la encuesta de empresas realizada por la OIT en 2013 también se pidió a los entrevistados que clasificaran por orden de prioridad 19 medidas que podrían aplicar como medio de promover a la mujer en la gestión. En el cuadro 11.3 *infra* figura el resultado de 595 respuestas. Se observará que las medidas prioritarias eran hacer cumplir a la mujer todas las funciones empresariales, impartir una formación profesional de alto nivel y asignar tareas visibles y difíciles a las directivas. Esto confirma muchas conclusiones de la literatura especializada según las cuales para que la mujer avance en los altos puestos de la gestión es fundamental examinar más detenidamente la trayectoria profesional de la mujer comparada con la del hombre a fin de poner fin a la pérdida de talento femenino.

Las empresas de las regiones en desarrollo entrevistadas consideraban que los programas de patrocinio, la gestión del rendimiento basado en los resultados y la formación en materia de diversidad eran cuestiones menos prioritarias para promover a las mujeres en su carrera. Esto puede explicarse en parte por la falta de información sobre estas prácticas, que son más corrientes en las economías desarrolladas. No obstante, varias empresas señalaron que todas las medidas son útiles, especialmente si se basan en una evaluación adecuada de la situación de las respectivas empresas y si se aplican con un criterio integrado.

¿Qué es el patrocinio?

"A diferencia de la orientación, que suele limitarse a reuniones ocasionales y sesiones de entrenamiento, el patrocinio es un compromiso de participación directa a largo plazo, con el fin de estimular, promover y crear oportunidades de progreso en personas de alto potencial".[257]

Ernest & Young

" [...] un patrocinador es alguien que utiliza fichas en nombre de su protegido hombre o mujer y defiende su próximo ascenso, que se suma al menos a dos de las acciones siguientes: ampliar la percepción de lo que su protegido es capaz; hacer contactos con dirigentes superiores; promover su prestigio; ampliar las oportunidades de carrera; aconsejar sobre la apariencia y la prestancia ejecutiva; entablar relaciones fuera de la empresa y asesorar. Quienes orientan asesoran amistosamente. Los patrocinadores lo sitúan en un nivel más alto."[258]

Sylvia Ann Hewlett,
Harvard Business Review Blog

[257] Ernest & Young, *The corporate sponsor as hero: Advancing women into leadership roles,* 2011.
[258] Sylvia Ann Hewlett, *The Real Benefit of Finding a Sponsor,* Harvard Business Review Blog, 26 de enero de 2011.

Cuadro 11.3 Medidas para promover a la mujer en la gestión	
1.	Hacer desempeñar a la mujer todas las funciones de la empresa
2.	Impartir formación profesional de alto nivel
3.	Confiar a las directivas tareas visibles y difíciles
4.	Programa de orientación
5.	Apoyo a los directivos de alto nivel para la aplicación de una estrategia de género equitativa
6.	Reconocimiento de la mujer y apoyo
7.	Hacer más inclusiva la cultura empresarial para hombres y mujeres
8.	Sensibilizar a los directivos superiores sobre los argumentos a favor de más mujeres en los cargos directivos
9.	Introducción de horarios flexibles (tiempo y lugar)
10.	Definición de objetivos y seguimiento de los progresos
11.	Programas de retención y reinserción
12.	Aclarar las posibilidades y modalidades de promoción y ascenso profesional para las mujeres
13.	Nombramiento de mujeres en las juntas de dirección
14.	Grupos de discusión para directivas superiores y de nivel medio
15.	Nombramiento de directoras generales
16.	Nombramiento de hombres defensores de la igualdad de género a puestos de directivos superiores y miembros de las juntas
17.	Programas de patrocinio
18.	Evaluación del desempeño profesional basada en los resultados y no en el tiempo
19.	Formación sobre diversidad para todos los directivos

Fuente: Encuesta de las empresas de la OIT, 2013

Un promedio de las clasificaciones puede ocultar importantes diferencias entre las regiones y los países. No obstante, las empresas de todas las regiones indicaron las medidas similares por su utilidad y las medidas que menos valía la pena aplicar. Todas las regiones dieron prioridad a la formación profesional de alto nivel con excepción de Camboya y Filipinas que la situaron en el décimo lugar. Esto puede reflejar el hecho de que en Filipinas, por ejemplo, el porcentaje de directivas figura entre los más altos del mundo. En la mayoría de las regiones la mayor inclusión de la cultura empresarial fue objeto de alta prioridad, excepto en los países de Europa Central y Oriental, donde ocupó el decimoprimer lugar.

Las empresas que respondieron representaban posiciones muy diversas, desde las que carecían de medidas especiales para promover a la mujer – ya que el ascenso se basaba en la igualdad de trato, el rendimiento y las competencias – hasta las que aplicaban todas las medidas mencionadas y otras.

Las empresas describieron medidas adicionales de promoción de la mujer que estaban aplicando, a saber, capacitación en técnicas de dirección y fomento de la autoestima en la mujer, así como sensibilización sobre los estereotipos de género. Una empresa señaló que en los lugares de trabajo dominados por hombres, fortalecer la solidaridad entre las mujeres contribuía a combatir el problema de los celos profesionales femeninos. Otra indicó que impartía capacitación por la noche y en los fines de semana. En otro caso, si bien no había un programa de capacitación especial para las mujeres, todas las empleadas reconocían su potencial para ejercer funciones directivas y se las alentaba a participar en seminarios de gestión.

11.4 Marco jurídico

El marco y el sistema jurídico cumplen una función esencial porque muestran cómo un país percibe y

fomenta la igualdad de género. A este respecto, 187 de los 193 países ratificaron la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. La mayoría de los Estados Miembros de la OIT ratificaron dos de los cuatro convenios fundamentales sobre la igualdad que forman parte de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Se trata del Convenio 111 (adoptado en 1958), relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación y el Convenio 100 (adoptado en 1951), relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.

Un número menor de Estados Miembros de la OIT ratificaron los demás convenios fundamentales sobre igualdad de género – sobre la protección de la maternidad (Convenio 3 – adoptado en 1919 y el Convenio 103 – adoptado en 1952 y su revisión, Convenio 183 – adoptado en 2000) y sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (Convenio 156 – adoptado en 1983). Casi 100 países ratificaron uno de los tres convenios en vigor sobre la maternidad. El Convenio 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares fue ratificado por 43 países. De los 48 países de África, 12 ratificaron un convenio sobre la maternidad (Benin, Burkina Faso, Camerún, República Centroafricana, Côte d'Ivoire, Guinea Ecuatorial, Gabón, Ghana, Guinea, Malí, Mauritania y Zambia) y cuatro (Etiopía, Guinea, Mauricio y Níger) ratificaron el Convenio 156. En **América Latina,** todos excepto siete países (Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Honduras, México, Paraguay y Perú) ratificaron un convenio sobre protección de la maternidad. Diez países (Argentina, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) ratificaron el Convenio 156. Belice fue el único país del Caribe que ratificó los convenios sobre protección de la maternidad y sobre los trabajadores con responsabilidades familiares. Solo dos países de **Asia y el Pacífico** ratificaron un convenio sobre la protección de la maternidad (Mongolia y Sri Lanka) y solo tres ratificaron el Convenio 156 (Australia, Japón y República de Corea). En **Europa Central y Oriental y la CEI,** excepto cuatro países (Armenia, Georgia, Turquía y Turkmenistán) todos ratificaron un convenio sobre la maternidad y ocho ratificaron el Convenio 156 (Azerbaiyán, Bosnia y Herzegovina, Croacia, la ex República Yugoslava de Macedonia, Rusia, Serbia y Ucrania). Del **Oriente Medio y África del Norte** solo tres países ratificaron un convenio sobre la protección de la maternidad – Argelia, Libia y Marruecos – y uno solo, Yemen, ratificó el Convenio 156.

Estos instrumentos internacionales suelen reflejar la legislación nacional vigente. También pueden influir en las leyes de un país, independientemente de que el convenio considerado haya sido ratificado. Esas leyes y obligaciones internacionales comprometen a las empresas que operan dentro de las fronteras nacionales. A lo largo de los años, muchos países también han firmado otros convenios de la OIT relativos a cuestiones de género. Se trata del Convenio relativo al trabajo nocturno de las mujeres (Convenio 89), el Convenio sobre el trabajo a tiempo parcial (Convenio 175 de 1994), el Convenio sobre el trabajo a domicilio (Convenio 177 de 1996) y el Convenio 189 sobre las trabajadoras y los trabajadores domésticos, adoptado en 2011. Los tres últimos convenios son especialmente pertinentes para la mujer puesto que representan formas de trabajo en que participan más mujeres que hombres.

11.5 Pacto Mundial de las Naciones Unidas

A nivel mundial, muchas empresas han adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que es una iniciativa estratégica de política para las empresas comprometidas a armonizar sus operaciones y estrategias empresariales con 10 principios universalmente aceptados, en las esferas de los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Con respecto al trabajo abarcan los cuatro ámbitos a que se refiere la Declaración de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo, la libertad de asociación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva, la abolición del trabajo infantil, la eliminación del trabajo forzoso y obligatorio y la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación. Con más de 8.700 empresas participantes y otros interesados de más de 130 países se considera que el Pacto Mundial es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad empresarial del mundo. Además de empresas individuales también participan asociaciones empresariales.

Los Principios de las Naciones Unidas para el Empoderamiento de las Mujeres[259] son un conjunto de principios que ayudan al sector privado a centrarse en los elementos fundamentales encaminados a promover la igualdad de género del lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Resultan de la colaboración entre la Entidad de las Naciones Unidas para

[259] Información del sitio web: http://weprinciples.org

la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU–Mujeres) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Con el subtítulo "La igualdad es buen negocio", los Principios subrayan los argumentos en favor de la adopción de medidas por la empresa para fomentar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y se basan en prácticas empresariales de la vida real y contribuciones aportadas en todo el mundo. Los siete ***Principios para el Empoderamiento de las Mujeres*** procuran focalizarse en las mejores prácticas desarrollando la dimensión de género de la responsabilidad empresarial, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la función de las empresas en el desarrollo sostenible.

Desde su lanzamiento en 2010, más de 550 directores generales del mundo han firmado la Declaración de los Directores Generales de Apoyo de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres.

Los principios son los siguientes:

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 enero.

© Ingram Publishing/gettyimages

"... En cuanto a las mujeres, su demostrada competencia contribuye sobremanera a su aceptación. Poniendo como ejemplo a nuestra empresa, el personal se compone actualmente de un 80% de omaníes, un tercio de los cuales son mujeres en altos puestos de dirección."

Fatma Al-Kharusi, primera mujer omaní con el título de contadora (Asociación de Contadores Públicos) y Directora Financiera de Petroleum Development Oman, principal empresa de exploración de Sultanato.

12. Iniciativas para promover a la mujer en la gestión empresarial

Las empresas y las organizaciones empresariales están comprendiendo las ventajas de promover a la mujer en la gestión empresarial y apoyan el liderazgo femenino en todas las regiones. Las empresas nacionales y multinacionales contratan y promueven a más mujeres. Algunas cámaras de comercio y organizaciones de empleadores toman iniciativas normativas y prestan servicios de asesoramiento para promover a la mujer en la gestión empresarial. Además, las empresarias se organizan para valorizar sus actividades económicas, con inclusión de iniciativas de comercio a escala mundial. Las directivas colaboran en redes e intercambian experiencias sobre estrategias de carrera. En esta parte del informe se dan ejemplos de iniciativas, principalmente de empresas, organizaciones empresariales, organizaciones de mujeres e instituciones académicas, en las regiones en desarrollo.

12.1 Iniciativas de empresas

Muchas de las iniciativas de empresas expuestas a continuación corresponden a multinacionales en contextos nacionales ya que es más fácil ubicarlas que a las adoptadas por empresas nacionales. La encuesta de empresas de la OIT (2013) mostró empero que la mayoría de las empresas nacionales entrevistadas, sobre todo las medianas y grandes, tenían políticas de igualdad de oportunidades y aplicaban medidas para apoyar a sus empleadas.

En ***Egipto***, las empresas participan en el Modelo de Equidad de Género de Egipto, iniciativa iniciada por el Gobierno en colaboración con las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales. El Modelo imparte para las empresas privadas una formación para documentar las disparidades de género, adoptar medidas correctivas en determinados casos e institucionalizar la igualdad de género. Si bien las empresas proponen su participación en el proyecto, el Modelo de Equidad exige que sus departamentos de recursos humanos dispongan de suficientes recursos para poder aplicar políticas de equidad de género y supervisar los resultados. Recientemente, auditores independientes supervisaron las prácticas de los departamentos de recursos humanos de las empresas con un componente de evaluación del impacto que determina las mejores prácticas para su aplicación en todo el país.

Aproximadamente 260 empresas locales e internacionales en la región del ***Oriente Medio y África del Norte*** se han comprometido a promover la igualdad de género en su calidad de miembros del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Las asociaciones empresariales de varios países también son miembros del Pacto Mundial, como por ejemplo, la Cámara de Comercio de El Cairo, la Asociación de Empresarias de Egipto, el Consejo de Empresas del Iraq, la Asociación de Jóvenes Empresarias de Jordania y la Cámara de Comercio e Industria Deir ez-Zour en Siria.

Algunas empresas tienen programas especiales para patrocinar y promover el liderazgo femenino en el ***Oriente Medio***. Datamatix, un proveedor de servicios de gestión de conocimientos, conferencias y actos, organiza una importante Conferencia anual del Consejo de Cooperación del Golfo sobre liderazgo de

las mujeres[260]. En la conferencia de 2013 celebrada en ***Dubai*** se había previsto la publicación de "Top GCC Women Leaders of Tomorrow". WOIBEX Women Leaders Group es una división del Grupo Datamatix cuyo objeto es promover el papel de la mujer en la sociedad civil y en la vida pública, política, económica, educativa y cultural de los países del CCG. Se organizan conferencias, seminarios de capacitación y actividades a través de redes para aumentar la competitividad de las empresas que son propiedad de mujeres. La Asociación WOIBIX Women SME se propone crear un entorno propicio para que las mujeres celebren reuniones, compartan experiencias y los logros respectivos.

SODEXO

Convencida de la necesidad de promover el avance de la mujer, fomentar su talento y, más en general, estimular la diversidad, Sodexo confiere alta prioridad a la igualdad de género. El Grupo emprende numerosas iniciativas ambiciosas para alcanzar esta meta, en particular de capacitación, orientación, creación de redes de mujeres y sensibilización sobre las cuestiones relativas a la diversidad.

Las mujeres representan en Sodexo
- el 38% de la Junta
- el 25% del Comité Ejecutivo Mundial
- el 23% de los 300 ejecutivos principales
- el 42% de los directivos de nivel medio
- el 54% de todo el personal

Su Director General, Michel Landel, ha prometido que en Sodexo se alcanzará el 25% de mujeres en los principales puestos ejecutivos a más tardar en 2015.[261] En 2007, ***Standard Chartered***, miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, estableció el Group Women's Council para conducir la estrategia de diversidad de género del Banco. Este Consejo patrocinó un programa titulado "Women in Leadership" (La mujer en funciones de liderazgo) que proporciona orientación y entrenamiento para ayudar a las mujeres talentosas a hacer carrera en el Banco. Se llevaron a cabo programas similares en 2009 para las mujeres del Oriente Medio. Actualmente las mujeres representan el 46% del personal de Standard Chartered, el 20% de los puestos directivos superiores y el 51% de los estudiantes graduados, con inclusión de las directoras generales en diversos destinos como el Líbano, Zambia y Jersey.

[260] El Consejo de Cooperación del Golfo está compuesto por Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar, la Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos.

[261] Sitio web de Sodexo; http://www.sodexo.com/en/corporate-responsibility/diversity-inclusion/priorities/women.aspx

En el ***Camerún***, las empresas multinacionales – sobre todo las de origen anglosajón, comienzan a tener en cuenta las cuestiones de género. Las iniciativas apenas comienzan con estudios sobre la aplicación de los textos legislativos que prohíben la discriminación. Algunos anuncios de empleos alientan a las mujeres a presentarse, y hay empresas que imparten regularmente programas de capacitación para estimular a las mujeres a que asuman niveles de responsabilidad más altos o puestos tradicionalmente "reservados" para hombres.[262]

Deutsche Telecom

Objetivo: tener más del doble de mujeres en los puestos de dirección de niveles alto y mediano en 2016

- Deutsche Telekom prevé cubrir el 30% de sus puestos directivos de nivel mediano y alto con mujeres a fines de 2015
- En 2008, las mujeres ocupaban el 13% de esos puestos
- Se utilizarán instrumentos como la política de contratación y programas de perfeccionamiento para conseguir los objetivos
- La empresa prolongará la licencia de los padres y ampliará los programas de cuidado de los niños y de horario flexible
- Telekom es la primera de las 30 principales compañías del índice DAX en aplicar ese cupo

"Se trata de la equidad social y de una necesidad absoluta para que tengamos éxito. Un mayor número de mujeres en la cúspide simplemente facilitará nuestro funcionamiento."

Directora General Rene Obermann

"Al establecer un cupo e informar sobre los progresos al respecto la compañía se propone propulsar su rendimiento internamente, sobre todo porque el 60% de los diplomados alemanes son mujeres. No es cuestión de contratar mujeres solo porque sí; la finalidad perseguida es lograr la competitividad aprovechando el talento."

Portavoz de la empresa en Der Spiegel, 16 de marzo de 2010

En ***Serbia***, las empresas multinacionales promueven los principios de la igualdad de género. Paulatinamente estas empresas introducen ejemplos de buenas prácticas en las empresas pequeñas y medianas nacionales a través de diversas actividades de promoción realizadas por las propias compañías, el Estado,

[262] Informe Nacional del Camerún para el Taller africano de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, 7 y 8 de noviembre de 2012.

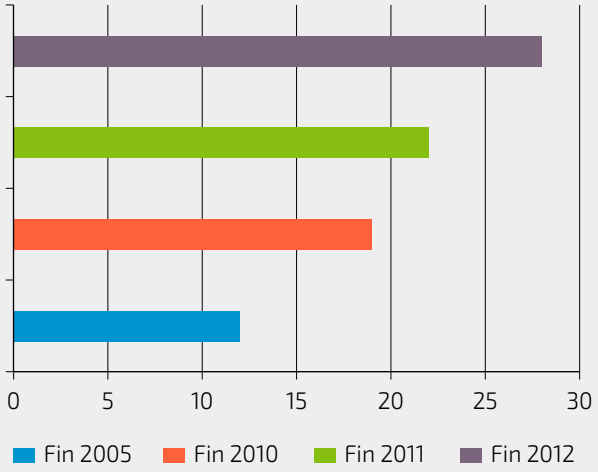
HINDUSTAN UNILEVER LIMITED (HUL) INDIA

HUL incorpora en su Sede el equilibrio de género

La diversidad ha sido una prioridad para HUL desde que se la consideró una parte del compromiso no negociable "ganar con las personas" en el marco de la "Visión" de nuestra estrategia a largo plazo llamada "Compass". En los últimos años este programa ha cobrado mucho dinamismo y generado actividad. Los esfuerzos han redundado en mejores cifras globales relativas a las dimensiones de género.

Hemos hecho progresos significativos sobre diversidad de género desde 2011, ya que avanzamos actualmente cinco veces más rápido que en los años precedentes. Si se mantiene la tendencia actual añadiremos otro 10% en dos años con respecto al 5% acumulado que se ha añadido en los cinco años anteriores.

Modificando el equilibrio a lo largo de los años



Si bien en el contexto de la India nos atenemos a las referencias locales y de la industria con respecto al equilibrio de género, procuramos elevar constantemente el nivel de exigencia a medida que imprimimos una aceleración máxima a nuestra audaz Visión de "Compass". Llegar a ser una empresa que aplique una auténtica política de diversidad de género será esencial a fin de alcanzar nuestra meta en 2015. En otros términos, necesitamos organizar toda nuestra estructura de equilibrio de género. Esto requerirá una serie de avances, en particular una revisión de las políticas y programas, una hoja de ruta clara para promover y conservar a las mujeres en toda la pirámide de la organización y, sobre todo, incorporar en la organización a innumerables mujeres, creando la cultura empresarial que les permita prosperar y progresar.

Con ese fin hay que construir un lugar de trabajo donde todos los empleados (hombres y mujeres) puedan desarrollar plenamente su potencial y sentirse valorados en igual medida por la contribución única que aportan. Hemos identificado en este contexto los siguientes factores claves:

a. Aumentar la oferta de talento femenino
b. Promover la armonización de las funciones directivas
c. "Carrera por elección" y horario flexible
d. Equilibrio de género; red y consejo
e. Orientación
f. Divulgación (elevar el nivel de las referencias en materia de diversidad)

los organismos estatales y especialmente las instituciones de educación, las entidades no lucrativas, en particular la Asociación de Empleadores de Serbia, los sindicatos y las organizaciones encargadas de promover y defender los derechos de las mujeres y los medios de comunicación. Entre los principios preconizados figuran: la promoción de los derechos humanos y la prohibición de cualquier forma de discriminación y acoso sexual, la prohibición de la discriminación relativa al género en los concursos u oposiciones para cubrir vacantes, la igualdad para los ascensos profesionales, la igualdad de acceso a la capacitación, la capacitación a cargo del empleador, un lenguaje que tenga en cuenta consideraciones de género y disposiciones laborales especiales para las mujeres con hijos.[263]

En la ***ex República Yugoslava de Macedonia*** las empresas multinacionales aplican sus programas en las filiales nacionales. Tal es el caso, por ejemplo, de

[263] Informe Nacional de Serbia para el Taller regional de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Kiev, 5 y 6 de diciembre de 2012.

HINDUSTAN UNILEVER LIMITED INDIA

Para aumentar la oferta de talento femenino estamos preparando la oferta en el nivel WL1 (apenas por debajo del nivel de directiva) y trabajadores en general. Así pues, hemos contratado a 26 ingenieros (WL1D) en la cadena de abastecimiento para funciones productivas en la India, que son preparados para su rápido ascenso al nivel superior (WL2). A tal efecto, estamos en tratativas con los padres preparando apoyo y servicios como hostales y pensiones para atraer a personal femenino. Además estamos realizando una "cartografía" proactiva de mercado para ubicar candidaturas femeninas, con miras a establecer una lista de candidaturas para la contratación que sean equilibradas por género.

Como las mujeres consideran que el horario flexible es un elemento muy importante de su permanencia en el lugar de trabajo hemos introducido varias políticas de "trabajo ágil", como horarios flexibles, trabajo a domicilio y trabajo a tiempo parcial (empleos compartidos). También se han tomado iniciativas para conciliar la vida familiar y la laboral como la interrupción de carrera, la licencia por maternidad de seis meses y la licencia por paternidad. En apoyo de estas políticas hemos reformado la infraestructura y la tecnología de nuestro *Campus* (recinto empresarial): guardería infantil, gimnasio, piscina, sección de esparcimiento y tiendas.

Nuestro compromiso en favor del equilibrio de género es absoluto. En los próximos dos años se harán en HUL progresos considerables al respecto. Ello significa progresar en la hoja de ruta, en el sentido de atraer, preparar y conservar a las mujeres en la pirámide orgánica. Esto significa un cambio sustancial, que es más fácil de aplicar si se le puede considerar una oportunidad. Es precisamente la oportunidad de crear un nuevo entorno de trabajo en que haya un equilibrio de género.

Veamos las etapas de la construcción de este nuevo entorno empresarial, así como las actividades correspondientes a cada etapa.

En términos generales se trata de:

Preparar el lugar:
Una auditoría del entorno existente, principales factores propiciadores y factores invalidantes.

Sentar las bases
Qué significa el equilibrio de género – lograr que el equipo directivo "esté convencido" y "sea convincente" respecto de la importancia del equilibrio de género como palanca clave para el crecimiento de la empresa.

Levantar el armazón
Definir metas y expectativas claras sobre equilibrio de género para cada sector de la empresa.

Instalar los servicios
Instalar los elementos del programa de equilibrio de género que nos permitan alcanzar nuestras metas.

Ajustar el techo
La estructura de gobernanza y examen que aprobará los recursos, resolverá los problemas y supervisará los progresos.

Decorar interiores
Instalar los elementos visibles del programa de equilibrio de género como la comunicación entre empleados, las redes y un portal sobre la diversidad.

Diseñar el paisaje
Tomar las iniciativas de "conexión" del equilibrio de género que llevaremos a cabo con la industria, las instituciones académicas y la comunidad.

HINDUSTAN UNILEVER LIMITED (HUL) INDIA

A continuación figuran los elementos clave de nuestro programa de equilibrio de género:

Empleos compartidos
La idea consiste en determinar una reserva de empleos "flexibilizados" que se puedan compartir entre dos personas. Compartir el empleo no es un efecto óptico. Aun cuando las mujeres que compartan un empleo trabajen a tiempo parcial contribuirán plenamente a acercar la empresa a las consumidoras. Vamos a experimentar el empleo compartido para determinados puestos en el curso de los dos próximos años.

Programa de carrera por elección
Es un programa de nueva contratación que ofrecerá una plataforma a las mujeres en busca de oportunidades "reales", para trabajar con horarios flexibles y a tiempo parcial. Se iniciará el programa en abril. Hemos registrado 3.000 inscripciones en el sitio "AreUtheWoman.com". Se han incorporado 27 mujeres en el marco del programa "Carrera por elección". Diez casos han sido sometidos por los empleados.

Cartografía proactiva del mercado
Hemos realizado una amplia cartografía en relación con diversas ramas de actividad y funciones.

Alquimia
El programa de orientación para Asia Meridional se titula "Alquimia". La orientación es una iniciativa esencial para preparar a líderes y crear un lugar de trabajo incluyente. "Alquimia" alude a una transformación. Mediante el proceso de orientación se convierte a los talentos en grandes líderes. Actualmente contamos con 160 pares orientadores – beneficiarios en la región. La dedicación y entusiasmo en estos miembros del personal nos han convencido de que la iniciativa realmente supondrá un cambio en su vida.

P***ágina sobre el equilibrio de género***
Se necesita mucha comunicación sobre la hoja de ruta y los elementos del programa de equilibrio de género. Habrá una página especial sobre la diversidad en una sección del sitio de "Inside Unilever".

Red de equilibrio de género
El año comenzó con el inicio de la Red de Equilibrio de Género (GEN-NET) y el "tercer ojo" (Third Eye), que fue nuestra celebración durante una semana de las nuevas perspectivas sobre equilibrio de género. Las próximas medidas consistirán en asegurar que quede armada la carta preliminar GEN-NET. Como habrá en el año una gran afluencia de mujeres, un aspecto clave de GEN-NET consistirá en la asimilación, el apoyo y el fomento del personal femenino (empleadas nuevas y ya incorporadas).

T-Mobile, Imperial Tobacco y Coca Cola. Las empresas de Macedonia aplican diversas políticas e iniciativas para promover a la mujer en la gestión empresarial. Todavía no han puesto en práctica una contratación en niveles altos, ni en general políticas de capacitación y promoción. Las altas tasas de desempleo y un mercado de trabajo poco desarrollado no incitan a reconocer en la mujer un activo valioso del entorno laboral.[264]

"... En cuanto a las mujeres, su demostrada competencia contribuye sobremanera a su aceptación. Poniendo como ejemplo a nuestra empresa, el personal se compone actualmente de un 80% de omaníes, un tercio de los cuales son mujeres en altos puestos de dirección."

Fatma Al-Kharusi, primera mujer omaní con el título de contadora (Asociación de Contadores Públicos) y Directora Financiera de Petroleum Development Oman, principal empresa de exploración de Sultanato.

12.2 Recompensar las buenas prácticas

En ocasión de actos regionales, nacionales e internacionales, celebrados en todo el mundo, se otorgan premios en reconocimiento de los logros de las empresas en materia de promoción de la diversidad de género o del éxito de mujeres directivas destacadas. Tales recompensas son un medio de motivar a las empresas para que se esfuercen por alcanzar mejores resultados u obtener el reconocimiento público. Al atraer a los medios de información se focaliza la atención en el tema de la mujer en la empresa y la gestión. Se otorgan premios a diversas organizaciones –gubernamentales, asociaciones de mujeres, organizaciones empresariales, grupos industriales e instituciones académicas.

Un ejemplo son los premios de Cartier "Women›s Initiative Awards".[265] Se trata de una competencia internacional empresarial para las mujeres creada en 2006 por Cartier y el Women›s Forum (red internacional de mujeres en la economía y la sociedad) con el apoyo de la consultora McKinsey & Company y de la Escuela de Administración de Empresas INSEAD. Todos los años seis empresarias, una por continente, reciben un premio en forma de apoyo personalizado durante un año completo, además de 20.000 dólares y un trofeo diseñado por Cartier. La competencia consta de dos vueltas: la selección de las finalistas en junio sobre la base de una reseña de sus planes empresariales, y la selección de las galardonadas en octubre sobre la base de sus planes detallados.

Numerosos países, como Sudáfrica, otorgan el premio de "Empresaria del Año" para promover modelos de conducta que sirvan a otras mujeres. Se establecen diferentes categorías para el otorgamiento de recompensas. Por ejemplo, en Australia, el Organismo gubernamental para la igualdad de la mujer en el lugar de trabajo otorga recompensas por logros empresariales en seis categorías diferentes:

1. Iniciativa o resultado notable en materia de igualdad de oportunidades a favor del progreso de las mujer
2. Práctica notable sobre igualdad de oportunidades para la promoción de la mujer en una esfera o función no tradicional
3. Líder en materia de diversidad para el avance de la mujer
4. Director general destacado en materia de avance de la mujer
5. Organización modelo en relación con la promoción de la mujer (menos de 800 empleados)
6. Organización modelo en relación con la promoción de la mujer (más de 800 empleados)[266]

12.3 Iniciativas de las cámaras de comercio nacionales y organizaciones de empleadores

Las organizaciones empresariales y las cámaras de comercio prestan apoyo a las empresarias y a las mujeres en la empresa mediante diversas actividades. Por ejemplo, en ***Honduras***, la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), desde 2007, realiza satisfactoriamente un proyecto sobre las empresas dirigidas por mujeres. En tres oportunidades ha organizado foros para mujeres empresarias

[264] Informe Nacional de la ex República Yugoslava de Macedonia para el Taller regional de Kiev (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, noviembre de 2012.

[265] Véase información adicional en: http://www.womens-forum.com/initiative/cartier-women-s-initiative-awards/detail#sthash.OhMuZVrg.dpuf

[266] https://www.wgea.gov.au

que han contribuido a que las empresas de las participantes aumentaran sus ventas, conquistaran nuevos mercados, consiguieran nuevos clientes y adquiriesen técnicas, tecnología y métodos de producción nuevos.

En ***Chile***, la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) promueve la difusión de una Guía de Buenas Prácticas Laborales sobre no Discriminación en la Empresa, preparada por el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), del Gobierno de Chile, con la participación de la CPC. Esta amplia guía contiene recomendaciones sobre contratación y procesos de selección; promoción de las perspectivas de carrera; acceso a la capacitación; equilibrio de género en los puestos directivos principales; condiciones de trabajo; maternidad y responsabilidades de los padres; equilibrio entre el trabajo y la familia, y prevención y sanción del acoso sexual. En diciembre de 2011, la CPC y sus miembros concluyeron un acuerdo de colaboración con el SERNAM para mejorar la participación de la mujer en el mercado de trabajo, promover las prácticas laborales que contribuyen a la igualdad entre hombres y mujeres y promover la armonía entre el trabajo y la familia. Por primera vez, se contabilizará el número de hombres y mujeres, bajo la supervisión de las empresas miembros de la CPC, con objeto de poner en práctica iniciativas que garanticen la presencia de la mujer en los distintos sectores industriales y en los puestos con poder de decisión.

En el ***Camerún***, las organizaciones de empleadores nacionales *(Groupement Inter-Patronal du Cameroun – GICAM)* han elaborado un proyecto sobre la integración del principio de igualdad entre hombres y mujeres en las empresas miembros de GICAM. El proyecto, que no se ha aplicado aún, analizará la situación relativa a la igualdad de género en las empresas y la percepción por las empresas de la igualdad de género, presentará un proyecto de género a los jefes de empresa y promoverá el apoyo de los asociados, además de sensibilizar sobre las cuestiones de género.[267]

En el ***Japón***, Keidanren (Federación Empresarial del Japón) preconiza la optimización de las competencias y capacidades de las mujeres en el lugar de trabajo para que las empresas sean más competitivas y resuelvan el problema de la reducción de la fuerza de trabajo, procurando al mismo tiempo impedir la introducción de cupos establecidos por ley sobre la participación de la mujer en la empresa. En el informe anual de su Comité de gestión y política laboral, Keidanren alienta a las empresas y federaciones miembros a adoptar medidas de discriminación positiva y para lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida cotidiana. En marzo de 2013, Keidanren compiló y publicó un "Informe sobre medidas relativas al equilibrio entre el trabajo y la vida cotidiana" que pasa revista a la situación de 66 empresas miembros.[268] Ha sido creado un Consejo de ejecutivos de los sectores público y privado para promover el equilibrio entre la vida profesional y la vida familiar, que reúne a representantes de los ministerios y gobiernos locales, así como de entidades económicas y laborales. Formuló una "Carta para el equilibrio entre el trabajo y la vida privada" no vinculante y una "Política de fomento del equilibrio entre el trabajo y la vida privada" en diciembre de 2007 (revisada en junio de 2010). Actualmente se dedican esfuerzos para difundir estos documentos en los sectores público y privado. La organización de empleadores del Japón participó activamente en la preparación de la Carta.[269]

La Asociación de Empleadores de ***Lesotho*** y la Cámara de Comercio de Lesotho colaboran con empresas miembros para promover a la mujer en la gestión empresarial. Han exhortado al Gobierno a que tomara iniciativas de potenciación económica de todos los ciudadanos en todos los sectores, promoviendo el espíritu empresarial mediante el Programa de empleo de los jóvenes, la mujer en la empresa y la igualdad de género, el Programa de intermediación financiera en el medio rural y el Plan de garantías parciales.[270]

La Federación de Empleadores de ***Mauricio*** (MEF) ha alentado a las empresas del sector privado a adoptar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades para las mujeres, así como su participación en las empresas en todos los niveles. El código de práctica de la Federación establece que "las empresas tendrán una política declarada de meritocracia e igualdad de oportunidades con respecto a la selección y la promoción del personal". La Federación, contribuye activamente a fomentar la potenciación económica de las mujeres haciendo especial hincapié en la mujer en el contexto empresarial. En 1982 creó un departamento para ayudar a las pequeñas empresas mediante asesoramiento, orientación y capacitación.

[267] Informe Nacional del Camerún para el Taller regional africano de empleadores (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, 7 y 8 de noviembre de 2012.

[268] Véase: http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/022.pdf. Solo disponible en japonés.

[269] Informe Nacional del Japón para el Taller regional de empleadores de Asia y el Pacífico (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, Bangkok, 18 y19 de abril de 2013.

[270] Informe Nacional de Lesotho para el Taller regional africano de empleadores (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, 7 y 8 de noviembre de 2012.

La MEF impartió asimismo formación sobre gestión y desarrollo de la capacidad empresarial, en beneficio de cientos de pequeños empresarios, en particular mujeres. Desde 2006, también ha prestado servicios de orientación a las PYMES. En los últimos años ayudó a muchas empresarias a crear sus empresas y administrarlas más eficazmente y, en 2011, impartió capacitación a 100 empresarias. También respalda a la Asociación de Mujeres Empresarias de Mauricio, que reúne a las empresarias con objeto de facilitar la colaboración en redes, ampliar el acceso a la financiación y estimular el desarrollo personal mediante la capacitación.

En ***Montenegro***, la Federación de Empleadores de Montenegro procura crear una cultura empresarial que promueva el espíritu empresarial de la mujer y su progreso económico. El Código de ética de los empleadores adoptado en 2005 obliga a los miembros de la Federación a respetar los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas. También apoya la fundación de la Asociación de Mujeres Empresarias de Montenegro y sus actividades. Sobre la base de las investigaciones que ha realizado, la Federación formuló recomendaciones para eliminar los obstáculos y promover una mayor participación de las mujeres en la actividad empresarial. En 2011, realizó una encuesta entre las empresas miembros para destacar y promover las buenas prácticas de los empleadores que ofrecen buenas condiciones de trabajo a las mujeres y estimular la potenciación de la mujer en el lugar de trabajo. La Federación firmó asimismo un acuerdo de cooperación con la Asociación de Mujeres Empleadas, *Women Today,* en el marco de la Confederación de Sindicatos de Montenegro. También participó en el consejo asesor del proyecto "Diferencias de género en los ingresos y remuneraciones personales en Montenegro", realizado en 2010 por el Movimiento Europeo de Montenegro.[271]

En el ***Pakistán***, la Federación de Empleadores del Pakistán (EFP), en colaboración con el Ministerio de Trabajo y Mano de Obra y la Federación de Trabajadores del Pakistán, así como asociados de la sociedad civil, se dedicaron en 2009 a la preparación del proyecto titulado Creación de empleos para las mujeres (WEC-PK). Los objetivos de este proyecto eran en particular la creación de un entorno propicio a las trabajadoras, la asistencia directa a las mujeres para acceder al empleo decente y la promoción de la igualdad de género en el empleo del sector privado. La EFP, en colaboración con la OIT, llevó a cabo seis programas de capacitación en ciudades importantes del Pakistán, con el fin de impartir capacitación en gestión a las mujeres centrada en las competencias de gestión y liderazgo y asesorarlas sobre la forma de eliminar los obstáculos invisibles que se oponen a su progreso en la carrera profesional. En 2009 se elaboró un informe titulado "Taking the lead: Developing Women to Manage the Glass Ceiling at the Work Place" (Tomar la iniciativa: potenciar a la mujer para que haga frente al techo de cristal en el lugar de trabajo). Conjuntamente con la OIT, la Federación de Empleadores introdujo una política para las organizaciones del sector privado sobre la igualdad de género y la equidad en el lugar de trabajo, basada en los resultados de una encuesta a nivel industrial y un estudio de las mejores prácticas en materia de igualdad de género.[272]

En ***Rwanda***, el sector privado ha ayudado a las empresarias a establecer su propia cámara proporcionándoles una oficina y personal, además de apoyo financiero y técnico. Las actividades comprenden programas de orientación, con la participación de empresarias prósperas que orientan a otras mujeres que pasan así a integrar el sector formal; creación de capacidad y capacitación de empresarias sobre gestión de empresas, diseño de empresas, administración del crédito y utilización de las TIC para el comercio electrónico, la comercialización. También imparte capacitación por sectores, como la enseñanza de técnicas de procesamiento de productos agrícolas, servicios de desarrollo de empresas y organiza un Concurso sobre un plan empresarial.[273]

En ***Serbia*** la Asociación Serbia de Empleadores promueve constantemente los principios de igualdad de género y la introducción de nuevas normas que mejorarán la situación de la mujer en la empresa y el acceso a todos los empleos, incluidas las funciones directivas. También fomenta la adhesión del mayor número posible de empresas en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.[274]

---

271 Informe Nacional de Montenegro para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, Kiev, noviembre de 2012.

272 Informe por país del Pakistán para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, 18 y 19 de abril de 2013, Bangkok.

273 Informe Nacional de Rwanda para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, 7 y 8 de noviembre de 2012.

274 Informe Nacional de Serbia para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, Kiev, 5 y 6 de diciembre de 2012.

En ***Sudáfrica***, la organización Empresarios Unidos de Sudáfrica (BUSA) ha participado en discusiones en torno al proyecto de ley sobre en empoderamiento de la mujer y la igualdad de género, en particular en el Consejo Nacional para la Economía, el Desarrollo y el Trabajo (NEDLAC). BUSA ha contribuido a preparar una base de datos sobre las mujeres calificadas para proponer candidatas para ser seleccionadas y promovidas en las empresas. También elaboró un portal para la promoción de los propietarios de pequeñas empresas, centrado en las empresarias que estuvieran listas para el desarrollo de la cadena de producción y distribución.[275]

En ***Sri Lanka***, la Federación de Empleadores de Sri Lanka ha colaborado con la OIT durante más de 10 años para fomentar la igualdad de género en el lugar de trabajo, mediante actividades de promoción, capacitación y preparación de documentos normativos. También, conjuntamente con otras asociaciones, empresas y cámaras de comercio, difunde estos documentos normativos. Ha prestado apoyo a los miembros de las organizaciones mencionadas en materia de capacitación de su personal sobre estas cuestiones y en la formulación de políticas específicas para las empresas. Por ejemplo, en 2008, la Federación conjuntamente con la Cámara de Comercio y el PNUD promovieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio relativos a la igualdad de género. Esta iniciativa incluyó la reactivación de la aplicación del Código de Conducta y procedimientos para tratar el acoso sexual en el lugar de trabajo, de la OIT y la Federación. A ese efecto se instó a las empresas del sector privado a que firmaran el documento e impartieran capacitación (a cargo de la Federación) a los principales miembros de su personal. La Federación imparte formación en materia de género, igualdad y prevención del acoso sexual y otras formas de violencia basada en el género. Ofrece asimismo cursos de formación en las empresas en respuesta a solicitudes de sus miembros. También lleva a cabo un programa de promoción permanente en favor de un lugar de trabajo que tenga en cuenta la dimensión de género y sea más incluyente.[276]

En ***Uganda*** el Programa de la Joven Empresaria es una iniciativa encaminada a sensibilizar sobre las empresas y el espíritu empresarial en la enseñanza secundaria y la educación superior. Empresarias prósperas visitan estas instituciones y comparten sus experiencias para servir de ejemplo a las jóvenes. Participan en este programa el Organismo de Inversión de Uganda, la Fundación del Sector Privado de Uganda, la Asociación de Abogadas de Uganda, la Asociación de Mujeres Empresarias de Uganda, la Red de Mujeres de Uganda y la Red de Mujeres de África sobre Política Económica, así como la Universidad de Makerere, Kampala, la Escuela de Administración de Empresas Makerere, la Universidad de Kyambogo y la Universidad de Mukono.[277]

12.4 Estructuras empresariales para la mujer y la igualdad de género

Hay cámaras de comercio y organizaciones de empleadores en las distintas regiones que cuentan con departamentos, consejos o centros de coordinación para la mujer destinados a apoyar a las mujeres en la empresa y, en general, a fomentar la igualdad de género. La eficacia de esos mecanismos es objeto de controversias. Tradicionalmente han proporcionado un "espacio" dentro de las empresas o junto a estas para que las mujeres compartan sus experiencias, intercambien información e ideas y elaboren programas y actividades que señalen a la atención los problemas a que hacen frente en el mundo empresarial, además de prestar asesoramiento práctico, normativo y apoyo, sobre todas las empresarias. Por otra parte, se cuestionan esas estructuras especiales alegando que marginan a las mujeres y "las cuestiones de mujeres" como una actividad paralela de la cámara de comercio u organización de empleadores. Se sostiene que es preciso integrar a más mujeres en las actividades principales de asesoramiento y la política de la organización y en sus consejos directivos o comités de gestión para que aporten sus ideas, experiencia y perspectivas. No obstante, no es fácil lograr esto último sin recurrir a algún tipo de mecanismo, proceso, o intervención personal de un responsable. Si una cámara de comercio o una organización de empleadores decide crear una estructura, es importante definir claramente sus objetivos y mandato para evitar su posible aislamiento. En caso de que esas estructuras para mujeres o cuestiones de género ya existan también puede estudiarse el papel que cumplen para asegurar que su interés por la igualdad de género se vuelque en la actividad del órgano principal. A continuación se dan algunos ejemplos.

[275] Informe Nacional de Sudáfrica, Taller regional africano de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

[276] Informe Nactional de Sri Lanka, para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, 18 y 19 de abril de 2013, Bangkok.

[277] Informe Nacional de Uganda, Taller regional africano de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

En el marco de la ***Asociación de Cámaras de Comercio de los Balcanes*** (ABC) en 2010 se estableció el Consejo de Mujeres Empresarias (WEC). Las cámaras nacionales de ***Albania, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Chipre, Grecia, la ex República Yugoslava de Macedonia, Montenegro, Rumania, Serbia y Turquía*** están representadas en el WEC por tres mujeres empresarias respectivamente. El objetivo del Consejo es ampliar la contribución de las empresarias a la economía nacional y regional y aumentar el comercio intrarregional en la región de los Balcanes. El Consejo también se propone perfeccionar las competencias de las empresarias y representar la "voz de la mujer" en los círculos empresariales por conducto de la Asociación de cámaras de comercio de los Balcanes en toda la región.[278]

La Confederación ***Argentina*** de la Mediana Empresa (CAME) creó en 2008 la sección "Mujeres Empresarias".[279] Uno de sus objetivos es cooperar con organizaciones similares del país y fuera de fronteras para promover la participación de la mujer en la administración y gestión de las empresas. Organiza reuniones nacionales anuales de empresarias. La CAME también otorga todos los años premios a las empresarias.

En el ***Brasil*** el Consejo Nacional de la Empresaria (Conselho Nacional da Mulher Empresária – CNME) de la Confederación de Asociaciones Comerciales y Empresariales del Brasil (Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil – CACB) fue creado en 2002. Su prioridad principal consiste en estimular, apoyar y establecer consejos similares a nivel estatal para promover "el empresario ideal" y la colaboración en redes en todo el país. El Consejo procura integrar el liderazgo femenino y ampliar los contactos con diversas organizaciones empresariales de los distintos estados brasileños y de otros países. También en el Brasil existe la Asociación Comercial y Empresarial de Minas (Associação Comercial e Empresarial de Minas), con un Consejo de la Mujer Empresaria (Conselho da Mulher Empreendedora), que promueve debates e iniciativas para estimular y apoyar a las empresarias para que desempeñen un papel más importante en las estructuras con poder de decisión. Su objeto es ampliar y desarrollar el papel de las empresarias, así como defender y representar sus intereses y promover la colaboración en redes de las empresarias y mujeres de negocios.

[278] http://www.rcci.bcci.bg/abc-wec

[279] http://www.redcame.org.ar/seccion/mujeres

Las tres principales asociaciones de empleadores de la India – *Organización de Empleadores de la India* (AIOE), la *Federación de Empleadores de la India* (EFI) y la *Conferencia Permanente de las Empresas Públicas* (SCOPE) – han desempeñado un importante papel en la promoción de la mujer en la empresa. En 1990, fue creado el *Foro de la Mujer en el Sector Público* (WIPS) para establecer una red nacional y un sistema de apoyo. La Confederación de Industrias Indias (CII) estableció un *Comité Nacional de Empoderamiento de la Mujer* a fines del decenio de 1990, que ha organizado talleres interactivos para desarrollar la capacidad de los directores del personal de las empresas a fin de que atiendan plenamente la cuestión de la igualdad de género en el lugar de trabajo y comprendan en qué consiste crear un entorno propicio. El *Foro de Directivas Empresariales* es también una sección activa de la CII. La NASSCOM, Asociación nacional de compañías de soportes lógicos y servicios y la Cámara de Comercio de tecnología de la información y subcontratación de servicios de IT a las empresas iniciaron en 2006 la *Iniciativa de Inclusión del Género*. NASSCOM también organizó el otorgamiento de premios de género para alentar a las empresas a aplicar políticas y programas de inclusión del género.280

La organización empresarial más representativa de ***El Salvador*** estableció un comité de género en agosto de 2012. Este se compone de varias organizaciones empresariales de la Cámara de Comercio Americana de El Salvador (AMCHAM), la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y Empresarias por la Responsabilidad Social (EMPREPAS). Organizó una reunión de organizaciones empresariales, empresas y expertos para reflexionar sobre cómo poner efectivamente en práctica la responsabilidad empresarial haciendo hincapié en el equilibrio entre el trabajo y la familia.

En el ***Japón*** muchas cámaras de comercio locales tienen sus propios comités de empresarias con objeto de apoyar la colaboración en redes en lugar de prestar servicios de desarrollo empresarial como tales.[281]

En la región del ***Oriente Medio*** las cámaras de comercio de varios países tienen secciones activas dedicadas a la mujer, como el Consejo de Mujeres Empresarias de

[280] Informe por país de la India para el seminario regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, Bangkok, 18 y 19 de abril de 2013.

[281] Informe por país del Japón para el Taller regional de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, Bangkok, 18 y 19 de abril de 2013.

Dubai (DBWC), iniciativa de la Cámara de Industria y Comercio de Dubai. En la ***Arabia Saudita,*** la Federación Saudita de Cámaras de Comercio tiene secciones femeninas en sus cámaras nacionales. La Cámara de Comercio de ***Bahrein*** eligió por primera vez en 2001 una mujer miembro de su junta y desde entonces ha establecido un comité de empresarias para fomentar el papel de la mujer en la economía y completar la labor de la Sociedad Empresarias de Bahrein. En los ***Países del Golfo***, tienen la Federación de Cámaras del Golfo que organiza regularmente reuniones de las cámaras. Esta Federación tiene un foro especial para las empresarias. Al final de 2012 se celebró una conferencia de directoras generales de empresas de los países del Golfo.[282]

La Cámara de Comercio de ***Montenegro*** (PKCG) fundó en 2006 un Comité para Mujeres Empresarias que procura ampliar las oportunidades de la mujer mediante la educación, la participación en proyectos de la UE, la identificación de obstáculos empresariales, así como la promoción de un clima propicio a la mujer en la empresa.[283] La PKCG y el Centro para la Empresa y el Desarrollo Económico (CEED), en 2011 pusieron en marcha la Red nacional de orientación de las empresarias. Durante 12 meses, mujeres encargadas de la orientación prestaron asesoramiento y compartieron sus experiencias ayudando de esa forma a las empresarias que comenzaban su actividad o tenían problemas. Las empresarias (por lo menos 10) tenían la oportunidad una vez por mes de asistir a cursos prácticos sobre distintos temas, incluidas las competencias en comunicación, el desarrollo de planes empresariales, la gestión de una empresa familiar e investigaciones de mercado. La Cámara de Comercio también participa en actividades de la Iniciativa Adriática y Jónica, organiza cursos de capacitación, mesas redondas y talleres sobre el desarrollo y la promoción de la capacidad empresarial de la mujer, prepara estudios sobre el entorno empresarial para las empresarias y ayuda a las empresarias a colaborar en redes a nivel local y regional.[284]

El Comité de Género del Consejo Superior de la Empresa Privada en ***Nicaragua*** (COSEP) está preparando una política de género con objeto de integrar mejor a la mujer en las organizaciones empresariales y juntas directivas de las diversas cámaras de comercio del país. Hay nueve cámaras afiliadas al COSEP y ocho asociaciones profesionales e industriales, así como el Instituto de Desarrollo.

En ***Nigeria***, la Asociación Consultiva de Empleadores de Nigeria (NECA), en colaboración con la Confederación del Comercio y la Industria de Noruega (NHO) lleva a cabo desde 2004 el proyecto titulado "Working with SMEs for Growth and Sustainability" (Colaborar con las PYMES para el crecimiento y la sostenibilidad). En el marco del proyecto se organizaron varios talleres para los empresarios en que solo participaron el 2% de mujeres. Posteriormente se organizaron seminarios solo para mujeres y se estableció la red de empresarias de la NECA (NNEW). Actualmente la red cuenta con 300 miembros en Lagos y Abuja. La Asociación de Cámaras de Comercio, Industria, Minas y Agricultura de Nigeria (NACCIMA) también estableció una sección para la mujer llamada Grupo de Empresarias de la Asociación de Cámaras de Comercio, Industria, Minas y Agricultura de Nigeria (NAWORG).[285]

En Palestina, la Cámara de Belén eligió en 2011 a la primera mujer miembro de una junta de una cámara empresarial en Palestina. Se decidió la creación de una sección dedicada a la mujer. Otras cámaras siguieron el ejemplo y se creó la Asociación de Empresarias de la Cámara de Comercio de Naplusa. La Asociación Palestina de Mujeres de Negocios (ASALA) apoya las iniciativas de las cámaras y se firmó un acuerdo entre la Federación Palestina de Cámaras de Comercio, Industria y Agricultura (FPCCIA) y ASALA para apoyar y potenciar las mujeres empresarias en pequeña escala y facilitar su incorporación en las cámaras empresariales pagando cuotas reducidas.[286]

En ***Rwanda***, la Federación del Sector Privado de Rwanda cuenta con 10 cámaras, incluida una cámara de mujeres empresarias, cuya misión es potenciar a las mujeres para que contribuyan positivamente a la estrategia de recuperación socioeconómica mediante diagnósticos de empresas, creación de capacidad, movilización de recursos, desarrollo institucional, comercialización, redes y actividades de promoción. La cámara sensibiliza sobre la existencia de servicios de asesoramiento y consultoría para las empresarias.

282 Informe del Taller regional de empleadores (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, Beirut, 15 a 17 de mayo de 2012.

283 Informe Nacional de Montenegro para el Taller regional de la OIT de empleadores sobre la mujer en la gestión empresarial, Kiev, 5 y 6 de diciembre de 2012.

284 Informe Nacional de Montenegro para el Taller regional de la OIT de empleadores sobre la mujer en la gestión empresarial, Kiev, 5 y 6 de diciembre de 2012.

285 Informe Nacional de Nigeria para el Taller regional de empleadores (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, Johannesburgo, 7 y 8 de noviembre de 2012.

286 Informe del Taller regional de empleadores (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, Beirut, 15 a 17 de mayo de 2012.

Su objetivo principal es ayudar a las empresarias a adquirir conocimientos pertinentes competencias técnicas y en materia de gestión para el funcionamiento eficaz de sus empresas.[287]

En ***Swazilandia***, el Foro de Mujeres Empresarias de Swazilandia (BWFS), funciona bajo los auspicios de la Federación de Empleadores y la Cámara de Comercio. Facilita el empoderamiento económico de las mujeres y proporciona apoyo, información, redes, actividades de liderazgo y reconocimiento de las mujeres en el sector empresarial. En noviembre de 2011, el Foro organizó su segundo simposio anual para promover el acceso al mercado local de las empresas propiedad de mujeres. También fue anfitrión de un "diálogo de contratación pública" que informó a las mujeres sobre los procedimientos de contratación de grandes empresas para ayudarlas a aprovechar los mercados deseados.[288]

La Federación de Empleadores de ***Uganda*** (FUE) estableció la sección de Mujeres Ejecutivas de la Federación (FUEWEC) en 2010. La finalidad era abordar el reto de la marginación en los altos puestos directivos del mundo empresarial y promover el cumplimiento por los miembros de la legislación sobre la igualdad de oportunidades. En 2010, FUEWEC realizó un estudio de viabilidad en cinco distritos para determinar las razones que dificultaban el ascenso de las mujeres en el lugar de trabajo. El 61% de las mujeres encuestadas deseaban invertir en un programa que mejorara sus carreras, y el 65% no consideraban que el hecho de ser mujer fuera un obstáculo a la promoción. Si bien el 39% habían estado patrocinadas por los empleadores para participar en algún tipo de capacitación, solo el 19% estaban convencidas de la voluntad de sus organizaciones de invertir en la promoción de su carrera. La Federación también participó en el programa Female Future (Futuro de las Mujeres) de la Confederación del Comercio y la Industria de Noruega (NHO) cuyo principal objetivo era fomentar la competencia de las mujeres en materia de liderazgo para aumentar su representación en los altos cargos directivos y las juntas. El primer grupo de participantes de julio a diciembre de 2011 contó con 16 mujeres de diferentes empresas y organizaciones. Recibieron una capacitación en cuestiones de liderazgo y cursaron módulos de competencia para las funciones directivas, de manera de mejorar su capacidad de gestión, estar en condiciones de desempeñarse eficazmente en las funciones directivas, aprender a hablar en público y contribuir eficazmente a las reuniones de las juntas directivas.[289]

En ***Viet Nam***, la Cámara de Comercio e Industria de Viet Nam (VCCI) creó en 2001 el Consejo de Mujeres Empresarias. La VCCI inició varias actividades en apoyo de las empresarias miembros relativas a sus funciones de gestión empresarial, como por ejemplo, una campaña informativa sobre la forma de combinar las responsabilidades laborales y familiares y aumentar el número de programas de capacitación para mejorar las competencias y capacidades empresariales, incluidas las aptitudes interpersonales. Entre las aptitudes interpersonales femeninas figura la colaboración eficaz en redes, la negociación eficiente y la forma de adquirir nuevos clientes y contratos sin necesidad mantener contactos sociales fuera del horario de trabajo. La Cámara también prevé la creación de un sitio web especial para las empresarias que comprenderá un foro empresarial donde otros empresarios u organismos competentes del Estado puedan responder a las preguntas sobre la actividad empresarial. La Cámara también promueve ante el gobierno las necesidades y las funciones de las mujeres empresarias.[290]

La Alianza de Mujeres de las Asociaciones de Empresas en ***Zimbabwe*** (WABAZ) fue constituida en julio de 2011 bajo los auspicios de la Cámara de Comercio Nacional, a los efectos de vincular a las empresarias con los recursos necesarios para integrarse en la corriente económica dominante. La WABAZ es una coalición de organizaciones de empresarias que representa a más de 12.000 empresarias informales y formales, procura ayudar a estas empresas a expresarse con una sola voz, preconiza mediante la colaboración reformas normativas y alienta a una mayor participación de la base en el fortalecimiento de la democracia económica en Zimbabwe.[291]

287 Informe Nacional de Rwanda, Taller regional africano (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

288 Informe Nacional de Swazilandia, Taller regional africano (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

289 Informe Nacional de Uganda, Taller regional africano de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

290 Informe Nacional de Viet Nam para el Taller regional de Asia y el Pacífico de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, 18 y 19 de abril de 2013.

291 Informe Nacional de Zimbabwe, Taller regional africano de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

12.5 La representación de las mujeres en las cámaras de comercio y las organizaciones de empleadores

El aumento de la representación de las mujeres en los puestos directivos de las organizaciones de empleadores y las cámaras de comercio es una realidad, pero puede plantear problemas. La reunión de datos al respecto tal vez sea útil para el seguimiento de los progresos realizados y el establecimiento de un modelo de conducta o arquetipo para los miembros de las empresas. A continuación se dan algunos ejemplos de organizaciones de empleadores que comparten sus estadísticas sobre la representación de las mujeres en sus estructuras.

En ***Jordania*** hay una mujer miembro de la junta de la Cámara. Esta Cámara tiene muy buenas relaciones de trabajo con 25 asociaciones de mujeres del país.[292]

En ***Malawi,*** 63 hombres y 14 mujeres ocupan altos cargos en la Asociación de Empleadores.[293]

En la ***ex República Yugoslava de Macedonia***, la Organización de Empleadores de Macedonia (OEM), fundada en 2004, es la principal del país. Su junta de 21 miembros cuenta con seis mujeres. El Consejo Económico y Social del país tiene 12 miembros, cuatro de ellos de la OEM, incluida una mujer. En el Comité Consultivo Mixto, la OEM está representada por un hombre y una mujer. Todo el personal contratado por la OEM es femenino. No hay en la Organización una estructura especial para las mujeres, como una asociación de empresarias.[294]

En la ***Arabia Saudita***, hay muchas mujeres contratadas por las cámaras, inclusive a nivel gerencial. En cada una de las 28 cámaras de las distintas regiones hay una sección especial para las mujeres, generalmente con 10 a 12 empleadas y cada una con su propia directora. Cuatro mujeres son miembros de la junta de la Cámara de Jeddah que tiene una vicepresidenta. La Cámara coopera con instituciones académicas y examina los reglamentos y las normas para tratar de promover mejor a las mujeres.[295]

En algunos casos hay mujeres en puestos directivos. En el ***Uruguay***, la Unión de Exportadores tuvo una vicepresidenta en 2012.[296] En ***Venezuela***, FEDECAMARAS tiene un consejo con 42 miembros, incluidos miembros especiales. Tres de ellos son mujeres (8%). De los 29 miembros del personal encargados de la gestión y la administración, 14 son mujeres, incluidas ocho directoras y jefas de departamentos, en comparación con cinco hombres en puestos similares. En la Confederación de Industrias Venezolanas (CONINDUSTRIA), de los 32 directores de las cámaras 19 son mujeres (60%). Las 16 cámaras regionales de CONINDUSTRIA tienen 12 mujeres directoras (75%). El Consejo Nacional de Comercio y Servicios de Venezuela (CONSECOMERCIO) tiene 230 empleados. Siete de los 32 directores (22%) son mujeres. Entre los últimos 17 presidentes hubo una mujer, y entre los 20 asesores se cuentan dos mujeres. En cuanto a la administración de la entidad, de los cinco puestos de director general, administradores y coordinadores, hay cuatro ocupados por mujeres. En las cámaras y asociaciones afiliadas a CONSECOMERCIO hay 156 administradores dirigidos por 85 presidentes de juntas. Trece de esos presidentes son mujeres. De los 71 directores ejecutivos, hay 46 mujeres (64%).[297]

A continuación se presentan algunos de los tipos de medidas y acciones que las organizaciones de empleadores podrían considerar para promover más mujeres en los negocios y en los puestos de dirección. Estas medidas emanadas de cinco talleres regionales organizados por la OIT en 2012-13 en África, Asia, América Latina, Oriente Medio y África del Norte, Europa del Este y países de la CEI, reuniendo a los empleadores y los representantes del sector privado y expertos en género de más de 57 países.

292 Informe del Taller regional de empleadores de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Beirut, 15 a 17 de mayo de 2012.

293 Informe Nacional de Malawi para el Taller regional africano de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.

294 Informe Nacional de la ex República Yugoslava de Macedonia para el Taller regional de Kiev (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, noviembre de 2012.

295 Informe del Taller regional de empleadores, de la OIT, sobre la mujer en la gestión empresarial, Beirut, 15 a 17 de mayo de 2012.

296 INNMUJERES informó en el Informe OIT de Uruguay "La situación de Las Mujeres en las Actividades Empresariales y en Puestos de Dirección", septiembre de 2012.

297 Informe de "Las Mujeres Venezolanas en las Actividades Empresariales y en Puestos de Dirección", septiembre de 2012.

¿Qué pueden hacer las organizaciones de empleadores (OE) para promover a la mujer en la gestión empresarial?
↘ Sensibilizar al personal de las OE sobre los argumentos en favor de la diversidad de género y la igualdad
↘ Diseñar y aplicar una política interna sobre igualdad de género
↘ Capacitar al personal de las OE sobre estrategias para promover a la mujer en la gestión
↘ Promover el equilibrio de género en el personal de las OE como arquetipo
↘ Examinar mecanismos/estructuras en las OE para realizar actividades relacionadas con el género
↘ Estudiar la posibilidad de efectuar una auditoría participativa de género en la OE para definir una referencia y el camino a seguir
↘ Orientar a los miembros afiliados y las empresas para promover a la mujer en la gestión empresarial
↘ Crear o fortalecer vínculos con las asociaciones de empresarias para conocer sus experiencias y estrategias y dar "una voz" a sus metas
↘ 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)
↘ 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 los medios de información, para promover a la mujer en la gestión empresarial
↘ Organizar premios anuales, exposiciones y ferias para atraer la atención del público y los medios de información

12.6 Mujeres organizando a nivel regional e internacional

En los últimos años ha aumentado el número de iniciativas de organizaciones de mujeres dentro y entre las regiones. Hay innumerables conferencias, reuniones y congregaciones para compartir experiencias y conocimientos sobre la mujer en la empresa, así como la organización de premios para recompensar el liderazgo. Asociaciones nacionales de empresarias prestan servicios de apoyo a las empresarias y ejecutivas. Muchas organizaciones nacionales son miembros de redes mundiales, como la Asociación Mundial de Mujeres Empresarias, la Federación Iberoamericana de Mujeres Empresarias (FIDE), la Federación Internacional de Mujeres Profesionales y Empresarias y Vital Voices.

La ***Asociación Mundial de Mujeres Empresarias*** se propone sensibilizar y dar notoriedad a las mujeres dueñas de empresas. Actúa como grupo de presión y de promoción ante las instituciones públicas y privadas, los responsables de formular políticas y los gobiernos. Promueve los valores de solidaridad, amistad y entendimiento cultural, el intercambio de experiencias e ideas, el desarrollo de las empresas, las asociaciones y el comercio, el desarrollo profesional y el perfeccionamiento de las competencias empresariales, además de alentar a las mujeres a crear empresas.[298]

Vital Voices Global Partnership es una ONG estadounidense que identifica, capacita, y potencia líderes y empresarias sociales de todo el mundo. Entre sus asociados figuran varias empresas multinacionales. Vital Voices imparte a las mujeres competencias de gestión, desarrollo empresarial, comercialización y comunicaciones para que amplíen sus empresas, además de ayudarlas a ocuparse de sus familias y crear empleos en sus comunidades.

Nivel regional

También hay redes a nivel regional como la Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión[299]. Constituida por 14 países, ofrece un lugar de intercambio de ideas entre las mujeres y los hombres que investigan y estudian cuestiones relativas al género, el liderazgo y la promoción de las mujeres como directoras de organizaciones, y que además tratan de promover la igualdad de género en América Latina y el Caribe. Su principal objetivo es fortalecer la Red como medio de mejorar las capacidades y oportunidades de las mujeres en la gestión mediante capacitación y servicios de asesoramiento.

En 2011, Vital Voices puso en marcha una Red de Mujeres Empresarias para América Latina y el Caribe (LAC BWN) en la ciudad de México (México). Empezó con tres programas piloto para la ***Argentina***, ***Guatemala***

[298] Sitio web: http://www.fcem.org/home.php?lang=en

[299] www.wim.network.org

y ***Nicaragua***, y prevé movilizar y vincular a mujeres profesionales y empresarias para promover el crecimiento económico y reforzar el entorno empresarial para la participación económica de la mujer mediante la capacitación, la orientación y programas de fomento de la capacidad.

Hay varias organizaciones que apoyan a la mujer en el mundo árabe, como el Foro Árabe Internacional de la Mujer, establecido en 2001 y con sede en Londres. El Foro alienta a las mujeres a asumir papeles directivos más importantes en todos los sectores empresariales, de la vida pública y la sociedad civil. Imparte programas de desarrollo de la capacidad y formación y procura potenciar a las mujeres del mundo árabe mediante alianzas, una más amplia conectividad, actividades de innovación y colaboración. Una de sus estrategias esenciales consiste en desarrollar redes mundiales y establecer alianzas con empresas multinacionales de todos los sectores. En 2011, el Foro inició el programa "Building Bridges, Building Business: Emerging Economies, Emerging Leaderships". Su centro de interés es la educación, la capacitación en competencias de liderazgo, el fomento de la capacidad y el autodesarrollo de las mujeres y los jóvenes, y además insta a los gobiernos y al sector privado a que cooperen a fin de realizar un entorno político propicio para el empoderamiento económico de las mujeres.

Otra red de esa naturaleza es ***la Red de Mujeres Empresarias del Oriente Medio y África del Norte***. Celebró su foro inaugural los días 12 y 13 de abril de 2012 en Dubai, bajo los auspicios de ExxonMobil y con el apoyo de Vital Voices Global Partnership. Esta Red se compone de 10 organizaciones de empresarias que representan a casi 2.500 miembros y constituyen sus puntos focales, cuyos líderes comparten la visión del empoderamiento económico de la mujer en la región del Oriente Medio y África del Norte.[300] "Uno de los objetivos clave del foro es potenciar a las mujeres proporcionándole competencias específicas, adquiridas en la práctica, que son necesarias para desarrollar sus empresas" dijo Afnan R. Al Zayani, presidenta de Red de Mujeres Empresarias del Oriente Medio y África del Norte. La Red ha generado unas 500 nuevas empresas.

El ***Foro de Mujeres Empresarias de la OCDE para el Oriente Medio y África del Norte*** reúne a 150 mujeres y hombres de empresas, de gobiernos y la sociedad civil que colaboran activamente para promover y apoyar la potenciación económica de las mujeres en las economías del Oriente Medio y África del Norte y de otras regiones del mundo. En su Lista figuran directores generales, administradores y empresarios de los países del Oriente Medio y África del Norte y la OCDE, así como representantes de las asociaciones nacionales, regionales e internacionales de mujeres, la sociedad civil, organizaciones regionales e internacionales, y gobiernos del Oriente Medio y África del Norte y la OCDE. El Foro formula recomendaciones a los gobiernos y el sector privado en materia de reforma de políticas para tratar de eliminar eficazmente los obstáculos que se oponen a las mujeres empresarias y al empleo en la región. En 2009, adoptó un Plan de Acción para fomentar el espíritu empresarial de la mujer y el empleo en la región del Oriente Medio y África del Norte. El Programa de Inversión de la OCDE y la región elabora un Inventario de políticas, instituciones y programas en apoyo de las empresas de mujeres del Oriente Medio y África del Norte. El inventario será la primera cartografía sistemática de políticas, instituciones y programas que ofrecen un apoyo concreto a las empresarias de la región. Su finalidad fundamental es sentar las bases para evaluar las carencias de los países apoyando y formulando recomendaciones específicas basadas en las buenas prácticas internacionales y regionales. Los 12 inventarios en curso se refieren a la Arabia Saudita, Argelia, la Autoridad Palestina, Bahrein, Egipto, los Emiratos Árabes Unidos, Jordania, el Líbano, Marruecos, Omán, Siria y Túnez.

El Equipo Latinoamericano de Justicia y Género[301] realiza estudios sobre diversos temas, en particular, sobre la mujer en relación con la adopción de decisiones y el trabajo productivo. Sus objetivos son reforzar las instituciones, promover relaciones institucionales, establecer un programa de capacitación y promover la colaboración en redes.

El ***Consejo de Mujeres Empresarias de la Cámara de la SAARC*** fue establecido en 2001 en Colombo, ***Sri Lanka***, para promover a la mujer en la gestión empresarial y facilitar la cooperación y la colaboración en redes entre las empresarias de Asia Meridional. El Consejo contribuye a intercambiar información sobre las competencias empresariales y a entablar lazos entre las mujeres de la región. Organiza talleres, mesas

[300] Los miembros fundadores son organizaciones de empresarias de Argelia, Bahrein, Egipto, Jordania, el Líbano, Marruecos, la Ribera Occidental y la Faja de Gaza, Qatar, Túnez y los Emiratos Árabes Unidos/Dubai.

[301] http://www.ela.org.ar

redondas, conferencias, seminarios y programas de capacitación.[302]

Desde 2009, un grupo de directivas, patrocinadoras de empresas y asociadas se reunen todos los años en ***Women in Leadership Forum Asia*** (Foro de la mujer en puestos de liderazgo). Se otorgan recompensas a las empresarias más destacadas del año, a las mujeres empresarias más innovadoras, a las mujeres que más han descollado en el sector público, a los hombres defensores del cambio y a los empleadores más favorables a las mujeres. En el Foro de 2013, celebrado en ***Malasia***, se abordó el liderazgo femenino en el próximo decenio y los medios de acelerar el crecimiento a través de "womenomics" (la economía de la mujer)[303].

El ***Asia-Business Council for Women Inc.*** **(APBCW)**, establecido en 1994, facilita las oportunidades empresariales para las mujeres interesadas en el comercio de la región de Asia y el Pacífico con objeto de fomentar el comercio entre la región y Australia del Sur. Ayuda a sus miembros a entablar contactos con las empresas de la región de Asia y el Pacífico.[304]

En colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio de Nueva Zelandia y AusAID PLP, ***Vital Voices*** lleva a cabo un programa de 19 meses titulado "***Emerging Pacific Women's Leadership Program***". Este programa tiene por objeto habilitar a las delegaciones de 12 países isleños del Pacífico – Papua Nueva Guinea, Kiribati, Tonga, Vanuatu, Nauru, las Islas Salomón, Micronesia (Estados Federados de), las Islas Marshall, Samoa, Tuvalu, las Islas Cook y Niue – para poner en práctica un proyecto específico en una de las esferas siguientes: 1) Influencia en el cambio legislativo y política para mejorar la participación de la mujer en la fuerza de trabajo; 2) Labor encaminada a eliminar los obstáculos jurídicos a la actividad empresarial de la mujer; y 3) Promover el liderazgo y la orientación de la mujer en la vida pública. Se prevé que esta iniciativa proporcione a las líderes del Pacífico mejores conocimientos, competencias y capacidades para promover las oportunidades económicas de la mujer y un mayor liderazgo femenino en la sociedad civil de toda la región.[305]

Africa Business Women Network forma parte de Africa Business Community (Comunidad empresarial africana) y de la Federación de Empresarias Africanas, y fue creado bajo los auspicios de las Naciones Unidas en el decenio de 1990.[306] En África, a nivel subregional, hay organizaciones de empresarias, como la Federation of Business Women and Entrepreneurs (África Occidental) de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDAO) que promueve y facilita el comercio de grupos de mujeres y empresarias individuales en la subregión. Se han establecido secciones en Nigeria, Benin, Côte d'Ivoire, Guinea, el Níger y el Togo.

En 2011, Vital Voices estableció ***Africa Businesswomen›s Network (ABWN)*** (Red de Mujeres Empresarias de África) de Vital Voices, asociación de las mujeres empresarias africanas y las asociaciones de mujeres empresarias africanas, Vital Voices Global Partnership, la Fundación ExxonMobil y Standard Chartered. A través de ABWN, Vital Voices y los asociados locales desarrollan la capacidad de las mujeres empresarias con miras al crecimiento de las PYMES y, otras empresas, a través de talleres locales e internacionales, programas de capacitación, orientación, redes y oportunidades de acceso a los mercados. Los seis núcleos actuales de ABWN comprenden: Businesswomen's Network, Eagle Women's Empowerment Club de Ghana, Kenya Association of Women Business Owners, Women in Management and Business and Public Service de Nigeria, Women Entrepreneurs Association Limited (Asociación de Mujeres Empresarias) de Uganda y Businesswomen's Association de Sudáfrica.

En ***Ghana***, la Asociación de Mujeres Empresarias de Ghana ofrece a las empresarias oportunidades de colaborar en redes, al igual que Eagle Women Empowerment Club (EWEC) establecido en 2008 como plataforma de colaboración en red para las mujeres de todas las profesiones y condiciones sociales. EWEC procura potenciar a la mujer para que confíe en sí misma y sea financieramente independiente, administre bien las empresas y realice una carrera en un medio empresarial favorable a la mujer. Ofrece servicios como la capacitación en competencias empresariales, actividades de colaboración en red, información empresarial, oportunidades de colaboración entre empresas y promoción de políticas para aumentar el acceso de las mujeres al capital.[307]

---

302 Sitio web del Consejo de Mujeres Empresarias: http://www.scwec.com/about.htm

303 Sitio web de Women in Leadership Forum: http://www.wilforumasia.com

304 Sitio web de APBCW: HIPERLINK http://www.asiapacifcbcw.org

305 Sitio web: http://www.vitalvoices.org

306 No se encontraron sitios web de estas organizaciones.

307 http://www.eaglewomenempowermentclub.org

12.7 Mujeres organizando a nivel nacional

Existen muchas organizaciones a nivel nacional. En algunos países existen al parecer varias organizaciones y asociaciones de mujeres empresarias, muchas de ellas afiliadas a grupos internacionales. En numerosos casos necesitan recursos y apoyo para aumentar su influencia y lograr resultados. Sería importante hallar medios para reunir a estos grupos, por ejemplo, en foros nacionales para dar más notoriedad a sus esfuerzos y objetivos. Las instituciones académicas o gubernamentales y los grupos de empresas nacionales pueden contribuir a convocar y reunir estos grupos dispersos. A continuación se dan algunos ejemplos.

En la ***Argentina***, la Organización Argentina de Mujeres Empresarias (OAME)[308], presente en seis provincias, promueve la sensibilización y da más visibilidad a las empresarias. Apoya el desarrollo y las capacidades profesionales de las mujeres para la creación de empresas. También facilita el desarrollo empresarial y comercial y la colaboración en redes. Se organiza con carácter anual una reunión nacional de mujeres empresarias y una reunión anual similar para empresarias de América Latina. En la Argentina también existe el Foro de Mujeres Ejecutivas (FAME), que organiza foros mensuales sobre distintos temas y proporciona oportunidades de colaboración en redes a las mujeres ejecutivas.

En ***Australia***, la Red Australiana de Empresarias (Australian Businesswomen›s Network) es una comunidad nacional en línea que aboga por el éxito de las mujeres empresarias en Australia. Proporciona con medios tecnológicos, capacitación empresarial, formación, recursos, orientación y apoyo a las empresarias. Es una comunidad en línea para las mujeres en la empresa que establece contactos con expertos y modelos en actividades empresariales y además aporta un estímulo en todas las etapas del desarrollo de las empresas. Se propone ser un líder de opinión y un defensor que hace oír su voz sobre cuestiones de importancia para el éxito y la posición de la mujer en la empresa en Australia, además de producir y publicar material y recursos para formar e informar a las empresarias.[309]

En 2000 se estableció en ***Bangladesh*** la ***Asociación de Mujeres Empresarias de Bangladesh (WEAB)***, bajo los auspicios de la Federación de las Cámaras de Comercio e Industria de Bangladesh. Creó una plataforma para ayudar a las empresarias a establecerse en ámbitos competitivos tradicionalmente dominados por los hombres. La WEAB también elaboró un sistema de apoyo para las empresarias que las ayuda a mejorar la calidad de sus productos, a comercializar estos productos, responder a las exigencias cambiantes del mercado y acceder a la capacitación sobre conocimientos prácticos, diseño y desarrollo. La ***Cámara de Comercio e Industria de Mujeres de Bangladesh (BWCCI)*** ha alentado a las empresarias a aventurarse en las tecnologías de la información, los medios de información y las publicaciones, además de los sectores empresariales tradicionalmente femeninos, como la belleza, la moda, los productos para la salud y la artesanía. La Cámara también ha prestado apoyo institucional otorgado préstamos y apoyando a los abogados de mujeres en la empresa, a nivel regional y nacional.[310]

En el ***Brasil*** la Organización Brasileña de Mujeres Empresarias (Organização Brasileira de Mulheres Empresárias – OBME)[311] promueve la colaboración en redes entre las empresarias a nivel nacional e internacional y apoya la capacitación para la creación de empresas. También existe una Federación nacional de asociaciones de mujeres empresarias[312] que reúne a empresarias y profesionales y coordina y apoya su plena participación en los sectores privado y público.

En ***Chile***, Mujeres Empresarias[313], entidad creada en 2008, reúne a empresarias, ejecutivas y mujeres en la empresa y les brinda apoyo. Es la primera red chilena de ese tipo para las empresas y la colaboración en red.

En ***China***, la ***Asociación China de Mujeres Empresarias (CAWE),*** fundada en 1985, es una asociación registrada del Ministerio de Asuntos Civiles, miembro de la Confederación de Empresas de China y de la Federación de Mujeres de China. Tiende un puente entre las empresarias y el gobierno, así como entre las empresarias y las mujeres de distintas profesiones y condiciones. También existe la ***Asociación de Mujeres Empresarias de la Federación China de Industria y Comercio***, fundada en 1995. Sus miembros son mujeres empresarias de la Federación China de Industria y Comercio, y se distinguen como presidentas, gerentes, directoras de fábricas y gerentes

308 http://www.oame.org.ar
309 Sitio web ABN: http://www.abn.org.au
310 Ibíd.
311 http://www.obme.com.br
312 http://www.bpwbrasil.org
313 http://me.cl

principales de prestigio recomendadas por las federaciones locales de industria y comercio.[314]

En ***Ghana,*** la *Asociación de Mujeres Empresarias de Ghana* ofrece a las empresarias oportunidades de colaborar en redes. La Asociación acogió la 18º Conferencia internacional y exposición de productos de la Asociación Mundial de Empresas Pequeñas y Medianas (WASME), celebrada en 2012, en Accra (Ghana). También en 2008 se estableció el *Eagle Women Empowerment Club* (EWEC) que es una plataforma de redes para las mujeres de distintas condiciones y profesiones. En 2009, la organización pasó a ser uno de los seis núcleos de la Red de Mujeres Empresarias de África (ABWN). EWEC procura potenciar a la mujer para que confíe en sí misma y sea financieramente independiente, administre bien las empresas y realice una carrera en un medio empresarial favorable a la mujer. Ofrece servicios como la capacitación en competencias empresariales, actividades de colaboración en red, información empresarial, oportunidades de colaboración entre empresas y promoción de políticas para ampliar el acceso de las mujeres al capital.[315]

En la ***India***, en 1983 se estableció la Organización de Señoras (Ladies' Organization) de la Federación de Cámaras de Comercio e Industria de la India (FICCI) para ayudar a las empresarias en su búsqueda de soluciones empresariales mediante investigaciones, cooperación al más alto nivel político y colaboración en redes a escala mundial. En 1993, se estableció la Asociación de Mujeres Empresarias (AWE), que trabajó inicialmente con mujeres que ya participaban en actividades económicas y procuraban aumentar su eficacia y sostenibilidad. El objeto de esta asociación es reforzar las competencias empresariales de las mujeres y aumentar la productividad de su labor, aprovechar nuevos mercados potenciales y dar oportunidades de colaboración en red a sus miembros.[316] La *Federación de Mujeres Empresarias de la India* (FIWE) cuenta con 15.000 miembros/profesionales individuales y más de 28 asociaciones miembros en el país. Su objetivo es fomentar el empoderamiento económico de las mujeres, en particular en las PYMES, ayudándolas a ser empresarias más prósperas e incorporarse en el sector industrial dominante. Esta Federación tiene una plataforma de redes, conocimientos prácticos técnicos, investigaciones industriales y desarrollo de competencias. Trata de asegurar que las opiniones e ideas de las mujeres sean adoptadas por los responsables de formular políticas.[317]

En ***Kenya***, la *Asociación Federativa de Mujeres Empresarias* es un organismo central que procura armonizar y reforzar las actividades realizadas por distintas asociaciones de empresarias. Entre sus metas figuran la promoción de un mayor acceso de la mujer a la financiación; la propiedad de la tierra y los derechos de propiedad; el fomento de capacidad para las empresarias; planes de orientación, especialmente para las jóvenes empresarias, con objeto de ampliar su acceso a los mercados agrícolas; y la creación de mejores oportunidades de intercambiar tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y participar en actividades de comercio electrónico.

En ***Malasia***, la *Asociación Nacional de Mujeres Empresarias,* registrada en 1993, actúa como enlace entre los miembros y el Gobierno de Malasia, los organismos estatales y locales y las organizaciones, así como los organismos y órganos exteriores. Realiza seminarios, talleres, programas de capacitación y conferencias, y presta asesoramiento y servicios de consultoría.[318]

La Asociación de la Red de Empresarias Bumiputra de Malasia (WENA), establecida en 2003, procura ser una de las ONG principales en la esfera del desarrollo empresarial para las mujeres y de la utilización de las TIC y la tecnología, a fin de realizar investigaciones sobre las mujeres en la actividad empresarial y colaborar con los organismos privados y gubernamentales.[319]

En ***Malawi*** la *Asociación Nacional de Mujeres Empresarias* (NABW), establecida en 1990, tiene por objeto fomentar la participación de la mujer en las empresas. Sus objetivos incluyen la promoción del desarrollo de empresas propiedad de mujeres; el mejoramiento del nivel de subsistencia de las empresarias rurales mediante la creación de vínculos entre los sectores económicos urbanos y rurales; el estímulo y mantenimiento de la participación de las empresarias, y la participación en programas y otras organizaciones nacionales para asegurar la debida coordinación de los recursos disponibles en el país para las empresas. Sus actividades comprenden la capacitación empresarial y en técnicas básicas así como el otorgamiento de créditos.

314 Sitio web de CAWE: http://www.cawe.org.cn/cawe/fore/findIndexData.action
315 http://www.eaglewomenempowermentclub.org
316 Ibíd.
317 Sitio web de FIWE: http://www.fiwe.org
318 Sitio web: http://www.nawem.org.my
319 Sitio web de WENA: http://www.wena.org.my/wenacms

En ***México***, la *Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias,* A.C. (AMMJE)[320] reúne a empresarias, propietarias de empresas y accionistas de microempresas, empresas pequeñas, medianas y grandes. Presta apoyo a las empresarias mediante capacitación, redes y acceso a la financiación. La *Asociación Mexicana de Mujeres Ejecutivas* (AMME) reúne a mujeres gerentes de empresas y organizaciones de los sectores público y privado con el fin de capacitar y promover a las mujeres en todas las esferas profesionales, intelectuales, sociales y culturales. También en México, por iniciativa del Instituto Nacional de las Mujeres, en colaboración con diferentes asociaciones de empresarias del país, en 2004 se estableció como grupo independiente la *Red de Mujeres Empresarias.*

En ***Moldova***, mujeres de Rumania, Ucrania y Moldova crearon el *Centro Internacional de Promoción de la Mujer en la Empresa* (ICAWB). Su objeto es lograr una mayor participación de la mujer en las actividades económicas, estimular su participación más activa en las actividades empresariales, capacitarlas en actividades empresariales, ofrecerles soluciones para la organización eficaz de sus propias empresas y familiarizarlas con el marco jurídico correspondiente. La *Asociación de Mujeres Profesionales de Moldova,* afiliada a la Federación Internacional de Mujeres Profesionales y de Negocios (BPW International) y BPW Europa, procura desarrollar la capacidad profesional y de liderazgo de las mujeres y proteger sus derechos mediante proyectos de desarrollo de competencias y empoderamiento. La *Asociación de Mujeres Empresarias* (BWA), organización local de la municipalidad de Balti, ofrece oportunidades a las mujeres a través de asesoramiento personal, ayuda en la búsqueda de empleo, cursos de formación sobre actividades empresariales y asistencia para la creación de empresas propias. La *Asociación de Mujeres Empresarias "Femida"* está situada en Cahul, distrito del sur de Moldova. Presta asesoramiento, información y apoyo con objeto de eliminar todas las formas de discriminación contra la mujer, crear las condiciones para el desarrollo de las capacidades de las mujeres como líderes y respaldar el desarrollo de las pequeñas empresas.[321]

En ***Montenegro***, 12 mujeres propietarias, directoras y gerentes de empresas nacionales fundaron en 2009 la asociación *"Business Women"* (Mujeres Empresarias) con el apoyo de la Federación de Empleadores de Montenegro (MEF) y el Organismo Alemán de Cooperación Técnica (GTZ). El objetivo es ofrecer oportunidades de colaborar en redes a nivel local, nacional, regional e internacional. Por iniciativa de la asociación, el Fondo de Inversiones y Desarrollo de Montenegro creó en 2011 una línea de crédito especial para las empresarias.[322]

En ***Nepal*** la *Federación de Asociaciones de Mujeres Empresarias de Nepal* (FWEAN) es el organismo nacional que representa a las PYMES propiedad de mujeres en los sectores comercial, industrial y de turismo. Obra por incorporar a las empresarias en las actividades de desarrollo nacional dominantes mediante el establecimiento de secciones en distritos. La Federación promueve políticas y programas relativos a la mujer, crea vínculos y fomenta afiliaciones a nivel regional e internacional, haciendo hincapié en la potenciación económica de la mujer. También contribuye a aumentar las oportunidades económicas de las mujeres, para mejorar las competencias empresariales de las empresarias actuales y futuras.[323]

En ***Nicaragua***, el Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua (CPMEN)[324] es un foro para las empresas nicaragüenses en el que se examinan y tratan de resolver los retos a que hacen frente las empresarias.

En ***Nigeria***, además de la Red de Mujeres Empresarias (NNEW) *(Network of Entrepreunerial Women)*, creada por la Organización de Empleadores de Nigeria (NECA), en 2001 se fundó Mujeres en la Empresa y la Gestión (WIMBIZ) *(Women in Business and Management)* para reforzar las cualidades y la influencia de la mujer en la gestión y la empresa. Sus programas están encaminados a aumentar la tasa de éxito de las empresarias y la proporción de mujeres en los puestos principales de las empresas. WIMBIZ es miembro de la Red de Mujeres Empresarias de África (ABWN).

La *Asociación Nigeriana de Empresarias(NAWE)* fue establecida en 1993 en el marco de la Comisión Nacional para Asuntos de la Mujer. Uno de sus objetivos era ayudar a las empresarias tradicionales rurales

320 http://www.ammjenacional.org

321 Informe Nacional de Moldova para el Taller regional de la OIT en Kiev sobre la mujer en la gestión empresarial, noviembre de 2012.

322 Informe Nacional de Montenegro para el Taller regional de Kiev de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, noviembre de 2012.

323 Center for International Private Enterprise (CIPE), *Women's Business Associations Experiences from Around the World: South Asia,* 2009.

324 http://www.euram.com.ni/Empresarias/index

a organizarse y mejorar sus métodos de trabajo. La *Asociación de Mujeres Empresarias de Nigeria* (WEAN) fue establecida para facilitar la habilitación económica y sociopolítico de las mujeres y los jóvenes, especialmente las niñas. Proporciona asesoramiento, orientación, capacitación profesional, actividades de promoción y sensibilización, fomento de la capacidad, microcréditos, desarrollo de empresas, además de organizar conferencias.

En el ***Pakistán***, la *Cámara de Comercio e Industria de la Mujer* (WCCI), se registró en 1986 con el nombre de Asociación Pakistaní de Empresarias. Es miembro honorario de la Federación de Cámaras de Comercio e Industria del Pakistán, que también cuenta con un comité permanente de mujeres empresarias. Entre los servicios prestados figuran la consultoría y los programas de orientación, la capacitación, el acceso al microcrédito, los programas de desarrollo empresarial y el acceso a los mercados internos e internacionales. En 2002 se estableció la *Cámara de Comercio e Industria de la Mujer de Punjab* (PWCCI) para promover y desarrollar las capacidades empresariales de la mujer en el Punjab. Alienta a las empresarias a reunirse para expresar sus preocupaciones y buscar asistencia en materia de investigación y desarrollo. Esta Cámara además de ser un foro para el debate, ofrece la oportunidad de relacionarse con los homólogos locales e internacionales. Es también una comunidad de apoyo para las mujeres empresarias. En la Cámara de Comercio e Industria de Lahore se estableció un Centro de Recursos para la Mujer (WRC), que funciona como la secretaría de las actividades empresariales de mujeres y como coordinador con los organismos y departamentos estatales pertinentes para facilitar su desarrollo y actividad.[325] También en el Pakistán, *Mizlink-Pakistan* tiene por objeto ofrecer recursos completos a las mujeres que ingresan al mundo empresarial haciendo hincapié en los aspectos que contribuyen a crear o a destruir una empresa, una consultoría o una posición empresarial.[326]

La *Asociación* ***Paraguaya*** *de Empresarias, Ejecutivas y Profesionales* (APEP)[327] fue fundada en 1991. Ofrece a sus miembros información y organiza actividades de desarrollo de la capacidad y de colaboración en redes. Contribuyó a influir en favor de la adopción de la reciente ley sobre las microempresas y pequeñas empresas que, entre otros beneficios, da acceso al crédito. Los esfuerzos se centran en aumentar la participación de la mujer en los puestos de responsabilidad y adopción de decisiones.[328]

La *Asociación de Mujeres Empresarias de* ***Perú***[329] procura contribuir al desarrollo, el crecimiento y la profesionalización de las empresarias de Perú, principalmente promoviendo oportunidades empresariales, dando acceso a la información y financiación y fortaleciendo las capacidades y competencias en materia de gestión. También ofrece oportunidades a las empresarias de intercambiar experiencias y buenas prácticas y preconiza, entre los responsables de adoptar decisiones, medidas de fomento de la igualdad de género en el sector empresarial. La Asociación está afiliada a la Asociación Mundial de Mujeres Empresarias.

En ***Filipinas***, el *Consejo de Empresarias de Filipinas* (WBCP) fue establecido en 1997 como plataforma para abordar cuestiones relativas a las mujeres y las empresas y examinar políticas que podían recibir el respaldo de los órganos gubernamentales. El Consejo, que se compone de altas directivas y empresarias, procura ejercer una influencia en las políticas económicas. Supervisa la condición de la mujer en la economía, promueve y realiza programas para hacer progresar la situación de las trabajadoras, empresarias, propietarias o ejecutivas, así como para establecer alianzas empresariales y redes comerciales entre las empresas, que son propiedad de mujeres o están bajo su dirección, y con otros grupos de empresas. Persigue entre otros objetivos el aumento del acceso de la mujer a la financiación y la producción de datos de referencia sobre las mujeres en la empresa.[330]

En ***Samoa***, la *Sociedad de Desarrollo de la Mujer Empresaria* es una organización dedicada a fortalecer las economías de las aldeas respetando las costumbre indígenas, utilizando tecnologías tradicionales y modernas y promoviendo el comercio equitativo. Procura crear relaciones empresariales sostenibles y a largo plazo. El aceite de coco virgen natural se exporta actualmente a la empresa "The Body Shop" en el marco de sus actividades de comercio equitativo. La organización también promueve un plan de ahorros y préstamos de microfinanzas.[331]

---

325 Ibíd.
326 http://www.mizlink-pakistan.com
327 http://www.apep.org.py
328 Informe de APEP, 10/9/2012 para el Taller Regional de la OIT sobre "Mujeres en las Actividades Empresariales y en los Puestos de Dirección".
329 http://www.ameperu.com/website/index.php
330 Sitio web de WBCP: http://www.wbcp.ph
331 Sitio web de Women in Business Development (Sociedad de Desarrollo de la Mujer Empresaria) Samoa: http://www.womeninbusiness.ws

En ***Sri Lanka***, la *Cámara de Industria y Comercio de las Mujeres (WCIC)*, establecida en 1985, es una organización sin fines de lucro que ayuda a las mujeres del medio urbano y rural a desarrollar sus competencias empresariales. La Cámara organizó la Exposición y Feria Comercial la Mujer en la Empresa (Women in Business -WIB), que permitió a las mujeres exponer sus productos, venderlos y aceptar encargos, participar en empresas conjuntas a largo plazo y aprender sobre diversificación de productos, mejora de la calidad y métodos de reducción de costos. La Mujer en la Empresa establece nuevos vínculos entre mercados y sirve de vitrina para las mujeres empresarias, sobre todo de las zonas rurales.[332]

En ***Tanzanía***, la *Cámara de Comercio de las Mujeres de Tanzanía* fue establecida en 2006 como organización coordinadora y se ha convertido en la estructura de una organización de alto nivel para empresarias. Reúne asociaciones sectoriales de empresarias, empresas y personas que han convenido en crear un frente unido para promover la prosperidad de sus empresas y sus empresarias y colaborar en redes. Actualmente sus miembros son seis asociaciones y 20 empresas, que en total representan 2.000 personas. También hay otras organizaciones de empresarias: *Hand Products of Tanzania,* con 96 miembros; *Tanzania Handcraft Association; Tanzania Women Miners Association* y la *Federación de Asociaciones de Mujeres Empresarias*.[333]

En ***Uganda***, la *Asociación de Mujeres Empresarias* procura resolver las disparidades de género mejorando la situación económica de las mujeres mediante diagnósticos empresariales, fomento de la capacidad, movilización de recursos, desarrollo institucional, colaboración en redes y actividades de promoción.[334]

La *Cámara Empresarial de Mujeres del* ***Uruguay***[335] consta de una plataforma y una red para las mujeres empresarias. Imparte formación a sus miembros sobre comunicación, negociación y gestión del cambio. Está afiliada a Global Women's Summit (Cumbre Mundial de la Mujer). También en 2008 fue fundada la *Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay*[336]. Entre sus objetivos figura el fortalecimiento institucional, la organización de capacitación y la colaboración en redes. Está afiliada a la Asociación Mundial de Mujeres Empresarias.

[332] Ibíd, además del sitio web de WCIC: http://www.wicsl.lk
[333] Informe Nacional de Tanzania, Taller regional africano sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012.
[334] www.uweal.co.ug
[335] http://www.cemu.org.uy/es.html
[336] http://www.omeu.org.uy

En ***Viet Nam***, el *Consejo de Mujeres Empresarias* (VWEC) es un comité permanente establecido en 2001 por la Cámara de Industria y Comercio de Viet Nam.[337] En 2007, con la asistencia de la OIT, realizó un análisis de género relativo a los papeles, las limitaciones, las oportunidades y el perfeccionamiento de las empresarias en Viet Nam.[338] El Consejo reúne a empresarias que son propietarias y gerentes de empresas, asociaciones y clubes de empresas. Su objeto es respaldar los derechos e intereses de las empresarias en las relaciones nacionales e internacionales; promover y apoyar a las empresarias en las actividades comerciales, la inversión y la transferencia de tecnología, y contribuir a fomentar la igualdad de género en las empresas. Imparte capacitación para ayudar a las empresarias a perfeccionar sus competencias empresariales y de gestión y a comprender la legislación relativa a las empresas y otras cuestiones esenciales para su actividad. Asimismo la *Unión de Mujeres de Viet Nam* ayuda a las mujeres empresarias a establecer clubes de empresas. Estos a su vez ayudan a las mujeres a colaborar en redes e intercambiar informaciones. No obstante, las empresarias necesitan servicios de desarrollo empresarial que requieren un nivel de prestación de servicios profesionales superior al que pueden ofrecer estos clubes. Sin embargo, las asociaciones de empresas más profesionales y especializadas por sectores siguen estando dominadas por los hombres y no han adaptado sus actividades y los servicios prestados a las necesidades de las empresarias.[339]

En ***Zimbabwe***, el *Foro de Mujeres Profesionales Ejecutivas y Empresarias* (PROWEB) fue establecido en 2005. Reúne a mujeres profesionales del país, ejecutivas y empresarias de los sectores público y privado para contribuir a su desarrollo profesional y personal mediante actividades de liderazgo, educación, colaboración en redes, apoyo y reconocimiento nacional.[340]

[337] Sitio web de VWEC: http://vwec.com.vn
[338] La Cámara de Comercio e Industria de Viet Nam y OIT Viet Nam, *Women's Entrepreneurship Development in Vietnam,* 2007, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_100456.pdf
[339] Informe Nacional de Viet Nam para el Taller regional de Asia y el Pacífico de la OIT sobre la mujer en la gestión empresarial, 18 y 19 de abril de 2013.
[340] Informe Nacional de Zimbabwe, Taller regional africano sobre la mujer en la gestión empresarial, octubre de 2012, www.proweb-forum.com

12.8 Iniciativas de instituciones académicas

Las escuelas de administración de empresas y universidades del mundo desarrollan cada vez más programas de estudio e investigación sobre la mujer en la empresa y en la gestión.

El proyecto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) consiste en realizar una evaluación anual de la actividad empresarial, las aspiraciones y las actitudes al respecto, de personas de muy diversos países. Iniciado en 1999, conjuntamente por la *London Business School* y *Babson College,* el primer estudio abarcó a 10 países. Desde entonces, han participado en el proyecto casi 100 "equipos nacionales". GEM preparó el Women's Report de 2010[341] que estudia a las mujeres empresarias de todo el mundo. El objeto del informe es ayudar a los encargados de formular políticas, los especialistas y educadores a reconocer el valor que aportan las empresarias a sus sociedades. Se destacan en todo el informe descripciones de distintos programas empresariales para las mujeres en el mundo.

En ***Australia***, la ***Melbourne Business School*** (Facultad de Administración de Melbourne) ha introducido un diploma de maestría en administración de empresas a tiempo parcial (MBA), un MBA ejecutivo y otros diplomas que, junto con numerosos programas de perfeccionamiento, contribuyen a responder a las diferentes necesidades de las mujeres. La institución ofrece opciones de estudio flexibles para los padres con responsabilidades familiares. Sus servicios de carrera están bien adaptados a los objetivos e intereses profesionales de las mujeres, sobre todo en materia de colaboración en redes y desarrollo profesional. Su programa de investigación comprende estudios sobre la discriminación de género y la diversidad de género en las organizaciones. También tiene el club Women and Management (La Mujer y la Gestión) que ayuda a las mujeres que estudian en la facultad mediante una serie de actividades sociales y oportunidades de desarrollo profesional. El hito del calendario del club Women and Management es su cena anual, en la que participan más de 500 alumnos y amigos de empresas. Se reconoce como una de las actividades más prestigiosas de las redes femeninas en Australia.[342]

La *Universidad del Desarrollo de* ***Chile*** estableció un *Centro de Estudios Empresariales de la Mujer* (CEEM)[343] con el objeto de demostrar y promover la comprensión de la contribución de la mujer a la economía.

Las ***European Business Schools/Women on Board Taskforce*** (Escuelas Europeas de Administración/ Grupo de Trabajo sobre la Mujer en las Juntas Directivas) han adoptado la iniciativa *Global Board Ready Women* (Mujeres preparadas para integrar las juntas del mundo). Es una iniciativa mundial que incluye las principales escuelas de administración de empresas y organizaciones profesionales. Procura ubicar y promover a las altas directivas y las profesionales que cumplen determinados criterios, para crear una gobernanza mundial y empresarial diversificada en el siglo XXI.[344]

En Europa, la ***Maastricht School of Management*** de los Países Bajos inició el programa ejecutivo de Promoción Empresarial de la Mujer. El programa fue concebido en 2008 para propiciar una mejor comprensión del papel de la función empresarial de la mujer en el desarrollo económico. Se propone apoyar a promotores de la actividad empresarial femenina que colaboran con gobiernos, organismos de desarrollo y organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. El programa se inició al haberse reconocido que fomentar la actividad empresarial femenina en los países en desarrollo es esencial para combatir la pobreza y que la actividad empresarial femenina se ha convertido en una fuente desaprovechada de crecimiento económico durante el pasado decenio. Familiariza a los estudiantes con los principales enfoques de intervenciones sobre políticas, programas y proyectos para desarrollar la actividad empresarial de la mujer. Da pautas sobre los factores esenciales del desarrollo empresarial y del acceso de las empresarias a los mercados, con ejemplos de las mejores prácticas en gestión de políticas de desarrollo empresarial basadas en el género.[345]

En la región del ***Oriente Medio*** y ***África del Norte***, el *Centro de Capacitación e Investigaciones para la Mujer Árabe* (CAWTAR), establecido en 1993, tiene por objeto potenciar a la mujer, promover la igualdad de género y reducir las disparidades de género. El Centro reúne y analiza datos con indicadores y estadísticas sobre las condiciones económicas sociales y políticas de la mujer. Su misión es contribuir a la plena habilitación de la mujer árabe promoviendo y fomentando la igualdad de género en los puestos con poder de

[341] http://www.gemconsortium.org/docs/download/768
[342] Sitio web: www.mbs.edu
[343] http://www.udd.cl/?research_tax=ceem
[344] CFA Institute, Market Integrity Insights, *Women on Corporate Boards, a Global Update,* 27 de diciembre de 2012.
[345] MSM, Brochure on Executive Education; http://www.msm.nl/Programs/Executive-Education/Women-Entrepreneurship-Promotion-(WEP)

decisión, así como reducir las disparidades de género. Cuenta con una red influyente, la Red Árabe para el Género y el Desarrollo. Abarca la región árabe y entre sus miembros figuran expertos, responsables de adoptar decisiones, periodistas, centros de investigación, nacionales y regionales, ONG e instituciones.

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) de ***México*** tiene un Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección. Realiza investigaciones y proyectos como "Mejores prácticas en México: Desarrollo y Retención de Talento".

En el marco de su cooperación con la Facultad de Economía de la *Universidad de Montenegro,* la Federación de Empleadores de ***Montenegro*** ha organizado una serie de conferencias a cargo de destacadas empresarias y directoras.[346]

El Centro de Gobernanza, Instituciones y Organizaciones de la ***Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Singapur***, en asociación con la publicación *Indonesia's Globe Asia,* realizó y publicó en 2012 un amplio estudio sobre las mujeres en las juntas directivas de las empresas cotizadas en la bolsa de Indonesia, titulado *Indonesia Boardroom Diversity Report*. La Facultad de Administración también está asociada con BoardAgender para hacer el seguimiento de la diversidad de género en las juntas de Singapur mediante el Índice de Diversidad en las Juntas Directivas de Singapur. La Facultad también ofrece programas ejecutivos y de liderazgo para las mujeres. Su sitio web dice: "al aumentar la diversidad de género a nivel de la gestión, se crean constantemente nuevas oportunidades para las líderes. Ello promueve retos singulares para las mujeres en cuanto al desarrollo de sus capacidades de liderazgo y la consecución de sus objetivos personales.

En ***Sudáfrica***, el empresario y el filántropo Raymond Ackerman, en 2005 hizo una donación para iniciar la Academia Raymond Ackerman de Desarrollo Empresarial, en colaboración con la Ciudad del Cabo y la Universidad de la Ciudad del Cabo. La Academia ofrece a los jóvenes empresarios aspirantes la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para iniciar y administrar sus propias empresas, encontrar un empleo o continuar los estudios. Los cursos, altamente subvencionados, permiten el acceso a personas competentes de comunidades desfavorecidas y atraen una alta participación femenina (el 60% de los participantes son mujeres). Este programa de seis meses a tiempo completo enseña las aptitudes básicas para la vida, el cálculo aritmético, la lectura y competencias empresariales. Desde sus comienzos, casi el 80% de los diplomados consiguen empleo a tiempo completo y han continuado su formación o han creado empresas. En 2009, la Raymond Ackerman Academy, conjuntamente con el programa Goldman Sachs 10.000 Women, extendió su actividad a Soweto, apenas en las afueras de Johannesburgo.[347]

En ***Venezuela***, el *Instituto de Estudios Superiores de Administración* (IESA), por iniciativa de la Organización Cisneros de Responsabilidad Social está colaborando en un programa de capacitación para mujeres empresarias.[348]

[346] Informe Nacional de Montenegro para el Taller regional de Kiev (OIT) sobre la mujer en la gestión empresarial, noviembre de 2012.

[347] Global Entrepreneurship Monitor, 2010 Women's Report.

[348] Informe de "Las Mujeres Venezolanas en las Actividades Empresariales y en Puestos de Dirección", septiembre de 2012.

© Purestock/gettyimages

13. El camino a seguir

El presente informe mundial proporciona información y datos sobre la actual situación de la mujer en la gestión empresarial, así como opiniones sobre los obstáculos que se interponen al liderazgo femenino y las medidas e iniciativas que se adoptan o podrían adoptarse para tratar de eliminarlos. Si bien su alcance es mundial, la encuesta de empresas de la OIT y los talleres regionales, para los que se prepararon documentos por países, representan importantes fuentes de información sobre las regiones en desarrollo donde los datos son más escasos que en las economías desarrolladas. El proceso de realización de la encuesta y la celebración de los talleres también ofreció una valiosa oportunidad para el compromiso y la participación de las organizaciones de empleadores del mundo en relación con la problemática de la mujer en la gestión empresarial. De esa manera se han sentado las bases para una colaboración ulterior y la adopción de nuevas medidas encaminadas a fortalecer las capacidades institucionales que apoyen a las empresas y las organizaciones, en particular en los países en desarrollo, con objeto de ampliar la participación de la mujer en la empresa y la gestión como objetivo estratégico empresarial y económico.

"Reflexión integrada"

Algunas ideas planteadas en los talleres señalan la necesidad de un liderazgo y una reflexión integrada sobre la mujer en la gestión empresarial, con el fin de vincular, por un lado, los puntos relativos al desarrollo empresarial y la productividad y, por otro, el mapa demográfico, la escasez de talento y competencias, la igualdad de oportunidades, la legislación laboral que prevé flexibilidad para la mujer, el nivel cada vez más alto de educación y desempeño de la mujer y sus ambiciones. Un importante porcentaje de los presupuestos nacionales se destina a la educación y las mujeres representan la mitad o más de sus beneficiarios. Hoy día, hay nuevos mercados y diversidad, con inclusión de la diversidad de género y la diversidad de pensamiento, dentro y fuera de las fronteras nacionales. Pese a las grandes lagunas de información, se observa actualmente un fuerte dinamismo. Asimismo las empresas de todo el mundo reclaman datos e información sobre el tema de la mujer en la gestión empresarial, en relación con el fomento del talento femenino y los argumentos en favor de la igualdad de género.

13.1 Apoyo a que aspiran las empresas

De las empresas que respondieron a la encuesta de la OIT, 776 señalaron el tipo de seguimiento y apoyo práctico que les resultaría útil para promover a las mujeres en la gestión empresarial. En el cuadro siguiente se indica la prioridad reconocida por las empresas a los mecanismos de apoyo.

Mecanismos de apoyo propuestos
1. Explicar y justificar las razones favorables a un número mayor de mujeres en la dirección
2. Colaborar en redes con otras empresas intercambiando buenas prácticas
3. Proporcionar ejemplos de buenas prácticas relativos a medidas y estrategias para promover a la mujer en la empresa
4. Elaborar una estrategia para promover a más mujeres en la dirección empresarial
5. Diseñar una política de igualdad de oportunidades
6. Colaborar en redes con asociaciones de empresarias
7. Proporcionar directrices sobre sistemas de gestión de los recursos humanos que tengan una dimensión de género
8. Elaborar guías sobre medidas y estrategias para promover a la mujer en la gestión de empresas
9. Formular una política sobre el acoso sexual
10. Introducir un programa de patrocinio

Mecanismos de apoyo adicionales

- Intercambio de experiencias satisfactorias de mujeres empresarias
- Talleres para compartir las experiencias positivas de las empresas que tienen directivas principales
- Intercambio de experiencias con empresas prósperas dirigidas por mujeres
- Información sustancial de que realmente hay desigualdad de género
- Asistencia mediante análisis de políticas de género y preparación de iniciativas
- Asesoramiento sobre cómo plantear las cuestiones de género a los responsables de adoptar las decisiones y los dirigentes gubernamentales y las empresas para asegurar que la condición de la mujer figure en el orden del día de las conferencias sobre actividades económicas
- Información sobre los medios jurídicos para exigir de las empresas una compilación de los datos estadísticos sobre la igualdad de género en el personal, en todos los niveles de gestión, como parte de sus informes anuales
- Elaboración de programas de capacitación para empresarias
- Concepción de una capacitación específica para las mujeres gerentes y un plan de orientación a cargo de mujeres directivas destacadas
- Formas de ofrecer oportunidades de desarrollo y colaboración en redes a las jóvenes con buenas perspectivas de carrera
- Modalidades de reinserción de la mujer tras una licencia para cuidad a sus hijos
- Diseño de estrategias para modificar la mentalidad de la mujer y su participación en seminarios que las estimule a aceptar los retos de las funciones gerenciales
- Información sobre programas de retención y definición de la trayectoria que permite el ascenso de la mujer a cargos de mayor rango jerárquico
- Asesoramiento sobre la planificación de la sucesión para las mujeres en la gestión
- Sistema de contratación por recomendación de candidatas femeninas sólidas
- Medios de aumentar el nivel de las competencias de las mujeres y su posibilidad de obtener un empleo en empresas por oposición a leyes y políticas de participación femenina obligatoria
- Desarrollo de la capacidad de las organizaciones de empleadores sobre la mujer en la gestión empresarial e incitación a que utilicen y compartan las buenas prácticas existentes en algunas empresas para difundirlas en otras

13.2 Propuestas de acción

Si bien no siempre hay conjuntos de datos estadísticos fiables y completos fácilmente accesibles, y pese a que los resultados de diversas encuestas dependen en gran medida de la forma en que se hayan incluido a muchas empresas, generalmente los datos sobre la proporción de mujeres en la empresa y en los altos cargos directivos corresponden al extremo inferior de la escala. Esa situación se observa en la mayoría de las regiones. Aunque las mujeres demuestren sus competencias en gestión empresarial y pese a los progresos de su nivel educativo en los últimos decenios, todavía queda mucho por hacer a los gobiernos, las empresas, las organizaciones de empleadores y las organizaciones de mujeres para promover a la mujer en esta esfera. A continuación se exponen algunas propuestas de acción que se han planteado:

- Promoción de los argumentos a favor de la mujer en la gestión empresarial para ilustrar cómo el pleno aprovechamiento de su talento y competencias, como empleadas, gerentes, consumidoras y administradoras de los hogares, influye positivamente en los resultados de las empresas, el crecimiento económico y el desarrollo.

- Adopción de medidas prácticas para establecer efectivamente sistemas de gestión de los recursos humanos con una dimensión de género a fin de promover la igualdad de acceso a la capacitación, la contratación y el ascenso.

- Adopción de medidas, por las empresas y los gobiernos, que prevean soluciones de trabajo flexible para conciliar las responsabilidades laborales y familiares, que suelen plantear un obstáculo a la plena participación de la mujer a nivel mundial.

- Si bien las iniciativas de las organizaciones de mujeres apoyan a las empresarias, estas necesitan recibir en forma más directa los principales servicios de apoyo empresarial que existen en los distintos países. Esos servicios deben incorporar más la dimensión de género, así como adaptarse más específicamente a las mujeres empresarias.

- Fortalecimiento de los vínculos entre las organizaciones de empleadores y las asociaciones de empresarias como medio estratégico para reforzar la dimensión de género de los programas de las organizaciones de empleadores. Por otra parte, las asociaciones de empresarias necesitan además de apoyo técnico un apoyo político que dé a su "voz" más resonancia en la vida pública.

- Hay varias organizaciones y asociaciones de mujeres empresarias en muchos países, a veces

afiliadas a grupos internacionales. Muchas de ellas necesitan recursos y respaldo para ampliar su influencia y obtener resultados efectivos. Es importante definir los medios de reunir a estos grupos en foros nacionales para que su labor y objetivos sean más visibles e impriman un mayor impulso. Los gobiernos nacionales y las instituciones académicas o grupos empresariales pueden en algunos casos contribuir a reunir estos grupos dispares.

- Como en las diferentes regiones ya hay toda una serie de buenas prácticas e iniciativas en forma de programas, estructuras y actividades de las cámaras de comercio, las organizaciones de empleadores y las empresas, sería importante hallar una plataforma eficaz para su intercambio y promoción.

  Concepción y elaboración de material y programas de formación prácticos, por ejemplo sobre:
  1. Discriminación;
  2. Aplicación de sistemas de gestión de recursos humanos que promuevan la igualdad en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres y los hombres;
  3. PYMES en relación con las cuestiones de género y la legislación laboral;
  4. Contratos de empleo con una dimensión de género; y
  5. Cursos sobre género y actividades empresariales con un contenido apropiado y eficaz.

  Diseño de estrategias para promover a la mujer en la gestión empresarial. Es preciso hacer distinciones con respecto:
  1. Al apoyo a las microempresarias como parte de los programas de reducción de la pobreza;
  2. A la asistencia a las mujeres que ya trabajan en empresas establecidas para su ampliación; y
  3. Al progreso de la mujer en la gestión en las empresas medianas y grandes.

13.3 Papel de las organizaciones de empleadores

Las organizaciones de empleadores pueden desempeñar un importante papel suministrando información y estableciendo vínculos entre la productividad y las políticas de diversidad. Estas organizaciones representan en todas las regiones una poderosa red. Su visibilidad y prestigio se acrecentarán si promueven la diversidad como factor empresarial estratégico. Asimismo, se pueden beneficiar y ser aún más eficaces asociándose a programas especializados de empresas públicas, escuelas de administración de empresas y organizaciones de mujeres empresarias, que suelen tener muchos conocimientos e instrumentos relacionados con el género. Los años venideros representan un período oportuno y estratégico puesto que el tema de la mujer en la gestión empresarial está muy presente en el orden del día tanto internacional como de numerosos países.

De los talleres regionales de empleadores surgieron varias ideas que se podrían tener en cuenta para debates y medidas ulteriores:

1. ¿Cómo las organizaciones de empleadores pueden reunir y difundir los ejemplos de buenas prácticas y las experiencias positivas en las distintas regiones?
2. ¿Cómo pueden las organizaciones de empleadores elaborar y aplicar una estrategia y un plan de acción para promover a la mujer en la gestión empresarial en el sector privado de sus países? ¿Puede organizarse una colaboración regional e interregional que sirva de respaldo a este proceso?
3. Con objeto de asesorar y ayudar a sus miembros, ¿cómo las organizaciones de empleadores pueden hacer más hincapié en el género y cómo reforzar su capacidad técnica con el fin de aconsejar a sus miembros sobre los argumentos y las medidas prácticas en favor de la promoción del talento femenino y de la mujer en la gestión de las empresas?
4. ¿Se necesitan objetivos o mecanismos para lograr que las mujeres sean nombradas miembros de las juntas directivas y en los altos cargos de las empresas y organizaciones miembros, así como en las propias organizaciones de empleadores?
5. Tal vez sea necesaria una evaluación para determinar la forma de crear unidades o departamentos de mujeres en las organizaciones de empleadores (fue una sugerencia de algunos participantes en los talleres; otros expresaron su desacuerdo). A este respecto sería importante aclarar el papel, las funciones y la estrategia, etc., para que esos órganos integren efectivamente a la mujer en todos los niveles y no queden marginados como clubes femeninos paralelos. Por otra parte, algunas organizaciones de empleadores quizás prefieran dedicarse a promover una mayor participación de las mujeres en las

estructuras existentes y reflejar las cuestiones de género en sus objetivos, programas y actividades principales.

6. Por último, como medio de promover el aumento del número de mujeres en la gestión empresarial, se necesita debatir más a fondo la naturaleza estratégica de las alianzas de las organizaciones de empleadores y/o de su apoyo a las asociaciones de mujeres empresarias nacionales y locales. Tal vez esto ya se lleve a cabo y se presten servicios a las empresarias y gerentes. Por lo tanto, en lugar de competir con los servicios existentes o duplicarlos, es importante determinar la forma en que las organizaciones de empleadores pueden colaborar con estas y ampliar "su voz" en relación con las políticas en el sector privado o patrocinar el desarrollo y el fortalecimiento de esas asociaciones.

14. Bibliografía

General

Banco Africano de Desarrollo. 2012. *Gender, poverty and environmental indicators on African countries* (Túnez-Belvedère, Túnez).

Aguirre, D.; Hoteit, L.; Rupp, C.; Sabbagh, K. 2012. "Empowering the third billion: Women and the world of work in 2012", Strategy& (formerly Booz & Company), Available at: http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Empowering-the-Third-Billion_Full-Report.pdf [14 abril de 2013].

Citrome, L.; Nadgrodkiewicz, A.; Shkolnikov, A. 2011. "The CIPE guide to women's empowerment programs", Center for International Private Enterprise.

Hausmann, R.; Tyson, L.; Zahidi, S. 2012. "Global gender gap report 2012", *Insight Report,* World Economic Forum.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). "La igualdad de género como eje del trabajo decente", en el Informe VI, Conferencia Internacional del Trabajo, 98.ª reunión, 2009 (Ginebra, Suiza).

Kilgour, M. 2012. "The global compact and gender inequality: A work in progress", *Business and Society Journal,* Sage Publications, International Association for Business and Society, octubre de 2012.

McKinsey & Company. 2012. "Women matter 2012, making the breakthrough".

Munoz Boudet, A.; Petesch, P.; Thumala, A.; Turk, C. 2012. "On norms and agency conversations about gender equality with women and men in 20 countries", Banco Mundial.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2012. "Closing the gender gap: Act now", OECD Publishing.

The Economist Intelligence Unit. 2012. Women's economic opportunity 2012, A global index and ranking from the Economist Intelligence Unit, Findings and Methodology, The Economist Intelligence Unit Ltd (Londres, Reino Unido).

Comisión Económica para África, Naciones Unidas. 2011. *The African gender and development index 2011* (Addis Abeba, Etiopía).

Comisión Económica para Europa, Naciones Unidas. 2012. *Promoting gender equality and women's economic empowerment on the road to sustainable development: good practices from the UNECE region* (Ginebra, Suiza).

Banco Mundial. 2011. "Removing barriers to economic inclusion, women, business and law 2012" Corporación Financiera Internacional y Banco Mundial (Washington D.C., Estados Unidos de América).

Banco Mundial. 2012. "Gender equality and development" in *World Development Report,* (Washington D.C., Estados Unidos de América).

World Economic Forum. 2013. *The Global Gender Gap Report 2013.*

La mujer en la gestión empresarial

Abdulkader, L.; Hoteit, L.; Shehadi, R.; Tarazi, K. 2011. "Education, ambitious, essential women will drive the GCC's future". Strategy& (formerly Booz & Company). Available at: http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/educated-ambitious-essential-women-will (14 de abril de 2014).

Al-Dabbagh, M. 2008. "The context for intergroup leadership among women's groups in Saudi Arabia", in *Working Paper Series,* No. 08-03. Dubai School of Government (marzo de 2008).

Al-Lamki, A. 2007. "Feminizing leadership in Arab societies: the perspectives of Omani female leaders", in *Women in Management Review,* vol. 22, 1, p. 49.

Brush, C.; Greene, P.; Kelley, D.; Litovsky, Y. 2010. *2010 Women's Report.* Global Entrepreneurship Monitor.

Burke, R.; Davidson, M. (editors). 2011. *Women in management worldwide, progress and prospects.* Gower Publishing.

Business Women's Association of South Africa. 2011. *Women in Leadership Census.*

Center for International Private Enterprise. 2012. *Women's business associations, experiences from around the world: Central and Eastern Europe.*

Dubai Women's Establishment. 2009. *Arab Women, Leadership Outlook.*

Ernst & Young. 2013. *Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders.*

Ernst & Young. 2011. *The corporate sponsor as hero: Advancing women into leadership roles.*

Comisión Europea. 2010. *More women in senior positions, Key to economic stability and growth.*

Comisión Europea. 2011. *Report on progress on equality between women and men in 2010, The gender balance in business leadership.*

Comisión Europea. 2011. *The pay gap for women in decision-making positions: increasing responsibilities, increasing pay gap,* Working Paper, European Commission's Network to Promote Women in Decision-making in Politics and the Economy.

Fagbemi, A.; Hassan, A.; Okafor, E. 2011. "Barriers to women leadership and managerial aspirations in Lagos, Nigeria: An empirical analysis", in *African Journal of Business Management,* vol. 5, 16, pp. 6717-6726.

Faugoo, D. 2011. "The advancement of women to top management positions in the human resource management domain: A time for change?", in *International Journal of Business and Social Science,* vol. 2, 20 (noviembre de 2011).

Grant Thornton International Business Report. 2013. *Women in senior management: setting the stage for growth.*

Guerra, M.; Pizarro, O. 2010. *Rol de la Mujer en la gran empresa.* Universidad de Desarrollo (Chile). Disponible en: http://mba.americaeconomia.com/system/files/rol_de_la_mujer_en_la_gran_empresa__2010_final_web.pdf (14 de abril de 2014).

Kauser, S.; Tlaiss, H. 2011. "Career success of Arab women managers: an empirical study in Lebanon", in *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues,* vol. 4, Issue 1, pp. 43-61.

Kauser, S.; Tlaiss, H. 2011. "The impact of gender, family, and work on the career advancement of Lebanese women managers", in *Gender in Management: An International Journal,* vol 26, 1, p. 29.

Halpern, D.; Cheung, F. 2008. *Women at the top: Powerful leaders tell us how to combine work and family.* John Wiley & Sons Pty Ltd.

Hassink, W.; Russo, G. 2011. *Multiple glass ceilings,* IZA Discussion Paper No. 5828, Institute for the Study of Labor (Bonn, Alemania).

Heller, L. 2010. *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos,* Comisión Económica para América Latina (CEPAL), División de Asuntos de Género.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. 2010. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010.*

International Finance Corporation and Center of Arab Women for Training and Research. 2007. *Women entrepreneurs in the Middle East and North Africa: Characteristics, contributions and challenges.*

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2007. *Assessing the enabling environment for women in growth enterprises: An AfDB/ILO integrated framework assessment guide.*

Kawaguchi, A. 2009. "Corporate Governance by Investors and the Role of Women", in *Japan Labor Review,* vol. 6, 1 (Winter).

Lammers, J.; Stoker, J.; Van der Velde, M. 2012. "Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio", in *Journal of Business Psychology,* vol. 27, pp. 31-42.

Maciejewski, A.; Serwinska, D.; Nowakowski, R. 2012. *Women at the top: The view from Poland, CEOs talk about overcoming the barriers to leadership.* Spencer Stuart.

Melbourne Business School . 2012. *Targets and quotas for women in leadership.*

Metcalfe, B. 2008. "Women, management and globalization in the Middle East", in *Journal of Business Ethics,* vol. 83, 1, pp. 85-100.

Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.). 2011. *En ruta hacia la igualdad de género, Estrategia y negocios.* EMPRESAS SIGLO XXI.

Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.). 2011. *Género y Emprendimiento Guía de formación para mujeres empresarias.* Paquete de formación y herramientas.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D.) Centro Regional para América Latina y el Caribe (CRS-LAC). 2010. *Igualdad de género en las empresas, Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género.*

Rowley, C.; Yukongdi, V. (editors). 2008. *The changing face of women managers in Asia.* Routledge Press.

Sandberg, S. 2013. *Lean in: Women, work and the will to lead.*

Smith, N.; Smith, V.; Verner, M. 2011. *Why are so few females promoted into CEO and Vice-President positions? Danish empirical evidence 1997-2007.* IZA Discussion Paper No. 5961, Institute for the Study of Labor (Bonn, Alemania).

Banco Mundial. 2010. *Women's economic opportunities in the formal private sector in Latin America and the Caribbean, a focus on entrepreneurship.*

Zahidi, S.; Schwaab, K. 2011. *Corporate Gender Gap Report,* World Economic Forum.

Las mujeres en las juntas directivas

30 Percent Club Southern Africa. 2013. *How to balance your board.*

Association of British Insurers. 2011. *Report on board effectiveness: Highlighting best practice, encouraging progress.*

Bell, D.; Groysberg, B. 2010. *2010 Board of Directors Survey.* Heidrick & Struggles and womencorporatedirectors (WCD). Disponible en: http://www.heidrick.com/~/media/Publications%20and%20Reports/HS_BOD_Survey2010.pdf (14 de abril de 2014).

Bushell, B. "Women entrepreneurs in Nepal: what prevents them from leading the sector?", *Gender & Development* Vol. 16, No. 3 de noviembre de 2008.

Branson, D. 2009. "No seat at the table: How corporate governance and law keep women out of the boardroom", in *Pace Law Review,* vol. 29, Issue 2 (Winter).

Buscatto, M.; Marry, C. 2009. "Le plafond de verre dans tous ses éclats: La féminisation des professions supérieures au xxe siècle", *Sociologie du travail 51* (2009) Elsevier Masson SAS. pp170–182.

Carr, R. 2012. *Four ways to get more women in boardrooms and make British business better.* The Telegraph (Reino Unido). Disponible en: http://www.telegraph.co.uk/finance/comment/9129254/Roger-Carr-Four-ways-to-get-more-women-in-boardrooms-and-make-British-business-better.html (15 de abril de2014).

Castaño, C.; Martín, J.; Vázquez, S.; Martínez, J.L. 2010 "Barreras invisibles y mujeres directivas en España", Revista internacional del trabajo. Vol. 129, no. 3 (2010).

Chanavat, A.; Ramsden, K. 2013. *Mining the metrics of board diversity.* Thomson Reuters.

Community Business. 2012. *Standard Chartered Bank Women on Boards: Hang Seng Index 2012,* sponsored by Standard Chartered Bank.

Deloitte. 2013. *Women in the boardroom: A global perspective.*

Equality and Human Rights Commission. 2012. *Gender diversity on boards: the appointment process and the role of executive search firms.*

Ernst & Young. 2012. *Getting on board: Women join boards at higher rates, though progress comes slowly.* Disponible en: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Getting_on_board/$FILE/Getting_on_board.pdf (15 de abril de 2014).

European Women's Lobby. 2012. "Women on boards in Europe: From a snail's pace to a giant leap", in *EWL Report on Progress, Gaps and Good Practice* (febrero de 2012).

Fodio, M.; Oba, V. 2012. "Gender diversity in the boardroom and corporate philanthropy: Evidence from Nigeria", in *Research Journal of Finance and Accounting,* vol. 3, 8.

Ghani, E.; Kerr, W.R.; O'Connell, S.D. *Local Industrial Structures and Female Entrepreneurship in India,* Working Paper 17596, National Bureau of Economic Research Cambridge, MA, noviembre de 2011.

Gladman, K.; Lamb, M. 2013. *2013 Women on boards survey.* GMI Ratings.

Gregoir, S.; Maury, T.-P.; Palomino, F. 2013 *La féminisation des Conseils d'Administration des grandes entreprises en France : au delà des apparences,* EDHEC Business School, julio de 2013.

Groysberg, B.; Bell, D. 2013. *Dysfunction in the Boardroom,* Harvard Business Review, junio de 2013.

Guy, M.-L.; Niethammer, C.; Moline, A. eds. 2011. *Women on Boards: A Conversation with Male Directors,* International Finance Corporation (IFC).

Hastings, P. 2011. *Breaking the glass ceiling: Women in the boardroom.* Paul Hastings LLP.

Hastings, P. 2012. *Breaking the glass ceiling: Women in the Boardroom,* 2nd edition.

Hong Kong Exchanges and Clearing Limited. 2012. *Consultation Paper: Board Diversity,* septiembre de 2012.

The Korn/Ferry Institute. 2012. *The diversity scorecard: Measuring board composition in Asia Pacific.*

KPMG. 2012. *ASX Corporate governance council principles and recommendations on diversity:* Analisis de informes al 31 diciembre 2011 .

Lincoln, A.; Adedoyin, O. 2012 "Corporate Governance and Gender Diversity in Nigerian Boardrooms", in *World Academy of Science, Engineering and Technology 71* 2012.

Lord Davies of Abersoch.2011. *The Davies Report 'Women on boards',* Reino Unido

Lord Davies of Abersoch. 2012. *Women on boards: one year on,* Reino Unido

Lord Davies of Abersoch. 2013. *Women on Boards: two years on,* Reino Unido

NZX. 2012. *Guidance Note: Diversity Policies and Disclosure,* diciembre de 2012.

Women on Boards and Chartered Secretaries Australia. 2010. *Complying with Principle 3: Strategies for Gender Diversity.*

Women on Boards and Chartered Secretaries Australia. 2013. *Guidelines for Gender Balance Performance and Reporting.*

Argumentos en favor de la mujer

Boatman, J. Wellins, R. with Neal, S. 2011. *Women Work: The Business Benefits of Closing the Gender Gap,* Global Leadership Forecast 2011, Development Dimensions International, (DDI), Pittsburg.

Carter, N.M.; Wagner, H.M. 2008. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation of Boards,* Catalyst.

Catalyst. 2004. *The Bottom Line, Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.*

Catalyst. 2011. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008).*

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

Deloitte. 2011. *Only skin deep: Re-examining the business case for diversity.*

Desvaux, G.; Devillard-Hoellinger, S.; Meaney. M.C. 2008. *A business case for women,* McKinsey&

Company, McKinsey Quarterly, septiembre de 2008.

Dezso, C.L.; Ross, D.G. 2011. *Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation,* Robert H. Smith School Research Paper No. RHS 06-104 9 marzo de 2011.

European Commission Justice. 2011. *Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010. The gender balance in business leadership,* Bélgica.

European Commission, 2012 *Women on boards – Factsheet 1, The economic arguments.*

Eversheds. 2011. *The Eversheds Board Report: Measuring the impact of board composition on company performance.*

Everywoman and Alexander Mann Solutions. 2012. *Focus on the Pipeline: Engaging the full potential of female middle managers.*

Goldman Sachs, 2011, *Closing the Gender Gap: Plenty of Potential Economic Upside.*

Hewlett, S.A.; Ripa Rashid, R. 2011 *Winning the War for Talent in Emerging Markets: Why Women Are the Solution,* Harvard Business Press Books, 29 de Agosto de 2011.

McKinsey and Company. 2007. *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver.*

McKinsey and Company.2008. *Women matter 2: Gender diversity, a competitive edge for the future.*

McKinsey and Company. 2012. *Women Matter: An Asian Perspective, Harnessing female talent to raise corporate performance.*

OECD. 2008. *Gender and Sustainable Development: Maximising the Economic, Social and Environmental Role of Women,* 2008

Diversidad

Catalyst. 2012. *Increasing Gender Diversity on Boards: Current Index of Formal Approaches,* abril de 2012.

McKinsey & Company. 2013. *Lessons from the leading edge of gender diversity.*

ReedSmith and Winmark. 2013. *Gender Balancing, It's Good for Business: A guide to making diversity in leadership happen.*

Sharp, R.; Franzway, S.; Mills, J.; Gill, J. 2011. "Flawed Policy, Failed Politics? Challenging the Sexual Politics of Managing Diversity in Engineering Organizations", *Gender, Work and Organization,* Blackwell Publishing Ltd, 2011.

Trabajo y familia

Beninger, A., and Carter, N.M. 2013. *The Great Debate: Flexibility vs. Face Time, Busting the Myths Behind Flexible Work Arrangements,* Catalyst.

Chioda, L. 2011. *Work and Family, Latin American and Caribbean Women in Search of a New Balance,* Banco Mundial.

Cruz, A. 2013. Buenas prácticas y desafíos en relación con el Convenio sobre la protección de la maternidad, núm. 183 (2000) y con el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, núm. 156 (1981): Estudio comparativo, OIT.

Comisión Europea. 2009. *Code of Best Practices for Women and ICT,* DG INFSO

Directorate C: Policy Coordination and Strategy, C1: Digital Agenda: Policy Coordination

Comisión Europea, 2013. The Role of Men in Gender Equality -European strategies & insights, Bélgica.

Gersick, C. J. G. 2013. *Having it All, Having Too Much, Having Too Little: How women manage trade-offs through adulthood,* Yale School of Management, Working paper, enero de 2013.

Guillaume, C., and Pochic, S. 2009. " Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work–life Balance", *Gender, Work and Organization.* Vol. 16 No. 1 de enero de 2009.

Harrington, B. Van Deusen, F., *Humberd, B. 2011. The New Dad: Caring, committed and conflicted,* Boston College Center for Work and Family.

Hersch J. 2013. *Opting Out among Women with Elite Education,* Vanderbilt University Law School Law and Economics Research Paper Number 13-05, 26 de marzo de 2013.

© Masterfile

15. Sitios web útiles

GLOBAL

www.unwomen.org/es – ONU Mujeres

www.un.org/womenwatch

www.WEPrinciples.org – ONU Pacto Mundial – Principios para el Empoderamiento de la Mujer

http://laborsta.ilo.org/default_S.html – Estadísticas del Trabajo de la OIT

www.ilo.org/wed – Sitio de recursos de la OIT sobre emprendimientos de las mujeres, estrategia de la OIT sobre la Promoción del Desarrollo Empresarial de la Mujer

http://www.ilo.org/gb/WCMS_090565/lang--en/index.htm – Promover el desarrollo de empresas de mujeres, herramientas del

www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_117998/lang--en/index.htm

wexpo.biz – Mercados en línea de las mujeres

www.globewomen.org/CWDI/CWDI.htm

www.mckinsey.com/Features/Women_Matter

www.vitalvoices.org

www.som.cranfield.ac.uk/som/p3011/Research/Research-Centres/Cranfield-International-Centre-for-Women-Leaders/About/How-can-the-Centre-help-Organisations

www.womens-forum – para la economía y la sociedad

www.weforum.org/issues/global-gender-gap

www.gemconsortium.org/files.aspx?Ca_ID=224 – Global Entrepreneurship Monitor

http://graphics.eiu.com/upload/WEO_report_June_2010.pdf – Índice de Oportunidades Económicas de las Mujeres

www.enterprisesurveys.org/Data/ExploreTopics/gender – Encuestas de Empresas del Banco Mundial

www1.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_report_gendersustainabilityreporting__wci__1319577300362 – IFC informes de sostenibilidad de Género

www.owit.org – promueve oportunidades del comercio mundial para las mujeres

www.WEConnectInternational.org – apoya a las propietarias de empresas para tener éxito en los mercados locales y globales

http://hdr.undp.org/es/data – Indicadores de Desarrollo Humano

www.ihrb.org – Instituto de Empresas y Derechos Humanos

www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/ForumonBusinessandHR2012.aspx

ÁFRICA

www.leadingwomenofafrica.com

www.ilo.org/addisababa – Plataforma de acción de el Cairo para el desarrollo de las iniciativas empresariales de las mujeres en África

Camerún

www.statistics-cameroon.org

http://www.bayefsky.com/reports/cameroon_cedaw_c_cmr_4_5_fr_adv.pdf

http://www.statistics-cameroon.org/news.php?id=204

www.cbwn.org – Mujeres Empresarias de Cameroun

Ghana

http://www.ghanawomenentrepreneurs.org/Home

http://www.isser.edu.gh – Instituto de investigación social, economica y estadistica Estadística, Investigación Social y Económica

http://www.mowacghana.net – Ministerio de Asuntos de la Mujer y la Infancia

Kenya

http://www.gender.go.ke/ – Ministerio de Género, Infancia y Desarrollo Social (Consejo de género)

http://kawbo.or.ke – Asociación de Mujeres Propietarias de Empresarias de Kenya

http://www.fewa.or.ke – Federación de Asociaciones de Mujeres Emprendedoras

Mauricio

http://gender.gov.mu/English/Pages/default.aspx – Ministerio de la Igualdad de Género, Desarrollo del Niño y Bienestar Familiar, Mauricio

http://www.gov.mu/portal/site/womensite/menuitem.418f98d7b532b18be864be66a0208a0c/ – Consejo Nacional de la Mujer, Mauricio

http://www.gov.mu/portal/site/cso – Estadísticas Mauricio

http://www.gov.mu/portal/sites/nwec/index.html – El Consejo Nacional de la Mujer Empresaria, Mauricio

Nigeria

www.nnew.org – Red de Mujeres Emprendedoras

www.wimbiz.org – Mujeres en los negocios y la gestión empresarial

www.uiowa.edu/intlinet/ncwd/NAWE.htm – Asociación de Mujeres Empresarias de Nigeria

www.womenexporters.com/regional-partners/ – La Federación de Mujeres Empresarias y Emprendedoras de la Comunidad Económica de Estados de África Occidental

www.ajol.info/index.php/gab/article/view/23377/4215 – O. H. Abimbola; C. O. Emmanuel; F. O. Ahmadu: “Women Entrepreneurship In Nigeria: Challenges And Prospects For Quality Of Life”.

http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1902822 – “Challenges facing women entrepreneurs in Nigeria”

www.upg-bulletin-se.ro/archive/.../2.%20Mordi_Hassan_Ajonbadi.p... – “Impediments to Women Career Advancement: The Nigerian Experience”

Rwanda

www.psf.org.rw – sector privado

http://www.ipr-rwanda.org/ – Instituto de Análisis de Políticas e Investigación, Rwanda

http://main.pscbs.gov.rw/node/67 – Instituto de Administración y Gestión de Rwanda

www.gmo.gov.rw – Oficina de Monitoreo de Género

www.migeprof.gov.rw – Ministerio de Género y Promoción de la Familia

www.minicom.gov.rw – Ministerio de Comercio e Industria

Sudáfrica

www.businessengage.co.za

www.bwasa.co.za – Asociación de las mujeres empresarias de Sudáfrica

http://www.bpw-jhbsa.co.za/ – Red de Mujeres Empresarias Profesionales

www.bbwa.co.za – Asociación de Mujeres Empresarias Negras

www.dti.gov.za – Red de Mujeres Empresarias Sudáfrica

http://www.dwcpd.gov.za/ – Departamento de la Mujer , la Infancia y las Personas con Discapacidades

www.businessleadership.org.za – Fundación del Liderazgo Empresarial

www.gibs.co.za – Programa de Liderazgo de las Mujeres

Uganda

www.mglsd.go.ug – Ministerio de Género, Trabajo y Seguridad Social

http://www.uwonet.or.ug – Red de Mujeres de Uganda

www.uweal.co.ug – Uganda Asociación de Mujeres Empresarias

www.psfuganda.org.ug – Sector Privado Fundación Uganda

www.ugandainvest.go.ug – Autoridad de Inversiones de Uganda

Zimbabwe

http://www.women.gov.zw/ – Ministerio de Asuntos de la Mujer , Género y Desarrollo Comunitario

www.zwrcn.org.zw – Centro de Recursos para las Mujeres y la Red de Zimbabwe

http://www.na-businesspress.com/JABE/Jabe112/SmithHunterWeb.pdf – Zimbabwe "Women business owners: survival strategies and implications on growth"

http://www.zimtrade.co.zw/pdf/sector right-ups/WIB.pdf – Las mujeres y los jóvenes en las empresas en Zimbabwe

AMÉRICAS

Argentina

Observatorio de Equidad de Género:

http://www.buenosaires.gov.ar/areas/des_social/mujer/observatorio_genero/index.php

http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?aplicacion=app187&cnl=4&opc=4 – Equipo Latino Americano de Justicia y Género:

www.aamep.com.ar – Asociación Argentina de mujeres empresarias y profesionales

www.oame.org.ar – Organización Argentina de mujeres empresarias

www.aime.org.ar – La Asociación Iberoamericana de Empresarias

www.famu.org.ar – Federación argentina de mujeres universitarias

www.afeetargentina.org.ar – Asociación de Ejecutivas de Empresas Turísticas

www.bpwbuenosaires.com.ar – Asociación de mujeres de negocios y profesionales de buenos aires

www.mujerynegocios.com – Red de Mujeres y Negocios

www.cdeb.com.ar – Cámara de Mujeres PyMe

http://www.idesa.org/sites/default/files/documentos/Informe_Dia_de_la_Mujer.pdf

http://www.idesa.org/sites/default/files/documentos/04_05_30_Informe_Semanal.pdf

Informes Nacionales de la IDESA: http://www.idesa.org/informes-nacionales

http://www.ispm.org.ar – Instituto Social y Politico de la Mujer

www.cnm.gov.ar – Consejo Nacional de la Mujer

www.consejodelamujercba.gov.ar – Consejo Provincial de la Mujer Córdoba

www.redempresarias.com – Red de mujeres empresarias

www.emprendedorasenred.com.ar – Emprendedoras en red – Comunidad de mujeres emprendedoras

Brasil

http://www.observatoriodegenero.gov.br – Observatorio Brasil da Igualdade de Genero

http://www.dieese.org.br/anuario/anuarioMulheresBrasileiras2011.pdf – Anuario das Mulheres Brasileiras 2011

Chile

http://www.observatoriogeneroyequidad.cl – Observatorio de Género y Equidad

me.cl/home – Mujeres directores ejecutivas en Chile

Colombia

http://www.equidadmujer.gov.co/OAG/Paginas/Observatorio-Asuntos-Genero.aspx – Alta Conjeria Presidencial para la Equidad de la Mujer

www.cmmmedellin.org/sitio – ONG que apoya a las mujeres microempresarias

Costa Rica

http://www.inec.go.cr/Web/Home/pagPrincipal.aspx – Instituto Nacional de Estadística y Censos

http://www.uccaep.or.cr/ – Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado:

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Documents/Servicios/Consulting/091130-cr_Estudio_Mujer.pdf

Ecuador

www.mrl.gob.ec/ – Ministerio de Relaciones Laborales

www.industrias.gob.ec/ – Ministerio de Industrias y Producción

www.inclusion.gob.ec – Ministerio de Inclusión Económica y Social

www.supercias.gob.ec/ – Superintendencia de Compañías

www.cip.org.ec/ – Cámara de Industrias y Producción

www.cig.org.ec – Cámara de Industrias de Guayaquil

www.lacamara.org – Cámara de Comercio de Guayaquil

www.lacamaradequito.com – Cámara de Comercio de Quito

www.cccuenca.com.ec – Cámara de Comercio de Cuenca

www.capeipi.org.ec – Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

www.capig.org.ec – Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil

www.capia.com.ec – Cámara de la Pequeña Industria de Cuenca

www.flacso.org.ec/portal – Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

Guatemala

www.cacif.org.gt/ – Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras

www.camaradelagro.org/

www.industriaguate.com/ – Cámara de Industria de Guatemala

www.camtur.org – Cámara de Turismo de Guatemala

http://www.construguate.com – Cámara Guatemalteca de la Construcción

www.export.com.gt – Asociación Guatemalteca de Exportadores

www.azucar.com.gt/

www.azucar.com.gt/

www.cecoms.com/

www.negociosenguatemala.com/ – Cámara de Comercio de Guatemala

http://www.conamgua.org/ – Consejo Nacional de Mujeres de Guatemala

México

http://www3.diputados.gob.mx/camara/001_diputados/006_centros_de_estudio/05_centro_de_estudios_para_el_adelanto_de_las_mujeres_y_la_equidad_de_genero – Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género

http://www.inegi.org.mx – Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

www.inmujeres.gob.mx – Instituto Nacional De Las Mujeres

www.ammjenacional.org – Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias

www.amme.org.mx

http://www.ipade.mx/Pages/Inicio.aspx – IPADE business school

www.cnnexpansion.com – CNN Expansión

www.pwc-blog.mx – Blog PWC

www.nafin.com – Banca de desarrollo

www.pronafim.gob.mx – Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario

www.institutopyme.org – Instituto Pyme

www.equidad.org.mx – Equidad de Género: Ciudadanía, Trabajo y Familia

http://mexico.cnn.com/nacional/2011/09/13/la-inequidad-de-genero-afecta-la-ocupacion-laboral-de-las-mujeres-ocde – La inequidad de género afecta la ocupación laboral de las mujeres: OCDE

http://www.cnnexpansion.com/50-mujeres-mas-poderosas-2011/2011/08/10/las-50-mujeres-mas-poderosas-de-mexico – Las 50 Mujeres más Poderosas de México

http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/11/05/el-reto-de-ser-mujer-y-emprendedora – El reto de ser mujer y emprendedora

Nicaragua

www.mitrab.gob.ni – Ministerio del Trabajo

www.asamblea.gob.ni – Asamblea Nacional

http://www.movimientoautonomodemujeres.org – Movimiento Autónomo de Mujeres

www.mifamilia.gob.ni – Ministerio de la Familia

http://www.elobservadoreconomico.com/archivo_anterior/117/mujeres.htm – Mujeres: pilares de la economía

Panamá

www.cncpanama.org – Ejecución del Mapeo a la Informalidad Línea de base. Programa de apoyo al sector informal – Centro Nacional de Competitividad-MEF-BID

www.manpower.com.mx – "Las Mujeres y la Escasez de Talento: Una Solución no Implementada"- Documento oficial de Manpower

http://www.up.ac.pa/PortalUp/FacAdmEmpresasContabilidad.aspx?menu=16 – Facultad de Administracion de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá -

http://usmapanama.com/programas-academicos/licenciaturas/ciencias-administrativas/licenciatura-en-administracion-de-empresas/ – Universidad Santa María La Antigua (USMA), Facultad de Administración de Empresas

http://www.achimpa.net/index.html – Asociación China de Mujeres Ejecutivas y Negocios de Panamá (ACHIMPA)

(INADEH). http://www.inadeh.edu.pa/ – Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el desarrollo Humano

http://www.ampyme.gob.pa/ – Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa AMPYME

Paraguay

http://www.apep.org.py – Asociación Paraguayade Empresarias, Ejecutivas y Profesionales (APEP).

http://www.capacitacion.gov.py – Sinafocal

http://www.conacyt.gov.py – Conacyt

Uruguay

www.cncs.com.uy – Cámara Nacional de Comercio y Servicios

www.ciu.com.uy – Cámara de Industrias del Uruguay

http://www.uruguayexporta.com/Default.aspx – Unión de exportadores

http://www.inmujeres.gub.uy/ – Instituto Nacional de las Mujer

http://www.linkedin.com/pub/c%C3%A1mara-empresarial-de-mujeres-del-uruguay/29/5b7/269 – Cámara Empresarial de Mujeres del Uruguay

http://www.endeavor.org.uy – Endeavor

http://www.ine.gub.uy/ – Instituto Nacional de Estadística (INE)

Venezuela

http://www.minmujer.gob.ve

www.ine.gov.ve – Instituto Nacional de Estadística (INE)

http://www.bcv.org.ve – Baco Central de Venezuela

http://www.conindustria.org.ve – Conindustria

www.fedecamaras.org.ve – Fedecámaras

www.consecomercio.org.ve – Consecomercio

www.gumilla.org – Centro Gumilla

http://www.iesa.edu.ve – IESA

www.escueladeempresarios.org.ve – Escuela de Empresarios

www.eee.com.ve – Emprendedores Empresariales Exitosos

Estados Unidos de América

www.catalyst.org – Catalyst

www.ionwomen.org – InterOrganizationNetwork (ION) consta de 16 organizaciones regionales en los Estados Unidos representando a más de 10.000 mujeres empresarias a través de una amplia gama de industrias.

www.bentley.edu/centers/center-for-women-and-business

www.2020wob.com

www.theglasshammer.com

www.30per centcoalition.org

www.scoop.it/t/successful-women

www.huffingtonpost.com/women

www2.goldmansachs.com/citizenship/10000women/index.html

www.leanin.org – Sheryl Sandberg, Facebook CEO

ASIA Y PACÍFICO

www.awib.org – Las Mujeres Asiáticas en los Negocios

www.asiapacificbcw.org – Consejo Empresarial en Asia-Pacífico para la Mujer Inc.

http://www.adb.org/themes/gender/main – Banco Asiático para el Desarrollo

http://www.unescap.org/sdd/

http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/01/16902857/toward-gender-equality-east-asia-pacific-companion-world-development-report

http://www.wilforumasia.com – Foro Asia sobre Mujeres en Liderazgo

http://www.quantumleapsinc.org/resources/east-asia-and-pacific-websites.html

Recursos para las mujeres en los negocios

Australia

www.wgea.gov.au – Organismo de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo

www.womenonboards.org.au

www.womens-forum.com

www.management-issues.com/women.asp

http://www.wlia.org.au – Instituto del Liderazgo de la Mujer

Hong Kong

www.communitybusiness.org

India

http://moia.gov.in/writereaddata/pdf/list_indian_women.pdf – Lista de Organizaciones de Mujeres en India

http://www.ncw.nic.in – La Comisión Nacional de la Mujer

http://wcd.nic.in – Ministerio de Desarrollo de la Mujer y la Infancia

http://nhrc.nic.in – Comisión Nacional de Derechos Humanos

http://ncw.nic.in/frmListStateCommission.aspx – Lista de comisiones estatales para la mujer

http://ncw.nic.in/frmLLawsRelatedtoWomen.aspx – Leyes relativas a la mujer

http://ncw.nic.in/pdfFiles/NGOList.pdf – Lista de organizaciones no gubernamentales y defensores

Malasia

www.wimnet.org.my

Nueva Zelanda

www.globalwomen.org.nz

www.hrc.co.nz – La igualdad de oportunidades en el empleo

www.25percentgroup.co.nz

www.professionelle.co.nz – Pakistán

www.apwapakistan.com – Asociación de Mujeres de Pakistán

http://www.behbud.org – Asociación Behbud

http://www.cnpwcci.org – Cámara de la Mujer el Centro y Norte de Punjab

(PFOWA) http://www.pfowa.org – Asociación de Mujeres del Ministerio de Relaciones Exteriores de Pakistán

http://www.spwcci.com – Cámara de Mujeres del Sur de Punjab

http://www.theukapwa.com – Asociación de Mujeres de Pakistán

http://wccip.org.pk – Cámara de Comercio e Industria de Peshawar de Mujeres

http://www.ilo.org/empent/areas/womens-entrepreneurship – Desarrollo Empresarial

Singapur

www.boardagender.org

Sri Lanka

www.womeninmanagement.org

www.wcicsl.lk – Cámara de Industria y Comercio de la Mujer

Vietnam

http://www.un.org.vn/en/publications/publications-by-agency/doc_details/294-gender-related-obstacles-to-vietnamese-women-entrepreneurs.html – Obstáculos Relacionados con el Género para Mujeres Empresarias Vietnamitas

http://www.voced.edu.au/content/ngv39741 – Capacitación a Mujeres Empresarias en Vietnam

www.vcci.com.vn – Cámara de Comercio e Industria de Vietnam

www.vwec.com.vn

EUROPA

http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index_en.htm – Comisión Europea

http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/standards-mechanisms/EG(2009)2_en.pdf – Mecanismos de igualdad a nivel nacional en los Estados miembros de la UE

http://www.womenlobby.org

www.unwomen-eeca.org – Oficina Subregional para la Mujer de la ONU para Europa Oriental y Asia Central, Almaty, Kazajstán

www.eige.europa.eu – Instituto Europeo para la Igualdad de Género

www.unece.org/gender/welcome.html – Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa

www.businessandgender.eu

www.ebrd.com/pages/about/principles/gender.shtml – Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo European Bank for Reconstruction and Development

http://www.businessandgender.eu/en/products/1break-gender-stereotypes-en.pdf – "Breaking Gender Stereotypes, give talent a chance – toolkit for SME advisors and human resource managers"

Francia

http://www.federation-femmes-administrateurs.com

España

http://www.madridemprende.com/index.php?q=entidad/organización-de-mujeres-empresarias-y-gerencia-activa-omega

www.inmujer.es/ – Instituto de la Mujer

www.inmujer.gob.es/estadisticas/portada/home.htm

www.inmujer.gob.es – Observatorio de igualdad

Reino Unido

www.30per centclub.org.ukhttp://www.20-first.com

http://wimuk.co.uk/ – Mujeres en la Gestión de Reino Unido

http://www.ons.gov.uk/ons/rel/lmac/women-in-the-labour-market/2013/sty-women-in-work.html

www.prowess.org.uk/womens-business-networks

https://www.gov.uk/government/.../government-equalities-office

REGIÓN DE ORIENTE MEDIO Y DEL NORTE DE ÁFRICA

www.escwa.un.org/divisions/ecw.asp?division=ecw

www.amews.org – Asociación de Estudios de las Mujeres de Medio Oriente

www.cawtar.org – Centro de Capacitación e Investigación para la Mujer Árabe

www.arabwomenleadership.org

www.woibex.com/w_leaders_group.asp

www.ideationcenter.com

www.menabwn.org – Red de mujeres empresarias de Oriente Medio y África del Norte

16. Anexo estadístico

NIVEL MUNDIAL

Cuadro 16.1Acceso de las mujeres a la financiación – puntaje para 2010 y 2012.
Unidad de Investigación de The Economist. *Puntaje 0-100 con 100 como valor máximo*

Lugar	País	Puntaje 2012	Puntaje 2010	Variación
1	Alemania	91,3	87,1	0,1
2	Bélgica	86,9	86,8	0,1
3	Japón	85,7	81,6	0
4	Italia	83,4	66,2	8,9
= 5	Suecia	83,3	83,3	0
= 5	Estados Unidos	83,3	68,8	6,2
7	Francia	80,6	80,4	0,2
8	Grecia	79,5	72,3	3,1
9	Singapur	79,3	70,9	4,2
10	Bulgaria	78	65	8,9
= 11	Hungría	77,4	77,2	0,3
= 11	Lituania	77,4	54,6	18,6
13	Austria	76,8	59,8	12,8
14	Letonia	76,2	64	8
15	República Checa	75,7	71,5	0,1
= 16	Australia	75	70,8	0
= 16	Malasia	75	70,5	4,5
18	Canadá	72,9	68,8	0
19	Rep. de Corea	71,5	63,3	-0,1
20	Noruega	70,8	66,7	0
21	Portugal	70,2	66,9	3,3
22	Países Bajos	68,8	54,9	9,7
23	Croacia	68,5	47,1	13
24	República Eslovaca	67,8	63,6	0
25	Polonia	67,4	55,1	3,9
26	Eslovenia	67	62,8	0
27	Israel	66,8	58,7	-0,3
= 28	Islandia	66,7	62,5	0
= 28	Nueva Zelandia	66,7	52,1	6,3

Lugar	País	Puntaje 2012	Puntaje 2010	Variación
= 28	Reino Unido	66,7	62,5	0
31	Sudáfrica	65,8	57,4	0
= 32	Irlanda	64,6	70,8	-6,2
= 32	Mauricio	64,6	53,1	7,4
34	Estonia	63	54,3	0,4
35	Hong Kong, China	62,9	58,7	0
36	Serbia	62,5	54,8	3,5
37	Chile	61,9	58,5	-0,7
38	Tailandia	61,6	56,9	0,6
39	Finlandia	61,4	53,1	0
40	Colombia	57,4	52,6	0,6
41	Marruecos	56,2	52,9	-0,9
42	Brasil	55	52,3	-1,5
= 43	Namibia	53,8	37	8,4
= 43	Panamá	53,8	36,5	9
45	México	53,3	44,1	4,8
46	Kuwait	52,9	36,3	8,2
47	Suiza	52,6	48,4	0
48	Bahrein	50,3	41,9	0,1
49	Viet Nam	50,2	40,7	1,2
50	Costa Rica	49,5	32,8	8,4
51	Luxemburgo	47,9	37,5	6,2
52	Líbano	47,3	38,9	0,1
53	España	47	36,3	2,3
54	China	46,6	37,9	0,3
55	Jordania	46,1	37,7	0,1
= 56	Kazajstán	45,8	44,9	-7,4
= 56	Uruguay	45,8	36,8	0,7
58	Rumania	45,1	36,3	0,5
59	Rusia	44,7	34,2	6,3
60	El Salvador	44,6	26,2	0,1
61	Túnez	44,4	29,2	6,9
62	Omán	44,1	27,1	8,6
63	Albania	43,1	26,7	12,3
64	Indonesia	42,8	29,6	9
65	Turquía	42,6	32,2	2,1
66	Em. Árabes Unidos	42,5	33,4	0,8
67	Honduras	41,7	33,4	-0,1
68	Ucrania	40,8	37,9	-5,4
69	Ecuador	40,4	24	8,1
70	Botswana	39,1	29,6	1,2
71	Sri Lanka	38,5	33,6	0,7
72	Argentina	37,5	33,3	0

Lugar	País	Puntaje 2012	Puntaje 2010	Variación
= 73	India	37,1	39,2	-6,3
= 73	Arabia Saudita	37,1	35	-6,2
75	Egipto	35,5	45,5	-14,1
76	Dinamarca	34,5	`	0,1
77	Kenya	33,9	19,1	6,4
78	Bolivia	33,6	19,6	5,7
79	Bangladesh	33,4	25,1	0
80	Moldova	33,3	25	0
81	Irán	33	35,2	-6,3
82	Rep. Dominicana	32,7	30,3	-5,9
83	Georgia	31,2	15,6	7,3
84	Paraguay	30,6	24,4	-2,1
85	Pakistán	30,4	26,2	0,1
86	Perú	29,2	20,5	0,4
87	Nigeria	27,1	25	2,1
88	Nicaragua	26,2	19,6	-1,7
89	Kirguistán	24,9	13,5	7,2
90	Ghana	24,6	12,5	3,8
91	Siria	23,1	6,3	8,5
= 92	Malawi	22,9	25	-6,3
= 92	Venezuela	22,9	6,3	8,3
94	Armenia	22,6	13,1	0,8
95	Filipinas	21,8	19,5	-6
= 96	Argelia	20,9	6,3	6,3
= 96	Burkina Faso	20,9	12,7	-0,1
= 96	Senegal	20,9	12,9	-0,3
= 99	Camboya	20,8	6,3	6,2
= 99	Tanzanía	20,8	12,5	0
101	Azerbaiyán	15,8	7,4	0,1
102	Benin	15,5	7,2	0
103	Zambia	15,1	6,3	0,4
104	Camerún	14,9	6,5	0,1
105	Uganda	14,8	6,3	0,2
= 106	Côte d'Ivoire	14,6	6,5	-0,2
= 106	Laos	14,6	6,3	0
= 106	Togo	14,6	6,5	-0,2
109	Yemen	8,4	0	0
110	Madagascar	8,3	0	0
111	Etiopía	6,3	12,5	-6,2
112	Chad	0,1	0	0,1
113	Sudán	0	0	0
112	Chad	0,1	0	0,1
113	Sudán	0	0	0

Fuente: "Women's economic opportunity: A new global index and ranking", Unidad de Investigación de The Economist; junio de 2010 y 2012.

Cuadro 16.2 Porcentaje de empresas con participación femenina en la propiedad; últimos años
Encuestas de empresas del Banco Mundial

País	Año	% empresas con part. fem. en la propiedad	% pequeñas empresas (5-19)	% empresas medianas (20-99)	% empresas grandes (100+)
ÁFRICA					
Angola	2010	56,6	55,4	53,8	71,1
Benin	2009	43,9	52,1	0,0	N/A
Botswana	2010	55,3	57,9	53,9	45,5
Burkina Faso	2009	19,2	18,2	25,8	5,3
Burundi	2006	34,8	35,8	30,7	26,4
Camerún	2009	15,7	28,9	3,0	3,9
Cabo Verde	2009	33,1	25,9	44,4	21,7
CFA Central	2011	53,3	51,9	49,5	81,8
Chad	2009	40,1	43,9	40,4	26,1
Rep. Dem. del Congo	2013	15,1	14,6	17,6	16,7
República del Congo	2009	31,8	49,4	9,8	N/A
Côte d'Ivoire	2009	61,9	67,0	44,5	7,1
Eritrea	2009	4,2	4,0	5,4	N/A
Etiopía	2011	35,3	31,2	33,9	53,3
Gabón	2009	33,1	42,1	8,9	N/A
Gambia	2006	21,3	24,1	15,3	14,6
Ghana	2007	44,0	39,6	54,5	54,4
Guinea	2006	25,4	24,9	29,7	27,8
Guinea-Bissau	2006	19,9	21,2	13,4	N/A
Kenya	2013	49,2	51,1	48,1	42,6
Lesotho	2009	18,4	24,2	7,9	4,3
Liberia	2009	53,0	61,1	5,5	N/A
Madagascar	2009	50,0	59,8	40,0	19,3
Malawi	2009	23,9	26,4	27,8	9,0
Malí	2010	58,3	58,5	59,5	42,0
Mauritania	2006	17,3	16,7	19,5	N/A
Mauricio	2009	16,9	22,2	9,7	8,6
Mozambique	2007	24,4	19,9	28,3	43,4
Namibia	2006	33,4	36,6	2,9	31,4
Níger	2009	17,6	17,3	19,5	13,6
Nigeria	2007	20,0	22,2	13,5	1,5
Rwanda	2011	42,5	38,6	45,9	60,6
Senegal	2007	26,3	25,5	30,7	26,7
Sierra Leona	2009	7,9	6,4	14,5	0,0
Sudáfrica	2007	22,6	22,5	23,5	19,8

País	Año	% empresas con part. fem. en la propiedad	% pequeñas empresas (5-19)	% empresas medianas (20-99)	% empresas grandes (100+)
Swazilandia	2006	28,6	31,2	21,7	19,9
Tanzanía	2013	25,2	23,6	30,8	32,5
Togo	2009	31,8	34,9	14,8	N/A
Uganda	2013	26,4	26,8	25,9	22,0
Zambia	2013	49,8	48,1	53,4	57,2
Zimbabwe	2011	56,2	58,8	55,6	49,3
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE					
Antigua y Barbuda	2010	21,3	24,8	13,7	0,0
Argentina	2010	38,0	46,9	30,4	16,3
Bahamas	2010	58,3	55,9	61,5	60,9
Barbados	2010	43,5	48,1	38,8	22,4
Belice	2010	30,4	27,4	40,8	16,9
Bolivia	2010	41,3	45,8	29,8	66,1
Brasil	2009	59,3	64,2	59,9	53,7
Chile	2010	29,6	14,2	43,1	26,6
Colombia	2010	35,3	37,0	40,1	15,7
Costa Rica	2010	43,5	47,5	44,6	18,4
Dominica	2010	41,0	43,5	29,0	N/A
Rep. Dominicana	2010	30,0	25,7	38,8	28,5
Ecuador	2010	24,1	28,5	17,1	15,0
El Salvador	2010	40,2	37,9	49,0	31,1
Granada	2010	57,3	56,2	62,1	52,7
Guatemala	2010	44,2	49,1	40,3	33,0
CR Guyana	2010	58,3	53,9	58,2	49,9
Honduras	2010	43,3	50,3	25,3	33,6
Jamaica	2010	38,2	30,4	56,5	32,4
México	2010	25,7	32,0	13,8	13,8
Nicaragua	2010	61,9	66,5	58,7	32,6
Panamá	2010	24,7	25,0	25,8	16,8
Paraguay	2010	51,6	62,8	40,9	45,4
Perú	2010	28,7	32,1	30,4	9,4
Saint Kitts y Nevis	2010	57,8	54,6	62,3	76,2
Santa Lucía	2010	32,1	25,7	51,6	19,0
San Vicente y las Granadinas	2010	76	76,9	69,3	100
Suriname	2010	18,3	15,4	22,4	11,4
Trinidad y Tabago	2010	45,1	44,6	41,2	61,8
Uruguay	2010	23,1	22,8	25,9	16,2
Venezuela	2010	30,7	30,8	34,0	18,1

País	Año	% empresas con part. fem. en la propiedad	% pequeñas empresas (5-19)	% empresas medianas (20-99)	% empresas grandes (100+)
ASIA ORIENTAL Y EL PACÍFICO					
China	2012	64,2	65,5	64,6	63,4
Fiji	2009	49,1	48,3	46,3	66,2
Indonesia	2009	42,8	44,1	35,9	27,7
Rep. de Corea	2005	19,1	23,1	7,7	13,5
Rep. Dem. Popular Lao	2012	41,6	54,9	21,6	20,8
Malasia	2007	13,1	18,9	15,0	7,6
Micronesia (Est. Fed. de)	2009	86,8	...	79,5	100
Mongolia	2013	38,9	34,9	39,0	88,4
Myanmar	2014	27,3	26,6	25,8	41,8
Filipinas	2009	69,4	68,2	70,6	70,8
Samoa	2009	79,8	81,3	76,3	N/A
Timor-Leste	2009	42,9	43,1	49,8	11,0
Tonga	2009	65,3	68,8	19,2	...
Vanuatu	2009	51,4	56,8	43,7	N/A
Viet Nam	2009	59,2	55,8	60,8	64,4
ASIA MERIDIONAL					
Afganistán	2014	2,6	2,2	2,2	5,6
Bangladesh	2013	12,7	8,0	7,0	26,9
Bhután	2009	31,3	28,6	32,5	55,1
India	2006	9,1	7,1	15,2	11,5
Nepal	2013	21,8	20,3	23,4	66,7
Pakistán	2007	6,7	2,6	12,4	28,5
Sri Lanka	2011	26,1	21,5	38,5	49,5
ORIENTE MEDIO Y ÁFRICA DEL NORTE					
Argelia	2007	15,0	14,7	14,9	17,8
Djibouti	2013	22,3	19,4	26,3	31,9
Egipto	2008	34,0	26,4	38,0	40,9
Iraq	2011	6,8	5,1	22,4	3,1
Jordania	2006	13,1	11,0	12,7	18,0
Líbano	2009	33,5	32,2	35,3	37,5
Marruecos	2007	13,1	8,8	13,9	16,6
Siria	2009	14,4	16,1	10,4	18,4
Ribera Occidental y Faja de Gaza	2013	12,6	11,6	18,6	33,1
Yemen	2010	6,4	5,6	8,5	34,3

País	Año	% empresas con part. fem. en la propiedad	% pequeñas empresas (5-19)	% empresas medianas (20-99)	% empresas grandes (100+)
EUROPA OCCIDENTAL, EUROPA Y ASIA CENTRAL					
Albania	2013	12,5	13,8	3,4	28,6
Armenia	2013	24,7	25,6	26,2	15,7
Azerbaiyán	2013	4,1	3,9	5,2	0,0
Belarús	2013	43,6	46,3	37,1	44,9
Bosnia y Herzegovina	2013	27,3	28,3	25,9	27,7
Bulgaria	2013	39,1	41,2	34,6	39,1
Croacia	2013	32,2	36,4	23,4	16,5
República Checa	2009	25,0	30,7	15,3	33,7
Estonia	2009	36,3	36,1	36,9	35,7
Georgia	2013	33,9	32,6	39,4	23,1
Alemania	2005	20,3	21,6	20,7	8,0
Grecia	2005	24,4	26,9	10,8	24,2
Hungría	2009	42,4	44,9	39,1	39,8
Irlanda	2005	41,6	43,5	36,1	38,2
Kazajstán	2013	28,3	28,2	32,4	12,5
Kosovo	2013	14,0	18,3	4,1	26,9
Kirguistán	2013	51,1	50,9	54,1	44,2
Letonia	2009	46,3	47,8	41,9	47,3
Lituania	2009	38,7	39,6	35,2	48,3
ex República Yugoslava de Macedonia	2013	29,4	29,9	23,9	64,0
República de Moldova	2013	47,5	44,6	51,7	73,0
Montenegro	2013	24,0	27,5	11,9	8,2
Polonia	2009	47,9	49,2	41,4	50,6
Portugal	2005	50,8	52,9	44,1	29,4
Rumania	2013	47,1	48,3	42,8	50,6
Federación de Rusia	2012	28,5	31,3	28,2	17,2
Serbia	2013	38,3	38,5	37,2	39,4
República Eslovaca	2009	29,6	30,9	26,5	27,5
Eslovenia	2013	34,4	33,2	38,4	57,4
España	2005	34,1	39,1	22,1	24,2
Tayikistán	2008	34,4	27,9	37,2	49,9
Turquía	2008	40,7	36,1	43,7	57,8
Ucrania	2013	31,4	36,0	21,3	31,7
Uzbekistán	2008	39,8	42,1	31,7	36,7
Turquía	2008	40.7	36.1	43.7	57.8
Ucrania	2013	31.4	36.0	21.3	31.7
Uzbekistán	2008	39.8	42.1	31.7	36.7

Fuente: Encuestas de empresas del Banco Mundial (http://www.enterprisesurveys.org), consulta en junio de 2014

ÁFRICA

Cuadro 16.3 Porcentaje de mujeres gerentes en los sectores privado y público en África, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Botswana	2001	30,8	2010	38,6	+7,8
2	Burkina Faso	N/A		2006	30,2	
3	Etiopía	2004	23,2	2012	22,1	-1,1
4	Guinea	2009	23,7	2010	23,9	+0,2
5	Liberia	N/A		2010	21,4	
6	Madagascar	2005	22,1	2010	36,6	+14,5
7	Mauricio	2000	22,0	2012	23,4	+1,4
8	Namibia	2000	30,2	2004	36,0	+5,8
9	Rwanda	N/A		2012	34,0	
10	Sudáfrica	2003	25,7	2012	31,3	+5,6
11	Tanzanía	N/A		2006	16,5	
12	Uganda	2002	27,6	2009	20,2	-7,4
13	Zimbabwe	N/A		2011	20,6	

Fuente: Directores y gerentes y miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos, CIUO 88 y CIUO 08, base estadística de la OIT, junio de 2014. En verde los países en que disminuyó el porcentaje de mujeres.

Cuadro 16.4 Porcentaje de mujeres empleadoras en África, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Benin	N/A		2010	23	
2	Botswana	2001	33	2010	36	+3
3	Burkina Faso	N/A		2006	21	
4	Camerún	2001	34	2010	24	-10
5	Cabo Verde	2000	30	N/A		
6	Rep. Dem. del Congo	2005	25	N/A		
7	Côte d'Ivoire	2002	33	N/A		
8	Etiopía*	2005	18	2013	14	-4
9	Gabón	2005	28	2010	21	-7
10	Guinea	N/A		2012	16	
11	Liberia	2007	43	2010	46	+3
12	Madagascar	2003	40	2010	24	-16
13	Malí	N/A		2006	27	
14	Mauricio	2000	15	2012	12	-3
15	Mozambique	2003	17	N/A		
16	Namibia	2000	35	2012	36	+1
17	Níger	N/A		2006	16	
18	Rwanda	2002	27	2012	34	+7

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
19	Sudáfrica	2003	28	2012	20	-8
20	Tanzanía	2001	30	2011	25	-5
21	Uganda	2003	35	2009	22	-13
22	Zambia	2000	22	N/A		
23	Zimbabwe	2002	34	2011	30	-4

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014

(a) Datos de la Oficina Nacional de Estadística, incluidos en los Indicadores Clave del Mercado de Trabajo (KILM, por su sigla en inglés) de la OIT.

En verde los países con una menor proporción de mujeres empleadoras

* Últimos datos sobre Etiopía corresponden a 2013

Cuadro 16.5 Porcentaje de mujeres trabajadoras independientes en África, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Benin	2003	54	2010	52	-2
2	Botswana	2006	71	2010	63	-8
3	Burkina Faso	2003	23	2005	25	+2
4	Camerún	2001	52	2010	51	-1
5	Cabo Verde	2000	46	N/A		
6	Rep. Dem. del Congo	2005	61	N/A		
7	Cote d'Ivoire	2002	37	N/A		
8	Etiopía	2004	28	2013	31	+3
9	Gabón	2005	49	2010	46	-3
10	Ghana	N/A		2010	56	
11	Guinea	N/A		2012	43	
12	Liberia	2007	50	2010	55	+5
13	Madagascar	2003	40	2010	34	-6
14	Malí	N/A		2006	43	
15	Mauricio	2000	15	2012	26	+11
16	Mozambique	2003	42	N/A		
17	Namibia	2000	56	2012	61	+5
18	Níger	N/A		2006	29	
19	Rwanda	2002	55	2012	55	0
20	Senegal	2001	45	N/A		
21	Sierra Leona	2004	49	N/A		
22	Somalia	2001	45	N/A		
23	Sudáfrica	2003	46	2012	45	-1
24	Tanzanía	2001	52	2011	51	-1
25	Togo	N/A		2006	54	
26	Uganda	2003	46	2010	55	+9
27	Zambia	2000	33	N/A		
28	Zimbabwe	2002	60	2011	56	-4

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014

En verde los países con un porcentaje menor de trabajadoras independientes

Cuadro 16.6 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior
Porcentaje de diplomadas de la educación superior
Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6)
Países africanos, últimos años

	País	Año	% matrícula femenina universitaria	Año	% diplomadas universitarias	Año	% mujeres con diploma de posgrado
1	Angola	2011	27	2002	41	N/A	
2	Benin	2001	21	2011	30	N/A	
3	Botswana	2006	53	N/A		N/A	
4	Burkina Faso	2012		2012	31	2009	21
5	Burundi	2010	35	2010	28	2004	17
6	Camerún	2011	42	N/A		N/A	
7	Cabo Verde	2012	57	N/A		N/A	
8	CFA Central	2012	30	2012	13	2012	28
9	Chad	2011	19	N/A		N/A	
10	Comoras	2012	45	2012	44	N/A	
11	Rep. del Congo	2012	39	N/A		N/A	
12	Rep. Dem. del Congo	2012	35	N/A		N/A	
13	Côte d'Ivoire	2007	33	N/A		N/A	
14	Djibouti	2011	40	2005	45	N/A	
15	Guinea Ecuatorial	2000	30	N/A		N/A	
16	Eritrea	2010	27	2004	14	N/A	
17	Etiopía	2012	32	2012	29	2012	10
18	Gabón	2003	36	N/A		N/A	
19	Gambia	2011	38	2011	51	N/A	
20	Ghana	2012	38	2012	39	2012	18
21	Guinea	2012	27	N/A		N/A	
22	Guinea-Bissau	2001	16	N/A		N/A	
23	Kenya	2010	41	2001	37	N/A	
24	Lesotho	2012	59	2012	61	N/A	
25	Liberia	2012	38	2012	38	N/A	
26	Madagascar	2012	48	2012	47	2012	45
27	Malawi	2011	39	2007	34	N/A	
28	Malí	2012	29			N/A	
29	Mauritania	2012	29	2005	25	N/A	
30	Mauricio	2012	57	2012	56	2012	59
31	Mozambique	2011	39	2011	25	2011	47
32	Namibia	2008	57	2008	58	2005	33
33	Níger	2012	28	2010	29	N/A	
34	Nigeria	2005	41	2005	41	N/A	
35	Rwanda	2012	45	2012	43	N/A	

	País	Año	% matrícula femenina universitaria	Año	% diplomadas universitarias	Año	% mujeres con diploma de posgrado
36	Santo Tomé y Príncipe	N/A		N/A		N/A	
37	Senegal	N/A		N/A		N/A	
38	Seychelles	N/A		N/A		N/A	
39	Sierra Leona	2000	44	N/A		N/A	
40	Somalia	N/A		N/A		N/A	
41	Sudáfrica	N/A		N/A		N/A	
42	Sudán	2012	53	2012	53	2012	37
43	Swazilandia	2011	51	2011	18	N/A	
44	Tanzanía	2012	35	N/A		N/A	
45	Togo	2012	21	N/A		N/A	
46	Uganda	2011	21	2004	38	2004	34
47	Zambia	N/A		N/A		N/A	
48	Zimbabwe	2012	44	2012	44	N/A	

Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO, consulta en junio de 2014

AMÉRICAS

Cuadro 16.7 Porcentaje de mujeres directivas en los sectores privado y público de las Américas, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Argentina	2000	27,4	2012	31,0	+3,6
2	Aruba	2000	35,9	2010	41,0	+5,2
3	Bahamas	2001	39,9	2009	44,4	+4,5
4	Barbados	2000	35,0	2004	43,4	+8,4
5	Bermudas	2000	55,0	2010	43,5	-11,5
6	Bolivia	2000	38,6	2009	35,1	-3,5
7	Brasil	2000	31,2	2012	37,3	+6,1
8	Canadá	2000	35,5	2012	36,2	+0,7
9	Islas Caimán	2004	51,4	2012	42,4	-9,0
10	Chile	2002	32,7	2012	23,6	-9,1
11	Colombia	N/A		2010	53,1	
12	Costa Rica	2000	32,9	2012	27,9	-9,3
13	Cuba	N/A		2010	38,1	
14	República Dominicana	2000	30,6	2012	38,6	+8,0
15	Ecuador	2000	29,3	2012	39,7	+10,4
16	El Salvador	2000	26,1	2012	37,1	+11,0
17	Guatemala	N/A		2012	44,8	

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
18	Honduras	N/A		N/A		
19	Jamaica	2000	57,7	2008	59,3	+1,6
20	México	2000	23,6	2012	32,1	+8,5
21	Nicaragua	2004	40,2	2006	41,0	+0,8
22	Panamá	2001	40,4	2012	47,4	+7,0
23	Paraguay	2007	34,6	2012	32,3	-2,3
24	Perú	2000	28,1	2012	29,3	+1,2
25	Trinidad y Tabago	2000	39,2	2010	43,1	+3,9
26	Estados Unidos**	2002	36,3	2012	38,6	+2,5
27	Uruguay	2000	36,3	2011	43,9	+7,6
28	Venezuela	2009	30,7	2012	33,4	+3,3

Fuente: Directores y gerentes y miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos, CIUO 88 y CIUO 08, base estadística de la OIT, junio de 2014

** Datos de los Estados Unidos de América de la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos, "Ocupaciones directivas", de datos de encuestas de los hogares, 2002 y 2012, Washington

En verde los países con un menor porcentaje de mujeres directivas.

Cuadro 16.8 Porcentaje de mujeres empleadoras en las Américas, 2000–2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Anguila	2001	58	N/A		
2	Aruba	2000	30	2010	34	+4
3	Argentina	2000	25	2012	27	+2
4	Barbados	2000	25	2004	19	-6
5	Belice	N/A		2005	22	
6	Bermudas	2009	31	2012	43	+12
7	Bolivia	2000	23	2011	24	+1
8	Brasil	2000	26	2012	29	+3
9	Canadá	2000	35	2012	26	-9
10	Islas Caimán	2006	31	2012	25	-6
11	Chile	2000	23	2012	23	0
12	Colombia	2000	22	2012	25	+3
13	Costa Rica	2000	16	2012	20	+4
14	Dominica	2001	35	N/A		
15	República Dominicana	2000	19	2012	23	+4
16	Ecuador	2000	18	2012	23	+5
17	El Salvador	2000	24	2012	31	+7
18	Guatemala	2000	18	2012	35	+17
19	Honduras	2001	24	2007	26	+2
20	Jamaica	2000	24	2008	28	+4
21	México	2000	16	2012	20	+4
22	Antillas Neerlandesas	2000	23	2012	25	+2

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
23	Nicaragua	2000	19	2006	22	+3
24	Panamá	2000	19	2012	25	+6
25	Paraguay	2001	20	2012	26	+6
26	Perú	2000	22	2012	25	+3
27	Santa Lucía	2000	25	N/A		
28	Trinidad y Tabago	2000	20	2010	21	+1
29	Estados Unidos (a)	2000	38	2008	37	-1
30	Uruguay	2000	25	2012	27	+2
31	Venezuela	2000	14	2012	17	+3

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014

(a) Datos disponibles en Laborsta para "empleadores" y "trabajadores independientes" combinados en una sola categoría... situación en el empleo

En verde los países con un porcentaje menor de mujeres empleadoras

Cuadro 16.9 Porcentaje de trabajadoras independientes en las Américas, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Anguila	2001	36	N/A		
2	Argentina	2000	35	2012	33	-2
3	Aruba	2000	25	2010	28	+3
4	Bahamas	2008	33	2011	18	-15
5	Barbados	2000	28	2004	34	+6
6	Belice	N/A		2005	43	
7	Bermudas	2009	37	2012	33	-4
8	Bolivia	2000	39	2011	41	+2
9	Brasil	2000	27	2012	32	+5
10	Canadá	2007	40	2012	39	-1
11	Islas Caimán	2007	29	2012	29	0
12	Chile	2000	25	2012	41	+16
13	Colombia	2000	36	2012	41	+5
14	Costa Rica	2000	26	2010	33	+7
15	Cuba	2000	15	2010	12	-3
16	Dominica	2001	30	N/A		
17	República Dominicana	2000	23	2012	24	+1
18	Ecuador	2000	35	2012	41	+6
19	El Salvador	2000	53	2012	52	-1
20	Guatemala	2000	47	2012	46	-1
21	Honduras	2001	33	2007	37	+4
22	Jamaica	2000	34	2008	36	+2
23	México	2000	31	2012	40	+9
24	Antillas Neerlandesas	2000	24	2011	41	+17

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
25	Nicaragua	2000	39	2006	40	+1
26	Panamá	2000	21	2012	32	+11
27	Paraguay	2001	43	2012	48	+5
28	Perú	2000	49	2012	45	-4
29	Santa Lucía	2000	39	N/A		
30	Trinidad y Tabago	2000	32	2010	27	-5
31	Estados Unidos (a)	2000	38	2008	37	-1
32	Uruguay	2000	35	2012	41	+6
33	Venezuela	2000	39	2012	39	0

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014

(a) Datos disponibles en Laborsta para "empleadores" y "trabajadores independientes" combinados en una sola categoría... situación en el empleo

En verde los países con un porcentaje menor de trabajadoras independientes.

Cuadro 16.10 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior
Porcentaje de diplomadas de la educación superior
Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6)
Américas, últimos años

	País	Año	% matrícula femenina universitaria	Año	% diplomadas universitarias	Año	% mujeres con diploma de posgrado
1	Anguila			2007	91	N/A	
2	Antigua y Barbuda	2012	69	2012	88	N/A	
3	Argentina	2011	60	2010	65	2012	59
4	Aruba	2012	58	2012	65	N/A	
5	Barbados	2011	69	2011	68	2012	89
6	Belice	2012	62	2012	63	N/A	
7	Bermudas	2012	66	2012	64	N/A	
8	Bolivia	2007	45	N/A		N/A	
9	Brasil	2012	57	2012	61	2012	51
10	Canadá	2000	56	2002	58	2006	44
11	Islas Caimán	2008	69	2008	62	N/A	
12	Chile	2012	52	2012	56	2012	39
13	Colombia	2012	52	2012	54	2012	35
14	Costa Rica	2012	55	2011	64	2012	57
15	Cuba	2012	59	2012	62	2012	40
16	Rep. Dominicana	2003	61	N/A		N/A	
17	Ecuador	2008	53	2008	59	N/A	
18	El Salvador	2012	53	2012	58	2012	64
19	Granada	2009	57	N/A		N/A	
20	Guatemala	2007	51	2007	50	N/A	

	País	Año	% matrícula femenina universitaria	Año	% diplomadas universitarias	Año	% mujeres con diploma de posgrado
21	Guyana	2012	67	2012	75	N/A	
22	Honduras	2012	57	2012	65	2003	33
23	Jamaica	2012	66	2009	56	N/A	
24	México	2012	50	2012	54	2012	48
25	Nicaragua	2003	52	2002	61	N/A	
26	Panamá	2011	60	2010	64	2011	40
27	Paraguay	2010	58	N/A		N/A	
28	Perú	2010	52	N/A		N/A	
29	Santa Lucía	2012	68	N/A		N/A	
30	Trinidad y Tabago	N/A		2004	60	2002	56
31	Estados Unidos	2012	57	2012	58	2012	54
32	Uruguay	2010	63	2010	64	2010	59
33	Venezuela	2008	62	2002	65	N/A	

Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO, consulta en junio de 2014

ASIA Y EL PACÍFICO

Cuadro 16.11 Porcentaje de mujeres directivas en los sectores privado y público de Asia y el Pacífico, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Australia	2000	32,9	2012	36,2	+4,3
2	Bangladesh	2003	23,4	2011	5,4	-18
3	Bhután	2010	11,3	2012	27,6	+16,3
4	Brunei Darussalam	2001	25,7	N/A	N/A	
5	Camboya	2000	12,6	2010	18	+5,4
6	China	2005	16,8	N/A	N/A	
7	Islas Cook	2001	36,1	2011	47,5	+11,4
8	Hong Kong, China	2000	24,2	2012	33,2	+9,0
9	Indonesia	2007	19,7	2010	21,2	+1,5
10	Irán, Rep. Islámica del	2005	16,2	2010	14,6	-1,6
11	Japón	2009	10,7	2012	11,1	+0,4
12	Rep. de Corea	2000	7,8	2012	11,0	+3,2
13	Macao, China	2000	19,2	2012	31,4	+12,2
14	Malasia	2001	21,8	2012	21,5	-0,3
15	Maldivas	2000	15,4	2010	13,4	-2,0
16	Mongolia	2000	30,2	2012	41,9	+11,7
17	Nepal	2001	13,8	N/A	N/A	

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
18	Nueva Zelandia	2000	38,2	2008	40,0	+1,8
19	Niue	2001	31,9	N/A	N/A	
20	Pakistán	2001	2,9	2008	3,0	+0,1
21	Filipinas	2001	59,0	2012	47,6	-11,4
22	Samoa	2001	28,5	N/A	N/A	
23	Singapur	2000	25,0	2010	33,1	+8,1
24	Sri Lanka	2002	21,7	2012	28,4	+6,7
25	Tailandia	2001	25,5	2012	28,2	+2,7
26	Tonga	2003	26,6	N/A	N/A	
27	Tuvalu	2002	24,5	N/A	N/A	
28	Vanuatu	N/A	N/A	2009	28,5	
29	Viet Nam	2000	16,8	2009	23,0	+6,2

Fuente: Directores y gerentes y miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos, CIUO 88 y CIUO 08, base estadística de la OIT, junio de 2014

En verde los países en que disminuyó el porcentaje de mujeres

Cuadro 16.12 Porcentaje de mujeres empleadoras en Asia y el Pacífico, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Australia	2000	33	2012	33	0
2	Bangladesh	2000	11	2010	25	+14
3	Bhután	2005	20	2012	50	+30
4	Camboya	2000	11	2010	50	+39
5	Fiji	N/A	N/A	2005	31	
6	Hong Kong, China	2000	14	2012	21	+7
7	India	N/A	N/A	2005	12	
8	Indonesia	2001	23	2010	25	+2
9	Irán, Rep. Islámica del	2007	3	2010	4	+1
10	Japón	2000	18	2012	16	-2
11	Kiribati	2000	50	2010	28	-22
12	Rep. de Corea	2000	18	2012	22	+4
13	Macao, China	2000	12	2012	25	+13
14	Malasia	2000	10	2012	15	+5
15	Maldivas	2000	11	2010	8	-3
16	Mongolia	2000	28	2012	38	+10
17	Nepal	2001	43	N/A		
18	Nueva Zelandia	2000	29	2012	30	+1
19	Pakistán	2000	2	2008	,4	-1,6
20	Filipinas	2000	20	2012	25	+5
21	Samoa	2001	33	N/A		

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
22	Singapur	2001	17	2012	28	+11
23	Sri Lanka	2000	11	2012	10	-1
24	Tailandia	2001	21	2012	27	+6
25	Vanuatu	N/A	N/A	2009	29	
26	Viet Nam*	2000	36	2013	30	-6

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014
En verde los países con una menor proporción de mujeres empleadoras
* Últimos datos para 2013.

Cuadro 16.13 Porcentaje de mujeres trabajadoras independientes en Asia y el Pacífico, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% Variación
1	Australia	2000	32	2012	37	+5
2	Bangladesh	N/A		2011	6	
3	Bhután	2005	44	2012	49	+5
4	Camboya	2000	37	2010	33	-4
5	Fiji	2005	24	N/A		
6	Hong Kong, China	2000	18	2012	26	+8
7	India	N/A		2005	24	
8	Indonesia	2001	26	2010	34	+8
9	Irán, Rep. Islámica del	2007	13	2010	11	-2
10	Japón	2000	31	2012	28	-3
11	Rep. de Corea	2000	32	2012	30	-2
12	Macao, China	2000	29	2012	25	-4
13	Malasia	2000	24	2012	28	+4
14	Maldivas	2000	24	2010	57	+32
15	Mongolia	2000	24	2012	44	+20
16	Nepal	2001	49	N/A		
17	Nueva Zelandia	2000	31	2012	35	+4
18	Pakistán	2000	6	2008	8	+2
19	Filipinas	2000	35	2012	38	+3
20	Samoa	2001	23	N/A		
21	Singapur	2001	24	2012	31	+7
22	Sri Lanka	2000	20	2012	24	+4
23	Tailandia	2000	32	2012	37	+5
24	Vanuatu	N/A		2009	46	
25	Viet Nam*	2000	35	2013	50	+15

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014
* 2013 para Viet Nam
En verde los países con un porcentaje menor de trabajadoras independientes

Cuadro 16.14 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior
Porcentaje de diplomadas de la educación superior
Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6)
Países de Asia y el Pacífico, últimos años

	País	Año	% matrícula femenina universitaria	Año	% diplomadas universitarias	Año	% mujeres con diploma de posgrado
1	Afghanistán	2011	24	2009	19	N/A	
2	Australia	2012	57	2011	57	2012	50
3	Bangladesh	2009	37	2003	33	N/A	25
4	Bhután	2012	40	N/A		N/A	
5	Brunei Darussalam	2012	62	2012	65	2011	60
6	Camboya	2011	38	2011	42	2004	30
7	China	2012	50	2012	50	N/A	
8	Hong Kong, China	2012	51	2006	53	2006	42
9	Macao, China	2011	52	2011	59	2011	21
10	India	2011	42	N/A		N/A	41
11	Indonesia	2012	51	2005	48	2012	41
12	Irán (Rep. Islá. del)	2012	50	2012	39	2012	33
13	Japón	2012	46	2012	48	2012	30
14	Rep. de Corea	2012	40	2012	51	2012	33
15	Rep. Dem. Pop.Lao	2012	45	2012	44	N/A	
16	Malasia	2011	56	2011	58	2011	52
17	Maldivas	2008	53	N/A		N/A	
18	Mongolia	2012	59	2011	64	2012	62
19	Myanmar	2011	58	2011	65	2011	87
20	Nepal	2011	42	N/A		N/A	11
21	Nueva Zelandia	2012	58	2011	59	2012	51
22	Pakistán	2012	48	N/A		N/A	26
23	Filipinas	2009	54	2009	57	2006	60
24	Samoa	2000	44	2000	43		
25	Singapur	2013	50	N/A		N/A	
26	Sri Lanka	2010	65	2012	57	2012	45
27	Tailandia	2013	57	2012	57	2012	50
28	Timor Leste	2010	41	2009	36	N/A	
29	Vanuatu	2000	36	2004	36		
30	Viet Nam	2011	49	2012	37	2012	17

Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO, consulta en junio de 2014

EUROPA CENTRAL Y ORIENTAL Y CEI

Cuadro 16.15 Porcentaje de mujeres directivas en los sectores privado y público los países de Europa Central y Oriental y la CEI, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Albania	N/A		2009	22,5	
2	Armenia	2001	23,9		N/A	
3	Azerbaiyán	2009	19,2	2012	34,2	+15
4	Belarús	N/A		2009	46,2	
5	Bosnia y Herzegovina	N/A		N/A		
6	Georgia	2000	19,0	2007	34,0	+15
7	Kazajstán	2001	33,0	2010	37,2	+4,2
8	Kirguistán	2002	27,7	2012	32,3	+4,6
9	ex Rep. Yugo. de Macedonia	2002	19,0	2012	23,1	+4,1
10	República de Moldova	2000	33,2	2012	44,1	+10,9
11	Montenegro	2005	19,7	2012	27,3	+7,6
12	Federación de Rusia	2000	35,6	2012	39,1	+3,5
13	Serbia	2004	25,9	2012	29,1	+4,2
14	Tayikistán	N/A		N/A		
15	Turquía	2000	8,0	2012	12,2	+4,2
16	Turkmenistán	N/A		N/A		
17	Ucrania	2000	36,7	2012	39,9	+3,2
18	Uzbekistán	N/A		N/A		

Fuente: Directores y gerentes y miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos, CIUO 88 y CIUO 08, base estadística de la OIT, junio de 2014

Cuadro 16.16 Porcentaje de mujeres empleadoras en los países de Europa Central y Oriental y la CEI, 2000–2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Albania	2009	11	2012	29	+18
2	Armenia	2007	10	2012	25	+15
3	Azerbaiyán	2003	41	2012	43	+2
4	Belarús	N/A		2009	31	
5	Georgia	2000	12	2012	23	+11
6	Kazajstán	2001	27	2010	38	+11
7	Kirguistán	2002	28	2012	27	-1
8	ex Rep. Yugo. de Macedonia	2002	17	2012	26	+9
9	República de Moldova	2000	16	2012	41	+25
10	Federación de Rusia	2000	29	2012	36	+7
11	Serbia	2004	24	2012	27	+3
12	Tayikistán	N/A		2009	12	
13	Turquía	2000	4	2012	8	+4
14	Ucrania	N/A		2012	37	

Fuente: Empleo, ocupación y sexo, estadísticas de la OIT – Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014
En verde los países con un porcentaje menor de mujeres empleadoras.

Cuadro 16.17 Porcentaje de trabajadoras independientes en los países de Europa Central y Oriental y la CEI, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Albania	2009	30	2012	29	-1
2	Armenia	2007	48	2012	45	-3
3	Azerbaiyán	2003	38	2012	52	+14
4	Belarús	N/A		2009	40	
5	Bosnia y Herzegovina	2009	30	2012	30	0
6	Georgia	2000	40	2012	34	-6
7	Kazajstán	2001	53	2010	52	-1
8	Kirguistán	2002	37	2012	27	-10
9	ex Rep. Yugo. de Macedonia	2000	22	2012	19	-3
10	República de Moldova	2000	50	2012	40	-10
11	Montenegro	N/A		2012	25	
12	Federación de Rusia	2000	51	2012	44	-7
13	Serbia	2004	25	2009	25	0
14	Tayikistán	N/A		2012	38	
15	Turquía	2000	13	2012	17	+4
16	Ucrania	2000	50	2012	51	+1

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014

En verde los países con un porcentaje menor de trabajadoras independientes.

Cuadro 16.18 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior Porcentaje de diplomadas de la educación superior Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6) Países de Europa Central y Oriental y la CEI, últimos años

	País	Año	% matrícula femenina universitaria	Año	% diplomadas universitarias	Año	% mujeres con diploma de posgrado
1	Albania	2012	56	2012	65	2012	59
2	Armenia	2012	56	2012	61	2012	31
3	Azerbaiyán	2012	50	2012	52	2012	31
4	Belarús	2012	57	2012	61	2012	53
5	Bosnia y Herzegovina	2012	56	2012	60	2012	40
6	Georgia	2012	56	2012	59	2012	64
7	Kazajstán	2012	59	N/A		2013	51
8	Kirguistán	2011	55	2012	61	2012	63
9	ex Rep. Yugo. de Macedonia	2012	53	2012	55	2012	49
10	Moldova	2012	56	2012	59	2012	60
11	Montenegro	2010	54	N/A		N/A	
12	Fed. de Rusia	2012	55	N/A			49
13	Serbia	2012	56	2012	59	2012	48

	País	Año	% matrícula femenina universitaria	Año	% diplomadas universitarias	Año	% mujeres con diploma de posgrado
14	Tayikistán	2012	34	2012	38	2012	11
15	Turquía	2010	44	2012	47	2012	47
16	Turkmenistán	N/A		N/A		N/A	
17	Ucrania	2012	52	2012	55	2012	56
18	Uzbekistán	2011	39	2012	44	2011	42

Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO, consulta en junio de 2014

UNIÓN EUROPEA Y EUROPA OCCIDENTAL

Cuadro 16.19 Porcentaje de mujeres directivas en los sectores privado y público de la Unión Europea y Europa Occidental, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Austria	2000	30,1	2012	30,0	-0,1
2	Bélgica	2000	32,1	2012	32,4	+0,3
3	Bulgaria	2000	29,8	2012	36,4	+6,6
4	Croacia	2000	24,7	2012	27,6	+2,9
5	Chipre	2000	14,8	2012	15,8	+1,0
6	República Checa	2000	24,1	2012	26,2	+2,1
7	Dinamarca	2000	24,2	2012	28,4	+4,2
8	Estonia	2000	39,8	2012	32,8	-7,0
9	Finlandia	2000	26,6	2012	29,7	+3,1
10	Francia	2000	35,0	2012	39,4	+4,4
11	Alemania	2000	27,1	2012	31,1	+4,0
12	Grecia	2000	25,1	2012	25,1	0,0
13	Hungría	2000	33,5	2012	38,6	+5,1
14	Islandia	2000	29,0	2012	39,9	+10,9
15	Irlanda	2000	26,5	2012	32,6	+6,1
16	Israel	2000	27,2	2012	31,8	+4,6
17	Italia	2000	14,3	2012	25,8	+11,5
18	Letonia	2000	37,1	2010	41,2	+4,1
19	Lituania	2000	42,7	2012	38,8	-3,9
20	Luxemburgo	2000	26,9	2012	18,0	-8,9
21	Malta	2000	17,6	2012	27,0	+9,4
22	Países Bajos	2000	25,3	2012	29,0	+3,7
23	Noruega	2000	25,0	2010	34,7	+9,7
24	Polonia	2000	32,5	2012	37,8	+5,3
25	Portugal	2000	31,1	2012	34,6	+3,5

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
26	Rumania	2000	26,8	2012	31,4	+4,6
27	Eslovaquia	2000	31,2	2012	33,1	+1,9
28	Eslovenia	2000	29,6	2012	39,0	+9,4
29	España	2000	31,5	2012	30,0	-1,5
30	Suecia	2000	30,7	2012	35,5	+4,9
31	Suiza	2000	23,4	2012	33,2	+9,7
32	Reino Unido	2000	34,5	2012	34,2	-0,3

Fuente: Directores y gerentes y miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos, CIUO 88 y CIUO 08, base estadística de la OIT, junio de 2014

En verde los países en que disminuyó el porcentaje de mujeres.

Cuadro 16.20 Porcentaje de mujeres empleadoras en la Unión Europea y Europa Occidental, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Austria	2000	29	2012	24	-5
2	Bélgica	2001	30	2012	23	-7
3	Bulgaria	2003	25	2012	29	+4
4	Croacia	2000	29	2012	31	+2
5	Chipre	2000	11	2012	16	+5
6	República Checa	2000	23	2012	23	0
7	Dinamarca	2000	16	2012	21	+5
8	Estonia	2000	28	2012	19	-9
9	Finlandia	2000	31	2012	23	-8
10	Francia	2000	2	2012	24	+2
11	Alemania	2000	23	2012	24	+1
12	Grecia	2000	18	2012	24	+6
13	Hungría	2000	26	2012	28	+2
14	Islandia	2000	26	2012	26	0
15	Irlanda	2000	19	2012	23	+4
16	Israel	2000	14	2012	19	+5
17	Italia	2000	24	2012	24	0
18	Letonia	2000	29	2012	34	+5
19	Lituania	2000	32	2012	30	-2
20	Luxemburgo	2000	25	2012	25	0
21	Malta	2001	15	2012	16	+1
22	Países Bajos	2000	23	2012	24	+1
23	Noruega	2001	26	2012	26	0
24	Polonia	2000	32	2012	30	-2
25	Portugal	2000	25	2012	31	+6
26	Rumania	2000	23	2012	28	+5

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
27	Eslovaquia	2000	29	2012	27	-2
28	Eslovenia	2000	28	2012	26	-2
29	España	2000	21	2012	30	+9
30	Suecia	2000	26	2012	22	-4
31	Suiza	2000	23	2012	24	+1
32	Reino Unido	2000	24	2012	26	+2

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014
En verde los países con una menor proporción de mujeres empleadoras

Cuadro 16.21 Porcentaje de mujeres trabajadoras independientes en la Unión Europea y Europa Occidental, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Austria	2000	39	2012	43	+4
2	Bélgica	2000	33	2012	34	+1
3	Bulgaria	2000	35	2012	36	+1
4	Croacia	2000	35	2012	39	+4
5	Chipre	2000	22	2012	32	+10
6	República Checa	2000	29	2012	32	+3
7	Dinamarca	2000	28	2012	32	+4
8	Estonia	2000	36	2012	37	+1
9	Finlandia	2000	33	2012	35	+2
10	Francia	2000	30	2012	34	+4
11	Alemania	2000	33	2012	37	+4
12	Grecia	2000	27	2012	32	+5
13	Hungría	2000	26	2012	39	+13
14	Islandia	2000	29	2012	36	+7
15	Irlanda	2000	15	2012	19	+4
16	Israel	2000	31	2012	38	+7
17	Italia	2000	24	2012	31	+7
18	Letonia	2000	47	2012	44	-3
19	Lituania	2000	41	2012	42	+1
20	Luxemburgo	2000	31	2012	47	+16
21	Malta	2005	8	2012	19	+11
22	Países Bajos	2000	37	2012	37	0
23	Noruega	2000	29	2012	28	-1
24	Polonia	2000	38	2012	34	41
25	Portugal	2000	45	2012	39	-6
26	Rumania	2000	32	2012	29	-3
27	Eslovaquia	2000	25	2012	28	+3

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
28	Eslovenia	2000	28	2012	30	+2
29	España	2000	29	2012	34	+5
30	Suecia	2000	27	2012	29	+2
31	Suiza	2000	41	2012	46	+5
32	Reino Unido	2000	29	2012	31	+2

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014

En verde los países con un porcentaje menor de trabajadoras independientes

Cuadro 16.22 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior
Porcentaje de diplomadas de la educación superior
Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6)
Países de la Unión Europea y Europa Occidental, últimos años

	País	Año	% matrícula femenina universitaria	Año	% diplomadas universitarias	Año	% mujeres con diploma de posgrado
1	Austria	2012	53	2012	55	2012	42
2	Bélgica	2012	56	2012	59	2012	44
3	Bulgaria	2012	55	2012	61	2012	52
4	Croacia	2012	57	2012	59	2012	55
5	República Checa	2012	57	2012	62	2012	41
6	Chipre	2012	53	2012	60	2012	50
7	Dinamarca	2012	57	2012	58	2012	45
8	Estonia	2012	59	2012	67	2012	51
9	Finlandia	2012	54	2012	61	2012	51
10	Francia	2012	55	2012	56	2012	43
11	Alemania	2012	50	2012	57	2012	45
12	Grecia	2011	49	2011	60	2011	38
13	Hungría	2012	56	2012	64	2012	47
14	Islandia	2011	62	2010	67	2010	44
15	Irlanda	2012	51	2012	55	2012	49
16	Israel	2011	56	2000	57	2011	51
17	Italia	2012	58	2011	60	2011	53
18	Letonia	2012	60	2012	68	2012	60
19	Liechtenstein	2011	33	2011	29	2011	33
20	Lituania	2012	58	2012	64	2012	57
21	Luxemburgo	2010	52	2008	49	2008	25
22	Malta	2012	56	2012	57	2012	46
23	Países Bajos	2012	51	2012	57	2012	45
24	Noruega	2010	61	2012	61	2012	48
25	Polonia	2012	60	2012	66	2012	53
26	Portugal	2012	54	2012	61	2012	56

	País	Año	% matrícula femenina universitaria	Año	% diplomadas universitarias	Año	% mujeres con diploma de posgrado
27	Rumania	2011	56	2011	62	2011	50
28	Eslovaquia	2012	60	2012	64	2012	49
29	Eslovenia	2012	58	2012	60	2012	50
30	España	2012	54	2012	56	2012	49
31	Suecia	2012	60	2011	63	2011	47
32	Suiza	2012	49	2011	48	2011	42
33	Reino Unido	2012	56	2011	56	2011	45

Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO, consulta en junio de 2014

ORIENTE MEDIO Y ÁFRICA DEL NORTE

Cuadro 16.23 Porcentaje de mujeres directivas en los sectores privado y público en el Oriente Medio y África del Norte, 2000-2012. OIT

País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
Argelia	2001	5,2	2004	4,9	-0,3
Bahrein	2001	12,3	N/A		
Egipto	2000	10,1	2010	13,9	+3,8
Jordania	2004	5,1	N/A		
Kuwait	2005	13,9	N/A		
Líbano	2004	11,2	2007	8,4	-2,8
Marruecos	2004	10,8	2008	12,8	+2,0
Omán	2000	9,3	N/A		
Qatar	2001	4,7	2007	6,8	+2,1
Arabia Saudita	2006	9,0	2008	7,1	-1,9
Siria	N/A		2007	10,2	
Em. Árabes Unidos	2000	7,8	2008	10,0	+2,2
Yemen	2004	7,1	2005	2,1	-5,0
Ribera Occidental y Faja de Gaza	2000	12,8	2012	14,4	+1,6

Fuente: Directores y gerentes y miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos, CIUO 88 y CIUO 08, base estadística de la OIT, junio de 2014

En verde los países en que disminuyó el porcentaje de mujeres.

Cuadro 16.24 Porcentaje de mujeres empleadoras en el Oriente Medio y África del Norte, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Argelia	2001	4	2004	4	0
2	Bahrein (a)	2002	7	2010	7	0
3	Egipto	2000	5	2012	4	-1
4	Jordania	2004	4	N/A		

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
5	Kuwait	2005	7	N/A		
6	Líbano	2004	5	2009 (a)	5	0
7	Marruecos	2002	6	2012	8	+2
8	Omán	2000	5	2010	11	+6
9	Qatar	2004	2	N/A		
10	Arabia Saudita	N/A		2009	2	
11	Siria	2001	3	2007	3	0
12	Túnez			2012	9	
13	Emiratos Árabes Unidos	2005	6	2008	5	-1
14	Ribera Occidental y Faja de Gaza	2000	3	2012	4	+1
15	Yemen	1999	5	2010	3	-2

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014

(a) Datos de la Oficina Nacional de Estadística, incluidos en los Indicadores Clave del Mercado de Trabajo (KILM, por su sigla en inglés) de la OIT.

En verde los países con una menor proporción de mujeres empleadoras

Cuadro 16.25 Porcentaje de trabajadoras independientes en el Oriente Medio y África del Norte, 2000-2012. OIT

	País	Año	Porcentaje	Año	Porcentaje	% – variación
1	Argelia	2001	19	2004	23	+4
2	Bahrein (a)	2002	5	2010	11	+6
3	Egipto	2000	20	2012	22	+2
4	Kuwait	2005	3	N/A		
5	Líbano	2004	8	2007	11	+3
6	Marruecos	2002	12	2012	15	+3
7	Omán	2000	13	2010	25	+12
8	Qatar	2004	1.2	N/A		
9	Arabia Saudita	N/A		2009	7	
10	Siria	2001	5	2010 (a)	6	+1
11	Túnez	N/A		2012	15	
12	Emiratos Árabes Unidos	2005	4	2008	5	+1
13	Ribera Occidental y Faja de Gaza	2000	8	2012	10	+2
14	Yemen	1999	19	2010 (a)	10	-9

Fuente: Laborsta e ILOSTAT, junio de 2014

(a) Datos de la Oficina Nacional de Estadística, incluidos en los Indicadores Clave del Mercado de Trabajo (KILM, por su sigla en inglés) de la OIT.

Cuadro 16.26 Porcentaje de estudiantes mujeres en la educación superior
Porcentaje de diplomadas de la educación superior
Porcentaje de mujeres con diploma de posgrado (CINE 6)
Países del Oriente Medio y África del Norte

	País	Año	% matrícula femenina universitaria	Año	% diplomadas universitarias	Año	% mujeres con diploma de posgrado
1	Argelia	2012	59	2012	64	N/A	
2	Bahrein	2012	59	2012	55	2012	76
3	Djibouti	2011	40	2005	45	N/A	
4	Egipto	2012	48	N/A		2012	45
5	Iraq	2005	36	2004	33	2004	32
6	Jordania	2012	53	2012	47	2011	36
7	Kuwait	2004	64	N/A		N/A	
8	Líbano	2012	54	2011	56	2011	36
9	Libia	2003	51	N/A		N/A	
10	Mauritania	2012	29	2005	25	N/A	
11	Marruecos	2010	47	2010	47	2006	31
12	Omán	2011	50	2010	59	N/A	
13	Qatar	2012	65	2012	60	N/A	
14	Arabia Saudita	2012	49	2012	53	2012	45
15	Túnez	2012	60	2012	56	2011	53
16	Emiratos Árabes Unidos	2012	55	2012	58	2012	80
17	Ribera Occidental y Faja de Gaza	2012	58	2012	60	N/A	
18	Yemen	2011	30	2007	33	N/A	

Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO, consulta en junio de 2014

© Digital Vision

17. Anexo II

Lista de las empresas que respondieron a la encuesta de empresas de la OIT y que solicitaron ser reconocidas (429 de 1.270 respuestas)

América Latina y el Caribe – (35)	
Argentina	
1. Holcim (Argentina S.A)	5. Soluciones Graficas SRL
2. Grafica Latina SRL	6. Industrias Guidi Sacif
3. TECNUS SRL	7. Juan y Felix Pasquale SRL
4. Cordoba Metal SRL	
Costa Rica	
1. Asociacion Camara Costarricense de Empresas de Factoreo	3. Zalmari
2. Tejidos y Colores Rosario SA	
Honduras	
1. Banco Popular	9. Casa de Frutas
2. Fama OPDF	10. Delicias Gloria
3. Fundacion Jose Maria Covelo	11. Deoconsult S. de R.L.
4. Organizacion de Desarrollo Empresarial Femenino S.A (ODEF Financiera S.A)	12. Detalles para Celebrar
5. Red de Microfinancieras de Honduras, REDMICROH	13. Delicias para el Paladar
6. No Tengo Todavía	14. Fundacion Adelante
7. Elizabeth Leather	15. Banco Popular S.A.
8. Joyería Rosalila	
Ecuador	
1. Empresa Electrica Regional Centro Sur C.A.	2. Industria De Alimentos La Europea
Paraguay	
1. Agencia Aduanas "Celia de Godoy"	
Uruguay	
1. Crisoles S.A.	4. Ferroco S.A.
2. Murchison (Uruguay) S.A	5. Fumaya S.A.
3. Montreal SRL	
Jamaica	
1. Hibiscus Jamaica Limited	2. DOT Personnel Services (Ja.) Limited

África – (22)

Botswana

1. Botswana Confederation of Commerce, Industry and Manpower BOCCIM

Camerún

1. Reseau Camerounais des Femmes Chefs d'Entreprises
2. Safacam MNE USA
3. Societe Nationale d'Investissement de Cameroun (SNI)
4. Ominium Service Groupe SNEF

Ghana

1. Tema Oil Refinery
2. Toyota Ghana Company Ltd.
3. Unilever Ghana Limited
4. PZ Cussons Ghana Ltd.
5. GRIDCo
6. Accra Compost & Recycling Plant
7. Merchant Bank
8. Danadams Pharmaceuticals Ind. Ltd.
9. Starlife Assurance Company Limited
10. DHL Express Ghana

Kenya

1. Lewa Wildlife Conservancy
2. Synresins Limited

Sudáfrica

1. Batshidise Mokgatla Assistance Pty Ltd
2. Siyahluma-Nathi Consultants
3. Petanque Consultancy
4. Thasola Consulting
5. KGA Life Limited

Asia y Pacífico – (192)

Bangladesh

1. New Zealand Dairy Products Ltd. Bangladesh
2. Purbani
3. Victory Kittings (PVT.) LTD.
4. Technohaven Company Ltd.
5. ACI Formulations Limited
6. MetLife Alico
7. GlaxoSmithKline
8. MTB Exchange UK Limited
9. Eastern Bank Ltd.
10. Reliance Insurance Limited

Camboya

1. ACCA
2. Cam Paint Manufacturing
3. Cambodia Beverage Company Ltd
4. Camko Motor Company Ltd
5. CMA
6. FIDP
7. HRINC (Cambodia) Co. Ltd
8. Intrepid (Cambodia)
9. Khuon Tour and Service
10. KREDIT Microfinance Institution Plc.
11. Lotus Green Team
12. Lyly Food Industry Co., Ltd
19. American Academic Associates Ltd.
20. Cambodia Air Traffic Services Co., Ltd
21. CAMFEBA
22. Champei Spa
23. Dynamic Pharma Co., Ltd
24. Hagar Catering and Facilities Management
25. Inchcape Shipping Services (Cambodia) Ltd
26. Kampot Cement Co. Ltd
27. Koki Engineering Co., Ltd.
28. Life With Dignity (LWD)
29. Mekong Rain Natural Foods
30. Nova Cambodia

13. OPUS (Cambodia) Co., Ltd
14. SAMIC Plc.
15. SHRMP
16. Sokha Club Hotel
17. Southern Gold
18. VisionFund
31. Phnom Penh Billboard
32. Sciaroni and Associates
35. SMART International Consulting
36. Sonatra
37. Thaneakea Phum (Cambodia) Ltd.
38. Westline Education Group

Fiji

1. Mc. Donalds. Res
2. Bank of Baroda
3. Patel
4. Unicom Network
5. Miracle Scissors
6. Exotic Electro & Movie World F, Ltd.
7. Fiji FPRE Authority
8. Satish Kumor Management Team Fiji Diary Ltd.
9. Tower Insurance
10. Bred Bank
11. Alrfina Rounds – (HR Assistant)
12. Housing Authority of Fiji
13. Fiji Gas
14. Dominion Insurance Ltd.
15. Counts Fiji Ltd.
16. Communications Fiji Ltd.
17. Itaukai Land Trust Board (ILTB)
18. ORICA
19. Coca-Cola Amatil Fiji Ltd.
20. Shanfour Nansori
21. Commerce & Employers Federation
22. Darui Printery
23. Gloria Jeans
24. Shivam Imports & Exports LTD
25. Red Cross Fiji
26. Ashika- Fintel.
27. Fiji TV
28. Nivis Motors
29. United Blind Persons of Fiji
30. Home Finace Company of Fiji
31. Nivanjams Autoport Ltd.
32. Kasabias Ltd
33. Telcom
34. Tost Fiji

India

1. Hindustan Unilever Ltd. India

República Islámica del Irán

1. Pars Shir
2. Sayahan Sepehr Asia
3. Aria Tradeline
4. MedaCoporation
5. Rooyin Pole Group
6. ZarsimaAra
7. Sadid Daydar
8. Karafarin Insurance Co.
9. Avakrayan Co.
10. Naeemi HandiCraft
11. POGC
12. Ansar II
13. HaamiSystem
26. Eniac Tech
27. Gem and Jewelry
28. Real State
29. Beheen System
30. Noor Insurance Co.
31. TMC Kish
32. Rathialmas
33. Pouyandegan-e-Donyaye Keifiat
34. Naghshe Sarzamin
35. PersiaSye ME
36. Meka
37. Ansar
38. Diba Teb Co.

14. SanatGostar Shareef
15. FarashKhoob
16. Banafsheh
17. Golcheen Tour
18. Dafka
19. Maboodi
20. Basouli
21. Neishekar AgroIndustry
22. Otaredian Co.
23. Mandana
24. Up2Date Reseach Network
25 Cooperative of Handy Craft
39. Rey Power Generation Management Co.
40. IRC Marketing Group
41. KiaPardaz Informatic System
42. Aras BaranChemi
43. Fatemeh
45. Ward International
46. Fmhamzeh
47. DaheshPoor Charity
48. Shayeteh
49. Farzaneh
50. Reyhanatonabi
51. Monadian

Pakistán

1. KPMG
2. ELPA
3. Shan Foods
4. Jang Group
5. Blue Angel
6. Aisha Steel Ltd.
7. A.F Ferguson & Co PriceWaterhouse Cooper
8. DP World Pakistan
9. PTCL
10. Agriauto
11. LUMS
12. Edev Tech.
13. Adamjeee Engg.
14. Marriott Hotel Karachi

Filipinas

1. The Medical Center
2. GMA Network Inc.
3. PASAR Coporation
4. Tollways Management Corp/Metro Pacific Tollways Development Corp.
5. Ivoclar Vivadent Inc.
6. Gofluent
7. One Media Group, Inc.
8. Best Western Hotel
9. Ni Life Unsen-South bell Manning, Inc.
10. Unisolutions Phils. Inc.
11. Consolidated Matif, Inc.
12. Taytay Doctors Multispecialty Hospital
13. Emmenical Church Foundation, Inc.
14. Bancnet Inc.
15. Astec International Limited
16. Freight Forwarding
17. Mayent Management Cop.
18. Jabez Bookkeeping and Accounting Services Company
19. EEI Corporation
20. Pilipiras Kyohritsu Inc.
21. Eastwest Banking Corp.
22. Job Solutions Manpower Agency
23. Baxter Healthcare Pharm. Inc.
24. Excel Qualit Inc.
25. Bridgestone Precision Molding Philippines, Inc.
26. Daiwa Seiko Phils-Corp
27.Micare Medicals Inc.
28. Phil Wacoal Corp.
29. EDCOP
30. Nokia Siemens Networks Phils, Inc
31. Cabu Daopla´s Cooperative
32. Franklin Baker Co of the Philippines
33. UCPB-CIIF Finance and Development Corp.
34. Interlink Group of Companies
35. VIGO National
36. Holdings Investment
37. Exeqserve Corp.

Sri Lanka	
1. Shore To Shore Pvt Ltd.	5. Unilever Sri Lanka Ltd.
2. David Peiris Motor Company	6. BASF Lanka
3. Astron Ltd.	7. Print Care PLC
4. Pan Asia Bank	

Europa Central y del Oeste – (175)

Albania	
1. SIDRIT sh.p.k	42. Gama sh.p.k
2. Alb flower	43. Lezha Confection
3. Studio Rexha	44. Animal Shop
4. EPTA ah.pk	45. Art Galeri
5. Artisan	46. Homes in Albania
6. Souvenir Dori	47. A Bi Esse
7. Salon Teuta	48. Salon Dyshka
8. "Lenda larese Kucove Sh.A"	49. Rona SH.p.k
9. SARA	50. Zui 2001
10. GEA	51. Real Estate Agencies
11. Europa Travel	52. Art Studio Maci
12. Construction Company	53. Art Dekor Elezi
13. Supermaket	54. Klea Color
14. UPS agency	55. Raiffeisen Bank
15. Lower	56. Flutura & Sons
16. Salon Edlira	57. Pharmacy
17. Arbanon	58. Architecture Studio
18. Studio Haxhiraj	59. Hotel Bolonja
19. New York	60. FERATI
20. REALD	61. Trade 2000
21. Lorendi	62. Body line "Eli"
22. Numani Sh.p.k	63. Bags and Shoes Shop
23. Pharmacy KETI	64. Infinit
24. Hotel PERLA	65. ASADE
25. Rinia Art	66. High Shool Shkoder
26. Eldovid	67. Eurotours
27. Jurgen Star	68. Gershera e arte
28. KORINA	69. Symbol sh.p.k
29. Art Galeri CUBI	70. Hotel "Doro City"
30. Dallandyshe Travel Agency	71. Publishing House "Skenderbeg"
31. Bar restorant "Fagma"	72. Notary

32. Kindergarten "Harry Poter"
33. Vena Insureance Group
34. Flutura & Sons
35. Curtain Karteri
36. Bar Resorant Wintergarden
37. Bar resorant Fly
38. So-El filigram
39. Foto Bele
40. Vero Caffee
41. Numani – Education Institute
73. Construction Company
74. Art Gips
75. Artizanat Kruja
76. Noteriy
77. Concept sh.p.l
78. Al Servic
79. Bar Resortant Bunkeri
80. KEA sh.p.k
81. Prroni sh.p.k
82. IT

Montenegro

1. SIPA
2. PAMARK
3. Montenegro Stars
4. Parking Servis Budva
5. Zeljeznica Crne Gore
6. MIRAI
7. Vodovod Niksic
8. Javno preduzece za upravljanje reklamnim prostorom opstine Budva ,,Mediteran reklame" Budva
8. e3 Consluting
9. Abordage d.o.o Bar
10. Artbeton
11. MAMA
12. Jugopetrol
13. Marina Bar
14. Celebic
15. Crnogorski Telekom
16. Montenegro Defence Industry
17. Mil Pop
18. Montenomaks
19. Represent Communications
20. Higijena
21. Mitrovic & Co
22. Royal Club Travel
23. Podgoricka banka
24. Albona
25. Select invest
26. Marketing plus
27. Podravka
28. Finance plus Consulting
29. M-TEL
30. Coca Cola

República de Moldova

1. SA "Fabrica de brinzeturi din Chaul"
2. II "Maria Postolachi"
3. SC "Miraza" SRL
4. SRL "Prodaroter"
5. SA "Modern-Service"
6. CP "Muntean-Agro"
7. SRL "Ecoprod-Rosmol"
8. "Hidroimpex" SA
9. "Visagromag" SRL
10. CT "Pobeda Agro"
11. GT "Cebotari Mihail"
18. SRL "Unserv Audit"
19. II "Procopciuc Vera"
20. SRL "Servcostagro"
21. SRL "VM Plumcom"
22. COOP "Hagimus"
23. "Bogatmos" SRL
24. SRL "Farmacia Centrala"
25. "PAT 7" SA
26. "Regina Cimpiilor" SRL
27. "Scripta Prim" SRL
28. "Tehrubsor" SRL

12. "Prietenia Agro" SLR
13. ISP Ruralproiect
14. SC "Carisma – M" SRL
15. SA "Drumuri Chisinau"
16. "Farm Meat Distributie" SRL
17. ICS "Red Union Renosa" SA
29. "Contr-Pri" SRL
30. "Grupa Financiara" SA
31. IM "Orvento Metall Trading Co."
32. SA "Artima"
33. IM "Moldcell" SA
34. BC "Mobiasbanca-Grope Societe Generale" S.A

Serbia

1. Ab Trade d.o.o
2. Altamed
3. Nib Alternativa
4. Duro Salaj AD
5. Credy Banka AD Kragujevac
6. RDP "B92"
7. Royal Eco Food
8. Tepih Cenat doo Nis
9. Obuca "PAVLE" DOO
10. Hotel "Golubacki Grad"
11. Zapis
12. Gomex doo Zrenjanin
13. Galeb Group' d.o.o Sabec

Oriente Medio y África del Norte – (25)

Libia

1. HB Group

Egipto

1. Islamists

Líbano

1. Ebco Bitar
2. Janssen
3. Asala Publishers
4. Phoenicia Hotel
5. Push Magazine
6. Byblos Bank
7. Mets Energy
8. Kettaneh Constuction
9. Chateau Ksara
10. BLOM Bank

Omán

1. Nasib Yahya Group Holding
2. Sohar Power Company
3. Sarooj Construction
4. Oman Tel
5. Oman Gas
6. Asmahan United Securities

Cisjordania y la Franja de Gaza

1. Gamelah 1
2. Gamelah 2
3. Gamelah 3
4. Gamelah 4
5. Gamelah 5

Arabia Saudita

1. Deloitte

Emiratos árabes Unidos

1. MDS UAE

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 lograr 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. Primera en la lista de los estereotipos, en todos los contextos sociales y culturales, está su capacidad para conciliar las responsabilidades laborales y familiares.

Las mujeres propietarias de empresas se concentran principalmente en las pequeñas y micro-empresas. Todavía menos del 5 por ciento de los directores ejecutivos de las mayores corporaciones globales son mujeres. 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, de recursos humanos y como gerentes de relaciones públicas. Pero" las paredes de cristal "les impiden tomar posiciones estratégicas de gestión que conduzcan al estadio superior. Las empresas pierden así la contribución que las mujeres pueden significar para sus beneficios. *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 negocios de la diversidad de género, 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
www.ilo.org/actemp

ISBN 978-92-2-328873-0