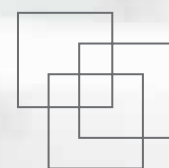




Organización  
Internacional  
del Trabajo

# La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe



ACT/EMP  
Oficina de Actividades para los Empleadores



# **La mujer en la gestión empresarial:**

Cobrando impulso en América Latina y el Caribe

Mayo, 2017

Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)  
Oficina Internacional del Trabajo

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 [rights@ilo.org](mailto:rights@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.ifro.org](http://www.ifro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe/  
Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP). - Ginebra: OIT, 2017.

ISBN: 9789223308476 (impreso)

ISBN: 9789223308483 (web pdf)

Oficina Internacional del Trabajo. Oficina de Actividades para Empleadores.

Igualdad de género /trabajadoras / igualdad de oportunidades de empleo / discriminación por razones de sexo / Caribe / América Latina

04.02.3

*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 y plataformas de distribución digital, o encargarse directamente a [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Para obtener más información puede visitar nuestro sitio web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) o por correo electrónico a [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

## Prefacio

Los argumentos en favor de la diversidad de género se fortalecen día a día y conducen al reconocimiento cada vez más generalizado de que una mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo, repercute de manera positiva en el producto interno bruto y en los resultados empresariales.

Guy Ryder, Director General de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), destacó que “la inversión para promover la igualdad de género en el trabajo y permitir que hombres y mujeres encuentren un equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares es una máxima prioridad en la agenda de reforma estructural del mercado de trabajo, e incrementa el potencial productivo de la fuerza laboral en el mundo.”<sup>1</sup> También indicó que “las organizaciones de empleadores y las empresas pueden ser de gran ayuda para crear medidas innovadoras para tratar las barreras estructurales que persisten tras décadas de legislación internacional y nacional contra la discriminación y a favor de la igualdad de remuneración.”<sup>2</sup>

Para contribuir a superar las dificultades y liberar el potencial de empresas y mujeres, la Oficina de Actividades para Empleadores de la OIT (ACT/EMP) y las organizaciones de empleadores realizaron un estudio mundial de estadísticas y datos de investigación autorizados, y un análisis sobre las medidas adoptadas para promover a las mujeres en la gestión empresarial. Los resultados se mostraron en la publicación de 2015, *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*, la cual, demostró que la creciente tasa de participación de la mujer en el mercado de trabajo ha ampliado el crecimiento y la competitividad en el mundo. El informe también identificó estrategias y acciones que pueden tomar las empresas y las organizaciones de empleadores para apoyar a la mujer en el mercado de trabajo.

Tras el estudio mundial, la ACT/EMP realizó investigaciones regionales sobre la mujer en la gestión empresarial. Este informe se centra en la creciente participación de la mujer en la gestión y dirección de empresas en América Latina y el Caribe, y aporta información y datos sobre la región y su comparación con otras regiones. El informe también presenta ejemplos de empresas dirigidas por mujeres y presenta iniciativas de emprendimiento de mujeres. Si bien las mujeres empresarias en América Latina y el Caribe enfrentan obstáculos similares a los de otras regiones, es posible que tengan mayor acceso al crédito y a información empresarial en esta región.

Las organizaciones nacionales de empleadores en América Latina y el Caribe tienen una función estratégica y oportuna que cumplir a medida que el mundo empresarial comienza a reconocer que la participación de la mujer en la gestión y toma de decisiones puede mejorar los resultados y el rendimiento de las empresas.

Es nuestro sincero deseo que este informe regional aporte inspiración y motivación a todos los actores del mundo del trabajo en América Latina y el Caribe para que unen esfuerzos en pro de la igualdad de género en todos los niveles. La igualdad de género es una parte integral del Programa de Trabajo Decente de la OIT y un factor esencial que contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Deborah France-Massin  
Directora  
Oficina de Actividades para Empleadores  
Oficina Internacional del Trabajo

---

1: “Inclusive growth and development founded on decent work for all”, discurso de Guy Ryder, Director General de la OIT, ante el Comité Monetario y Financiero Internacional de la OIT, Washington D.C., 8 oct. 2016  
2: Discurso de Guy Ryder, Director General de la OIT en la conferencia internacional *Reflecting Global Change: Women in Business and Management*, organizada por la OIT y la Corporación Financiera Internacional (CFI) y celebrada por la Confederación de la Industria Británica, 28 abr. 2015, Londres

# Índice

Prefacio	iii
Agradecimientos	viii
Resumen Ejecutivo	ix
Abreviaturas	x
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Argumentos en favor de promover a la mujer en la gestión empresarial</b>	<b>5</b>
2.1 Iniciativas sobre los argumentos a favor de la mujer en la gestión empresarial en América Latina y el Caribe	8
2.2 Las tasas de participación de la mujer en la fuerza de trabajo está aumentando en la mayoría de los países de la región	9
2.3 A pesar de la creciente participación de la mujer en la fuerza de trabajo, las mujeres tienen una participación mayoritaria en la economía informal	12
<b>3. Dificultades que enfrenta el liderazgo empresarial femenino en América Latina y el Caribe</b>	<b>15</b>
3.1 La pérdida de talento	15
3.2 El techo de cristal: Todavía hay soledad en la cima	17
3.3 La necesidad de mayor participación de la mujer en las juntas directivas	22
3.4 Crecimiento lento de la proporción de mujeres que llegan a la dirección ejecutiva (CEO)	26
3.5 Paredes de cristal: Concentración de mujeres en funciones de apoyo	28
<b>4. Obstáculos sociales y culturales que dificultan el liderazgo de la mujer</b>	<b>31</b>
<b>5. Una reserva de talento en expansión</b>	<b>37</b>
5.1 Avance de la mujer en la gestión empresarial	38
5.2 Más mujeres en cargos directivos	40
5.3 La mujer, en ascenso	42
5.4 La mujer poniéndose al día en educación	43
<b>6. Disparidad de remuneración por motivo de género en la región</b>	<b>47</b>
<b>7. El techo de cristal se mantiene intacto y el talento femenino está subutilizado</b>	<b>51</b>
<b>8. Derribar los techos y las paredes de cristal</b>	<b>55</b>
<b>9. ¿Qué pueden hacer las empresas?</b>	<b>59</b>
9.1 Medidas prioritarias para promover a las mujeres en la gestión empresarial	62
9.2 Aprovechar la reserva de talento femenino	64
<b>10. Promoción, colaboración en red y preparación para aumentar la presencia de la mujer en la gestión empresarial</b>	<b>71</b>
<b>11. La función de las organizaciones de empleadores en América Latina y el Caribe</b>	<b>75</b>
<b>12. Conclusión</b>	<b>81</b>
Referencias	84

## Lista de gráficos

Gráfico 1.	Participación en la fuerza de trabajo (porcentaje), América Latina y el Caribe y el mundo, tasas anuales, 2006–16, mujeres (A) y hombres (B)	10
Gráfico 2.	Tasas de participación en la fuerza de trabajo (porcentaje), países latinoamericanos seleccionados, primeros y últimos años, mujeres (A) y hombres (B)	11
Gráfico 3.	Tasas de participación en la fuerza de trabajo (porcentaje), países seleccionados del Caribe, primeros y últimos años, mujeres (A) y hombres (B)	12
Gráfico 4.	Proporción de mujeres y de hombres empleados en la economía informal, países latinoamericanos seleccionados, tasas anuales (porcentaje), últimos años	13
Gráfico 5.	Empresas que tienen al menos una mujer en un cargo directivo de nivel superior, expresadas como proporción del total de empresas (porcentaje), países latinoamericanos seleccionados, último año disponible	18
Gráfico 6.	Empresas que tienen al menos una mujer en un cargo directivo de nivel superior, expresadas como proporción del total de empresas (porcentaje), países seleccionados del Caribe, último año disponible	18
Gráfico 7.	Empresas con una mujer en cargos directivos de nivel superior como proporción del total de empresas (porcentaje), por tamaño, pequeñas (A), medianas (B) y grandes (C), países seleccionados de América Latina y el Caribe, últimos años disponibles	21
Gráfico 8.	Participación de las mujeres en las juntas directivas (porcentaje) en Brasil, Chile, México y en el mundo, 2010–15	25
Gráfico 9.	Proporción de representación femenina en las juntas directivas y proporción de empresas entrevistadas (porcentaje), América Latina y el Caribe, 2013	26
Gráfico 10.	Concentración de mujeres en cargos funcionales y funciones de apoyo gerencial, América Latina y el Caribe (A) y el mundo (B), 2013	28
Gráfico 11.	Trabajo no remunerado de mujeres y hombres asalariados (horas por semana), países seleccionados de América Latina, últimos años	33
Gráfico 12.	Mujeres, como porcentaje del total de empleadores, países seleccionados de América Latina, últimos años	38
Gráfico 13.	Mujeres, como porcentaje del total de empleadores, países seleccionados del Caribe, últimos años	38
Gráfico 14.	Mujeres como porcentaje del total de emprendedores individuales, países seleccionados de América Latina, últimos años	39
Gráfico 15.	Mujeres, como porcentaje total de emprendedores individuales, países seleccionados del Caribe, últimos años	39
Gráfico 16.	Mujeres, expresado como porcentaje del total de cargos directivos, países latinoamericanos seleccionados, últimos años	41
Gráfico 17.	Mujeres, expresado como porcentaje del total de cargos directivos, países seleccionados del Caribe, últimos años	41
Gráfico 18.	Mujeres, como porcentaje del total de cargos directivos de nivel medio y superior, países seleccionados de América Latina, primeros y últimos años del período analizado	42
Gráfico 19.	Mujeres, como porcentaje del total de graduados de educación superior, países seleccionados de América Latina, primeros y últimos años del período analizado	43
Gráfico 20.	Mujeres, como porcentaje del total de graduados de educación superior, países seleccionados del Caribe, primeros y últimos años del período analizado	43
Gráfico 21.	Mujeres, como porcentaje del total de graduados terciarios en disciplinas STEM, países seleccionados de América Latina, primeros y últimos años del período analizado	45
Gráfico 22.	Mujeres, como porcentaje del total de graduados terciarios en disciplinas STEM, países seleccionados del Caribe, primeros y últimos años del período analizado	45

Gráfico 23.	Disparidad de remuneración en razón de género (porcentaje) en salarios mensuales nominales del total de empleados, países seleccionados de América Latina y el Caribe, últimos años	48
Gráfico 24.	Disparidad de remuneración en razón de género (porcentaje) en salarios mensuales nominales de nivel directivo, países seleccionados de América Latina y el Caribe, últimos años	49
Gráfico 25.	Prevalencia de prácticas de desarrollo de los recursos humanos (porcentaje), empresas entrevistadas en América Latina y el Caribe, 2013	67

## Lista de tablas

Tabla 1.	La pérdida de talento femenino, América Latina y el Caribe y el mundo, proporción del total de empresas (porcentaje), 2013	16
Tabla 2.	Empresas donde el máximo cargo directivo es ocupado por una mujer, expresado como proporción de empresas (porcentaje) por región, último año disponible	19
Tabla 3.	Juntas directivas en las que hay al menos una mujer, como proporción de todas las juntas directivas (porcentaje) por región, 2016	24
Tabla 4.	Clasificación de los obstáculos que dificultan el liderazgo femenino, América Latina y el Caribe, 2013	33
Tabla 5.	Percepciones sobre las mujeres en el trabajo por región y género como proporción del número de empresas entrevistadas (porcentaje) América Latina y el Caribe, Norteamérica y el mundo, 2016	35
Tabla 6.	Mujeres como proporción del total de emprendedores (porcentaje) por país y región, países seleccionados de América Latina y la OCDE, 2016	40
Tabla 7.	Mujeres como proporción del total de cargos directivos (porcentaje), países seleccionados de América Latina y el Caribe, 2013	42
Tabla 8.	Medidas de prioridad para promover a la mujer en la gestión, empresas entrevistadas de América Latina y el Caribe	63
Tabla 9.	Apoyo a que aspiran las empresas, empresas entrevistadas de América Latina y el Caribe	64
Tabla 10.	Estrategias a adoptar por las organizaciones de empleadores para la promoción de mujeres empresarias	76
Tabla 11.	Estrategias a adoptar por las organizaciones de empleadores para la promoción de la mujer en la gestión empresarial	77

## Lista de recuadros

Recuadro 1.	¿Por qué conviene la diversificación de género en la gestión empresarial?	8
Recuadro 2.	Promover la diversidad de género	29
Recuadro 3.	Entrevistas de fin de servicio	52
Recuadro 4.	El sello de Igualdad de Género: Un programa de certificación para empresas con prácticas de igualdad de género en América Latina	60
Recuadro 5.	Empresa colombiana promueve la igualdad de género en un sector con predominio de hombres	61
Recuadro 6.	Teletrabajo en Colombia	68
Recuadro 7.	Regímenes de trabajo flexibles en Stratego, una consultora de comunicaciones y relaciones públicas en Panamá	69
Recuadro 8.	Itaipu Binacional: Promoción de la igualdad de género en los lugares de trabajo en Brasil	70



Recuadro 9.	Mujeres de negocios y empresarias en América Latina y el Caribe	72
Recuadro 10.	En marcha la primera Iniciativa de Paridad de Género en Chile	74
Recuadro 11.	Recomendaciones para organizaciones de empleadores	78
Recuadro 12.	Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	78
Recuadro 13.	Convocatoria de mujeres líderes y creación de estructuras representativas	79
Recuadro 14.	Avances en materia de equilibrio de género en puestos ejecutivos y directivos de organizaciones de empleadores del Caribe	79
Recuadro 15.	Colaboración con estudios de investigación y actividades en red relacionadas con la diversidad de género	80

## Agradecimientos

La preparación de este informe supuso un enfoque participativo con el aporte de organizaciones nacionales de empleadores en América Latina y el Caribe, especialistas de empleadores y expertos en materia de género de la Organización Internacional del Trabajo, y consultores con experiencia en las áreas de igualdad de género e iniciativas empresariales.

Las organizaciones nacionales de empleadores de la región realizaron valiosos aportes a la información principal que se incluye en este informe. En particular, fue fundamental la tarea de difundir la encuesta de empresas de la OIT realizada por la Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP) de la OIT entre sus miembros, y recolectar las respuestas a la encuesta.

Estas organizaciones fueron las siguientes:

- Unión Industrial Argentina (UIA);
- Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado, Costa Rica;
- Federación Nacional de Cámaras de Industrias y Producción del Ecuador;
- Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), Honduras;
- Federación de Empleadores de Jamaica (JEF);
- Federación de la Producción, la Industria y el Comercio (FEPRINCO), Paraguay;
- Cámara de Industrias del Uruguay (CIU).

Deseamos reconocer y agradecer a las empresas de América Latina y el Caribe que proporcionaron información y reflexiones críticas sobre sus directoras, sobre los obstáculos que dificultan la promoción de la mujer a cargos ejecutivos y las medidas que consideraban eficaces para sortear esos obstáculos.

Los especialistas de la Oficina de Actividades para Empleadores de la OIT cumplieron una función importante en la elaboración de este informe y en la conferencia regional de 2017 sobre la Mujer en la gestión empresarial a realizarse en Lima. Un agradecimiento especial a Jae-Hee Chang, Oficial Principal de Programa y Operaciones, quien coordinó este informe; y a Andrés Yurén y Vanesa Phala, Especialistas en Actividades para Empleadores, por sus contribuciones técnicas al informe y por la coordinación con las organizaciones nacionales de empleadores.

Otros especialistas de la OIT contribuyeron a la elaboración de este informe, incluidos María José Chamorro de la División de Género, Igualdad y Diversidad, y Valentina Stoevska del Departamento de Estadísticas. También queremos agradecer a Thannaletchimy Housset, coordinadora sobre temas de género de la Organización Internacional de Empleadores (OIE) por su revisión técnica. Asimismo, hacemos llegar nuestro agradecimiento a la consultora principal, Linda Wirth, quien redactó este informe regional integrando un análisis de los resultados de la encuesta. Gracias también a Linda Vega Orozco por la revisión técnica y el análisis de los datos que enriquecieron las conclusiones del informe, y a Laura Greene quien asistió en la compilación y la revisión del informe.

Por último, nuestro agradecimiento al Programa de Asociación OIT/Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo por haber facilitado el financiamiento para desarrollar este informe regional y llevar adelante las actividades relacionadas en la región, incluida la conferencia a realizarse en Lima en mayo de 2017 sobre la Mujer en la gestión empresarial. Esta asociación estratégica ha contribuido a promover la igualdad de género en el mundo empresarial y a fortalecer la función de las organizaciones de empleadores.

## Resumen Ejecutivo

En América Latina y el Caribe, la mujer actualmente supera al hombre en materia de logros académicos terciarios y en los últimos 20 años, las mujeres han engrosado las filas de empleos profesionales y cargos directivos de nivel medio y superior. Esos factores indican que la reserva de talento femenino es amplia y está bien desarrollada; sin embargo, pocas mujeres en la región han avanzado hasta llegar a ocupar los cargos directivos más altos, tales como directora ejecutiva (CEO) y miembro de la junta directiva.

A pesar del evidente talento, la experiencia y los conocimientos de la mujer en materia de gestión, los obstáculos que enfrenta para su desarrollo profesional—a los que suele denominarse como el techo de cristal— se mantienen profundamente arraigados. Estos obstáculos tienen origen en la desigualdad de género en el mercado de trabajo en todos los niveles; no obstante, el crecimiento económico y empresarial requiere imperiosamente superar estos obstáculos. Cada vez son más los estudios que demuestran la relación que existe entre igualdad de género y crecimiento del Producto interno Bruto (PIB), además de la relación que existe entre diversidad de género en la cargos directivos de nivel superior y mejores resultados empresariales. Para captar talento es fundamental tomar medidas que concilien el trabajo con las responsabilidades familiares, no solo para las mujeres sino también para los hombres, en los sectores público y privado.

Este informe, *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*, destaca las principales estadísticas de países de la región y analiza los avances que ha hecho la región en el contexto de las tendencias mundiales.

América Latina y el Caribe y Europa son las regiones donde más ha aumentado la participación de la mujer en cargos directivos. En varios países de la región, hay más mujeres que hombres en puestos directivos. Sin embargo, la mayoría de las encuestas en empresas internacionales indican que la cantidad de directoras ejecutivas en América Latina y el Caribe, con un porcentaje pequeño, es menor que en otras regiones, en tanto, prácticamente la mitad de las juntas directivas de la región están integradas exclusivamente por hombres.

Las perspectivas para la región son optimistas ya que parece estar llamada a ser líder mundial en los próximos diez años. En comparación con otras regiones, es mayor la cantidad de mujeres en América Latina y el Caribe que están pasando a ocupar cargos en áreas estratégicas, tales como las ganancias y pérdidas, investigación y desarrollo de productos. En todas las regiones del mundo, la mujer en la gestión empresarial ha tendido comúnmente a desempeñar funciones de apoyo gerencial, tales como recursos humanos y administración financiera. Al pasar a ocupar cargos en áreas estratégicas del negocio, las mujeres en cargos directivos en América Latina y el Caribe, estarán mejor posicionadas para ascender hacia los niveles directivos más altos.

En la región, ya están en marcha iniciativas para derribar los estereotipos de género y las culturas empresariales que no empoderan a la mujer. En algunos casos, las trayectorias profesionales de hombres y mujeres difieren en la etapa inicial, de modo que le impide a la mujer llegar a ocupar cargos de nivel ejecutivo. Este informe explora los motivos de este fenómeno y qué puede hacerse para garantizar que hombres y mujeres tengan igualdad de oportunidades y el mismo trato en contratación, desarrollo profesional y ascenso.

Numerosas empresas de la región ya han tomado medidas para promover el equilibrio de género y aprovechar el talento de la mujer. Sus experiencias, reafirman los argumentos en favor de un mayor número de mujeres en la gestión empresarial. Este informe comparte estrategias y herramientas para permitir que más mujeres accedan a cargos ejecutivos de nivel superior, como director ejecutivo y miembros de la junta directiva, en especial en pequeñas y grandes empresas nacionales y en empresas familiares.

## Abreviaturas

ACT/EMP	Oficina de Actividades para Empleadores
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEDAW	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIM	Comisión Interamericana de Mujeres (Organización de los Estados Americanos)
CNX 200	Credit Rating Information Services of India Limited (CRISIL) y la Bolsa Nacional de la India (NSE)
CWDI	Corporate Women Directors' International
FMI	Fondo Monetario Internacional
FTSE	Financial Times Stock Exchange
MSCI	Morgan Stanley Capital International
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
S&P 500	Standard & Poor's 500
STEM	Ciencia, tecnología, ingeniería y matemática
UNWEP	Principios para el empoderamiento de las mujeres, de las Naciones Unidas



# 1

## Introducción

Las mujeres de todo el mundo tienen una participación cada vez mayor y más competitiva en la fuerza de trabajo, y las empresas comienzan a reconocer que la diversidad de género es necesaria para un rendimiento competitivo del negocio. En el ámbito nacional y regional en América Latina y el Caribe, las mujeres son hoy el motor del crecimiento económico; sin embargo, son muy pocas las mujeres que llegan a ocupar cargos ejecutivos de nivel superior o a ser miembros o presidir juntas directivas, aún cuando cada vez más estudios demuestran que la diversidad de género mejora los resultados.

Este informe, *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe* presenta la información, las estadísticas y las tendencias más recientes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de otras fuentes. Aporta información sobre las dificultades prácticas, la coyuntura y la capacidad de las empresas de la región de América Latina y el Caribe. Este informe tiene por objetivo identificar los obstáculos que dificultan el avance de la mujer en la gestión empresarial y comparte las recomendaciones para sortear estos obstáculos.<sup>3</sup>

3: Este informe regional abarca países de América Latina y el Caribe donde se disponía de datos a lo largo del tiempo, de acuerdo con la Clasificación Internacional de Ocupaciones o que poseían información desagregada por género.

4:  
La OIT clasificó a las empresas en pequeñas, medianas y grandes, dependiendo la cantidad de empleados, a saber: pequeña empresas, con una dotación de 1 a 50 trabajadores; empresas medianas, con una dotación de 51 a 500 trabajadores; y empresas grandes, con una dotación de más de 501 trabajadores. Del total de empresas entrevistadas en América Latina y el Caribe, 49% eran pequeñas, 35% eran medianas y el 15% eran grandes.

El informe complementa el informe global *La mujer en la región empresarial: Cobrando impulso* al aportar una perspectiva regional, así como datos e información regional sobre el tema. Presenta información y estudios de casos de organizaciones de empleadores, recogidos mediante la encuesta mundial de empresas, talleres y entrevistas realizadas por la OIT.

La encuesta de empresas de la OIT fue realizada en 2013 por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP). Se entrevistó a aproximadamente 1.300 empresas del sector privado en 39 países de cinco regiones a fin de captar en qué medida las empresas cuentan con políticas y prácticas para promover a la mujer en la gestión empresarial. En América Latina, las organizaciones de empleadores distribuyeron la encuesta de empresas de la OIT entre sus miembros y facilitaron 63 respuestas de empresas nacionales y multinacionales, de distinto tamaño, en Argentina, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Jamaica, Paraguay y Uruguay.<sup>4</sup> La mayor parte de la bibliografía de investigación sobre la mujer en la gestión empresarial se centra en las empresas grandes y multinacionales en economías desarrolladas, mientras que la encuesta de empresas de la OIT incluía empresas de todos los tamaños, incluso en las economías en desarrollo. Las empresas respondieron a preguntas sobre los obstáculos que enfrentan las mujeres para su desarrollo profesional y las medidas prácticas que estarían dispuestos a implementar. En la encuesta se le preguntó a las empresas cómo las organizaciones de empleadores y cámaras de comercio podían darles un mejor apoyo en la implementación de iniciativas para garantizar igualdad de oportunidades de desarrollo profesional a hombres y mujeres.

El desarrollo del informe mundial incluyó talleres de consulta en cinco regiones, incluido uno en Lima en noviembre de 2012. El taller reunió a representantes de organizaciones nacionales de empleadores, empresas y expertos en materia de género de toda la región. Durante el taller, los representantes de organizaciones de empleadores de América Latina y el Caribe aportaron datos cuantitativos y cualitativos e información sobre la participación de la mujer en la gestión empresarial que se utilizaron para elaborar el informe mundial.

La ausencia de datos sobre el sector privado es un desafío clave en la promoción de la mujer en la gestión empresarial. La base de datos estadística de la OIT incluye indicadores sobre mujeres propietarias de empresas y mujeres en cargos directivos, y tiene una cobertura geográfica considerable. No obstante, combina datos de los sectores público y privado, y esto hace difícil seguir las tendencias del empleo en el sector privado. Varias encuestas internacionales y nacionales se centran en la mujer en cargos directivos de nivel superior o en juntas directivas de empresas. Aunque estas encuestas dan una idea de las tendencias en materia de equilibrio de género en la gestión empresarial, es posible que no representen el contexto nacional en su conjunto. Además, utilizan metodologías y muestras diferentes, lo que no las hace comparables. La mayoría de los estudios sobre diversidad de género y talento femenino como catalizadores de un mejor desempeño empresarial, se realizan en Europa y Norteamérica, y hay dificultades para recopilar datos y generar evidencia convincente en la región de América Latina y el Caribe.

Para acceder a información sobre la mujer en la gestión del sector privado, este informe examina estudios realizados por firmas varias instituciones y encuestas de empresas realizadas por firmas consultoras. Si bien no abarcan a todas las empresas, esos estudios indican en qué medida la mujer está ascendiendo a cargos directivos

de nivel superior. Más aún, muchos grupos, organizaciones y redes analizan actualmente los obstáculos al liderazgo femenino. Varias publicaciones debaten si es la cultura corporativa lo que frena a la mujer, o si es la mujer misma o por convencimientos las convenciones sociales.

Este informe reúne numerosas publicaciones, estudios y datos disponibles para presentar una visión general de los avances hechos en materia de diversidad de género en la gestión empresarial en América Latina y el Caribe, además de sugerir nuevas vías de acción de cara al futuro. El capítulo 2 sintetiza la información y los estudios más recientes sobre los argumentos a favor de promover la diversidad de género en la gestión empresarial. Los capítulos 3 y 4 abordan las dificultades y los obstáculos que enfrenta la mujer para seguir ascendiendo en su carrera profesional, en tanto el capítulo 5 describe a grandes rasgos la importante reserva de talento femenino en la región, analizando las tendencias relacionadas con las tasas de mujeres en cargos directivos, empresas que son propiedad de mujeres y estudios terciarios. Los obstáculos para el desarrollo de carrera de la mujer, tales como la disparidad de remuneración en razón de género, techos y paredes de cristal se analizan en los capítulos 6 y 7. Los últimos capítulos (8, 9, 10 y 11) sugieren medidas fundamentales a empresas y organizaciones de empleadores para que promuevan la igualdad de género así como igualdad de condiciones de empleo para las mujeres, y analicen la función de la promoción y el trabajo en red.







# 2

## Argumentos en favor de promover a la mujer en la gestión empresarial

Hay cada vez más evidencia de que las empresas que fomentan la diversidad de género acrecientan sus resultados más rápido que las empresas que no lo hacen. Una mayor diversidad de género permite que las empresas accedan a talento, mejoren su reputación, aprovechen la diversidad de pensamiento para una mejor toma de decisiones e innovación, y tengan una mayor penetración en mercados donde la gestión femenina es cada vez mayor.

En su discurso en la Cumbre de líderes del Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico, realizada en Lima en noviembre de 2016, la presidente del Fondo Monetario Internacional (FMI), Christine Lagarde, expresó que los países del mundo que se esfuerzan por hacer crecer sus economías más rápido y reducir la desigualdad, pueden aprovechar el enorme potencial que ofrece la mujer. Señaló los argumentos contundentes a favor del empoderamiento de la mujer y subrayó que constituye una solución para muchos de los problemas económicos y sociales de la actualidad. El empoderamiento económico de la mujer puede ser un catalizador crítico del crecimiento y reducir la desigualdad, aliviar dificultades demográficas al

ampliar la reserva de talentos y promover la diversificación de la economía (FMI, 2016).

La investigación sobre los argumentos a favor de la igualdad de género se ha centrado fundamentalmente en tres enfoques: 1) el impacto económico de la participación de la mujer en la fuerza de trabajo; 2) el impacto que tiene en el negocio la presencia de la mujer en cargos ejecutivos; y 3) el costo de oportunidad de tener una junta ejecutiva integrada exclusivamente por hombres. Cada uno de estos enfoques se analiza a continuación.

### **Más mujeres en el mercado de trabajo, crecimiento económico inclusivo y aumento del PIB**

Las instituciones financieras internacionales y los líderes de opinión en el área económica analizan la relación que existe entre una mayor participación en la economía y el mercado de trabajo para determinar si un mayor empoderamiento de la mujer mejora el PIB. Hay pocos estudios sobre el tema en la región. Según cálculos del McKinsey Global Institute, si las mujeres tuvieran la misma participación que los hombres en la economía, el impulso potencial para la economía mundial podría ser de USD 28 trillones, o un 26% del PIB mundial anual. En el caso de América Latina, el impulso potencial para el PIB podría ser de USD 2,6 trillones, o un aumento del 34% del PIB regional anual (McKinsey Global Institute, 2015).

Según otro estudio realizado en 2012, las mujeres de todo el mundo constituyen el tercer mercado productivo y de consumo más grande, y las denomina el tercer mercado de los 1.000 millones después de China y la India (PwC, 2012). El estudio concluyó que la eliminación de la brecha de género en el mercado de trabajo permitiría aumentar el PIB de Argentina y Brasil en un 12% y 19%, respectivamente.

Un estudio de 2013 realizado por el FMI concluyó que las empresas con una mayor participación de personal femenino en cargos directivos de nivel subalterno, medio y superior estaban en mejores condiciones para proveer bienes de consumo en los mercados que están dominados por mujeres (FMI, 2013).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre 2000 y 2010, el ingreso de la mujer aumentó en América Latina y el Caribe y contribuyó así a reducir la pobreza en un 30% (BID, 2015a). En toda la región, y en relación con los hombres, las mujeres asalariadas invierten una mayor proporción de su ingreso en comida, salud y educación de sus familias. Esto ha contribuido a lograr movilidad social ascendente y, al mismo tiempo, reducir la transmisión intergeneracional de la pobreza en la región.

### **Más mujeres en cargos directivos de nivel superior y mejores resultados empresariales**

Los estudios realizados han encontrado una correlación entre la mayor cantidad de mujeres que ocupan cargos directivos y en juntas directivas y el aumento de los beneficios para las empresas (rentabilidad del capital, compromiso de los empleados, reputación y gobernanza). A modo de ejemplo, el estudio de Morgan Stanley Capital International (MSCI) sobre gobernanza ambiental y social de 2015

analizó empresas que integran el índice Global MSCI y comprobó que las empresas con un liderazgo femenino más fuerte generaban una rentabilidad del capital del 10,1% anual frente a un 7,4% de las empresas sin dicho liderazgo (MSCI, 2015).<sup>5</sup> También comprobó que las empresas sin diversidad de género en la junta directiva enfrentaban más controversias relacionadas con la gobernanza que las empresas que tenían una mayor diversidad en su composición. Los resultados de una encuesta mundial realizada en 2010 revelaron que el 72% de 1.814 ejecutivos creían que existía una conexión directa entre la diversidad de género y el éxito financiero de sus empresas (McKinsey & Company, 2010).<sup>6</sup> Si bien el énfasis ha estado puesto principalmente en empresas europeas y norteamericanas, algunos estudios mundiales han incluido países de América Latina y el Caribe, y algunos estudios nacionales realizados en la región analizan esta conexión.

McKinsey & Company, una firma consultora internacional en el área de gestión empresarial, estudió 345 empresas cotizantes en seis países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) y halló que aquellas que tenían una o más mujeres en sus juntas directivas tenían mejores resultados que las empresas con juntas completamente masculinas (McKinsey & Company, 2013). Más específicamente, la rentabilidad del capital era un 44% más alta y el margen de ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT en inglés) era un 47% más elevado.<sup>7</sup> Como muchos otros estudios mundiales, McKinsey & Company señaló la correlación pero no incluyó su atribución y, en cambio, se preguntó si acaso las empresas más rentables son más atractivas para las mujeres o si dichas empresas realizan esfuerzos específicos para contratar o promover a las mujeres hacia cargos directivos de nivel superior. El estudio concluyó que la “presencia de la mujer aporta al equipo directivo una mejor combinación de habilidades de liderazgo y comportamientos que potencian el rendimiento empresarial”.

Una encuesta mundial realizada en 2016 por el Credit Suisse Research Institute entre más de 3.000 de las empresas más grandes del mundo confirmó los resultados de su encuesta de 2014, en la cual se demostraba un vínculo claro entre diversidad y un mejor rendimiento empresarial (Dawson, Natella y Kersley, 2016). La encuesta de 2016 indica que las empresas con más mujeres en cargos responsables de tomar decisiones generaron tasas más altas de rentabilidad del capital y que las empresas con predominio de mujeres en cargos directivos de alto nivel registraron un mayor crecimiento de ventas y una mayor rentabilidad de los flujos de caja sobre la inversión. La encuesta abarcó a todas las regiones, excepto África. Para América Latina se incluyeron empresas de Brasil, Chile y México.

### Costos de oportunidad de una menor diversidad de género en la toma de decisiones

Otro enfoque consiste en calcular el costo de oportunidad para las empresas y el PIB a causa de la ausencia de mujeres en cargos directivos de nivel superior y en las juntas directivas. El informe Grant Thornton International Business Report de 2016 señaló que “las empresas con juntas directivas formadas exclusivamente por hombres que integran los índices bursátiles de Reino Unido (FTSE 350), Estados Unidos (S&P 500) y la India (CNX 200) están resignando posibles ganancias por valor de USD 655 billones, mientras que tan solo en Reino Unido y Estados Unidos la incorporación de mujeres en las juntas directivas de empresas que integran el S&P 500 y el FTSE 350 podría significar un aumento del PIB del orden del 3%”.<sup>8</sup>

5: El índice Global MSCI es un índice bursátil compuesto por 1.652 acciones del mundo. Es mantenido por MSCI Inc., anteriormente conocida como Morgan Stanley Capital International, y es utilizado como indicador de referencia para los fondos de acciones mundiales.

6: Entre los ejecutivos entrevistados, las proporciones de mujeres y hombres que reportaron una conexión directa entre género y beneficios financieros fueron del 85% y del 58%, respectivamente.

7: Este indicador mide la relación de las utilidades antes de intereses e impuestos y los ingresos netos ganados. Es una medida de la rentabilidad de las ventas de una empresa en un período específico de tiempo. Este indicador proporciona información sobre la capacidad de generación de utilidades de la empresa.

8: El International Business Report se basa en 5.520 entrevistas con directores ejecutivos, gerentes generales, presidentes de juntas directivas y otros funcionarios de alto nivel que toman decisiones de todos los sectores de la industria en empresas medianas de 36 economías, realizadas entre julio y diciembre de 2015.

## 2.1 Iniciativas sobre los argumentos a favor de la mujer en la gestión empresarial en América Latina y el Caribe

Hace ya más de diez años, la OIT calculó las diferencias de género en los costos laborales relacionados con la maternidad y el cuidado de la familia en la región (Abramo y Todaro, 2002). Se encontraron diferencias mínimas que desacreditaban la visión generalizada de que es más costoso contratar mujeres que hombres. Los estudios realizados sobre la relación entre las funciones productivas y reproductivas de la mujer demostraron que las medidas públicas y empresariales que promueven un equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares eran más eficaces en materia de costos, mejoraban los resultados empresariales y promovían la igualdad de género. Estos estudios se dieron a conocer en un momento en el que tanto los hombres como las mujeres consideraban que la mujer debía cuidar de la familia y muchos creían que no era económicamente rentable contratar y retener mujeres en el trabajo debido a sus obligaciones familiares.

En los últimos diez años, otros estudios realizados en la región han ligado mayores niveles de productividad económica, competitividad y crecimiento con menores niveles de discriminación y segregación en el mercado de trabajo, en especial la reducción de la desigualdad de género. Otros estudios en la región han demostrado una correlación positiva entre una mayor productividad económica de la mujer, en particular a través de las mujeres empresarias, y el crecimiento económico (Weeks y Seiler, 2001).

### Recuadro 1

#### ¿Por qué conviene la diversificación de género en la gestión empresarial?

- La reserva de talento está formada cada vez más por mujeres, ya que actualmente es mayor el número de mujeres que obtienen títulos de grado en la mayoría de las áreas de estudio, en comparación con los hombres.
- Las mujeres son consumidoras, representan casi el 40% de la fuerza de trabajo mundial y dirigen el 30% de las empresas. Son las que habitualmente toman las decisiones financieras de todo el hogar.
- La visión tanto de la mujer como del hombre es fundamental en la investigación, el diseño, la producción y entrega de productos y servicios, para medir mejor el interés y la demanda entre los consumidores.
- Hay leyes y disposiciones constitucionales contra la discriminación por razón de sexo en la mayoría de los países, y muchos cuentan con leyes que garantizan igualdad de oportunidades laborales.
- Una mayor diversidad de género mejora la reputación empresarial. Las empresas reconocidas como las “más admiradas” por sus pares en la industria normalmente tienen una mayor proporción de liderazgo femenino.
- Los accionistas desean mayor diversidad de género en la gestión al afianzarse los argumentos en favor de esta práctica.

Source: ILO, 2017a.

Hoy en día, el concepto de diversidad está cada vez más ligado a fomentar una cultura empresarial inclusiva que contrate y promueva a personas de todo género y origen (racial, origen étnico, color, edad y condición socioeconómica). La diversidad es un concepto que trasciende los atributos físicos y se caracteriza por una amplia gama de perspectivas y formas de pensar que se desprenden de las experiencias de vida y antecedentes de una persona. Las empresas que adoptan políticas de diversidad e inclusión están convencidas de que éstas estimulan la creatividad, la innovación y el compromiso en relación con sus productos y servicios. En entornos competitivos, estos son aspectos críticos para los resultados.

*“Los países que desean seguir siendo competitivos e inclusivos deberán incorporar la igualdad de género como una parte esencial de sus políticas de desarrollo de capital humano.”*

Fuente: Foro Económico Mundial, 2016.

*“Simplemente ya no podemos permitirnos negar el pleno potencial de la mitad de la población. El mundo necesita del talento y la sabiduría de las mujeres. Ya se trate de la seguridad alimentaria, la recuperación económica, la salud o la paz y la seguridad, la participación de las mujeres se necesita hoy más que nunca.”*

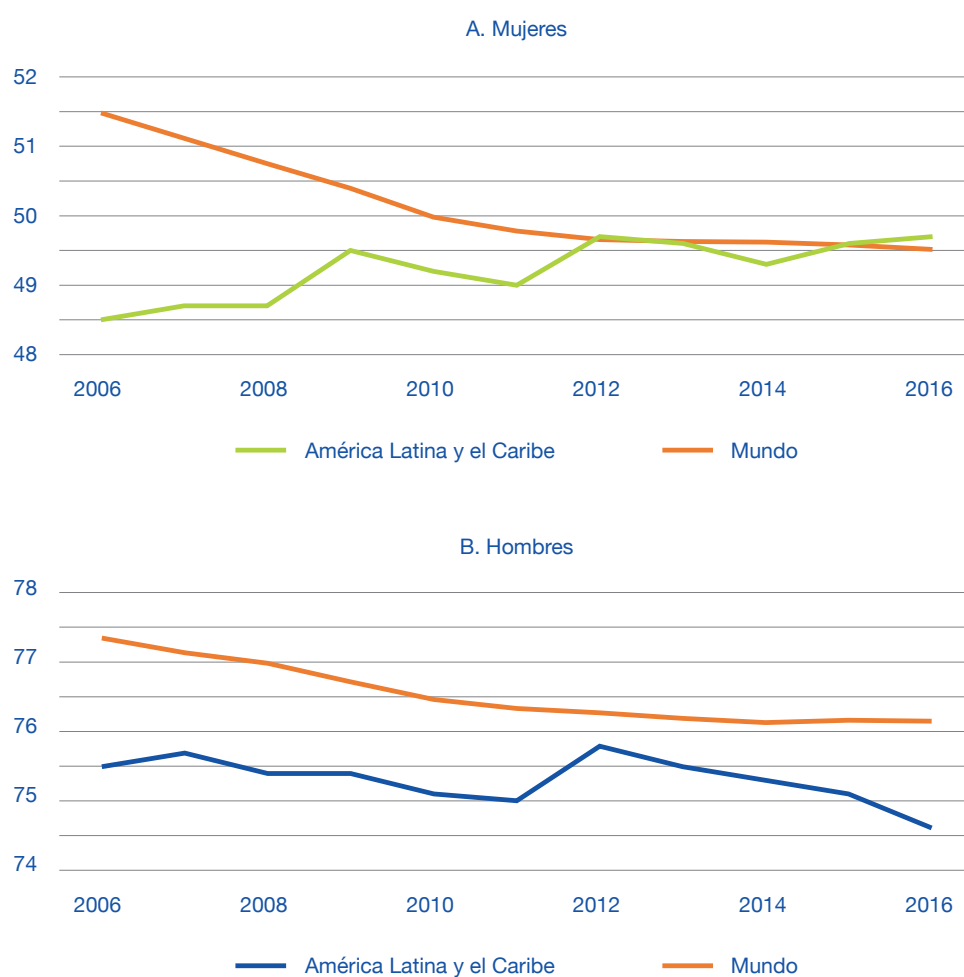
Michelle Bachelet, Presidente de Chile, Ex Directora Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de la Mujer (ONU Mujeres)

Fuente: ONU Mujeres, 2012.

## **2.2 Las tasas de participación de la mujer en la fuerza de trabajo está aumentando en la mayoría de los países de la región**

La región de América Latina y el Caribe ha tenido un desempeño comparativamente bueno en términos del aumento de la participación de la mujer en la fuerza de trabajo y economías nacionales. Entre 2006 y 2016, la participación de la mujer en la fuerza de trabajo subió del 48,5% al 49,7%. Durante ese mismo período, la tasa mundial de participación de la mujer de hecho descendió del 51,5% al 49,5%. En términos regionales, la participación del hombre disminuyó levemente del 75,5% al 74,6%, mientras que en el mundo la disminución fue del 77,4% al 76,1% (véase el gráfico 1, paneles A y B).

**Gráfico 1. Participación en la fuerza de trabajo (porcentaje), América Latina y el Caribe y el mundo, tasas anuales, 2006–16, mujeres (A) y hombres (B)**



Fuente: OIT, 2016a; OIT, 2017b.

Sin embargo, en los ocho países de la región para los que se disponía de datos, a saber Argentina, Barbados, el Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Cuba, Guatemala, Trinidad y Tobago y la República Bolivariana de Venezuela, se registró un descenso de la tasa de participación femenina en la fuerza de trabajo en los últimos diez años.

Como se observa en los gráficos 2 y 3 (paneles A y B) las tasas de participación de la mujer en la fuerza laboral de América Latina y el Caribe disminuyeron en 16 de los 24 países para los que se disponía de datos en ese tiempo. Cabe destacar el aumento del 66% que registró la participación de la mujer en la fuerza de trabajo de Nicaragua—del 38% al 63%— en los últimos diez años. Otros países que se destacaron en este sentido incluyen: Paraguay, Honduras y Chile, donde la participación de la mujer aumentó un 33%, 29% y 25%, respectivamente. En 15 países de América Latina y el Caribe, las mujeres representaban más del 50% de la población activa.

Entre los países del Caribe, las tasas de participación de la mujer en la fuerza de trabajo prácticamente no se modificó, pero las tasas ya eran elevadas en comparación con el resto de la región. De hecho, en Bahamas, Barbados, Jamaica y Trinidad y

Tobago, los últimos datos disponibles indican una tasa media de participación de la mujer en la fuerza de trabajo del 61% frente a un 74% para los hombres.

**Gráfico 2. Tasas de participación en la fuerza de trabajo (porcentaje), países latinoamericanos seleccionados, primeros y últimos años, mujeres (A) y hombres (B)**

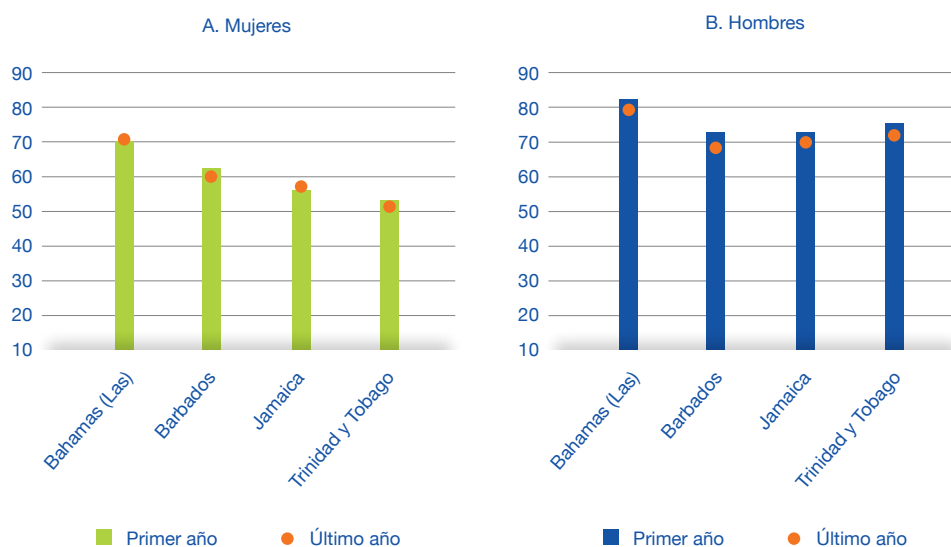


Nota: Los datos correspondientes a los países latinoamericanos se basan en encuestas a hogares (2006–16), a excepción de Cuba y El Salvador (2006–15), y Nicaragua (2006–14). La tasa de participación en la fuerza de trabajo de 2006 correspondiente a Guatemala se basa en datos de la OIT, 2017b.

Fuente: OIT, 2016a; OIT, 2017b.

En América Latina, las tasas de participación total de la mujer en la fuerza de trabajo son más bajas que las de los hombres, y esto tiene consecuencias en la economía. Según estimaciones de un estudio del Fondo Monetario Internacional “si los países latinoamericanos aumentaran la participación de la mujer en la fuerza de trabajo hasta los niveles promedio que se registran en los países nórdicos (61%), su PIB per cápita podría aumentar hasta un 10%” (Novta, Werner y Wong, 2016).

**Gráfico 3. Tasas de participación en la fuerza de trabajo (porcentaje), países seleccionados del Caribe, primeros y últimos años, mujeres (A) y hombres (B)**



Nota: Los datos correspondientes a los países del Caribe se basan en encuestas a hogares (2006–16), excepto los de Las Bahamas (2007–16). Los datos correspondientes a Trinidad y Tobago se extrajeron de la OIT, 2017b.

Fuente: OIT, 2016a; OIT, 2017b.

### 2.3 A pesar de la creciente participación de la mujer en la fuerza de trabajo, las mujeres tienen una participación mayoritaria en la economía informal

Las tasas de participación en la fuerza de trabajo proporcionan una medida cuantitativa de la proporción de hombres y de mujeres que están empleados o disponibles para trabajar y contribuir a la generación del PIB. Las desigualdades de género en materia de trabajo no remunerado y aportes al PIB indican que posiblemente se subestime el potencial que tiene la participación de la mujer en la fuerza de trabajo, en especial si no se tienen en cuenta los aspectos cualitativos del trabajo.

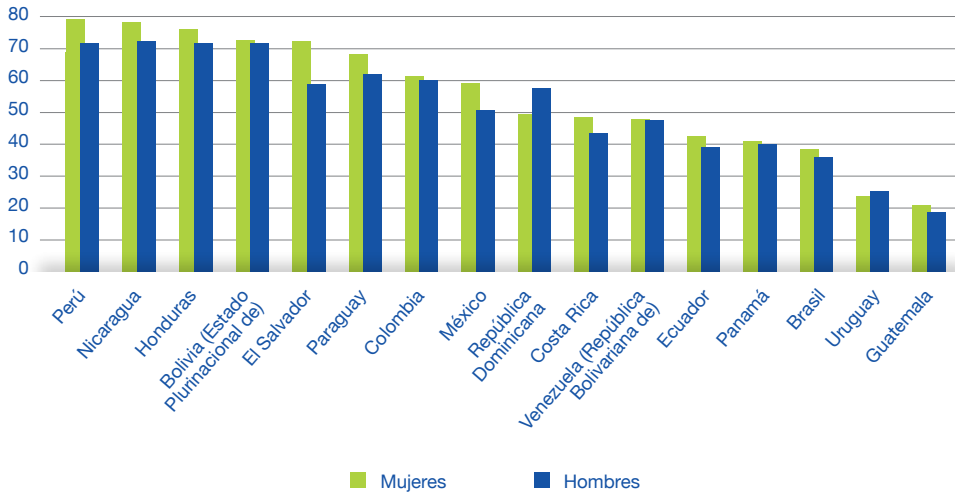
El gráfico 4, presenta un panorama de los hombres y de las mujeres en la economía informal. Las mujeres tienden a concentrarse en la economía informal de la región. La participación de los hombres en el trabajo informal, sólo tiende a darse en la República Dominicana, Uruguay y la República Bolivariana de Venezuela. En la República Dominicana, por ejemplo, el 57,4% de los hombres están empleados en la economía informal, frente al 49,2% en el caso de las mujeres. Sin embargo, la participación de la mujer en la economía informal en algunos países ha aumentado rápidamente en los últimos años. Por ejemplo, en Colombia, entre 2011 y 2015, la proporción de mujeres empleadas en la economía informal creció del 38% al 61%.

Pese a la evidencia que prueba los beneficios que ofrece una mayor diversidad de género en todos los niveles de la fuerza de trabajo y en el lugar de trabajo, las tendencias recientes en las economías de América Latina y el Caribe muestran



una trayectoria distinta. Entender estas tendencias, permitirá que las empresas y las organizaciones de empleadores diseñen estrategias para aumentar las tasas de participación de la mujer y que mejoren la calidad de su aporte a un mayor crecimiento económico y al éxito empresarial.

**Gráfico 4. Proporción de mujeres y de hombres empleados en la economía informal, países latinoamericanos seleccionados, tasas anuales (porcentaje), últimos años**



Notas: Los datos incluyen la tasa total de empleo en la economía informal de Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador y Uruguay (2015), y Perú (2013). Los datos para el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela (2009), Nicaragua (2010), Brasil, El Salvador, Honduras, México, Panamá y Paraguay (2013) y Guatemala (2015) se refieren a la participación en las actividades no agropecuarias de la economía informal.

Fuente: OIT, 2017b.





# 3

## Dificultades que enfrenta el liderazgo empresarial femenino en América Latina y el Caribe

Día a día se suman argumentos a favor de aumentar la participación de la mujer en cargos directivos de nivel superior y en las juntas directivas para mejorar los resultados de las empresas. Sin embargo, el progreso de la mujer en la gestión empresarial enfrenta retos que le impiden alcanzar plena igualdad y que perpetúan los desequilibrios de género en el nivel ejecutivo de toma de decisiones. Este capítulo describe a grandes rasgos estos retos y aporta datos sobre su prevalencia en la región.

### 3.1 La pérdida de talento

A fin de asegurar que las trayectorias profesionales de la mujer la encaminen hacia cargos directivos y ejecutivos, como sucede con los hombres, las empresas pueden promover estratégicamente la reserva de talento femenino. Esto significa asegurar

que las mujeres progresen hasta alcanzar y trascender los niveles directivos medios y obtener la experiencia adecuada para acceder a los niveles más altos. Si bien muchas mujeres inician el camino que conduce a los cargos directivos más altos, muchas abandonan en el trayecto (un fenómeno que se conoce como la “pérdida de talento femenino”). Para superar esta dificultad que obstaculiza el avance de la mujer, un primer paso consiste en entender en qué difiere el modelo profesional de la mujer respecto del modelo del hombre.

La encuesta de empresas realizada por la OIT aportó evidencia del fenómeno de pérdida de talento tanto en el mundo como en América Latina y el Caribe (véase la tabla 1). La contratación y retención de mujeres es un desafío en la región y, si bien las mujeres tienen oportunidades para ocupar cargos directivos, no llegan a acceder a los máximos cargos ejecutivos en la misma proporción que los hombres.

Una mayor proporción de las empresas en América Latina y el Caribe no tenía mujeres en cargos de supervisión o en cargos directivos subalternos o de nivel medio (33% y 20%, respectivamente) en comparación con la cifra mundial del 10% para cada categoría. El 21% de las empresas del mundo no tenían mujeres en cargos directivos de nivel superior, mientras que la cifra en la región era más baja (14%). Había una diferencia menor en la proporción de empresas en las que no había mujeres en el cargo ejecutivo máximo: 32% en la región frente a 34% en el mundo.

**Tabla 1. La pérdida de talento femenino, América Latina y el Caribe y el mundo, proporción del total de empresas (porcentaje), 2013**

Nivel directivo	Proporción de los cargos ocupados por mujeres	Empresas en América Latina y el Caribe	Empresas en el mundo
Nivel de supervisión o subalterno	Sin mujeres	33	10
	Menos del 30% de mujeres	57	61
	Entre 41% y 50%	9	13
Nivel medio	Sin mujeres	20	10
	Menos del 30% de mujeres	54	62
	Entre 41% y 50%	14	15
Nivel superior	Sin mujeres	14	21
	Menos del 30% de mujeres	56	71
	Entre 41% y 50%	15	10
Máximo nivel ejecutivo	Sin mujeres	32	34
	Menos del 30% de mujeres	57	74
	Entre 41% y 50%	7	8

Nota: Los datos de América Latina y el Caribe incluyen las respuestas de 63 empresas en Argentina, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Paraguay, Uruguay y la República Bolivariana de Venezuela. Los datos mundiales incluyen las respuestas de más de 1.300 empresas en 39 países.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2013.

Se considera que tener mujeres en un 30% de los cargos directivos constituye una masa crítica para incidir positivamente en los resultados de una empresa. Más de la mitad de las empresas entrevistadas no habían alcanzado ese umbral en ninguno

de los niveles directivos, tanto en la región como en el mundo. Sin embargo, el 56% de las empresas de la región tenían algunas mujeres en cargos directivos de nivel superior (aunque no por encima del 30%), frente a un 71% en el mundo; y el 57% de las empresas entrevistadas en la región estaban por debajo del umbral del 30% en relación con mujeres en los máximos cargos ejecutivos, frente a un 74% en el mundo.

Pocas empresas informaron tener equilibrio de género (indicado por una relación de 41%-50% de los cargos ocupados por mujeres u hombres) en distintos niveles directivos. Un número menor de las empresas entrevistadas logró alcanzar equilibrio de género en el máximo nivel directivo, tanto en la región como en el mundo (7% y 8%, respectivamente).

Los programas de ayuda a la mujer en el lugar de trabajo pueden no ser eficaces si no existe un compromiso genuino de directores y ejecutivos. En los últimos años, empresas de todo el mundo han tomado medidas para designar más mujeres en las juntas directivas y, en menor medida, en la dirección ejecutiva (CEO). La sensibilización en cuanto a los argumentos a favor de la mujer en la gestión empresarial, contribuyó a que este tema tuviera carácter prioritario, y algunas empresas han logrado aumentar la proporción de mujeres en niveles directivos. Más aún, las empresas han hecho enormes esfuerzos para aprovechar la reserva de mujeres con formación y talento. Es así que muchas mujeres se han unido a las filas empresariales en cargos directivos de nivel subalterno y medio. En cuanto a la reserva que conduce a los máximos niveles ejecutivos, parece que algunas empresas han logrado resultados en los niveles iniciales y máximos de la reserva. Pero sigue siendo un desafío poder asegurar que la mujer avance en los cargos directivos medios de esa reserva. Las empresas pueden implementar planes de desarrollo de carrera y de sucesión empresarial para apoyar a la mujer en los cargos medios de la reserva.

### 3.2 El techo de cristal: Todavía hay soledad en la cima

La empresa típica tiene una estructura jerárquica de tipo piramidal, y dentro de esa estructura, el techo de cristal es una metáfora que representa los obstáculos que impiden que las mujeres o las minorías lleguen a la cima. Muchos estudios han investigado las causas de los prejuicios de género que existen en los máximos niveles de la gestión empresarial del sector privado. Dado que las encuestas de la fuerza de trabajo y los censos de población no captan sistemáticamente los datos sobre equilibrio de género de directores ejecutivos, ejecutivos y miembros de la junta directiva en el sector privado, este informe se basa en varias encuestas nacionales, regionales y mundiales realizadas por institutos de investigación, firmas consultoras e instituciones académicas para evaluar y analizar las principales tendencias. Las encuestas empresariales aportan información sobre los obstáculos que impiden que las mujeres accedan a la dirección ejecutiva y a las juntas directivas de empresas. Sin embargo, debido a las diferentes metodologías empleadas en las encuestas y el muestreo, no son comparables.

La encuesta periódica del Banco Mundial cubrió 14.412 empresas de América Latina y el Caribe, de un total de 125.000 empresas en 139 países.<sup>9</sup> En ella se constata que hay una proporción considerablemente menor de mujeres en cargos directivos de nivel superior en América Latina que en el Caribe. La muestra en

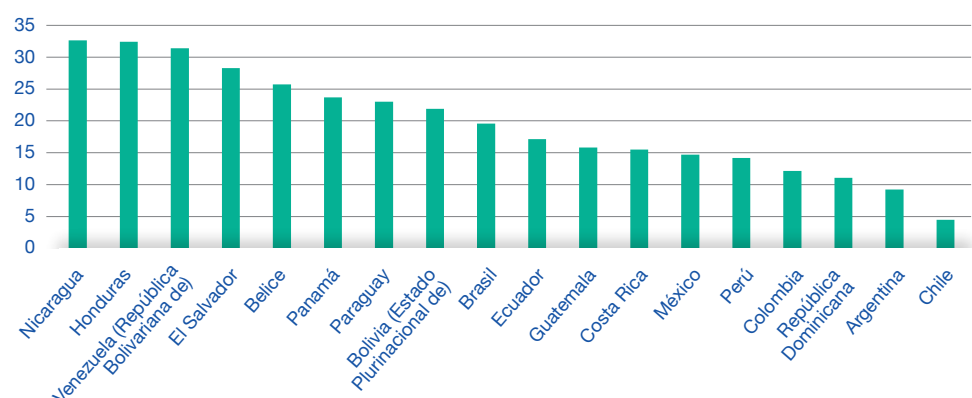
9: La cantidad de empresas de América Latina y el Caribe entrevistadas por el Banco Mundial se indica de la siguiente manera: Argentina (1.054), Belice (150), Estado Plurinacional de Bolivia (362), Brasil (1.802), Chile (1.033), Colombia (942), Costa Rica (538), Dominica (150), República Dominicana (360), Ecuador (366), El Salvador (719), Guatemala (590), Guyana (165), Honduras (360), Jamaica (376), México (1.480), Nicaragua (336), Panamá (365), Paraguay (361), Perú (1.000), Trinidad y Tobago (370), San Cristóbal y Nieves (150), Santa Lucía (150), San Vicente y las Granadinas (154), Surinam (152), Uruguay (607) y la República Bolivariana de Venezuela (320).

10:  
Las clasificaciones de empresas por tamaño que realiza el Banco Mundial son las siguientes: pequeñas (de 5 a 19 empleados); medianas (entre 20 y 99 empleados); y grandes (más de 100 empleados). Cabe tener presente que las clasificaciones de la encuesta de empresas realizada por la OIT difieren. En las economías más pequeñas, la cantidad proporcional de grandes empresas era menor en la mayoría de los casos.

cada país incluyó prácticamente proporciones similares de pequeñas, medianas y grandes empresas.<sup>10</sup>

En promedio, en el 19% de las empresas en América Latina, las mujeres ocupan cargos directivos de nivel superior, frente a un 24% en el Caribe (gráficos 5 y 6). En el extremo inferior, menos del 5% de las empresas entrevistadas en Chile tenían mujeres en cargos directivos de nivel superior, a diferencia de un 39% en San Vicente y las Granadinas.

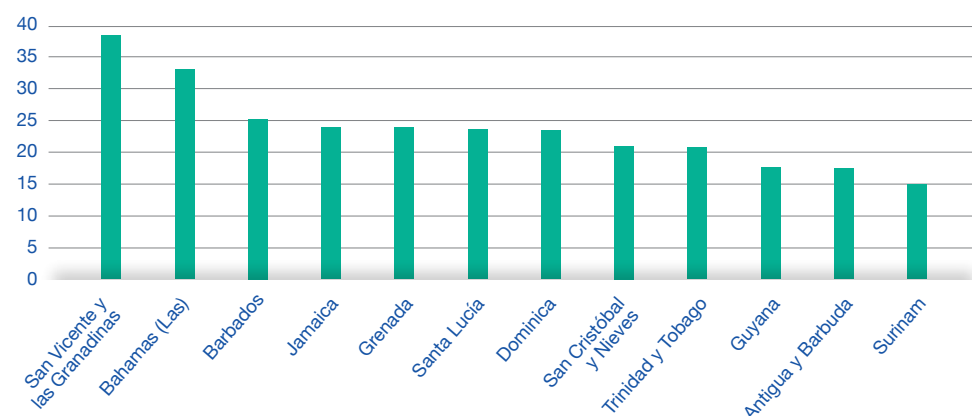
**Gráfico 5. Empresas que tienen al menos una mujer en un cargo directivo de nivel superior, expresadas como proporción del total de empresas (porcentaje), países latinoamericanos seleccionados, último año disponible**



Nota: Últimas encuestas realizadas por la mayoría de los países en 2010, salvo Brasil (2009) y El Salvador (2016). Los cargos directivos de nivel superior se definen como los ejecutivos de más alto rango con cargos tales como presidente/presidenta de la junta directiva, director/a ejecutivo/a, director/a general, presidente, y vicepresidente ejecutivo, entre otros.

Fuente: Banco Mundial, 2017.

**Gráfico 6. Empresas que tienen al menos una mujer en un cargo directivo de nivel superior, expresadas como proporción del total de empresas (porcentaje), países seleccionados del Caribe, último año disponible**



Nota: Últimas encuestas realizadas por la mayoría de los países en 2010, salvo Brasil (2009) y El Salvador (2016). Los cargos directivos de nivel superior se definen como los ejecutivos de más alto rango con cargos tales como presidente/presidenta de la junta directiva, director/a ejecutivo/a, director/a general, presidente, y vicepresidente ejecutivo, entre otros.

Fuente: Banco Mundial, 2017.

En comparación con otras regiones del mundo, la región de América Latina y el Caribe ocupa el tercer lugar en términos de la proporción de mujeres en el máximo cargo directivo (21,4%). Es superada por la región de Asia Oriental y el Pacífico y por los países de alto ingreso que no son miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con 31,9% y 22,1%, respectivamente (véase la tabla 2).

11:  
Mercer es una consultora mundial en las áreas de talento, salud, jubilación e inversiones.

**Tabla 2. Empresas donde el máximo cargo directivo es ocupado por una mujer, expresado como proporción de empresas (porcentaje) por región, último año disponible**

Regiones	Empresas (%)
<b>Los 139 países</b>	<b>18,6</b>
Asia Oriental y el Pacífico	31,9
Países de alto ingreso que no son miembros de la OCDE	22,1
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>21,4</b>
Europa y Asia Central	18,6
Países de alto ingreso de la OCDE	16,9
África al Sur del Sahara	15,9
Asia Meridional	11,0
Oriente Medio y Norte de África	5,1

Nota: Grupos según la clasificación de países del Banco Mundial, con base en las últimas encuestas de empresas.  
Fuente: Banco Mundial, 2017.

La encuesta de McKinsey (2013) de 345 empresas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú reveló que las mujeres ocupan el 8% de los cargos ejecutivos y tienen una representación del 5% en las juntas directivas. Según el International Business Report 2016 de Grant Thornton, el 18% de los cargos directivos de nivel superior en Argentina y México son ocupados por mujeres, en tanto la cifra es del 19% en Brasil. Esto contrasta con un promedio mundial del 24%.

“Si bien las mujeres son el sostén de casi la mitad de los hogares del Caribe, la participación de las mujeres en cargos directivos de nivel superior aún se limita a menos de una cuarta parte de estos empleos en todos los países del Caribe estudiados, con la excepción de Saint Vincent y Granadinas y Barbados.”

Fuente: PNUD, 2016a.

Una encuesta mundial realizada en 2014 entre 583 organizaciones de 42 países, indicó que América Latina es la única región que va por buen camino para alcanzar la igualdad de género en el nivel profesional y niveles directivos superiores hacia 2025 (Mercer, 2014)<sup>11</sup>. Esta encuesta destaca que América Latina experimentará un crecimiento de la representación de la mujer en el nivel de dirección ejecutiva del 12% al 39% para 2024. Mercer prevé poco cambio en Norteamérica, del 24% al 26%, en tanto en Europa y Oceanía, Mercer prevé un incremento del 18% al 47% en el mismo período. Estas previsiones se basan en los datos de su encuesta, según

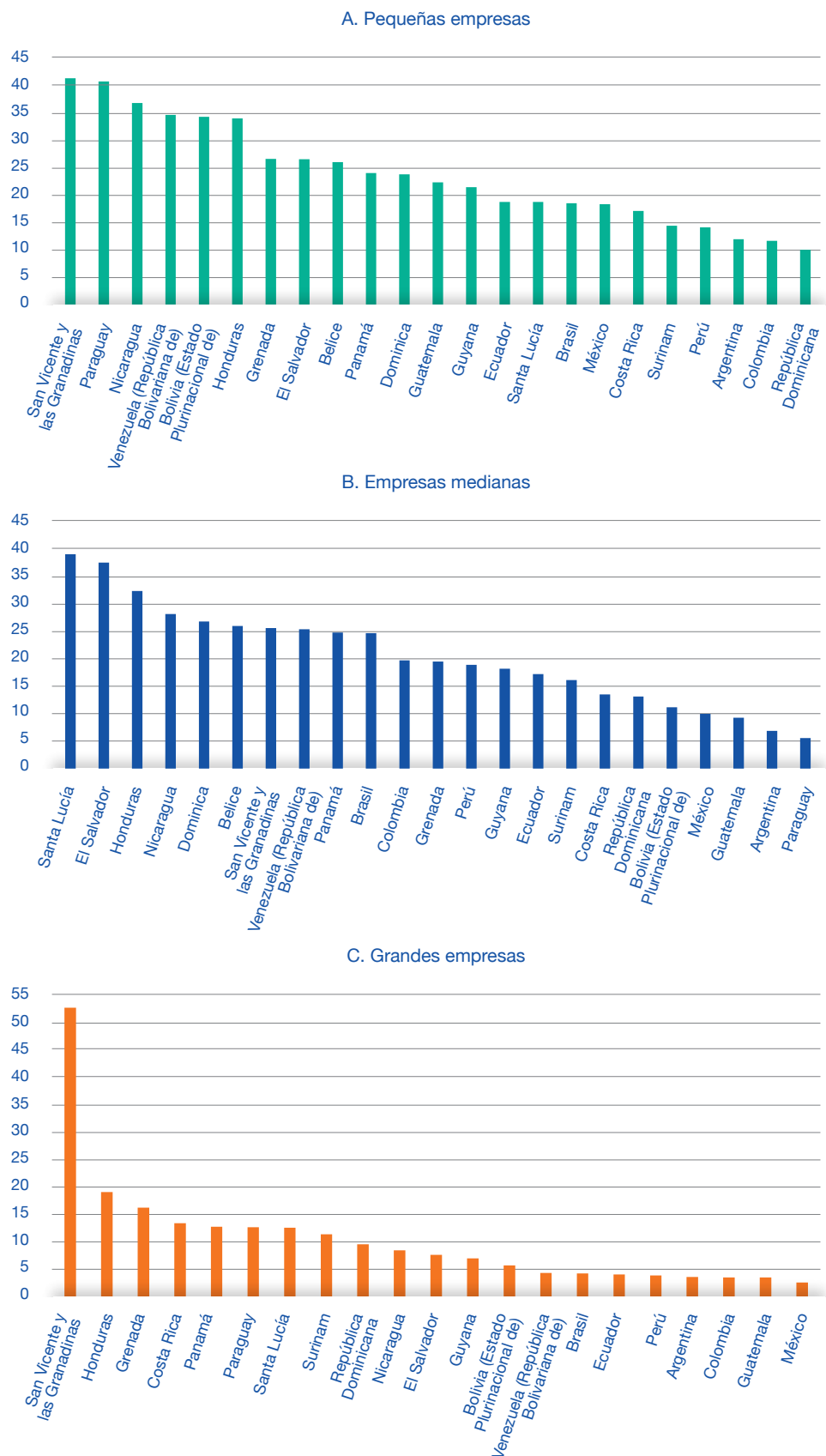
los cuales la tasa de contratación de las mujeres es menor que la de los hombres en Europa y Oceanía, pero ascienden a puestos directivos de nivel superior más rápido que los hombres. Así pues, Mercer pronostica que su representación en las funciones ejecutivas aumentará considerablemente. Para América Latina, Mercer señala que la tasa de contratación y promoción de la mujer se ha acelerado, y es mayor que la de los hombres en todos los niveles.

### **Las mujeres tienen más probabilidades de acceder a los cargos directivos de nivel superior en pequeñas y medianas empresas**

Los datos del Banco Mundial ilustran que en la mayoría de los países de la región es mayor la cantidad de pequeñas y medianas empresas que tienen al menos una mujer en un cargo directivo de nivel superior, en comparación con las grandes empresas (véase el gráfico 7). En promedio, el 24% de todas las pequeñas empresas tenían al menos una mujer en la alta dirección, frente al 21% en las medianas empresas, y tan sólo el 11% en las grandes empresas.



Gráfico 7. Empresas con una mujer en cargos directivos de nivel superior como proporción del total de empresas (porcentaje), por tamaño, pequeñas (A), medianas (B) y grandes (C), países seleccionados de América Latina y el Caribe, últimos años disponibles



Fuente: Banco Mundial, 2017.

En el segmento de pequeñas empresas, la mayor proporción de empresas con al menos una mujer en un cargo directivo de nivel superior (más del 40%) correspondió a San Vicente y las Granadinas y Paraguay. En el segmento de medianas empresas, Santa Lucía y El Salvador tenían la mayor proporción de empresas con una mujer en un cargo directivo de nivel superior, con niveles de 39% y 38%, respectivamente.

En el segmento de grandes empresas, la mayor presencia femenina en la alta dirección se observó en San Vicente y las Granadinas y Honduras, con un 53% y un 19%, respectivamente. En 13 de los 21 países, en menos del 10% de las empresas había una mujer en un cargo directivo superior. En las economías grandes, como Argentina, Brasil y México, se observó una proporción menor de grandes empresas con una mujer en cargos directivos de nivel superior. Algunas economías más pequeñas de América Central y el Caribe tenían un porcentaje mayor de grandes empresas con mujeres en la alta dirección, posiblemente a raíz de la participación de la mujer en las empresas familiares.

### **3.3 La necesidad de mayor participación de la mujer en las juntas directivas**

La composición de la junta directiva es uno de los niveles más altos de toma de decisiones en la empresa. En los últimos años, el equilibrio de género de las juntas directivas, en especial en empresas con cotización pública en bolsas de valores del mundo, ha sido objeto de riguroso examen y la escasa participación de la mujer en esta función pasó a ser un motivo de preocupación. Los países han experimentado iniciativas voluntarias y establecido metas, además de cupos requeridos por ley. Las instituciones del mercado de valores publicaron códigos de gobernanza que exigen que se informe al público de la composición de la junta directiva por género y se expliquen los motivos en caso de que no se hayan alcanzado los objetivos de diversidad. Estas iniciativas han generado un aumento de la cantidad de mujeres con presencia en las juntas directivas durante los últimos diez años. Si bien la inclusión de al menos una mujer en una junta directiva anteriormente compuesta exclusivamente por hombres puede considerarse un logro, hay indicios de que una única mujer no es suficiente para recoger los beneficios que ofrece la diversidad de género. Algunos estudios han evaluado las funciones que desempeñan las mujeres que integran juntas directivas (estratégicas o no estratégicas), y en qué medida las mujeres asumen el liderazgo (presidencia) de las juntas directivas.

Algunos estudios han cuestionado si las mujeres están calificadas para integrar juntas directivas, en especial cuando se establecen cupos que exigen equilibrio de género. Curiosamente, un estudio de 2017 sobre cupos en Suecia concluyó que las mujeres que se incorporaron a las juntas directivas desplazaron a hombres menos calificados, elevando así en lugar de disminuir la calidad de la junta directiva (Besley, Folke, Persson y Rickne, 2017). En muchos países, incluidos los de la región de América Latina y el Caribe, las mujeres integran juntas directivas de empresas que dirigen sus propias familias. Estas mujeres pueden ser miembros meramente simbólicos de la junta directiva, pero no tiene que ser necesariamente así. En la actualidad, muchas mujeres tienen educación, aptitudes y experiencia para asumir el control del negocio familiar.

Unos pocos estudios hicieron un seguimiento específico de la proporción de mujeres que integran las juntas directivas y la mayoría constató que la región de América Latina y el Caribe es superada por las otras regiones del mundo y que muchas juntas directivas de grandes empresas siguen estando formadas íntegramente por hombres. La mayoría de los estudios se centran en grandes empresas cotizadas en bolsas de valores ya que su información tiene carácter público.

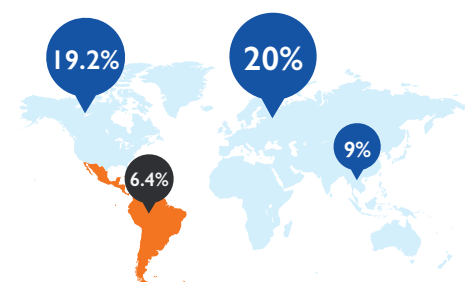
En 2016, el BID analizó el equilibrio de género en cargos directivos en 1.259 empresas con cotización pública de países de América Latina y el Caribe (Flabbi, Piras y Abrahams, 2016). Se constató que, en promedio, un 8,5% de los miembros de la junta directiva eran mujeres. En comparación con el resto de América Latina, el Caribe tenía un mayor porcentaje de mujeres en cargos directivos, con un 18% en la junta directiva y un 29% de los cargos ejecutivos.

Desde 2009, MSCI ha hecho un seguimiento al equilibrio de género en las juntas directivas de empresas que cotizan en bolsas del mundo. De una muestra de 4.218 empresas, se constató que en 2015, en promedio, la representación femenina en las juntas directivas era del 15% frente a un 12,4% en 2014 y un 10,2% en 2009. En la región de América Latina y el Caribe, Panamá registró la proporción más alta de empresas con al menos una mujer en la junta directiva, en un nivel del 22,2%, frente a un 11,4% de Colombia. Chile, México y Brasil quedaron muy rezagados respecto al resto de la región, con un 4,7%, 5,2% y 6%, respectivamente (MSCI, 2015).

La fundación *Women Corporate Directors Foundation* es una organización mundial con más de 3.500 miembros que integran alrededor de 8.500 juntas directivas. Tiene 72 sucursales en todo el mundo, incluso en Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, México, Panamá, Perú y Uruguay. En 2015, esta organización se adjudicó el desarrollo de una encuesta a alrededor de 4.000 mujeres y hombres que integran juntas directivas de empresas radicadas en 60 países (Spencer Stuart y Women Corporate Directors Foundation, 2016).<sup>12</sup> Dicha encuesta constató que la representación femenina en las juntas directivas más baja se daba en América Central y del Sur y en Asia (véase la tabla 3).

En 2015, Corporate Women Directors' International (CWDI), una organización de apoyo en los Estados Unidos, constató que tan sólo un 6,4% de los directores que integran las juntas directivas de las 100 empresas más grandes de América Latina eran mujeres (CWDI, 2015). De acuerdo con estos resultados, América Latina se sitúa muy por debajo de Norteamérica (19,2%), Europa (20%) y Asia y el Pacífico (9,4%). En el 47% de las 100 empresas más grandes de América Latina, las juntas directivas están formadas exclusivamente por hombres.

12:  
Los miembros de juntas directivas en Estados Unidos representaban el 48% de la muestra.



**Tabla 3. Juntas directivas en las que hay al menos una mujer, como proporción de todas las juntas directivas (porcentaje) por región, 2016**

Región	Porcentaje de empresas que tienen al menos una mujer en la junta directiva
Europa del Este y Rusia	27
África	25
Australia y Nueva Zelanda	23
Europa Occidental	19
Oriente Medio	18
Norteamérica	17
Asia	14
América Central y del Sur	12

Nota: Clasificación regional de Spencer Stuart, Women Corporate Directors Foundation.

Fuente: Spencer Stuart y Women Corporate Directors Foundation, 2016.

Según CWDI (2015), Colombia tenía la mayor cantidad de grandes empresas con al menos una mujer en la junta directiva: con un nivel del 13,4% duplicaba ampliamente el promedio regional. Las empresas brasileñas, que representan casi la mitad del total de empresas de la lista, promediaron un 6,3%. Alrededor de un 5,1% de las empresas mexicanas tenían representación femenina en las juntas directivas, mientras que en Chile la representación era del 3,2%. Entre las empresas con representación femenina en la junta directiva, el 43% tenía tan solo una representante.

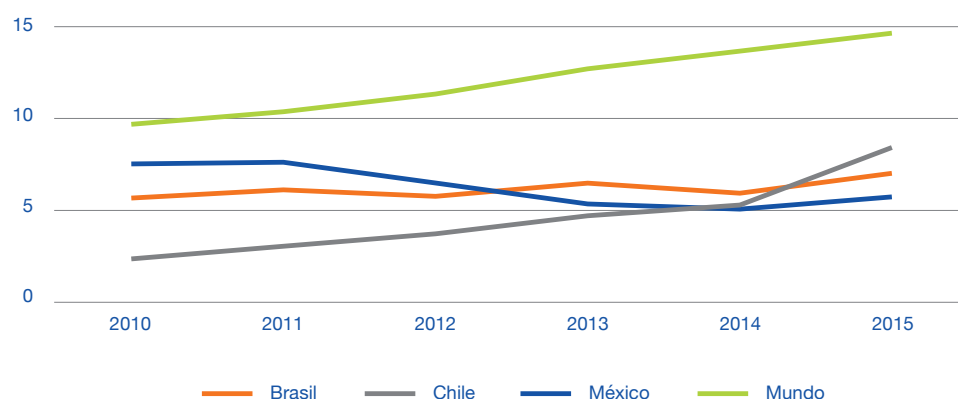
“De las 53 empresas que cotizan en la Bolsa de Jamaica, las mujeres integran el 17% de las juntas directivas.”

Fuente: Commonwealth Business Council y Association of Chartered Certified Accountants, 2013.

En 2016, Egon Zehnder, una firma consultora mundial de liderazgo desarrolló un Análisis sobre la diversidad en las juntas directivas de América Latina. Para establecer el punto de partida, la firma analizó la composición de la junta directiva de 155 empresas que cotizan en bolsa con una capitalización de mercado de al menos USD 1.000 millones en cinco países latinoamericanos; concretamente, Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. Constató que en Colombia las mujeres tenían una representación del 14% en las juntas directivas, seguidas de un 8% en Chile, un 6% en Argentina y Brasil, y un 5% en México. El promedio se situó en un 6,4%, por detrás de Estados Unidos y Canadá, con una representación del 15,9% y Europa con un 21,1% (Egon Zehnder, 2016).

La encuesta mundial realizada por Credit Suisse en 2016 entre 3.000 empresas analizó datos de 2010 a 2015. Los resultados demostraron que la participación de las mujeres en las juntas directivas había aumentado de un 9,6% a casi un 15%. La encuesta incluyó empresas de Brasil, Chile y México. Las empresas chilenas triplicaron ampliamente la representación de las mujeres en las juntas directivas, de un 2,3% a un 8,5% (gráfico 8).

**Gráfico 8. Participación de las mujeres en las juntas directivas (porcentaje) en Brasil, Chile, México y en el mundo, 2010–15**



Fuente: Dawson, Natella y Kersley, 2016.

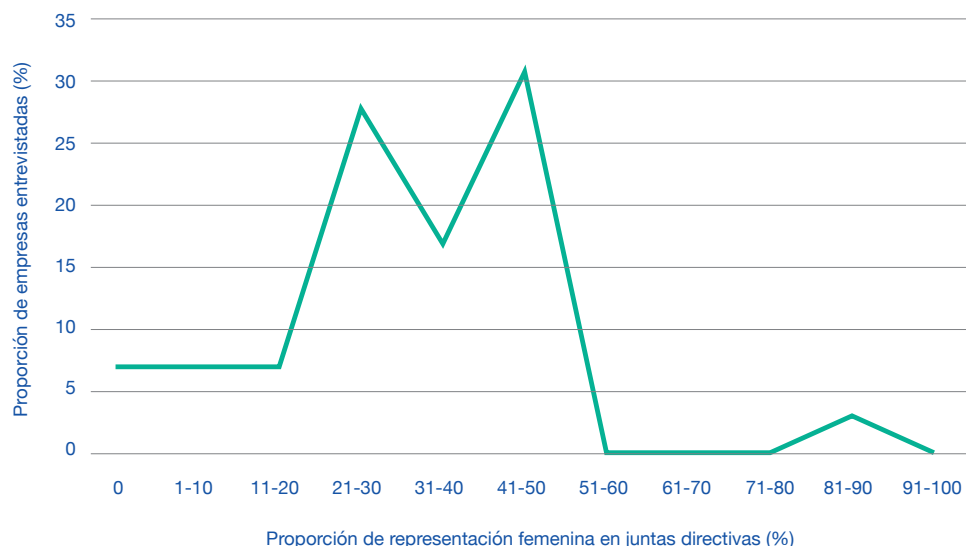
En la región, hay pocos estudios nacionales sobre la mujer en la gestión empresarial. El BID realizó un estudio en Chile que concluyó que la participación de la mujer en las juntas directivas aumentó en un punto porcentual por año desde 2011. Sin embargo, en 2015, de las 40 empresas cotizadas en la bolsa de Chile, tan sólo 13 tenían representación femenina en la junta directiva. En total, las 40 empresas tenían 331 miembros de juntas directivas, y 19 eran mujeres (5,6%) (BID, 2015b).

En 2013, se realizó una encuesta de 191 empresas miembros de la Cámara de Industria del estado de Carabobo (CIEC) en la República Bolivariana de Venezuela. De la encuesta surgió que 30 empresas tenían representación femenina en la junta directiva (15,7%) (Delgado Castillo y Rondón Delgado, 2013). En total, había 1.337 miembros de juntas directivas, de las cuales 35 eran mujeres (2,6%). De esas 35 mujeres, diez eran familiares directos del propietario de la empresa, y cinco de las 25 restantes eran propietarias de la empresa.

Una encuesta realizada por el organismo de contralor de la bolsa de valores en Argentina reveló que el porcentaje de mujeres en juntas directivas de empresas cotizadas en bolsa creció del 7% en 2010 al 10% en 2016. De las 30 empresas más grandes, la proporción de mujeres en las juntas era inferior al 5,6% en 2016, frente a un 4,1% en 2010. Pese a ser menos en cantidad, las empresas cotizadas más pequeñas y medianas tenían una mayor participación femenina en las juntas directivas en comparación con las empresas más grandes que cotizaban en bolsa. En 2016, la participación era del 16,8% (Comisión Nacional de los Valores).

La encuesta de empresas realizada por la OIT informó proporciones mayores de empresas en América Latina y el Caribe con representación femenina en las juntas directivas, además de mayor cantidad de mujeres por junta directiva. En la mayoría de las empresas, la representación femenina oscilaba entre el 20% y el 50% en la junta (véase el gráfico 9). Asimismo, en el 26% de las empresas la junta era presidida por una mujer. Esto posiblemente obedezca a la mayor proporción de pequeñas empresas que se incluye en la muestra de empresas de la OIT (casi la mitad de las empresas entrevistadas en América Latina y el Caribe). Los datos sobre el equilibrio de género de las juntas directivas suelen recogerse de una muestra con inclinación hacia las grandes empresas, a menudo multinacionales.

**Gráfico 9. Proporción de representación femenina en las juntas directivas y proporción de empresas entrevistadas (porcentaje), América Latina y el Caribe, 2013**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2013.

*“Si Chile quiere transitar realmente al desarrollo, no puede darse el lujo de no incorporar fuerte y decididamente más mujeres en todos los niveles laborales en nuestras empresas.”*

Alberto Salas, Presidente, Confederación de la Producción y del Comercio

Fuente: Sánchez, 2015.

### 3.4 Crecimiento lento de la proporción de mujeres que llegan a la dirección ejecutiva (CEO)

Además de aumentar la representación de las mujeres en las juntas directivas, es igualmente esencial que haya más directoras ejecutivas (CEO) para lograr diversidad de género en la toma de decisiones. La cantidad de mujeres en la dirección ejecutiva sigue siendo sumamente baja en el mundo, y aún no se ha producido un ascenso masivo de la mujer hacia estas funciones. Aumentar la proporción de mujeres que acceden a la dirección ejecutiva es importante por varias razones: los directores ejecutivos suelen ser miembros de la junta directiva y reportan a dicho órgano; las mujeres que son directoras ejecutivas constituyen ejemplos tanto para hombres como para mujeres de la empresa; los directores ejecutivos tienen un alto nivel de responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa y su mandato habitualmente es más operativo que un cargo en la junta directiva.

Los informes de medios de prensa en la región han celebrado el nombramiento de mujeres en la dirección ejecutiva y han destacado instancias en que las empresas han designado a su primera directora ejecutiva. Muy a menudo, estos nombramientos tienen lugar en subsidiarias de empresas multinacionales, como ha sido el caso de Nissan y Pepsico en México, General Electric en Brasil, y Scotiabank en Jamaica (véase D'Alesio, 2015; Forbes, 2016; Luz, 2012; y Richardson, 2013).

En el ámbito nacional, un estudio realizado en Chile constató que el 6% de todos los directores ejecutivos eran mujeres, mientras que el 11,8% de todos los gerentes eran mujeres (BID, 2015b). De manera similar, en Argentina, el 16% de las empresas entrevistadas tenían mujeres en funciones directivas, y de esas mujeres el 23% eran directoras ejecutivas, un 9% eran directoras de recursos humanos y un 7% eran presidentes y vicepresidentes (Grant Thornton, 2015).

Pocos estudios han aportado información sobre el porcentaje de directoras ejecutivas en el tiempo. Un estudio regional realizado por el BID en 2016, antes mencionado reveló que tan sólo el 4,2% de las 1.259 empresas cotizadas en países de América Latina y el Caribe tenían una directora ejecutiva (Flabbi, Piras y Abrahams, 2016, p. 7).

En las 3.000 empresas del mundo estudiadas por Credit Suisse, tan solo 130 tenían directoras ejecutivas (3,9%) (Dawson, Natella y Kersley, 2016). América Latina, representada por empresas de Brasil, Chile y México, tenía el porcentaje más bajo de directoras ejecutivas de todas las regiones, aproximadamente un 1%.

*“Nuestra conclusión de que las directoras ejecutivas generan la misma rentabilidad para la reputación de la empresa que los directores ejecutivos es sumamente alentadora. Aparentemente, una vez que ocupan ese cargo, han demostrado estar a la altura de las circunstancias y el género ha dejado de ser un problema. Al igual que los hombres en esos mismos cargos, todo lo que cuenta ahora son los resultados del negocio.”*

Leslie Gaines Ross, Responsable de estrategias de reputación, Weber Shandwick

Fuente: Weber Shandwick, 2015.

A diferencia de estos resultados, un estudio de 2016 realizado por la Federación Internacional de Mutuales y Cooperativas de Seguro (ICMIF) entre las empresas nacionales afiliadas reveló que la región de América Latina y el Caribe aventaja a otras regiones en la cantidad de directoras ejecutivas liderando empresas. De sus miembros en la región, el 38,5% tenía directoras ejecutivas, en comparación con 19,6% en el caso de Europa, 18,8% en Norteamérica, 7,7% en Asia y Oceanía y 0,0% en África (ICMIF, 2016).

Del mismo modo, la encuesta de empresas de la OIT reveló que una proporción importante de mujeres eran directoras ejecutivas de las empresas entrevistadas en la región, a razón de un 40% frente a un promedio mundial del 26%.

*“En Argentina, hay sucursales de empresas extranjeras donde hay mujeres en cargos directivos, pero hay gran cantidad de empresas familiares comúnmente dirigidas por hombres de la familia.”*

Arnaldo Hasenclever, Socio gerente, Grant Thornton Argentina

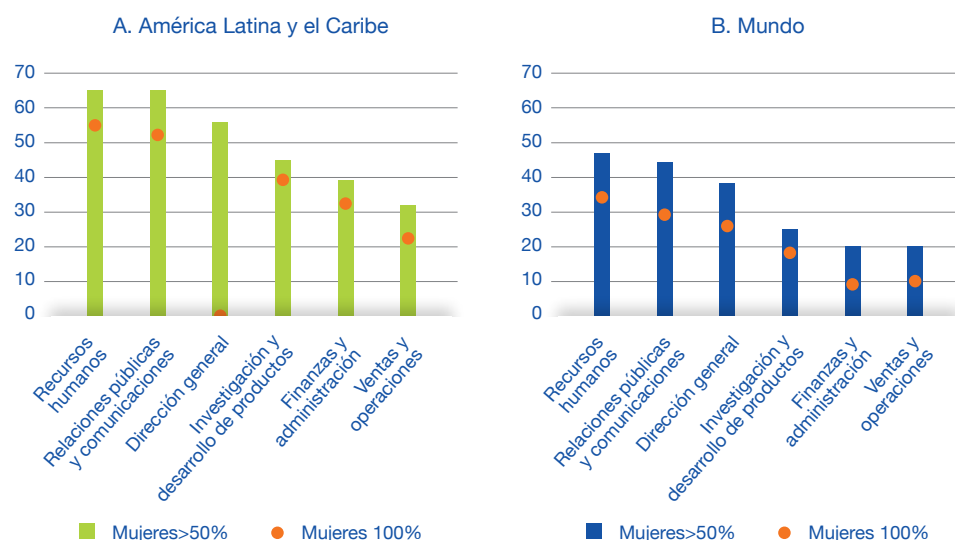
Fuente: Grant Thornton, 2017.

### 3.5 Paredes de cristal: Concentración de mujeres en funciones de apoyo

Tras incorporarse a una empresa u organización, las trayectorias profesionales de hombres y mujeres comúnmente transitan caminos diferentes. Las mujeres, incluso en cargos directivos, tienden a desempeñar funciones de apoyo. Así pues, son pocas las mujeres con exposición al abanico de operaciones de la empresa y pocas las que adquieren experiencia para la dirección general en diferentes áreas funcionales. Ambas cosas son necesarias para llegar a los más altos niveles directivos; sin embargo, en muchos casos las mujeres están agrupadas en funciones que no les permiten llegar a un nivel ejecutivo. El resultado de esta divergencia de trayectorias profesionales es una segregación a razón de género en los cargos directivos, un fenómeno al que se conoce como “paredes de cristal”.

Una encuesta realizada a 5.404 directores de todo el mundo reveló que el 74% de las mujeres en cargos directivos se desempeñaron como asistentes en sus empresas antes de llegar a dicha posición, frente a un 60% en el caso de los hombres (Grant Thornton, 2015). En América Latina, el 78% de las mujeres en cargos directivos ocuparon primero cargos de asistentes.

**Gráfico 10. Concentración de mujeres en cargos funcionales y funciones de apoyo gerencial, América Latina y el Caribe (A) y el mundo (B), 2013**



Fuente: Encuesta de empresas realizada por la OIT, 2013.



El gráfico 10 expone datos de la encuesta de empresas realizada por la OIT y allí se observa que las mujeres tienden a desempeñar funciones directivas tales como recursos humanos, relaciones públicas y comunicaciones, y finanzas y administración. En el mundo, hay pocas empresas con una proporción considerable de mujeres en cargos directivos de ventas y operaciones, investigación y desarrollo de productos, y en la dirección general. En consecuencia, las mujeres en cargos directivos adquieren experiencia, pero no en áreas que les permitan progresar ascendiendo en la jerarquía de la empresa. Sin embargo, algunos entrevistados de América Latina y el Caribe citaron una tendencia innovadora, corroborada por la encuesta de Mercer, en donde las mujeres en cargos directivos tienen una mayor participación en investigación y desarrollo de productos, así como en operaciones y ventas, y como gerentes generales.

### Caen las paredes de cristal en América Latina

El estudio de 2016 realizado por Mercer pronosticó grandes avances para las mujeres en América Latina en los próximos años.<sup>13</sup> Para 2025 se espera que las mujeres ocupen casi la mitad de todos los cargos profesionales y directivos de la región. En 2015 las mujeres ocupaban el 17% de las posiciones ejecutivas, y los pronósticos prevén que la proporción aumentará a un 44% en 2025 a juzgar por las tasas actuales de contratación, ascenso y retención.

Según Mercer (2016), las mujeres de la región tienen más probabilidades que los hombres de ascender desde todos los niveles y el doble de probabilidades de ascender desde un nivel directivo superior. En América Latina, el 51% de las empresas entrevistadas tiene indicadores satisfactorios que miden el compromiso de los niveles medios de la dirección con la diversidad y la inclusión. Del mismo modo, el 48% de las empresas entrevistadas en América Latina tienen igual representación de mujeres en cargos relacionados con trabajos relacionados con las “ganancias y pérdidas.”<sup>14</sup> Esto demuestra que la concentración de mujeres en funciones de apoyo gerencial ya ha comenzado a revertirse, y esto en última instancia permitirá que las mujeres derriben las metafóricas paredes de cristal. Para lograr ese resultado, será importante no perder el impulso.

13: Mercer (2016) incluyó respuestas de 583 empresas en 42 países.

14: El área de resultados conlleva hacer un seguimiento de las utilidades netas después de gastos de un departamento u organización entera, con influencia directa en la forma en que se asignan los recursos de la empresa. Las personas con responsabilidad por los resultados suelen dar la aprobación final para los proyectos nuevos y deben encontrar formas de recortar el gasto presupuestario y asegurarse de que cada programa genere una rentabilidad de inversión positiva.

#### Recuadro 2

##### Promover la diversidad de género

- Es necesario que la alta dirección promueva la diversidad de género en todos los niveles de la empresa, no sólo en los niveles subalternos o más altos.
- La inclusión es tan importante como la diversidad para alcanzar un efecto duradero.
- Es preciso que las empresas cuenten con políticas y procedimientos y la participación activa de la dirección.
- Las organizaciones deben analizar su propia situación y decidir si se centra en la contratación, la promoción, la retención o alguna forma de combinación.

Fuente: Mercer, 2016.





# 4

## Obstáculos sociales y culturales que dificultan el liderazgo de la mujer

Las funciones y estereotipos de género tradicionales están correlacionados con la diferenciación que se ha hecho históricamente entre ocupaciones femeninas y masculinas. Se consideraba que la dirección, la administración de una empresa y la toma de decisiones en el ámbito público eran funciones propias de hombres, mientras que las funciones de apoyo y cuidado pertenecían a la esfera de las mujeres. Estas normas orientaron los programas educativos y las políticas de contratación y promoción durante muchas décadas. Los estereotipos de género siguen determinando la división del trabajo entre hombres y mujeres tanto en el hogar como en el lugar de trabajo, pero estos supuestos están siendo cuestionados. Más aún, las normas sobre género están evolucionando a juzgar por el creciente número de mujeres en América Latina y el Caribe que tienen mayor participación en los mercados de trabajo y que asumen cargos de perfil más alto y con mejor remuneración.

Muchos aún consideran que la función principal de una mujer es ser esposa, madre y ama de casa; sin embargo, los empleadores están empezando a ayudar al personal, tanto hombres como mujeres, a equilibrar el trabajo con las responsabilidades familiares. Las empresas se están adaptando, pero aún se preocupan al contratar y promover mujeres a cargos más altos debido a la posible generación de mayores costos comparado con los hombres. Esto se debe a que algunas empresas suponen que las mujeres a la larga dejan la empresa por razones familiares, por lo que se pierden sus inversiones en capacitación laboral.

Una encuesta de 2013 realizada por McKinsey & Company entre 547 ejecutivos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú identificaron que los mayores obstáculos para el liderazgo femenino radican en el equilibrio entre trabajo y familia (la doble carga de cumplir con su empleo y con una labor doméstica no remunerada) y el modelo de desempeño que exige disponibilidad constante (en todo momento y en todo lugar) y la movilidad geográfica. Otros obstáculos reportados incluyen la ausencia de servicios públicos para la familia, la ausencia de mujeres líderes que se instauren como modelo a seguir, y la tendencia de las mujeres a no promoverse. La mayoría de los ejecutivos (70%) indicó que la visión que tiene la sociedad de la mujer como responsable primaria del cuidado de la familia tiene una fuerte influencia sobre la forma en que las mujeres toman decisiones sobre su carrera, lo que incluye la decisión de abandonar el trabajo, seguir en la casa o encontrar soluciones flexibles (McKinsey & Company, 2013).

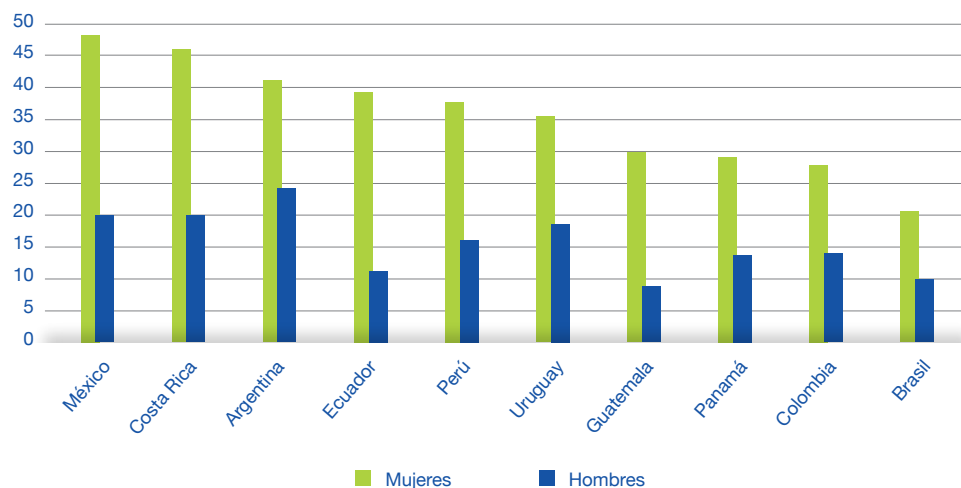
El trabajo doméstico está distribuido de manera poco uniforme entre mujeres y hombres de América Latina y el Caribe. En los países latinoamericanos, las horas semanales de trabajo no remunerado varían enormemente entre mujeres y hombres. En diez países latinoamericanos, las mujeres destinan entre 1,7 y 3,5 veces más horas que los hombres para realizar trabajo no remunerado (gráfico 11). En México y Ecuador, por ejemplo, las mujeres destinan, en promedio, 28 horas más que los hombres por semana a realizar tareas domésticas.

En la encuesta de empresas de la OIT se le pidió a los entrevistados que calificaran un conjunto de 15 obstáculos en orden de importancia. Los entrevistados identificaron las funciones sociales desiguales y las responsabilidades familiares entre los principales obstáculos para el liderazgo de la mujer (tabla 4).

En líneas generales, las respuestas de América Latina y el Caribe fueron similares o idénticas, aunque con algunas diferencias importantes. Por ejemplo, en América Latina la idea de que la dirección es un trabajo para hombres fue clasificada en el sexto lugar mientras que en el Caribe ocupaba el puesto 13 en la clasificación y, por ende, era considerado un obstáculo menos importante. Otra diferencia importante se observó en la ausencia de regímenes de trabajo flexibles. En el Caribe este obstáculo fue clasificado en segundo lugar, mientras que para América Latina ocupaba el puesto 11. Sin embargo, los cinco o seis obstáculos principales eran similares en todas las regiones y reflejan las percepciones sociales de las funciones que el hombre y la mujer desempeñan en la sociedad y en el lugar de trabajo, a pesar de los cambios en educación, tecnología y movimientos sociales.

Las empresas entrevistadas señalaron otras barreras tales como el apoyo familiar insuficiente de las mujeres que tienen hijos pequeños para poder realizar viajes de trabajo. Algunas empresas entrevistadas indicaron que la principal barrera es cultural, pues a pesar de la formación y capacidad de las mujeres, los hombres seguían ocupando los cargos directivos. En este contexto, se hizo referencia al “machismo” que impera en la región.

**Gráfico 11. Trabajo no remunerado de mujeres y hombres asalariados (horas por semana), países seleccionados de América Latina, últimos años**



Nota: Por trabajo no remunerado se entienden las actividades domésticas no remuneradas en el hogar propio. Los datos se basan en encuestas nacionales de Perú (2010), Costa Rica y Panamá (2011), Colombia y Ecuador (2012), Argentina y Uruguay (2013), Guatemala y México (2014).

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017.

**Tabla 4. Clasificación de los obstáculos que dificultan el liderazgo femenino, América Latina y el Caribe, 2013**

Obstáculo identificado	Ranking en América Latina	Ranking en el Caribe
Las mujeres tienen más responsabilidades familiares que los hombres	1	4
Funciones que la sociedad asigna al hombre y a la mujer	2	1
Cultura corporativa masculina	3	3
Pocos modelos a seguir para las mujeres	4	10
Poca experiencia de las mujeres en la gestión general o de líneas de negocio	5	7
Noción generalizada de que la dirección es una tarea de hombres	6	13
Ausencia de políticas y programas de igualdad en las empresas	7	6
Estereotipos discriminatorios contra la mujer	8	8
No se estimula a los hombres a tomar licencia para atender responsabilidades familiares	9	9
Ausencia de capacitación sobre liderazgo dirigida para mujeres	10	11
Ausencia de soluciones de trabajo flexibles	11	2
Las políticas de igualdad de género instauradas no se han implementado	12	12
Sesgo de género intrínseco en los procesos de contratación y promoción	13	5
Ausencia de estrategias para contratación de mujeres calificadas	14	14
Leyes laborales y contra la discriminación inadecuadas	15	15

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2013.

Algunas empresas entrevistadas consideraron que no existían barreras de género propiamente dichas. Por el contrario, tanto los hombres como las mujeres padecen la falta de acceso a capacitación técnica, certificación y la educación continua. Aun así, un estudio realizado por el BID sobre la economía informal en la región de América Latina y el Caribe concluyó que entre el 55% y el 91% de la actividad empresarial de la mujer se desarrollaba en la economía informal y hay grandes obstáculos que impiden que las pequeñas y medianas empresas dirigidas por mujeres ingresen en la economía formal (The Economist Intelligence Unit, 2013). Las empresas informales no tienen acceso a oportunidades de financiamiento, y sus oportunidades de expansión, innovación y capacitación son limitadas. La falta de acceso al crédito también es muy común entre las mujeres empresarias de la región, e incluso aquellas que tienen alguna forma de financiamiento bancario tampoco pueden acceder a productos financieros más sofisticados. En el Caribe, las mujeres empresarias tienen dificultades para que se las tome en serio, tienen acceso a menos oportunidades de establecer contactos y más dificultad para acceder a financiamiento que los hombres (Centro de Política Comercial y Derecho, 2014).

La educación y la tecnología tienen un papel protagónico a la hora de cuestionar y modificar las desigualdades socio-económicas que existen entre mujeres y hombres. Incluso si se eliminan las barreras, el condicionamiento cultural desde jóvenes sigue arraigado en la mentalidad y en los corazones de hombres y mujeres, y pueden impactar en sus expectativas y en la toma de decisiones.

Pregunta: ¿A qué se debe que cuando se busca mujeres para ocupar cargos en una junta directiva en Trinidad y Tobago, estas simplemente no aprovechan las oportunidades, pese a estar calificadas y a tener hijos criados?

Respuesta: Simplemente no se sienten “suficientemente capacitadas”!

Fuente: Entrevista a la OIT, Sharon Christopher, Vicedirector Ejecutivo de Operaciones y Administración, First Citizens Bank Trinidad and Tobago, 2015.

Tanto hombres como mujeres, directores de empresas e instituciones pueden tener percepciones y prejuicios que refuerzan una barrera importante, aunque aparentemente invisible, que tiene que ver con lo que son, a su juicio, funciones adecuadas para hombres y mujeres en el trabajo y en el hogar. Muchos de estos prejuicios se remontan a épocas en las que se consideraba que “el lugar de la mujer estaba en el hogar”. La sociedad, los ámbitos de trabajo y las personas evolucionaron a distinto ritmo y los responsables clave de tomar decisiones posiblemente mantengan visiones anticuadas que frenan los avances en pro de la igualdad de género.

En 2017 la OIT y Gallup publicaron los resultados de una encuesta sobre la percepción que tienen hombres y mujeres sobre la mujer y el trabajo (véase la tabla 5). La encuesta se basó en entrevistas realizadas a casi 149.000 adultos en 142 países y territorios. Los resultados revelaron que la amplia mayoría (el segundo en el mundo después de Norteamérica) de hombres y mujeres de América Latina y el Caribe consideran que es aceptable que las mujeres trabajen fuera del hogar si así lo desean. Tanto la mayoría de hombres como mujeres considera que las mujeres

tienen iguales o mejores oportunidades que los hombres de encontrar un buen trabajo si tienen una formación similar. En cambio, un porcentaje mucho mayor de hombres y mujeres en Norteamérica y el mundo considera que las mujeres tienen menos oportunidades.

**Tabla 5. Percepciones sobre las mujeres en el trabajo por región y género como proporción del número total de empresas entrevistadas (porcentaje) América Latina y el Caribe, Norteamérica y el mundo, 2016**

Pregunta		América Latina y el Caribe (%)		Norteamérica (%)		Mundo (%)
¿Está de acuerdo con que hoy día es totalmente aceptable que una mujer de familia tenga un trabajo remunerado fuera del hogar si así lo desea?	Hombres	89	Hombres	98	Hombres	77
	Mujeres	92	Mujeres	99	Mujeres	83
Si una mujer tiene una formación y experiencia similar a la de un hombre, ¿tiene ella una mayor, igual o menor oportunidad de encontrar un buen trabajo en su ciudad o área de residencia?	Mayor					
	Hombres	26	Hombres	15	Hombres	29
	Mujeres	24	Mujeres	9	Mujeres	25
	Igual					
	Hombres	51	Hombres	60	Hombres	40
	Mujeres	50	Mujeres	50	Mujeres	39
Menor						
Hombres	19	Hombres	23	Hombres	25	
Mujeres	23	Mujeres	40	Mujeres	58	

Nota: Los países de la región incluidos son Argentina, el Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y La República Bolivariana de Venezuela.

Fuente: OIT y Gallup, 2017







# 5

## Una reserva de talento en expansión

En la actualidad, las organizaciones de empleadores y empresas lamentan la escasez de talento y habilidades en el mercado de trabajo a pesar de contar con una gran reserva de trabajadores desempleados o subempleados. Las tecnologías en constante cambio y la creciente dependencia del conocimiento y métodos de trabajo en red plantean más desafíos en la búsqueda de talento. Las mujeres bien podrían constituir una reserva de talento subutilizado, y los estereotipos de género sobre las funciones y las capacidades de la mujer en comparación con el hombre podrían llevar a las empresas a pasar por alto mujeres muy calificadas.

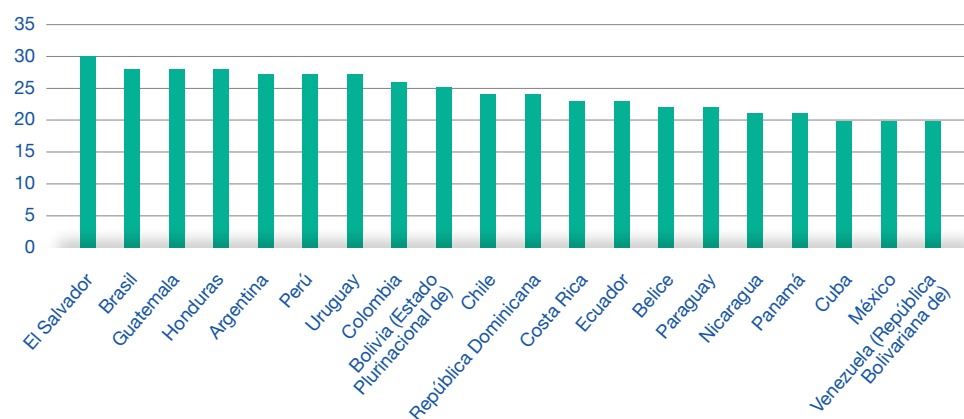
Las mujeres han superado a los hombres en logros académicos en América Latina y el Caribe, al igual que en la mayoría de las otras regiones. Las mujeres representan el 37% de la fuerza de trabajo no agropecuario del mundo y un 43% en América Latina y el Caribe (OIT, 2017b). Ellas ya representan una proporción importante de los cargos directivos y de emprendimientos individuales y han adquirido conocimientos técnicos en un amplio espectro de disciplinas, además de habilidades gerenciales y empresariales.

Esta sección muestra que la reserva de talento femenino está creciendo. Muchos empleadores actualmente potencian el talento de las mujeres en beneficio de sus empresas.

### 5.1 Avance de la mujer en la gestión empresarial

En la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, un número cada vez mayor de mujeres son empleadoras. Los datos más recientes indican que entre el 20% y el 30% de los empleadores en países latinoamericanos son mujeres, y que esta proporción es superior al 30% en la mayoría de los países del Caribe (véanse los gráficos 12 y 13).

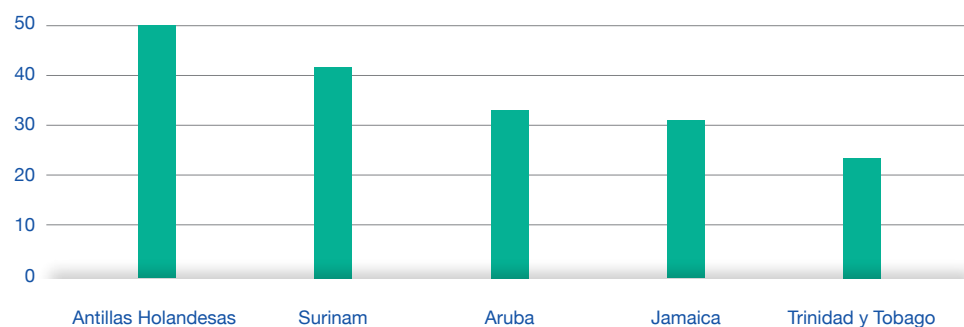
**Gráfico 12. Mujeres, como porcentaje del total de empleadores, países seleccionados de América Latina, últimos años**



Nota: Los datos se basan en estimaciones oficiales y encuestas nacionales correspondientes a Nicaragua (2006), El Salvador y la República Bolivariana de Venezuela (2013), Argentina, el Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Cuba y Uruguay (2014), Belice, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú (2015).

Fuente: OIT, 2017b.

**Gráfico 13. Mujeres, como porcentaje del total de empleadores, países seleccionados del Caribe, últimos años**

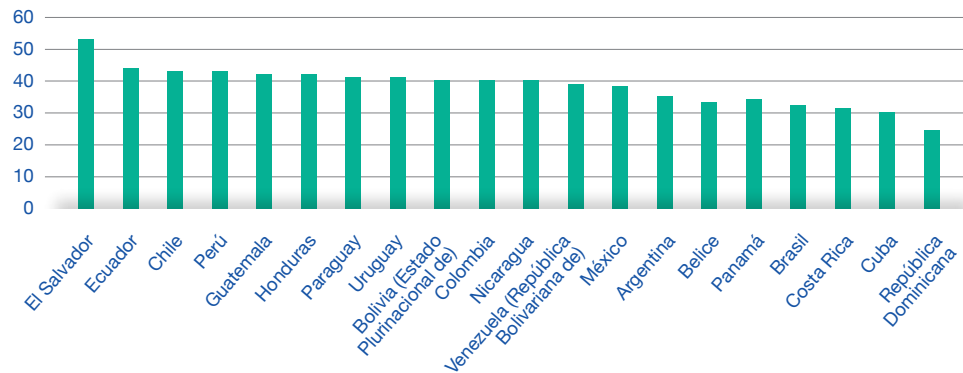


Nota: Los datos se basan en estimaciones oficiales y encuestas nacionales correspondientes a Jamaica (2008), Aruba (2010), Antillas Holandesas (2011), Surinam y Trinidad y Tobago (2015). Los datos de Antillas Holandesas y Surinam sólo se refieren a áreas urbanas.

Fuente: OIT, 2017b.

Si bien un número cada vez mayor de mujeres está en la posición de empleador, las mujeres también representan una gran proporción de emprendedores individuales, que dirigen pequeñas empresas y microemprendimientos. En América Latina, el 38% de los emprendedores individuales son mujeres, frente a un 31% en el Caribe (véase los gráficos 14 y 15).

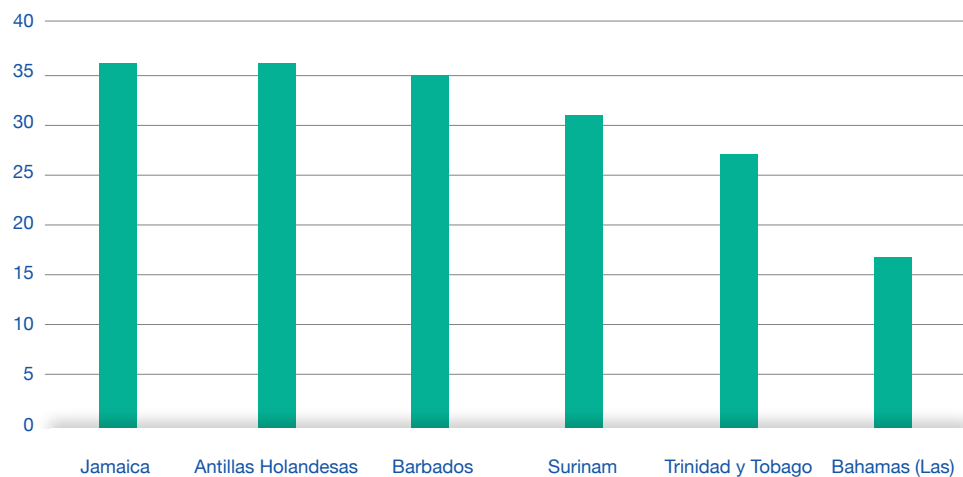
**Gráfico 14. Mujeres como porcentaje del total de emprendedores individuales, países seleccionados de América Latina, últimos años**



Nota: Los datos se basan en estimaciones oficiales y encuestas nacionales correspondientes a Nicaragua (2006), El Salvador y la República Bolivariana de Venezuela (2013), Argentina, el Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Cuba y Uruguay (2014), Belice, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú (2015).

Fuente: OIT, 2017b.

**Gráfico 15. Mujeres, como porcentaje total de emprendedores individuales, países seleccionados del Caribe, últimos años**



Nota: Los datos se basan en estimaciones oficiales y encuestas nacionales correspondientes a Jamaica (2008), Las Bahamas (2011), Barbados (2013), Antillas Holandesas (2011), Surinam (2014) y Trinidad y Tobago (2015). Los datos correspondientes a Antillas Holandesas y Surinam solo incluyen áreas urbanas.

Fuente: OIT, 2017b.

15: Proporción de mujeres que tienen emprendimientos individuales en Bahamas, el Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Antillas Holandesas, Paraguay, Perú, Trinidad y Tobago y la República Bolivariana de Venezuela. La proporción aumentó en Barbados, Belice, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Surinam y Uruguay.

En 12 países de las regiones, la proporción de mujeres que realizan emprendimientos individuales disminuyó en unos pocos puntos porcentuales durante los últimos diez años, mientras que en otros 12 países esa proporción aumentó, también en unos pocos puntos porcentuales.<sup>15</sup> La explicación de estas tendencias es compleja y propia de la política económica y situación jurídica de cada país en relación con las pequeñas empresas y los micro-emprendimientos. Una interpretación positiva del aumento de la proporción de mujeres que llevan adelante emprendimientos individuales, es el mayor número de oportunidades económicas a las que pueden acceder las mujeres. Una disminución de la proporción de mujeres con emprendimientos individuales, podría interpretarse de manera positiva, si esta situación obedeciera a que sus emprendimientos crecen y ellas pasan a ser empleadoras, o a que han encontrado empleo en la economía formal.

Según un informe de la OCDE, las tasas de mujeres emprendedoras son altas en la región, muy por encima de la media en los países miembros de la OCDE (véase la tabla 6). Por otro lado, las mujeres emprendedoras son más proclives a tener emprendimientos individuales que a ser empleadoras. Este informe también indica que las mujeres en la región tienen un mayor acceso al crédito y a capacitación empresarial en comparación con mujeres en países miembros de OCDE. Aun así, aunque las mujeres de América Latina tienen un alto nivel de confianza para emprender un negocio, tienen dificultades para sostenerlo debido a las desigualdades de género, incluyendo el hecho de estar concentradas en sectores menos productivos o de tener que asumir una gran parte de las responsabilidades familiares.

**Tabla 6. Mujeres como proporción del total de emprendedores (porcentaje) por país y región, países seleccionados de América Latina y la OCDE, 2016**

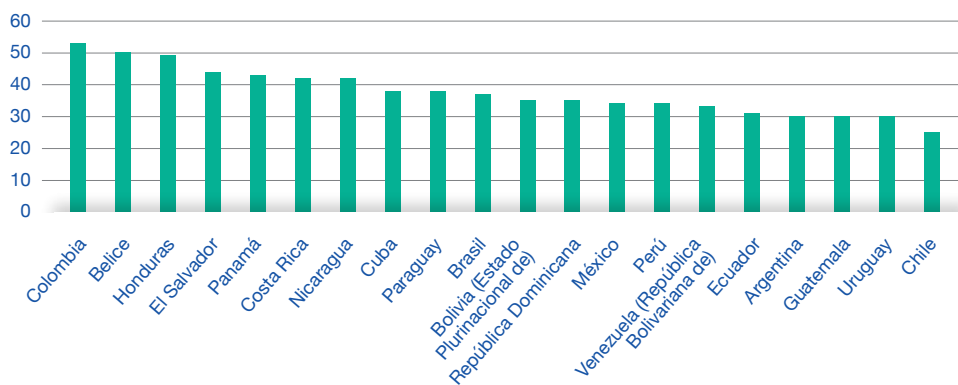
País / Región	Proporción media de mujeres emprendedoras (%)
Colombia	45
Perú	39
Chile	29
México	25
OECD	10

Fuente: OCDE, CEPAL y CAF, 2016.

## 5.2 Más mujeres en cargos directivos

La proporción de cargos directivos en general ocupados por mujeres en la región ha aumentado a ritmo constante. Los gráficos 16 y 17 presentan los datos regionales disponibles más recientes. En la mayoría de los países, más del 30% de los cargos directivos son ocupados por mujeres, y en 19 países esa proporción es del 40% o mayor, a la par de las naciones más desarrolladas de Europa y Norteamérica. Jamaica tiene la mayor proporción de mujeres en cargos directivos, no sólo en la región, sino en el mundo, con un 59%, seguido de Colombia, Belice e Islas Caimán, con un nivel del de 50% o más.

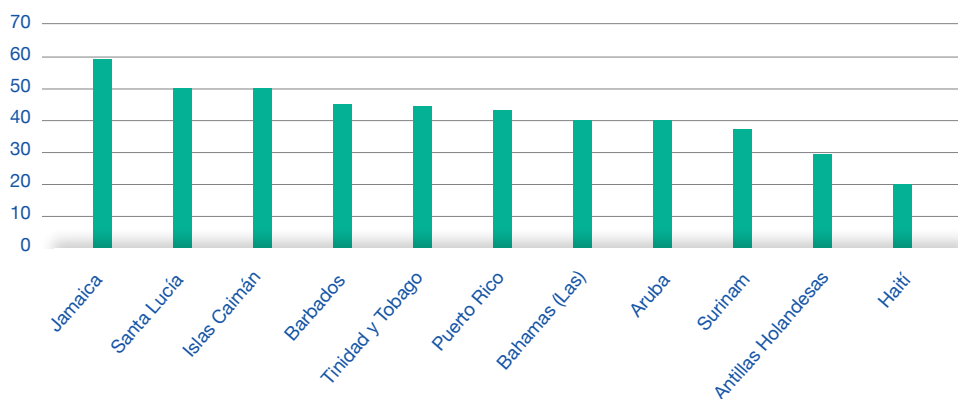
**Gráfico 16. Mujeres, expresado como porcentaje del total de cargos directivos, países latinoamericanos seleccionados, últimos años**



Nota: Los datos se basan en estimaciones oficiales y encuestas nacionales correspondientes a Nicaragua (2006), El Salvador (2013) y la República Bolivariana de Venezuela (2013), Argentina, el Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Cuba, Panamá y Uruguay (2014), Belice, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay y Perú (2015). Los datos correspondientes a Argentina sólo incluyen áreas urbanas.

Fuente: OIT, 2017b.

**Gráfico 17. Mujeres, expresado como porcentaje del total de cargos directivos, países seleccionados del Caribe, últimos años**



Nota: Los datos se basan en estimaciones oficiales y encuestas nacionales correspondientes a Haití (2004), Santa Lucía (2004), Antillas Holandesas (2007), Jamaica, Puerto Rico (2008), Bahamas (2009), Aruba (2010), Surinam (2013), Barbados y Trinidad y Tobago (2014) e Islas Caimán (2015). Los datos correspondientes a Antillas Holandesas y Surinam sólo se refieren a áreas urbanas.

Fuente: OIT, 2017b.

En la última década, en los 12 países para los cuales se dispone de datos en el tiempo, la proporción de mujeres en cargos directivos aumentó en ocho países y disminuyó en cuatro (véase la tabla 7).

**Tabla 7. Mujeres como proporción del total de cargos directivos (porcentaje), países seleccionados de América Latina y el Caribe, 2013**

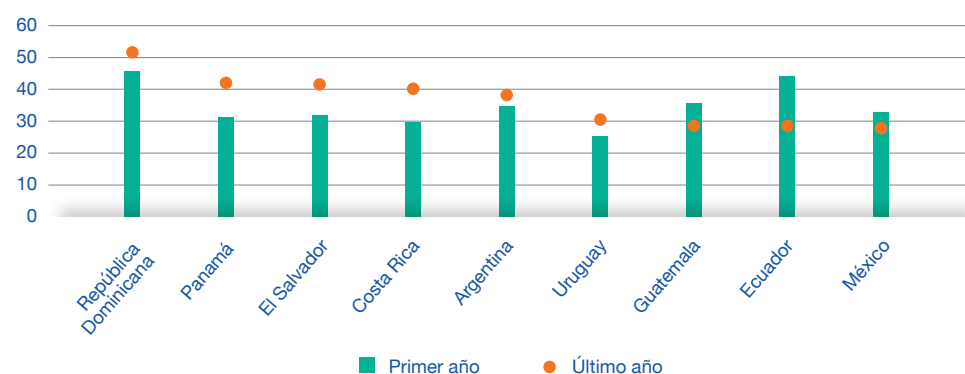
País	Primer año	Año más reciente	Aumento/disminución (%)
1. Argentina	2010 27.7	2014 29.9	8
2. Barbados	2004 41.6	2014 45.5	9
3. Costa Rica	2010 29.7	2015 41.3	39
4. Cuba	2009 32.5	2010 38.1	17
5. Ecuador	2009 32.2	2015 31.3	-3
6. El Salvador	2009 37.9	2013 43.5	15
7. Guatemala	2011 48.3	2015 29.8	-38
8. México	2009 33.7	2015 34.3	2
9. Panamá	2011 46.0	2014 42.6	-7
10. Trinidad y Tobago	2009 41.2	2014 44.1	7
11. Uruguay	2013 32.9	2014 31.0	-6
12. Venezuela (República Bolivariana de)	2009 30.7	2012 33.4	9

Fuente: OIT, 2017b.

### 5.3 La mujer, en ascenso

En algunos países de la región para los cuales se dispone de datos, ha aumentado la proporción de cargos directivos de nivel medio y superior ocupados por mujeres. Sin embargo, en unos pocos países, como Ecuador, Guatemala y México, se ha registrado una disminución (véase el gráfico 18). Esto demuestra que a lo largo del tiempo la situación fluctúa debido a las complejas tendencias económicas, políticas y culturales.

**Gráfico 18. Mujeres, como porcentaje del total de cargos directivos de nivel medio y superior, países seleccionados de América Latina, primeros y últimos años del período analizado**



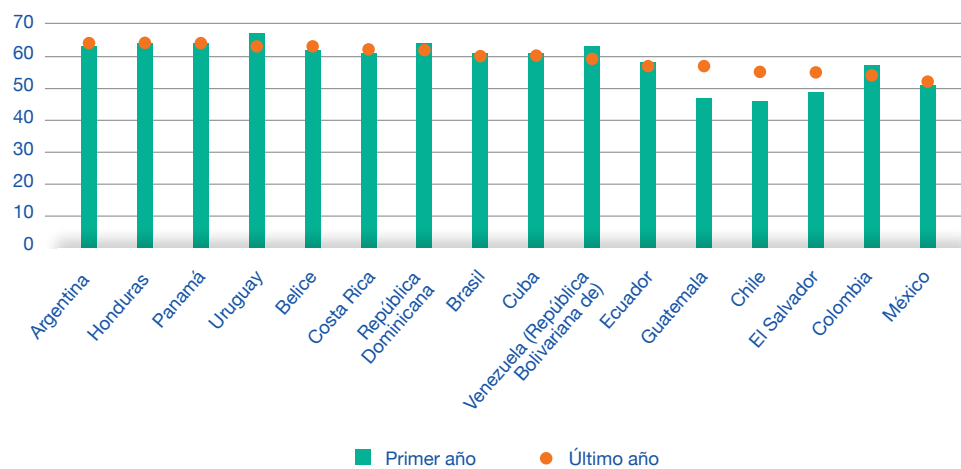
Nota: Los datos se basan en estimaciones oficiales y encuestas nacionales correspondientes a Argentina (2009–14), Costa Rica (2010–13), República Dominicana (2009–15), Ecuador (2011–15), EL Salvador (2010–13), Guatemala (2012–15), México (2009–15), Panamá (2009–14), Uruguay (2011–14).

Fuente: OIT, 2017b.

## 5.4 La mujer poniéndose al día en educación

Las mujeres han superado a los hombres en cuanto a la obtención de títulos de educación superior en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe. Esta tendencia hacia un porcentaje considerablemente mayor de mujeres, con títulos de educación superior, se ha desarrollado en los últimos 20 a 30 años (véanse los gráficos 19 y 20). Este indicador demuestra que la reserva de talento femenino es amplia y está bien desarrollada. En todos los países de la región donde hay datos disponibles, hay más mujeres que hombres con educación superior. En cuatro países del Caribe, más del 70% de los graduados terciarios son mujeres.

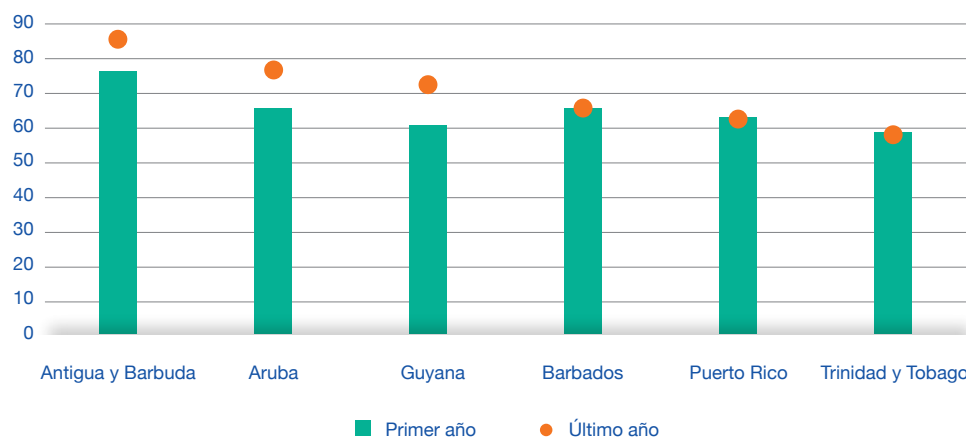
**Gráfico 19. Mujeres, como porcentaje del total de graduados de educación superior, países seleccionados de América Latina, primeros y últimos años del período analizado**



Nota: Los primeros y últimos años de cada período son los siguientes: Argentina (2001–14), Belice (2011–15), Brasil (2000–14), Chile (2000–14), Colombia (2002–15), Costa Rica (2001–15), Cuba (2002–15), República Dominicana (2002–14), Ecuador (2007–14), El Salvador (2000–14), Guatemala (2002–13), Honduras (2003–14), México (2000–14), Panamá (2002–13), Uruguay (2001–10) y la República Bolivariana de Venezuela (2000–02).

Fuente: Instituto de Estadística de UNESCO, 2017, <http://www.uis.unesco.org/> [9 Mar. 2017].

**Gráfico 20. Mujeres, como porcentaje del total de graduados de educación superior, países seleccionados del Caribe, primeros y últimos años del período analizado**



Nota: Los primeros y últimos años de cada período son los siguientes: Antigua y Barbuda (2009–12), Aruba (2000–14), Barbados (2001–11), Guyana (2004–12), Puerto Rico (2008–14) y Trinidad y Tobago (2000–4).

Fuente: Instituto de Estadística de UNESCO, 2017, <http://www.uis.unesco.org/> [9 Mar. 2017].

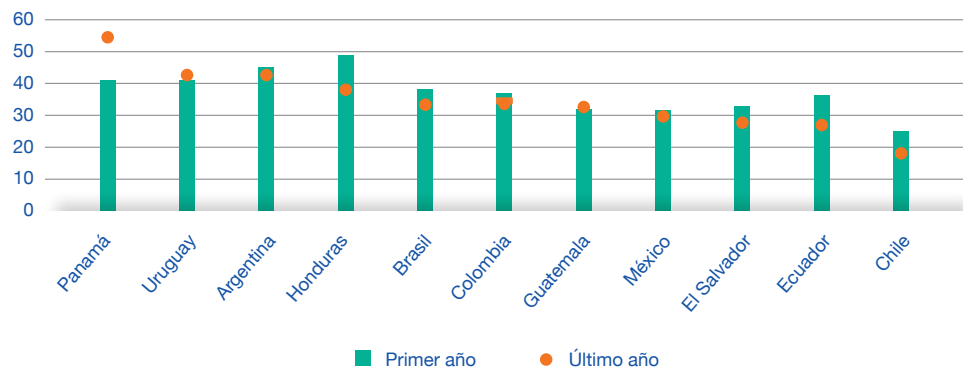
A pesar de sus avances en el área de educación, la cantidad de mujeres en los máximos cargos de toma de decisión sigue siendo baja, y algunos han postulado que esto obedece a que las mujeres y los hombres se gradúan en diferentes áreas. Por ejemplo, los hombres eran más proclives a graduarse en las áreas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM por sus siglas en inglés), mientras que las mujeres tendían a estudiar carreras de humanidades, arte y servicios. Parece existir un nexo entre las calificaciones obtenidas en disciplinas STEM y el mayor potencial de éxito en la gestión empresarial y en la alta dirección. En los últimos diez años, las mujeres han ganado terreno en las disciplinas STEM y actualmente representan entre el 20% y el 40% de los graduados en dichas disciplinas en América Latina y el Caribe. En 11 de los 16 países, de los cuales se disponía de datos, las mujeres representan el 30% de los graduados en las áreas STEM y son mayoría entre los graduados de otras áreas (no STEM), entre las que se incluyen derecho y estudios comerciales junto con humanidades, arte y servicio.

A juzgar por los datos disponibles, la proporción de mujeres con un título de educación superior en las disciplinas STEM ha disminuido en 11 países de la región en un rango de entre 2 y 21 puntos porcentuales. Por ejemplo, entre 2006 y 2008 en las Islas Caimán, la proporción de mujeres graduadas en las disciplinas STEM disminuyó del 33% al 29%. Mientras tanto, la proporción de mujeres graduadas de disciplinas STEM en Panamá aumentó del 41% al 56% entre 2002 y 2011, lo que implica un aumento de 15 puntos porcentuales. La proporción de mujeres entre los graduados de disciplinas STEM también aumentó en Aruba, Guatemala, Puerto Rico y Uruguay.

Se plantea una situación similar en otras regiones del mundo, donde la proporción de mujeres que se gradúan en disciplinas STEM aumentó en 41 países, disminuyó en 33 países y se mantuvo sin cambios en cinco países, de los que se dispuso de datos. Si bien cada vez es mayor la proporción de mujeres con títulos en disciplinas STEM en muchos países, estos avances son frágiles y podrían revertirse fácilmente. De hecho, la disminución de la proporción de mujeres graduadas en disciplinas STEM podría obedecer a las experiencias negativas que tienen las mujeres al trabajar en profesiones con predominio de hombres. Es posible que sus experiencias se trasladen a familias, comunidades e instituciones educativas, reforzando así los estereotipos de género de determinadas ocupaciones. Esto podría indicar que algunos lugares de trabajo y culturas corporativas no están preparados para la inclusión de mujeres calificadas. Por el contrario, podría indicar que se necesitan iniciativas institucionales y gubernamentales más sostenidas para promover el acceso de niñas y mujeres a las ciencias y superar las normas de género en el ámbito profesional que caracterizaron épocas anteriores.



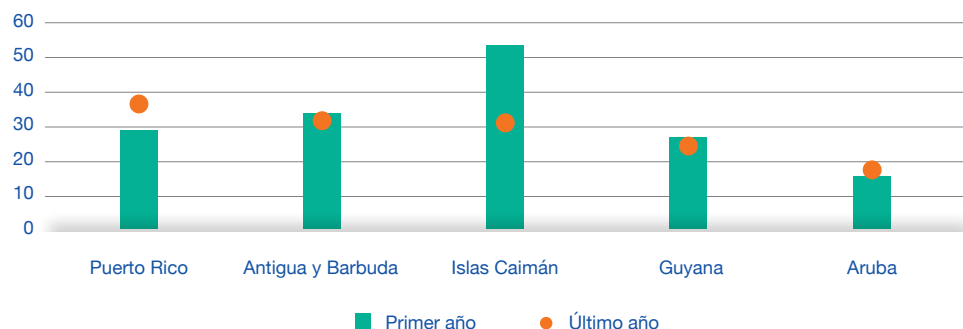
**Gráfico 21. Mujeres, como porcentaje del total de graduados terciarios en disciplinas STEM, países seleccionados de América Latina, primeros y últimos años del período analizado**



Nota: Los primeros y últimos años de cada período son los siguientes: Argentina (2006–10), Brasil (2001–14), Chile (2004–14), Colombia (2002–15), Ecuador (2007–14), El Salvador (2002–12), Guatemala (2002–07), Honduras (2003–12), México (2000–14), Panamá (2002–11) y Uruguay (2006–10).

Fuente: Instituto de Estadística de UNESCO, 2017, <http://www.uis.unesco.org/> [9 Mar. 2017].

**Gráfico 22. Mujeres, como porcentaje del total de graduados terciarios en disciplinas STEM, países seleccionados del Caribe, primeros y últimos años del período analizado**



Nota: Los primeros y últimos años de cada período son los siguientes: Antigua y Barbuda (2009–12), Aruba (1999–2012), Islas Caimán (2006–8), Guyana (2005–12) y Puerto Rico (2008–14).

Fuente: Instituto de Estadística de UNESCO, 2017, <http://www.uis.unesco.org/> [9 Mar. 2017].



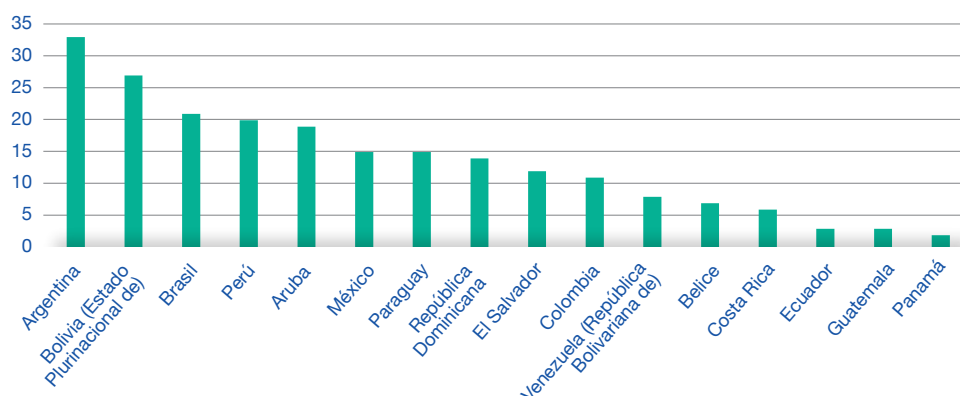


# 6

## Disparidad de remuneración por motivo de género en la región

El *Informe mundial sobre salarios 2016/17* revela que la disparidad de remuneración entre hombres y mujeres en general se ha reducido en el tiempo, pero no se ha eliminado (OIT, 2016b). El informe presenta las estimaciones más recientes de la disparidad de remuneración horaria para un amplio espectro de países, mostrando una amplia variación entre países, que va desde cero a casi un 45% en el mundo. El gráfico 23 expone la disparidad de remuneración en razón de género en los salarios mensuales nominales para empleados de países latinoamericanos y del Caribe. Los seis países con la menor disparidad salarial para los que se disponía de datos son Panamá, Guatemala, Ecuador, Costa Rica, Belice y la República Bolivariana de Venezuela, con menos del 10%. En cambio, en Argentina, el Estado Plurinacional de Bolivia y Brasil, los hombres ganan más del 20% de lo que se paga a las mujeres.

**Gráfico 23. Disparidad de remuneración en razón de género (porcentaje) en salarios mensuales nominales del total de empleados, países seleccionados de América Latina y el Caribe, últimos años**



Nota: Los últimos años son los siguientes: El Salvador (2008), Aruba (2010), República Bolivariana de Venezuela y Panamá (2012), Costa Rica, Ecuador, (2013), Argentina y el Estado Plurinacional de Bolivia (2014), Belice, Colombia, República Dominicana, Paraguay y Perú (2015), Brasil, Guatemala y México (2016).

Fuente: OIT, 2017b.



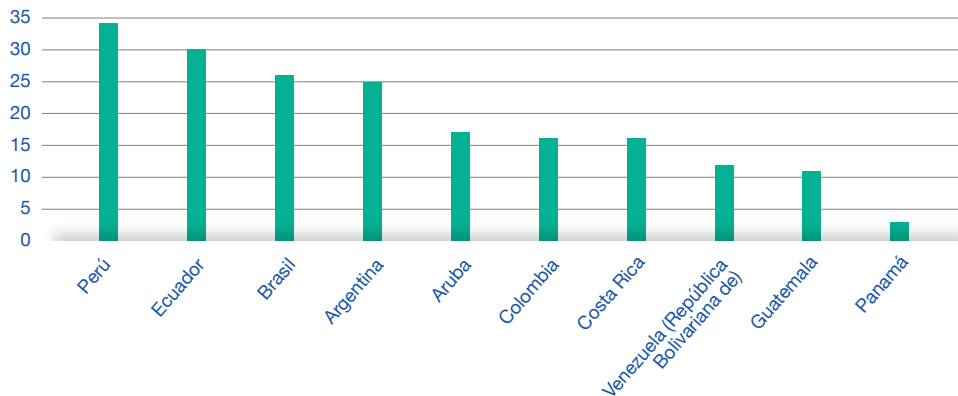
La OIT (2016b) también analiza la disparidad de remuneración en razón de género en las categorías profesionales mejor pagas y concluye que esa disparidad no es solo mayor entre las categorías profesionales mejor pagas, sino que aumenta en el extremo superior de la distribución salarial. Por ejemplo, la disparidad de remuneración en razón de género entre directores ejecutivos en la población de 22 países europeos analizados es de aproximadamente el 40%, lo que equivale al doble de la diferencia general de remuneración en razón de género. Dentro del 1% más alto, esa diferencia de remuneración es del 45%, y entre directores ejecutivos en el 1% superior, llega a superar el 50%. Esto significa que dentro del 1% superior en los 22 países europeos, los directores ejecutivos duplican la remuneración de las directoras ejecutivas.

El gráfico 24 muestra la disparidad de remuneración en los salarios mensuales nominales entre directores de América Latina y países para los que se contaba con datos disponibles. En el nivel directivo, las disparidades son mayores incluso para países con poca diferencia entre los ingresos generales de mujeres y hombres. A modo de ejemplo, Perú tenía una disparidad de remuneración del 20% entre los empleados, mientras que en el nivel directivo esa disparidad se acrecentaba hasta llegar a un 34%. Del mismo modo, en Ecuador la disparidad general de remuneración era del 3% frente a una diferencia del 30% en el nivel directivo. Por el contrario, Panamá tenía una disparidad del 3% en el nivel directivo frente a una disparidad general del 2%. Por el contrario, en Argentina la disparidad de

remuneración era menor (25%) en el nivel directivo que en general para todos los empleados (33%).

16:  
Véase OIT, 2016c, págs. 59–65 donde se describen medidas tendientes a reducir la disparidad de remuneración en razón de género.

**Gráfico 24. Disparidad de remuneración en razón de género (porcentaje) en salarios mensuales nominales de nivel directivo, países seleccionados de América Latina y el Caribe, últimos años**



Nota: Los últimos años son los siguientes: Aruba y la República Bolivariana de Venezuela (2010), Panamá (2012), Costa Rica, Ecuador, Guatemala y Perú (2013), Argentina (2014), Colombia (2015) y Brasil (2016). Los datos correspondientes a Argentina solo incluyen las áreas urbanas.

Fuente: OIT, 2017b.



Dado que la formación y las calificaciones de hombres y mujeres son cada vez más comparables, el argumento de la meritocracia como justificación de la disparidad es cada vez menos factible. En la actualidad, la disparidad de remuneración en razón de género está más relacionada con la segregación laboral y la subestimación de las ocupaciones y profesiones con predominio femenino. En consecuencia, las iniciativas para eliminar la segregación laboral pueden ayudar a reducir la disparidad de remuneración en razón de género. La OIT destaca que, sin acciones

específicas, al ritmo actual (en el mundo las mujeres ganan el 77% de lo que ganan los hombres), la igualdad salarial no se alcanzará antes de 2086. Más aún, la disparidad de remuneración en razón de género está relacionada con el nivel del desarrollo económico de los países. La reducción de la brecha salarial depende más de las políticas en materia de horarios de trabajo, promoción del equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares, y la eliminación de la segregación laboral, y no del crecimiento económico como única variable.<sup>16</sup>





# 7

## El techo de cristal se mantiene intacto y el talento femenino está subutilizado

En América Latina y el Caribe, las empresas aún pueden tener dificultades para atraer y retener trabajadores con talento. El desfase entre la oferta y la demanda de calificaciones sigue siendo una dificultad, y el desempleo está creciendo en la región tras un período de crecimiento económico. En 2016, la tasa de desempleo era mayor entre las mujeres (9,8%) que entre los hombres (7,1%), y el desempleo ha aumentado durante el actual período de debilidad económica, aunque en mayor proporción entre las mujeres (OIT, 2016a). Muchas mujeres tienen las competencias y calificaciones que las empresas necesitan; aun así, varios obstáculos dificultan el empleo femenino.

Según la Comisión Interamericana de la Mujer de la Organización de los Estados Americanos, la subutilización del talento femenino está ligada a una cultura imperante en la región que no fomenta la participación del hombre en tareas no remuneradas en el hogar, además de una oferta inadecuada desde el Estado de servicios de cuidado para niños y personas a cargo (Comisión Interamericana de

la Mujer, 2011). La Comisión considera que la falta de políticas públicas que promuevan un equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares tiene consecuencias en la macroeconomía al reducir la fuerza de trabajo femenina. También repercute en el nivel microeconómico al disminuir el rendimiento y la productividad de los trabajadores, por el estrés de tener que conciliar las exigencias del trabajo con la vida familiar.

Según la encuesta de empresas realizada por la OIT:

- alrededor del 23% de las empresas de la región manifestaron que la retención de mujeres en el trabajo era un problema en gran medida;
- alrededor del 8% indicó que era un problema en cierta medida; y
- alrededor del 24% de las empresas indicó que las mujeres habían abandonado el empleo para iniciar sus propios emprendimientos.

### **Recuadro 3**

#### **Entrevistas de fin de servicio**

Alrededor del 19% de las empresas realizaron entrevistas de fin de servicio de parte del personal mientras que el 22% realizó entrevistas a todos los empleados que decidían desvincularse. La razón esgrimida para realizar las entrevistas era conocer los motivos por los cuales los empleados se desvinculaban y si acaso había una forma de retenerlos. Las empresas seleccionaron empleados que decidieron desvincularse para entrevistarlos a fin de averiguar el motivo por el que empleados de alto nivel dejaban la empresa y corroborar si la remuneración constituía un problema.

Los problemas de género que surgieron durante las entrevistas incluyen los siguientes:

- Las mujeres no se sienten cómodas con las actitudes y comportamientos de determinados empleados hombres; y
- Las mujeres dejan el trabajo para dedicar más tiempo a su familia o comenzar su propio negocio.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2013.

Atraer mujeres talentosas a una empresa puede ser una tarea difícil. También es difícil retener a mujeres en las que una empresa ha invertido. Las dificultades parecen estar relacionadas eminentemente con las prácticas y la cultura que impera en el lugar de trabajo, las oportunidades de progreso y la necesidad de mayor flexibilidad para poder conciliar el trabajo con la familia. Se trata de áreas en las es factible que los directores apliquen y hagan un seguimiento de medidas relacionadas con planificación de carreras y de sucesión, además del horario de trabajo, el trabajo a distancia, y la gestión del desempeño basada en resultados.

Un estudio realizado en Venezuela que sondeaba la presencia de mujeres en cargos directivos y juntas directivas de 191 empresas concluyó, que ni los niveles avanzados de educación de la mujer, ni su creciente participación en el mercado



de trabajo han producido un aumento correspondiente del acceso de la mujer a cargos con responsabilidad por la toma de decisiones, incluso en el caso de mujeres muy calificadas (Delgado Castillo y Rondón Delgado, 2013). Es así que el techo de cristal sigue vigente. Los resultados indicaron que existe segregación vertical y horizontal entre hombres y mujeres en los cargos directivos, donde los hombres ocupan los cargos de nivel superior y mejor pagos, y las mujeres ocupan cargos no estratégicos.

Una encuesta realizada por Deloitte sobre las perspectivas de la mujer en cargos directivos en pequeñas y medianas empresas de Costa Rica reveló que el 53,2% consideraba que las mujeres y los hombres no estaban en igualdad de condiciones en los cargos directivos y el 48,9% indicó que la remuneración no era la misma para hombres que para mujeres (Camacho Sandoval, 2009).





# 8

## Derribar los techos y las paredes de cristal

A juzgar por los niveles de formación, en la región las mujeres están a la par de los hombres o incluso los han superado. Sin embargo, persiste la segregación en razón de género en las carreras que deciden estudiar, lo cual se ve influenciado por la cultura y las estructuras laborales, así como por las oportunidades en el mercado de trabajo. Las mujeres que se gradúan en disciplinas STEM suelen enfrentar más dificultades que los hombres para encontrar y mantener un trabajo debido a una resistencia cultural a aceptar que las mujeres trabajen en estos campos (Williams, 2015). Esta resistencia se manifiesta, por ejemplo, cuando las mujeres se ven obligadas a demostrar su competencia una y son presionadas para desempeñar funciones femeninas estereotipadas.

Según la OIT (2016c), en las últimas décadas poco ha disminuido la segregación laboral en el mundo. La segregación laboral en razón de género en los ámbitos directivos, es una extensión de los estudios elegidos, como se mencionó previamente, y de las diferentes tareas asignadas a hombres y mujeres cuando se los contrata. Es así que más mujeres que hombres terminan ocupando cargos directivos en funciones de apoyo (recursos humanos, administración, entre otro)

17:

La utilización de cupos como medio de aumentar la participación de la mujer, especialmente en las juntas directivas, es un tema de debate. Si bien los cupos pueden ser un instrumento eficaz en algunos países, puede no resolver todos los obstáculos que limitan la participación de las mujeres. La colaboración entre empresas, gobiernos y la sociedad civil pueden ayudar a formular estrategias para superar estos obstáculos de diversas formas, lo que puede incluir cupos, metas, fortalecimiento de capacidades e iniciativas voluntarias.

18:

Proyecto de Ley 240 de 2016 "Que establece la participación de las mujeres en las juntas directivas estatales", Asamblea Nacional.

mientras que los hombres tienden a desempeñar funciones estratégicas y operativas más que las mujeres.

Para poder eliminar estos techos y paredes de cristal generados por una segregación a menudo sutil es preciso que las políticas públicas atiendan las siguientes áreas:

- cambio cultural;
- apoyar un programa de estudio que atienda el tema del género desde temprano para combatir los estereotipos de género;
- servicios para cuidado familiar;
- reglamentación del horario de trabajo.

Si bien es común que se establezcan cupos para la participación femenina en los parlamentos nacionales de la región, no se ha establecido una política similar para las empresas de la región, como se ha hecho en algunos países de Europa.<sup>17</sup> La Comisión de la Mujer, la Niñez, la Juventud y la Familia de la Asamblea Nacional de Panamá presentó un proyecto de ley ante la asamblea nacional el 25 de octubre de 2016 que propone establecer un cupo femenino del 30% de los cargos en las juntas directivas de las empresas estatales. El proyecto de ley está en estudio.<sup>18</sup>

No existe ninguna medida o acción individual que pueda eliminar los techos o paredes de cristal. Las iniciativas destinadas a resolver la desigualdad de género y crear diversidad de género deben necesariamente ser multifacéticas, ya sea en el hogar, en instituciones educativas o en el lugar de trabajo. La igualdad de género es el cimiento de una cultura en la que las mujeres pueden estar en igualdad de condiciones con los hombres en sus trabajos y carreras, derribando así las paredes y techos de cristal. En definitiva, las empresas se beneficiarán de la reserva de talento que ofrecen las mujeres.

*“Las sociedades deben proponerse ser más inclusivas e igualitarias para superar la discriminación y los prejuicios que afectan a las mujeres en América latina y el Caribe. Una máxima prioridad consiste en invertir para lograr la igualdad de género, para lo cual es imperioso que las mujeres tengan independencia económica. Y la forma de lograrlo consiste en generar trabajo decoroso para las mujeres, además de protección social y sistemas de cuidado.”*

Fuente: CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD y OIT, 2013.

Las empresas y las organizaciones están en condiciones de introducir cambios en el lugar de trabajo, si son conscientes de las desventajas que acarrea la segregación laboral a largo plazo para la economía y sus actividades, como así también de las oportunidades de beneficiarse del talento de las mujeres. Las empresas pueden entonces:

- tomar medidas para eliminar el techo y las paredes de cristal;
- evitar los estereotipos de género y contratar activamente mujeres y hombres para un amplio espectro de ocupaciones;
- controlar y garantizar que las trayectorias profesionales de hombres y mujeres no diverjan por razones de género;

- dar apoyo para las perspectivas de carrera mediante capacitación y orientación;
- exigir responsabilidad de la gestión por la diversidad de género;
- introducir horarios de trabajo y ámbitos de trabajo flexibles para conciliar el trabajo y las responsabilidades familiares de mujeres y hombres;
- facilitar servicios para el cuidado de la familia;
- nombrar más mujeres en cargos directivos de nivel superior y en las juntas directivas;
- promover y resaltar modelos dentro de la empresa u organización;
- participar en sociedades con instituciones educativas para promover carreras para mujeres y hombres;
- participar en concursos que premien las buenas prácticas de igualdad de género; y
- abogar ante las instituciones públicas por la sanción de políticas que promuevan la igualdad de género y concilien el trabajo con las responsabilidades familiares.





# 9

## ¿Qué pueden hacer las empresas?

El compromiso de la alta dirección es fundamental para desbloquear la fuente de talento que representan las mujeres y conseguir diversidad de género entre todos los sectores y operaciones. Muchas empresas ya están tratando de atraer y retener mujeres talentosas y calificadas, esmerándose por ser el empleador de elección. Para atraer y retener mujeres se requiere ofrecer igualdad de oportunidades y ámbitos de trabajo que tengan en cuenta las responsabilidades familiares. Más aún, actualmente los hombres también pretenden tener un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.

Los modelos, especialmente en los sectores que tradicionalmente han tenido predominio masculino, son fundamentales para demostrar que las mujeres pueden desempeñarse en los más altos niveles e inspirar a otras mujeres. En 2016, Mayra González fue la primera mujer en ocupar el cargo de Directora Ejecutiva de Nissan Motors México. Para la Sra. González “es fundamental que las mujeres aspiren a ocupar la gerencia general y que las compañías creen oportunidades para que esto suceda” (La Prensa, 2016).

Las empresas a menudo participan en actividades de responsabilidad social empresarial como parte de las iniciativas de diversidad de género, además de trabajar en redes de empresas para el intercambio de conocimientos. La subcontratación en la cadena de aprovisionamiento ofrece oportunidades para promover la igualdad de género y la actividad empresarial de las mujeres.

En Argentina, el programa de responsabilidad social empresarial de Cablevisión (servicios de televisión por cable) está trabajando con varios departamentos de la empresa sobre temas de igualdad de género. A partir de un análisis, la empresa creó un plan en 2013 con 22 metas y objetivos específicos en materia de inclusión y diversidad, equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares y transparencia de gestión.

Fuente: Entrevista de la OIT, Mariana Brandeburgo, Jefe de Responsabilidad Social Corporativa y Gerente de Comunicaciones Externas, Cablevisión, Argentina 2015.

#### **Recuadro 4**

##### **El sello de Igualdad de Género: Un programa de certificación para empresas con prácticas de igualdad de género en América Latina**

El Sello de Igualdad de Género es un programa de certificación liderado por el PNUD con base en convenciones y acuerdos internacionales sobre igualdad de género, entre los que se incluyen la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), los Principios para el empoderamiento de las mujeres, elaborados conjuntamente por ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y las Convenciones fundamentales de la OIT. Se trata de una certificación totalmente voluntaria que promueve la iniciativa de las empresas por potenciar el empoderamiento social y económico de las mujeres y, al mismo tiempo, mejorar su imagen corporativa positiva

En América Latina, el programa de certificación es implementado en cooperación con organismos del gobierno de 12 países latinoamericanos; en concreto Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y Uruguay. Este programa asesora a empresas de los sectores público y privado sobre cómo mejorar la igualdad de género en sus sistemas de gestión de recursos humanos y así obtener el Sello de Igualdad de Género.

Para obtener el Sello de Igualdad de Género, se auditan los procesos y sistemas organizacionales de las empresas y se evalúa que cumplan con los siguientes requisitos para la certificación:

- eliminar diferencias de remuneración entre hombres y mujeres;
- promover un papel activo de las mujeres en la toma de decisiones en cargos directivos de nivel medio y superior;



## Recuadro 4 (cont.)

---

- elaborar e instrumentar políticas que mejoren el equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares;
- promover la participación de las mujeres en sectores tradicionalmente dominados por hombres; y
- erradicar el acoso sexual en el ámbito de trabajo.

A marzo de 2017, más de 1.800 empresas en 12 países latinoamericanos habían reunido las condiciones para acceder al Sello de Igualdad de Género. Las empresas certificadas crearon un comité de igualdad de género, elaboraron e instrumentaron un plan de acción para la igualdad de género, capacitaron a directivos y personal de nivel superior sobre este tema, y establecieron procedimientos formales para impedir el acoso sexual y la discriminación. Las empresas certificadas también tomaron medidas para fortalecer el cumplimiento de los requisitos que los llevó a acceder al Sello de Igualdad de Género.

Fuente: PNUD, 2016b; y PNUD, 2016c.

## Recuadro 5

### **Empresa colombiana promueve la igualdad de género en un sector con predominio de hombres**

---

Grupo Argos, el conglomerado industrial (cemento, inmuebles y energía) colombiano amplió el período de licencia por maternidad, adoptó políticas flexibles para conciliar el trabajo y las responsabilidades familiares, y contrató más mujeres en funciones tradicionalmente ocupadas por hombres, tales como la gerencia de tecnología de información y el manejo de mezcladoras de cemento. La empresa fue la primera en recibir el Sello de Igualdad de Género (recuadro 4) en Colombia.

La empresa se ha asociado con el Centro Haas de Educación para Ejecutivos de la Universidad Berkeley de California para modernizar su cultura corporativa. La visión del director ejecutivo del Grupo Argos es cambiar la cultura empresarial general en la región, y predicar con el ejemplo como modelo de inclusión.

Si bien el 63% de los empleados de la sociedad de control o matriz del Grupo Argos son mujeres, apenas el 13% de los 9.000 trabajadores de Argos son mujeres en 389 plantas de concreto premezclado y 23 puertos y terminales en 13 países. Cementos Argos ha fijado un objetivo del 30% de trabajadores mujeres para 2025.

Fuente: Haas School of Business. 2016; y <https://www.bnamericas.com/company-profile/en/cementos-argos-sa-cemargos> [4 de marzo de 2017].

## 9.1 Medidas prioritarias para promover a las mujeres en la gestión empresarial

La encuesta de empresas realizada por la OIT 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. Sus respuestas se resumen en la tabla 8. Las siguientes medidas fueron las que más alta clasificación obtuvieron en la región:

- impartir información ejecutiva para mujeres;
- hacer desempeñar a las mujeres todas las funciones y operaciones de la empresa;
- confiar a las mujeres en cargos directivos tareas difíciles y visibles;
- Apoyar a los directivos de alto nivel para la aplicación de una estrategia de género equitativa; y
- Dar orientación.

Los resultados son similares a los de otras regiones y confirman los resultados de muchos estudios de que es preciso insertar las trayectorias profesionales de las mujeres en los niveles directivos superiores para detener las pérdidas de la reserva de talento femenino.

Las empresas entrevistadas asignaron una calificación más baja a medidas tales como el patrocinio, la capacitación sobre diversidad y gestión del desempeño basada en resultados para directivos. Sin embargo, algunas empresas entrevistadas señalaron que todas las medidas son útiles, dependiendo del análisis de la situación en cada empresa. Una indicó que todas estas medidas están siendo implementadas de manera simultánea y se fortalecen mutuamente, de modo que resulta difícil clasificarlas. Otra destacó que una medida adicional debería ser promover el liderazgo y la autoestima de las mujeres para combatir los estereotipos y las tradiciones que debilitan los aportes y capacidades de las mujeres.

Se observaron diferencias entre las respuestas de América Latina y del Caribe. Por ejemplo, las empresas entrevistadas del Caribe clasificaron el nombramiento de directoras generales en el puesto 11 frente al puesto 16 en América Latina; por su parte, las empresas latinoamericanas clasificaron la gestión del desempeño basada en resultados en el puesto 14 frente al puesto 19 en el Caribe.

**Tabla 8. Medidas de prioridad para promover a la mujer en la gestión, empresas entrevistadas de América Latina y el Caribe**

Clasificación	Medidas de prioridad	
	América Latina	Caribe
1.	Impartir formación profesional de alto nivel	Impartir formación profesional de alto nivel
2.	Hacer desempeñar a la mujer todas las funciones de la empresa	Programa de orientación
3.	Confiar a las mujeres en cargos directivos tareas visibles y difíciles	Hacer desempeñar a la mujer todas las funciones de la empresa
4.	Apoyar a los directivos de alto nivel para la aplicación de una estrategia de igualdad de género	Confiar a las mujeres en cargos directivos tareas visibles y difíciles
5.	Programa de orientación	Apoyar a los directivos de alto nivel para la aplicación de una estrategia de igualdad de género
6.	Reconocimiento y apoyo a la mujer	Reconocimiento y apoyo a la mujer
7.	Hacer más inclusiva la cultura empresarial para hombres y mujeres	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	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)	Introducción de horarios flexibles (tiempo y lugar)
10.	Definición de objetivos y seguimiento de los progresos	Programas de retención y reinserción
11.	Nombramiento de mujeres en las juntas de dirección	Nombramiento de directoras generales
12.	Programas de retención y reinserción	Aclarar las posibilidades y modalidades de promoción y ascenso profesional para las mujeres
13.	Grupos de discusión para directivas superiores y de nivel medio	Definición de objetivos y seguimiento de los progresos
14.	Evaluación del desempeño profesional basada en los resultados y no en el tiempo	Nombramiento de mujeres en las juntas de dirección
15.	Aclarar las posibilidades y modalidades de promoción y ascenso profesional para las mujeres	Grupos de discusión para directivas superiores y de nivel medio
16.	Nombramiento de directoras generales	Nombramiento de hombres defensores de la igualdad de género a puestos de directivos superiores y miembros de las juntas
17.	Formación sobre diversidad para todos los directivos	Programas de patrocinio
18.	Nombramiento de hombres defensores de la igualdad de género a puestos de directivos superiores y miembros de las juntas	Formación sobre diversidad para todos los directivos
19.	Programas de patrocinio	Evaluación del desempeño profesional basada en los resultados y no en el tiempo

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2013.

La encuesta de empresas de la OIT también pidió a las empresas entrevistadas que indicaran el tipo de apoyo y seguimiento práctico que podría ayudarlas a promover a la mujer en la gestión empresarial (véase la tabla 9). Si bien hubo coincidencia en los primeros puestos entre las empresas latinoamericanas y del Caribe, las diferencias registradas obedecen a las necesidades de las empresas en un momento determinado. Normalmente, la aplicación de medidas de diversidad de género es un recorrido en el tiempo en el que se evalúan los resultados y se adaptan y perfeccionan las medidas según la coyuntura de cada empresa.

**Tabla 9. Apoyo a que aspiran las empresas, empresas entrevistadas de América Latina y el Caribe**

Clasificación	Aspiraciones	
	América Latina	Caribe
1.	Explicar y justificar las razones favorables a un número mayor de mujeres en la dirección	Colaborar en redes con otras empresas intercambiando buenas prácticas
2.	Colaborar en redes con otras empresas intercambiando buenas prácticas	Colaborar en redes con asociaciones de empresarias
3.	Diseñar una política de igualdad de oportunidades	Explicar y justificar las razones favorables a un número mayor de mujeres en la dirección
4.	Elaborar una estrategia para promover a más mujeres en la gestión empresarial	Elaborar una estrategia para promover a más mujeres en la gestión empresarial
5.	Proporcionar ejemplos de buenas prácticas relativos a medidas y estrategias para promover a la mujer en la empresa	Introducir un programa de orientación
6.	Colaborar en redes con asociaciones de empresarias	Diseñar una política de igualdad de oportunidades
7.	Introducir un programa de orientación	Proporcionar ejemplos de buenas prácticas relativos a medidas y estrategias para promover a la mujer en la empresa
8.	Proporcionar directrices sobre sistemas de gestión de los recursos humanos que tengan una dimensión de género	Formular una política contra el acoso sexual
9.	Formular una política contra el acoso sexual	Introducir un programa de patrocinio
10.	Introducir un programa de patrocinio	Proporcionar directrices sobre sistemas de gestión de los recursos humanos que tengan una dimensión de género

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2013.

## 9.2 Aprovechar la reserva de talento femenino

Esta sección recomienda a las empresas qué hacer para beneficiarse de la reserva cada vez mayor de mujeres calificadas y competentes en la región.

## Cambio de mentalidad

Las estadísticas indican que la región es líder mundial con una cantidad cada vez mayor de mujeres que demuestran su competencia para ocupar cargos directivos y dirigir empresas en muchos sectores; sin embargo, muchas personas siguen creyendo que la función principal de la mujer es ser madre y esposa. Asimismo, la conocida cultura “machista” sigue influyendo, y es posible que para algunos el liderazgo de organizaciones empresariales sea una tarea masculina. Cuestionar estos estereotipos de género es fundamental para superar determinadas contradicciones en la región, y para ello es preciso entender que las circunstancias de las mujeres y de los hombres se modifican en el tiempo. Las mujeres pueden no contraer matrimonio o no tener hijos, y si lo hacen, esto no les impide trabajar o ser exitosas en puestos de responsabilidad. Cada vez hay más hombres jóvenes que desean pasar más tiempo con sus familias y asumir responsabilidades en el hogar, de modo que los trabajadores tienen distintas exigencias en sus vidas personales a lo largo del ciclo de vida.

## Argumentos a favor de la diversidad de género

Obtener más información sobre los beneficios de la diversidad de género en todos los niveles puede ayudar a una empresa a reconocer la necesidad de un cambio cultural. En última instancia, será necesario convencer a la alta dirección de los beneficios que puede aportar la diversidad de género a los resultados de la empresa. Una cantidad cada vez mayor de estudios demuestra las correlaciones que existen entre diversidad de género y mejores resultados empresariales, pero se necesitan más estudios que aborden específicamente la situación en América Latina y el Caribe.

Los directivos de distintos niveles deben ser responsables de garantizar igualdad de condiciones en la contratación y en los ascensos de mujeres y hombres. La división de hombres y mujeres en distintas trayectorias profesionales puede ser una complicación en particular, pero las empresas pueden tomar medidas para derribar las paredes de cristal que dividen esas distintas trayectorias en la gestión. Asimismo, pueden identificar en qué punto las mujeres de la empresa abandonan el camino que las conduce a la dirección ejecutiva, y tomar medidas para retener a las mujeres talentosas y promover su desarrollo profesional.

## Adopción de una política de igualdad de oportunidades de empleo

Una política de igualdad de empleo o diversidad de género es una manifestación del compromiso de la empresa contra la discriminación. Su visibilidad y aceptación dentro y fuera de la empresa determinará en qué medida los directores se remiten a la política y la promuevan entre los empleados.

En la encuesta de empresas realizada por la OIT, el 63% de las empresas entrevistadas en la región tenían una política de igualdad de oportunidades, y un 66% indicó tener una política de diversidad. Sin embargo, tan sólo el 21% indicó que alguna de tales políticas constara por escrito. En particular, las pequeñas empresas eran menos proclives a tener políticas escritas.

## Adopción de una política contra el acoso sexual

El acoso sexual puede debilitar el desempeño de los trabajadores y ser la causa de que empleados y directores valiosos abandonen la empresa. Las medidas disuasorias del acoso sexual incluyen adoptar una política clara contra el acoso sexual, asegurarse de que esa política sea comunicada a todos los empleados, exigir que los directores apliquen la política y sancionar a quienes no las cumplan.

Alrededor del 31% de las empresas entrevistadas en la encuesta de la OIT en la región indicó que tenían una política contra el acoso sexual.

*“La rigurosa aplicación de la política contra acoso sexual del Banco ha provocado un cambio en la cultura corporativa al punto que actualmente rige un régimen de tolerancia cero. La contratación es ahora objetiva y transparente sin lugar a favoritismos ya que el Banco se esfuerza por asegurarse de contratar a los más talentosos, tanto hombres como mujeres.”*

Fuente: Entrevista de la OIT, Sharon Christopher, Subdirector de Operaciones y Administración, First Citizens Bank, Trinidad y Tobago, 2015.

## Revisión de las prácticas de desarrollo de recursos humanos

Las políticas y prácticas de desarrollo de recursos humanos son fundamentales para promover la diversidad de género en una empresa u organización. Facilitan las medidas prácticas de igualdad y desempeñan una importante función de supervisión al hacer un seguimiento de las prácticas de contratación, retención y ascensos de mujeres y hombres que aplica la empresa. Los planes de sucesión también son fundamentales. El departamento de recursos humanos también puede participar evaluando la aplicación y los resultados de las medidas, y realizar toda modificación que sea necesaria. La comunicación (información y retroalimentación) establecida con los empleados sobre todos estos temas es primordial para una exitosa implementación de las políticas.

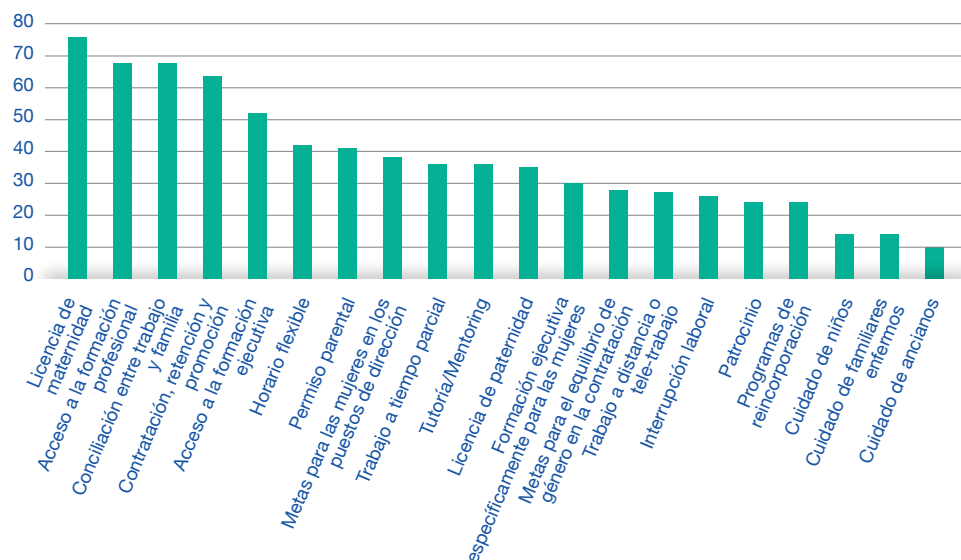
*“El proyecto de diversidad pretende incorporar la diversidad de género en Tenaris de un modo sostenible identificando e instrumentando iniciativas en toda la cadena de suministro de talentos – atracción, retención y desarrollo”.*

Fuente: Entrevista de la OIT, Gabriela Quiroga, Responsable del Comité de Diversidad, Tenaris, Argentina, 2016.

El gráfico 25 indica en qué medida las empresas entrevistadas de América Latina y el Caribe implementan determinadas medidas de recursos humanos. La mayor proporción (76%) de las empresas reportaron que conceden licencia por maternidad, la mayoría por aplicación de las normas legales. Un porcentaje mucho menor de empresas implementó medidas relacionadas con el cuidado de niños, de las personas de edad o de un familiar enfermo. En muchas economías de la región se recurre a empleadas domésticas – a menudo trabajadoras rurales o migrantes – para ayudar a cuidar a la familia y realizar las tareas del hogar, pero esto posiblemente cambie en el futuro a medida que los niveles de vida y los salarios

aumenten. Los servicios de cuidado de familiares pasarán a ser una cuestión aún más crítica para permitir que hombres y mujeres permanezcan en la fuerza de trabajo aun cuando tengan responsabilidades familiares.

**Gráfico 25. Prevalencia de prácticas de desarrollo de los recursos humanos (porcentaje), empresas entrevistadas en América Latina y el Caribe, 2013**



Fuente: Entrevista de empresas de la OIT, 2013.

### Regímenes de trabajo flexibles

Los regímenes de trabajo flexibles son importantes para que tanto hombres como mujeres puedan administrar sus responsabilidades fuera del trabajo y les permite estar totalmente compenetrados con el trabajo mientras lo están realizando. Las políticas podrían incluir horarios flexibles de entrada y salida, jornadas laborales más largas pero menos días a la semana, trabajo a tiempo parcial y trabajo desde el hogar (véanse los recuadros 6 y 7).

Las empresas pueden facilitar regímenes de trabajo y de horarios flexibles y proporcionar facilidades o asistencia. En ocasiones, esto puede ser el resultado de un esfuerzo conjunto en el ámbito local con participación de las empresas y las autoridades públicas. Esto tiene un costo, pero el costo se traduce en los beneficios de poder retener a los empleados de mejor rendimiento, aumentar el compromiso de los empleados y disminuir el ausentismo.

Aproximadamente el 42% de las empresas entrevistadas en la encuesta de la OIT indicó que tenían horarios de trabajo flexibles; un 36% tenía horarios de jornada reducida y el 27% permitía el trabajo a distancia o teletrabajo.

Las mujeres son más proclives que los hombres a usar regímenes de trabajo flexibles para poder conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares. Esto posiblemente las lleve a reducir el tiempo físico que pasan en la empresa. Como esta es una medida que tienen en cuenta muchos directivos al evaluar el desempeño del empleado, las mujeres pueden estar en desventaja al verse afectadas sus perspectivas de aumento salarial y ascenso. Las empresas pueden comenzar a transitar hacia

medidas de desempeño basadas en resultados y formar a los supervisores sobre cómo administrar los regímenes de trabajo flexibles y evaluar el desempeño de sus empleados. Estos pasos pueden ayudar a que el trabajo flexible sea una verdadera opción para hombres y mujeres.

## **Recuadro 6**

### **Teletrabajo en Colombia**

---

El teletrabajo es una modalidad importante de trabajo flexible que permite a los empleados encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, al tiempo que mejora la productividad y reduce el estrés y los largos viajes desde y hacia el trabajo. Encuestas realizadas en Colombia encontraron que cada vez son más los trabajadores que prefieren el teletrabajo, es decir la flexibilidad, a los altos salarios.

En 2012 se lanzó una asociación público-privada para promover el teletrabajo en toda Colombia como herramienta para aumentar la productividad de las organizaciones, generar una movilidad sostenible, promover la innovación en la organización y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. El acuerdo constitutivo de la sociedad prevé prestar asistencia técnica y jurídica para configurar y aplicar un régimen de teletrabajo, capacitación y certificación para tele-trabajadores y talleres de formación para directores, sindicatos y trabajadores.

En 2017 más de 250 empresas del sector privado se unieron a la sociedad. Varias cámaras de comercio de distintas regiones del país también se incorporaron. Unas 10.000 empresas utilizan actualmente el régimen de teletrabajo en Colombia, y la cantidad de tele-trabajadores aumentó de 31.553 en 2012 a 95.439 en 2016, lo que representa un aumento del 202%. El gobierno apunta a llegar a 120.000 trabajadores en la modalidad de Teletrabajo, en todo Colombia para el año 2018.

Fuente: <http://www.teletrabajo.gov.co/> [6 Mar. 2017]; y Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia, 2016.



## Recuadro 7

### Regímenes de trabajo flexibles en Stratego, una consultora de comunicaciones y relaciones públicas en Panamá

Stratego, una consultora en el área de comunicación estratégica, ofrece a todos los empleados un abanico de opciones de flexibilidad laboral, entre las que se incluyen las siguientes:

- Horarios flexibles que permiten a los empleados elegir el horario de entrada y salida que mejor se adecúe a su situación personal, siempre que esto no afecte a su labor diaria. Esta opción fue creada para empleados que no pueden presentarse en el horario normal de oficina por motivos personales.
- Jornadas reducidas que permite a los empleados trabajar un determinado porcentaje de la jornada total, por ejemplo, la mitad o las tres cuartas partes de la jornada laboral.
- Licencias especiales en virtud de las cuales los empleados pueden tomar licencia sin goce de sueldo de hasta tres meses para atender necesidades personales.
- Cuidado de niños y familia que permite a un empleado tomar licencia sin goce de sueldo por período de un año, ya sea por el nacimiento de un hijo, problemas graves de salud de un padre o madre, u otras razones, tales como una adopción. Su puesto de trabajo está garantizado.
- Trabajo desde el hogar lo que le permite a un empleado trabajar parte del tiempo desde el hogar.

Fuente: [http://www.pg.com/es\\_LATAM/PAN/p-and-g-noticias/Comunicado-de-Prensa-PnG-flexibilidad.shtml](http://www.pg.com/es_LATAM/PAN/p-and-g-noticias/Comunicado-de-Prensa-PnG-flexibilidad.shtml) [10 Mar. 2017].

## Resolver la disparidad de remuneración en razón de género

Las empresas pueden recoger información sobre remuneración y realizar análisis exhaustivos sobre igualdad de remuneración a fin de identificar disparidades originadas en razón de género dentro de sus estructuras en los diferentes niveles y funciones. Pueden establecer criterios objetivos y claros para evitar sistemas de recompensas viciados con prejuicios y pueden controlar el proceso de remuneración y ascensos para garantizar mayor transparencia en la remuneración.

Laboratorio Bagó en Chile prevé controlar de manera continua la política de igualdad de género y los indicadores de rotación e integración de las mujeres en los equipos responsables de toma de decisiones y de la dirección. Espera conseguir que se reduzca la disparidad de remuneración en razón de género mediante acciones tendientes a promover la igualdad.

Fuente: OIT, 2017c.

## Recuadro 8

### Itaipu Binacional: Promoción de la igualdad de género en los lugares de trabajo en Brasil

---

Itaipu Binacional es una empresa pública brasileña-paraguaya que administra la represa hidroeléctrica de Itaipu, que actualmente constituye el mayor generador de energía renovable en el Mundo. Esta empresa emplea a más de 1.300 trabajadores en Brasil y más de 1.600 trabajadores en Paraguay. En el 2003, Itaipu Binacional creó el programa de igualdad de género para aumentar la cantidad de empleadas mujeres y promover la igualdad de género en la empresa. Entre 2003 y 2015, la proporción de mujeres en cargos directivos aumentó del 10% al 22%. Asimismo, la empresa adoptó políticas que permiten a los empleados extender los beneficios a sus parejas, incluso en el caso de parejas del mismo sexo, y que los padres puedan tener horarios flexibles para cumplir con las responsabilidades familiares.

En 2013, Itaipu Binacional (Brasil) lanzó el Premio Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) con el patrocinio del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres. El premio reconoce a empresas que promueven la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres mediante programas y prácticas en el lugar de trabajo. El galardón se otorga en tres categorías: micro y pequeñas empresas, empresas promedio, y grandes empresas, lo que se determina en función de la facturación anual. El proceso de evaluación para otorgar el galardón incluye un cuestionario de autoevaluación, visitas presenciales y una auditoría externa a cargo de un panel de expertos.

En 2015, 137 empresas se inscribieron para participar del Premio WEP y 49 empresas resultaron finalistas. Esto constituye un aumento del 69% de empresas inscriptas y del 58% de empresas finalistas, respecto de 2014. Itaipu Binacional mantendrá esta iniciativa a fin de alentar a más empresas brasileñas a adoptar una cultura sensible a las cuestiones de género.

Fuente: *WEPS ONU* 2016, 22 dic. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=BeviV1JnXKU> [4 mar. 2017]; <https://www.itaipu.gov.br/recursos-humanos/dados-de-empregados-e-estrutura-salarial> [17 mar. 2017]; y *Mujeres ONU*, 2015.



# 10

## Promoción, colaboración en red y preparación para aumentar la presencia de la mujer en la gestión empresarial

En América Latina y el Caribe, existen numerosas redes nacionales y regionales y organizaciones de mujeres que bregan por el empoderamiento económico de la mujer (véase el recuadro 9). Algunas de ellas cuentan con el apoyo de organismos internacionales e instituciones financieras, mientras que otras han crecido gracias a iniciativas de la comunidad. Existe una pluralidad de organizaciones diversas en el ámbito nacional que trabajan para promover la igualdad de género, pero cada una de ellas tiene su propia agenda y su propio enfoque y sus actividades no siempre están coordinadas, ni unificadas en cuanto a los mensajes de promoción que transmiten a las autoridades públicas o a la comunidad empresarial.

19:  
El INCAE fue clasificado por el Financial Times como el programa mundial número uno de Maestría en Administración de Empresas (MBA) y por The Wall Street Journal como una de las mejores diez escuelas de negocios internacionales de todo el mundo.

## Recuadro 9

### Mujeres de negocios y empresarias en América Latina y el Caribe

Desde 1997, la Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones (LAC WIM) trabaja para promover el liderazgo y el desarrollo de la mujer en la gestión de organizaciones, mediante el intercambio de ideas y experiencias profesionales de los miembros de la red de ambos sexos. La red LAC WIM dicta cursos de capacitación presenciales y virtuales sobre habilidades de gestión y liderazgo para mujeres. También lleva a cabo estudios de investigación y genera productos del conocimiento que están a disposición del público en general por Internet.

En 2014, se creó el programa Mujeres Emprendedores en América Latina y el Caribe para fomentar el liderazgo y la participación de la mujer en la creación de empresas productivas de alto impacto. Este programa ofrece una plataforma en la que los miembros pueden compartir sus experiencias con las futuras empresarias de la región. El programa es patrocinado por el Fondo de Inversión Multilateral del BID.

Fuente: <http://www.wim-network.org> [22 de febrero de 2017]; <http://www.mujeemprededoralac.org> [27 de marzo de 2017].

Para que las actividades de promoción sean más eficaces, es necesario contar con una mayor cantidad de datos empíricos, revelamientos de la situación de la mujer en la gestión empresarial en el ámbito nacional y estudios nacionales sobre los argumentos a favor de la igualdad de género. Los estudios de investigación realizados por empresas de consultoría en gestión, instituciones académicas y redes contribuyen con la base de conocimientos en la región y en todo el mundo, al generar información nacional y regional sobre la mujer en la gestión empresarial. Por otra parte, también ayudan a identificar que áreas requieren de más iniciativas de investigación y promoción. Los productos de estos trabajos de investigación deben ponerse a disposición de las distintas redes de la región para colaborar con la labor de promoción.

En Costa Rica, el Centro de Liderazgo Colaborativo y de la Mujer (CLCM) del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) es una expresión de la convicción institucional del INCAE de que una mayor igualdad de género tiene un impacto positivo en la capacidad de la región de desarrollar una clase media de mayor tamaño para competir en la economía mundial (Escuela de negocios del INCAE, 2017).<sup>19</sup> El CLCM lleva a cabo estudios de investigación sobre diversidad de género y liderazgo en el contexto de América Latina y ofrece a las mujeres orientación y apoyo personalizado sobre el camino a seguir para sortear los obstáculos que dificultan su desarrollo, y acceder o consolidarse en cargos directivos. Por otra parte, el CLCM imparte un curso de formación para mujeres que desean formar parte de una junta directiva en América Latina. Tras una breve pasantía, las participantes reciben tres meses de sesiones de orientación de seguimiento y elaboran un plan de acción. El curso contempla los aspectos clave del funcionamiento de las juntas directivas y está orientado a que cada mujer desarrolle el autoconocimiento de sus fortalezas como posibles miembros de una junta directiva.

En México, la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas también promueve la igualdad de género.<sup>20</sup> La EGADE es una de las instituciones fundadoras de la *Global Network for Advanced Management* (GNAM). En el Día Internacional de la Mujer de 2017, GNAM publicó los resultados de *Women in the Global Work Force*, una encuesta realizada entre 3.370 estudiantes y 1.511 ex alumnos de escuelas de negocios de 109 países sobre las actitudes y creencias en materia de igualdad de género en el lugar de trabajo. La encuesta indagaba acerca de los factores que afectan la carrera profesional de las mujeres, entre ellos, disponibilidad horaria, personalidad asertiva, responsabilidad por el cuidado de los niños y trabajo a distancia (*Global Network for Advanced Management*, 2017).

20:  
La EGADE fue clasificada por el Financial Times en el puesto 29 de 100 por su programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA), pero en el puesto número doce a nivel mundial y en el primer puesto en América Latina (durante los últimos diez años) por su programa para líderes mundiales (global OneMBA).

Los resultados de la encuesta de 2016 realizada por Credit Suisse entre 3.000 empresas indican que si bien la diversidad de género en las juntas directivas está en aumento, no sucede lo mismo con los cargos directivos más altos dentro de las empresas, en especial, el cargo de director ejecutivo (CEO). La encuesta advierte que la presión por incrementar la presencia femenina en las juntas directivas puede estar diezmando el acervo de mujeres calificadas para ocupar los cargos directivos más altos. Es posible que el énfasis en lograr un equilibrio de género en las juntas directivas también le esté restando atención al desarrollo de la tan necesaria reserva de talento femenino y de estrategias que garanticen la igualdad de oportunidades de desarrollo profesional, tanto para hombres como para mujeres. Para obtener mejores resultados, es necesario que las empresas promuevan una mayor diversidad de género en todos los escalafones y en las juntas directivas. Muchos países apuntan a incrementar la representación femenina en las juntas directivas, pero es de importancia estratégica que asuman un compromiso con el proceso a largo plazo de cultivar la reserva de talento femenino.

En el Día Internacional de la Mujer de 2017, 43 bolsas de valores de todo el mundo hicieron sonar la “campana de la igualdad de género”, a fin de concientizar acerca del rol fundamental del sector privado en la misión de promover la igualdad de género con miras a cumplir el quinto ODS de la ONU en materia de igualdad de género. Las ceremonias de toque de campana fueron patrocinadas por la iniciativa *Sustainable Stock Exchanges*, junto con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, ONU–Mujeres, IFC y la Federación Mundial de Bolsas de Valores. Las bolsas de valores de la región, entre ellas, las de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú, se sumaron a esta iniciativa.

## **Recuadro 10**

### **En marcha la primera Iniciativa de Paridad de Género en Chile**

---

El 6 de diciembre de 2016, Chile lanzó la primera Iniciativa de Paridad de Género en la región, con el apoyo del BID y del Foro Económico Mundial. Los principales objetivos de esta iniciativa radican en aumentar y mejorar la participación laboral femenina, reducir las brechas salariales de género y aumentar la presencia de mujeres en cargos jerárquicos. Esta es la primera de una serie de iniciativas que se desarrollarán en América Latina y el Caribe. Un aspecto importante de la iniciativa chilena es generar evidencia que avale los beneficios que las empresas pueden obtener al incrementar la participación femenina. Se prevé que este primer modelo constituirá un punto de referencia y que será replicado y adaptado en otros países de la región.

Fuente: BID 2015b.



# 11

## La función de las organizaciones de empleadores en América Latina y el Caribe

Las organizaciones de empleadores pueden cumplir una función esencial al brindar a sus miembros información y orientación sobre los argumentos a favor de la diversidad de género. También pueden aportarles herramientas y recursos que les permitan alcanzar la diversidad de género y mejorar los resultados de sus empresas.

Las organizaciones de empleadores pueden adquirir visibilidad al bregar por la igualdad de género y promover los beneficios que supone para las empresas el aprovechamiento del talento y competencias de las mujeres. Asimismo, a través de estas acciones, las organizaciones de empleadores pueden mejorar su reputación e influir en la toma de decisiones económicas y empresariales, y así atraer a nuevos miembros, entre ellos, empresas de mujeres.

Las organizaciones de empleadores y las organizaciones empresariales tienen un importante poder de convocatoria y pueden ayudar a congregar a grupos

diversos, entre ellos, asociaciones de mujeres empresarias, empresas miembros, instituciones académicas y organismos gubernamentales. Ofrecer una plataforma a estas entidades puede posibilitar el intercambio de buenas prácticas, fomentar la investigación y aportar información a los encargados de formular políticas nacionales sobre las cuestiones más trascendentes en materia de género.

Este informe destaca estudios nacionales sobre la mujer en la gestión empresarial en América Latina y el Caribe, y señala la necesidad de llevar a cabo más estudios de información y recabar más datos. Las organizaciones de empleadores de la región pueden ayudar a solucionar la actual falencia de datos sobre la mujer en la gestión empresarial, al asociarse con partes interesadas para dar apoyo a la investigación a escala nacional. Las tablas 10 y 11 resumen algunas de las acciones que las organizaciones de empleadores pueden llevar a cabo en pos de apoyar a la mujer en la gestión empresarial.

**Tabla 10. Estrategias a adoptar por las organizaciones de empleadores para la promoción de mujeres empresarias**

Número	Estrategia
1.	Implementar acuerdos de cooperación (memorándum de entendimiento) con organizaciones de mujeres
2.	Fomentar el diálogo tripartito y bilateral
3.	Identificar las relaciones de la cadena de valor con empresas de mujeres
4.	Impartir capacitación sobre cómo poner en marcha una empresa, promoción empresarial y relaciones con el mercado
5.	Fomentar el acceso a programas de microfinanciamiento para empresas de mujeres
6.	Llevar a cabo estudios de investigación sobre cómo mejorar la calidad en empresas de mujeres
7.	Facilitar las relaciones con organizaciones de mujeres y otras organizaciones afines (asociaciones de comercio)
8.	Facilitar las relaciones y el intercambio de ideas entre empresas de mujeres, miembros de organizaciones de empleadores y organizaciones afines
9.	Vincular a organizaciones administradas y dirigidas por mujeres con organizaciones y empresas más grandes
10.	Dar muestras de buenas prácticas
11.	Implementar programas de liderazgo para mujeres orientados a la dirección de pequeñas y medianas empresas.

Fuente: Encuesta de la OIT, 2013.

Uno de los objetivos esenciales de la OIT radica en posibilitar que las organizaciones y cámaras de empleadores brinden su apoyo a la mujer en la gestión empresarial, objetivo que abarca la inclusión de la igualdad de género en la Agenda del Programa de Trabajo Decente de la OIT, en las normas internacionales de trabajo y en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Estos principios forman parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el cual, con más de 10.000 empresas participantes y otras partes interesadas de más de 145 países, es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad empresarial del mundo. ONU-Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas colaboraron en la formulación de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres,



brindando pautas para empoderar a la mujer en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad (ONU-Mujeres, 2017).

**Tabla 11. Estrategias a adoptar por las organizaciones de empleadores para la promoción de la mujer en la gestión empresarial**

Número	Estrategia
1.	Llevar a cabo más estudios de investigación para recopilar datos estadísticos sobre la cantidad de mujeres en diferentes niveles de gestión en pos de contribuir con la formulación de argumentos a favor
2.	Consolidar la capacidad de las organizaciones de empleadores de fomentar el talento femenino
3.	Generar concientización en la materia entre los ejecutivos de las organizaciones de empleadores y sus miembros
4.	Promover la capacitación y el desarrollo de las organizaciones miembros y brindar asistencia en materia de políticas y medidas
5.	Brindar asesoramiento a los miembros sobre planes de carrera con el fin de sacar provecho del acervo de talento femenino
6.	Ofrecer apoyo personalizado, capacitación, orientación y desarrollo de capacidades para fomentar el talento femenino, garantizando su participación efectiva en la toma de decisiones
7.	Recompensar o reconocer las buenas prácticas en materia de diversidad de género (incluso a través del diálogo tripartito)
8.	Fomentar el diálogo entre las organizaciones para compartir mejores prácticas y lograr compromiso de parte de las organizaciones
9.	Realizar una evaluación interna e identificar buenas prácticas del personal y los miembros de organizaciones de empleadores relativas a cuestiones de género, con el fin de difundir historias de éxito de mujeres en la gestión empresarial como casos de estudio y modelos a seguir
10.	Elaborar políticas documentadas, como también herramientas prácticas a implementar
11.	Elaborar una estrategia de promoción
12.	Desarrollar la capacidad interna de las organizaciones de empleadores para asesorar a los miembros sobre las medidas empresariales a tomar para promover la igualdad de género
13.	Integrar la temática de género y el empoderamiento en los programas existentes, a modo de estrategia más eficaz, en comparación con un programa individual de alcance general
14.	Cambiar la estrategia de mercadeo y proyectar a la organización de empleadores como fuente de conocimientos y recursos sobre cuestiones relativas a la mujer y en materia de género en el contexto de las nuevas tendencias en el lugar de trabajo, escasez de talentos y oportunidades.

Fuente: Encuesta de la OIT, 2013

## Recuadro 11

### Recomendaciones para organizaciones de empleadores

---

Como resultado de los estudios de investigación realizados en América Latina y el Caribe por diversas organizaciones de la ONU, incluida la OIT, surgieron las siguientes recomendaciones para que las organizaciones de empleadores ofrezcan mejores oportunidades de desarrollo profesional a las mujeres:

- promover la participación de mujeres y la creación de mecanismos para incrementar su presencia en cargos directivos;
- afianzar la presencia de las cuestiones de género en las agendas de las organizaciones;
- desarrollar o ampliar la experimentación con sellos de igualdad de género a fin de incluir a un mayor número de empresas; y
- elaborar y adoptar códigos de buenas prácticas que incluyan procedimientos para promover la igualdad de género en materia de selección y contratación de personal y de desarrollo profesional, con la finalidad de lograr la igualdad de género en la toma de decisiones, y procedimientos para elaborar políticas que ayuden a los empleados de ambos sexos a atender sus responsabilidades familiares.

Source: ECLAC, FAO, UN Women, UNDP and ILO, 2013.

## Recuadro 12

### Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas

---

En Perú, la Organización de Empleadores Nacional, la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), fue la primera organización de ese país en adherirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. La CONFIEP se desempeña como secretaria técnica de la Red del Pacto Mundial en Perú y cuenta con más de 120 organizaciones miembros.

Fuente: OIT, 2017a.

### Testimonios directos: experiencias de ciertas organizaciones de empleadores de la región

Algunas organizaciones de empleadores de la región ya han puesto en marcha algunas iniciativas para promover a la mujer en la gestión empresarial, incluso a mujeres empresarias. En 2017, la OIT elaboró un manual sobre la mujer en la gestión empresarial para organizaciones de empleadores (OIT, 2017a). Dicho manual presenta numerosos ejemplos de iniciativas para promover a la mujer en la gestión empresarial en todo el mundo. En esta sección se destacan algunos ejemplos de América Latina y el Caribe.

### **Recuadro 13**

#### **Convocatoria de mujeres líderes y creación de estructuras representativas**

---

En mayo de 2016, el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP), la Organización de Empleadores de Nicaragua, convocó a 400 mujeres de todos los sectores y roles para participar en el Congreso de Mujeres Líderes bajo el lema “Abrirse camino en un mundo dominado por hombres”. El Congreso fue moderado por la directora ejecutiva del COSEP.

En 2010, el COSEP creó una Comisión de Género para fomentar la participación de la mujer en la Organización de Empleadores. En 2012, el COSEP adoptó su política de género. El objetivo de la misma es aportar visibilidad a la labor femenina y promover la participación de la mujer en las juntas directivas de las cámaras nicaragüenses. En 2006, la representación femenina en las juntas directivas de las cámaras miembros era de apenas un 2%, mientras que diez años después, esa representación había aumentado al 18%. Hoy en día, hay tres cámaras dirigidas por mujeres y el 40% de los puestos ejecutivos están en manos de mujeres.

Fuente: OIT, 2017a.

### **Recuadro 14**

#### **Avances en materia de equilibrio de género en puestos ejecutivos y directivos de organizaciones de empleadores del Caribe**

---

La Federación de Empleadores de Jamaica logró alcanzar un buen equilibrio de género en su estructura directiva. De los 18 miembros del comité ejecutivo (elegidos una vez al año), diez son mujeres. El presidente y dos vicepresidentes son hombres y la Directora Ejecutiva es una mujer. Por otra parte, el 57% de jefes de personal son mujeres.

Hasta hace poco, los cargos de presidente y presidente de la junta directiva de la Asociación Consultativa de Empleadores de Trinidad y Tobago (ECATT) siempre habían estado ocupados por hombres. Hoy en día, la junta directiva está conformada por 17 miembros, ocho de los cuales son mujeres. Por primera vez, el presidente de la junta directiva es una mujer. También por primera vez en 15 años, la asociación cuenta con una mujer ocupando el cargo de Directora Ejecutiva.

Los líderes del equipo de la secretaría de la ECATT incluyen seis mujeres y un hombre. De los 33 empleados, solo cuatro son hombres. La asociación tiene por delante el reto de identificar y seleccionar hombres competentes para su secretaría a fin de mejorar el equilibrio de género.

Fuente: OIT, 2017a.

## Recuadro 15

### **Colaboración con estudios de investigación y actividades en red relacionadas con la diversidad de género**

---

La Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones (UCCAEP) en Costa Rica participa en las diversas actividades organizadas por el Centro de Liderazgo Colaborativo y de la Mujer de la Escuela de Negocios del INCAE en cuestiones relacionadas con la mujer en la gestión empresarial. La UCCAEP colabora con los estudios de investigación sobre diversidad de género y con programas de capacitación para generar redes de diálogo y elaborar estrategias que permitan mejorar la participación femenina en los distintos niveles directivos. Asimismo, trabaja con el Banco Nacional de Costa Rica en la elaboración de estadísticas y el registro de mujeres gerentes, como también con otras instituciones y centros académicos.

En Chile, la Confederación de la Producción y del Comercio creó una Comisión de Mujeres, Desarrollo Empresarial y Trabajo que aborda cuestiones de género. La comisión ha realizado un exhaustivo diagnóstico comparativo de la situación de la mujer en la gestión empresarial. Reunió información de los institutos de estadísticas nacionales y llevó a cabo encuestas entre empresas de los afiliados de la Confederación. También realizó debates con grupos de discusión para incorporar al análisis cualitativo de las necesidades de mujeres gerentes.

Fuente: OIT 2017a.



# 12

## Conclusión

En los últimos años, la región de América Latina y el Caribe ha experimentado un crecimiento económico, acompañado de una participación cada vez mayor de la mujer en la fuerza de trabajo. Las mujeres de América Latina y el Caribe están engrosando las filas de los niveles directivos, y la región se ha transformado en líder en ese sentido. Sin embargo, al igual que en otras partes del mundo, el porcentaje de mujeres en América Latina que ocupan la dirección ejecutiva (CEO) o forman parte de las juntas directivas de las más grandes empresas es muy bajo.

En la actualidad, la región está atravesando un período de recesión económica, donde el desempleo afecta más a mujeres que a hombres. Teniendo en cuenta los argumentos a favor del empoderamiento de la mujer y la evidencia que avala los beneficios de la diversidad de género, las empresas pueden tomar medidas para mejorar el desempeño de sus indicadores sobre igualdad de género como mecanismo para no perder competitividad, pese a los retos económicos que se avecinan. Algunos analistas predicen que, para el año 2025, la región será líder mundial en cuanto a mujeres en la gestión empresarial se refiere, en parte, debido a que las mujeres están asumiendo cargos directivos en áreas de la empresa de índole más estratégica y operativa y, por consiguiente, están atravesando las “paredes de cristal” que les impedían avanzar a esferas ejecutivas.

Hoy en día, las mujeres de la región representan gran parte del conjunto de potenciales talentos; aun así, paradójicamente, muchas veces se las ignora, especialmente, a la hora de definir los ascensos a los niveles más altos de toma de decisiones de las empresas. En ocasiones, poder reconocer que tanto hombres como mujeres pueden ser directores y líderes competentes requiere un cambio de mentalidad. Las funciones tradicionales de hombres y mujeres y los estereotipos de género están inmersos en la vida social, política y económica y se ven reflejados en las actitudes y en las prácticas de los lugares de trabajo. Así pues, algunos empleadores esperan que las mujeres sean las principales responsables del cuidado de la familia y del hogar. Es muy posible que las mujeres tengan que asumir la “doble carga” de las demandas laborales y familiares, lo que obstaculiza su competitividad. Para sobrellevar esas responsabilidades, algunas mujeres (aunque no todas) optan por desempeñar funciones directivas de apoyo, con un horario regular y sin viajes de por medio. Los empleadores deben actuar con prudencia y dejar de lado los supuestos sobre mujeres y hombres y sus respectivas obligaciones fuera del trabajo.

Estudios están mostrando la correlación positiva entre equilibrio de género en equipos directivos y mejores resultados de negocio para las empresas. Cada vez son más las empresas convencidas de que una mayor diversidad en sus equipos de trabajo y en sus equipos directivos trae aparejados numerosos beneficios, entre ellos, mayor creatividad y enfoques innovadores a la hora de resolver problemas, mejor proceso de toma de decisiones y mayor rentabilidad. Sin embargo, pese a esta noción y a la mayor cantidad de mujeres que poseen las habilidades y la formación que se solicitan, el reto de la pérdida de talento femenino sigue vigente. Para procurar que las mujeres puedan avanzar en sus carreras profesionales hasta llegar a ocupar los cargos directivos más altos, se deben dar una serie de factores que propicien ese avance, a saber:

- Disposiciones que contemplen las responsabilidades familiares en el lugar de trabajo – existe una pluralidad de opciones, dependiendo del contexto de cada empresa, pero el factor principal es la flexibilidad;
- Mayor diversidad e inclusión en el lugar de trabajo;
- Búsqueda de soluciones con la participación del empleado;
- Planificación y seguimiento de cambios dentro de la empresa, por ejemplo, a través de planes de sucesión;
- Interacción con otras empresas y organizaciones para compartir soluciones que dan resultado; y
- Atención constante para impedir que surjan divergencias en los planes de carrera de hombres y mujeres, en las primeras etapas del desarrollo profesional.

Las organizaciones de empleadores tienen la misión clave de dar apoyo a las empresas, dotándolas de herramientas y buenas prácticas en materia de diversidad de género, y de seguir promoviendo la presencia de más mujeres en la gestión empresarial, en respaldo de la competitividad general de la empresa. Asimismo, están en una posición privilegiada para promover la causa ante las autoridades gubernamentales y grupos de empresas, y proponer políticas públicas que permitan a los empleados cumplir con sus obligaciones familiares y laborales y llegar a acuerdos prácticos ventajosos para todas las partes, que beneficien al sector empresarial, al crecimiento económico nacional y a las familias.

Las mujeres de la región de América Latina y el Caribe están más que preparadas para asumir funciones jerárquicas y más responsabilidades dentro de las empresas y organizaciones. Las antiguas tradiciones y cultura de gestión que se han caracterizado por excluir a las mujeres deben ceder el paso y las empresas pueden considerar ofrecer igualdad de oportunidades a mujeres y hombres de modo tal que el equipo de gestión de nivel superior refleje la diversidad de la fuerza de trabajo. Ofrecer igualdad de oportunidades a hombres y mujeres es una decisión lógica desde el punto de vista empresarial. Por último, los propios empleadores pueden poner mucho de su parte para derribar los estereotipos de género y sacar provecho de una fuerza de trabajo y un equipo directivo donde reine el equilibrio de género.

## Referencias

- Abramo, L.; Todaro, R. (eds). 2002. *Cuestionando un mito: Costos laborales de hombres y mujeres en América Latina* (Lima, OIT).
- Besley, T.; Folke, O.; Persson, T.; Rickne, J. 2017. “Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man: Theory and Evidence from Sweden”, en *London School of Economics Business Review*, 13 mar.
- Camacho Sandoval, A. 2009. “La mujer profesional en Costa Rica”, en *El Financiero*. Disponible en: [http://www.efinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/diciembre/06/enportada2172212.html](http://www.efinancierocr.com/ef_archivo/2009/diciembre/06/enportada2172212.html) [14 mar. 2017].
- Centre for Trade Policy and Law. 2014. *Gendered impacts of trade and gendered opportunities (GitGo) in the Caricom countries*. Disponible en: <https://carleton.ca/ctpl/2014/gendered-impacts-of-trade-and-gendered-opportunities-gitgo-in-the-caricom-countries/> [13 mar. 2017].
- Commonwealth Business Council and Association of Chartered Certified Accountants. 2013. *Paving the way to opportunities: women in leadership across the Commonwealth* (Londres).
- Corporate Women Directors’ International (CWDI). 2015. *2015 CWDI Report on Women Directors of 100 Largest Latin American Companies*. Disponible en: <http://www.globewomen.org/CWDI/2015LatAmreportKeyFindings.html> [13 mar. 2017].
- D’Alesio, R. 2015. “PepsiCo, empresa machista gerenciada por mujeres”, en *La Izquierda*, 15 junio. Disponible en: <http://www.laizquierdadiario.com/PepsiCo-empresa-machista-gerenciada-por-mujeres> [1 feb. 2017].
- Dawson, J.; Natella, S.; Kersley, R. 2016. *The CS Gender 3000: The Reward for Change, Credit Suisse Research Institute* (Credit Suisse AG).
- Delgado Castillo, A.; Rondón Delgado, F. 2013. “La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal”, en *Compendium*, Vol. 16, n°. 31.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO); Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2013. *Decent work and gender equality, Policies to improve employment access and quality for women in Latin America and the Caribbean* (Chile).
- Egon Zehnder. 2016. *2016 Egon Zehnder Latin American Board Diversity Analysis*. Disponible en: [https://www.egonzehnder.com/files/ez\\_latam-div-analysis\\_1.pdf](https://www.egonzehnder.com/files/ez_latam-div-analysis_1.pdf) [15 Feb. 2017].
- Flabbi, L.; Piras, C.; Abrahams, S. 2016. *Female Corporate Leadership in Latin America and the Caribbean Region: Representation and Firm-Level Outcomes*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Documento de trabajo serie n°. IDB-WP-655.
- Global Network for Advanced Management. 2017. *Women in the global workforce: A Survey of Students and Alumni of the Business Schools in the Global Network for Advanced Management*. Disponible en: <http://advancedmanagement.net/about/women-global-workforce> [2 mar. 2017].
- Grant Thornton. 2015. *Mujeres directivas: En el camino hacia la alta dirección [Women leaders: On the path to senior management]*, Grant Thornton International Business Report. Disponible en: <http://www.grantthornton.es/archivos/women-in-business.pdf> [2 mar. 2017].



- . 2016. *Women in business: Turning promise into practice*, Grant Thornton International Business Report. Disponible en: [http://www.grantthornton.am/en/publications/ibr/reports\\_2016](http://www.grantthornton.am/en/publications/ibr/reports_2016) [7 mar. 2017].
- . 2017. *Women in business: New perspectives on risk and reward*. Available at: [http://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2017/03/Grant-Thornton\\_Women-in-Business\\_2017-FINAL\\_Digital.pdf](http://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2017/03/Grant-Thornton_Women-in-Business_2017-FINAL_Digital.pdf) [22 mar. 2017].
- Haas School of Business. 2016. “Transforming Gender Roles in Latin America”, 30 Mar. Available at: <http://newsroom.haas.berkeley.edu/article/transforming-gender-roles-latin-america> [24 feb. 2017].
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) Business School. 2017. *CCWL: Center for Collaborative and Women’s Leadership*. Available at: <http://www.incae.edu/en/research-and-knowledge/ccwl-center-for-collaborative-and-womens-leadership.php> [6 mar. 2017]
- Comisión Interamericana de la Mujer. 2011. *Advancing gender equality in the context of decent work* (Washington D.C.).
- BID. 2015a. “Empoderamiento económico de las mujeres: Bueno para las mujeres, bueno para los negocios y bueno para el desarrollo” (Panamá).
- . 2015b. “Chile: Liderazgo en el sector privado”. Disponible en: [https://sustempo.com/wp-content/uploads/2015/10/BID\\_Chile\\_liderago-femenino-en-sector-privado.pdf](https://sustempo.com/wp-content/uploads/2015/10/BID_Chile_liderago-femenino-en-sector-privado.pdf) [2 mar. 2017]
- International Cooperative and Mutual Insurance Federation (ICMIF). 2016. *ICMIF Members’ Governance 2016*. Disponible en: <https://www.icmif.org/icmif-members-governance-2016> [23 mar. 2017].
- OIT. 2015. *Reflecting Global Change: Women in Business and Management*. Discurso de Guy Ryder, Director General de la OIT en la conferencia internacional celebrada por la Confederación de la Industria Británica. Londres. 28 Abr.
- . 2016a. *Panorama Laboral de América Latina y el Caribe* (Lima).
- . 2016b. *Informe Mundial sobre Salarios 2016/17: La desigualdad salarial en el lugar de trabajo* (Ginebra).
- . 2016c. *Las mujeres en el trabajo, Tendencias* (Ginebra).
- . 2017a. *Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores* (Ginebra).
- . 2017b. Base de datos de estadísticas laborales ILOSTAT -OIT. Disponible en: <http://ilo.org/global/statistics-and-databases/> [6 mar. 2017].
- . 2017c. *Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales* (Ginebra).
- OIT y Gallup. 2017. *Towards a better future for women and work: Voices of women and men* (Ginebra).
- Fondo Monetario Internacional (FMI). 2013. “Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity”, Artículo de discusión del FMI. Disponible en: <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=40915> [8 mar. 2017].
- . 2016. *The Business Case for Women’s Empowerment*. Speech by Christine Lagarde, Cumbre de Directores Ejecutivos de la Cooperación Económica de Asia-Pacífico, Lima, 18 nov.

*La Prensa*. 2016. “La primera CEO latinoamericana de una automotriz”, 13 sep. Disponible en: <http://www.laprensa.hn/economia/dineroynegocios/999653-410/la-primera-ceo-latinoamericana-de-una-automotriz> [25 mar. 2017].

Luz, C. 2012. “Uma executiva improvável chega ao comando da GE Brasil”, en *Estadão*, 9 ene. Disponible en: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,uma-executiva-improvavel-chega-ao-comando-da-ge-brasil,98662e> [8 mar. 2017].

McKinsey & Company. 2010. *Moving women to the top: McKinsey Global Survey results*. Disponible: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/moving-women-to-the-top-mckinsey-global-survey-results> [21 mar. 2017].

—. 2013. *Women Matter: A Latin American perspective: Unlocking women’s potential to enhance corporate performance*.

McKinsey Global Institute. 2015. *The power of parity: How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth*. Available at: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth> [15 mar. 2017].

Mercer. 2014. *When women thrive, businesses thrive*. Available at: <https://www.mercer.com/content/dam/mmc-web/Files/Gender-Diversity-When-women-thrive-businesses-thrive-Mercer.pdf> [27 Mar. 2017].

—. 2016. *When women thrive: 2016 Report*.

Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Colombia, 2016. “Teletrabajadores en Colombia se triplicaron en cuatro años”. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-16835.html> [27 mar. 2017].

Morgan Stanley Capital International (MSCI). 2015. *Women on boards: Global trends in gender diversity on corporate boards*. Disponible en: <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b> [12 mar. 2017].

Novta N.; Werner, A.; Wong, J. 2016. “Women at Work: Remarkable Achievement in Latin America and the Caribbean”, in *International Monetary Fund*, 15 Sep. Disponible en: <https://www.imf.org/external/np/blog/dialogo/091516.pdf> [18 mar. 2017].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), CEPAL y Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). 2016. *Latin American Economic Outlook 2017: Youth, Skills and Entrepreneurship* (París, OCDE).

PricewaterhouseCoopers (PwC). 2012. *Empowering the third billion: Women and the world of work in 2012*. Disponible en: [http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Empowering-the-Third-Billion\\_Full-Report.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Empowering-the-Third-Billion_Full-Report.pdf) [5 mar. 2017].

Richardson, J. 2013. “Who is Jacqueline Sharp?”, en *Jamaica Observer*, 9 Aug. Disponible en: [http://www.jamaicaobserver.com/business/Who-is-Jacqueline-Sharp-\\_14842794](http://www.jamaicaobserver.com/business/Who-is-Jacqueline-Sharp-_14842794) [1 mar. 2017].

Sánchez, J. 2015. “Chile es uno de los países OCDE con menor participación laboral femenina”, en *El Demócrata*, 13 nov. Disponible en: <http://www.eldemocrata.cl/noticias/chile-es-uno-de-los-paises-ocde-con-menor-participacion-laboral-femenina/> [12 feb. 2017].

Spencer Stuart and Women Corporate Directors Foundation. 2016. *2016 Global Board of Directors Survey*.

The Economist Intelligence Unit. 2013. Women's Entrepreneurial Venture Scope. Disponible en: [http://www.eiu.com/public/topical\\_report.aspx?campaignid=WEVentureScope2013](http://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=WEVentureScope2013) [20 feb. 2017].

PNUD. 2016a. *Caribbean: New generation of public policies must focus on the most vulnerable people and boost resilience*, PNUD, 12 sep. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/pressreleases/2016/09/12/caribbean-new-generation-of-public-policies-must-focus-on-the-most-vulnerable-people-and-boost-resilience-undp.html> [22 feb. 2017].

–. 2016b. *UNDP's Gender Equality Seal Certification Program for Public and Private Enterprises: Latin American Companies Pioneering Gender Equality*. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/the-gender-equality-seal--a-certification-programme-for-public-a.html> [18 mar. 2017].

–. 2016c. *Gender Equality Seal Certification Programme for Public and Private Enterprises*. Available at: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/gender-equality/institutional-innovations-for-gender-equality/certification-programme-for-public-and-private-enterprises.html> [18 Mar. 2017].

ONU Mujeres. 2012. “Michelle Bachelet habla de la agenda para la acción para hacer avanzar la igualdad cuando ONU Mujeres festeja su primer año de vida”. Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/en/news/stories/2012/2/michelle-bachelet-outlines-action-agenda-to-advance-equality-as-un-women-completes-one-year> [5 Mar. 2017].

–. 2015. “Itaipu promotes gender equality, joining the global HeForShe campaign”, 30 junio. Disponible en: <http://lac.unwomen.org/en/noticias-y-eventos/articulos/2015/06/he-for-she#sthash.p8o79PnB.dpuf%20http://premiowepsbrasil.org/> [27 feb. 2017].

–. 2017. Women's Empowerment Principles. Disponible en: <http://www.unwomen.org/en/partnerships/businesses-and-foundations/womens-empowerment-principles> [20 feb. 2017].

Weber Shandwick. 2015. *The female CEO reputation premium? Differences & Similarities*. Disponible en: <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/female-ceo-reputation-premium-executive-summary.pdf> [27 feb. 2017].

Weeks, J.; Seiler, D. 2001. *Women's Entrepreneurship in Latin America: An Exploration of Current Knowledge* (Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo).

Williams, J. 2015. “The 5 biases pushing women out of STEM”, en *Harvard Business Review*, 24 mar. Disponible en: <https://hbr.org/2015/03/the-5-biases-pushing-women-out-of-stem> [[4 mar. 2017].

Banco Mundial. 2017. Encuestas de empresas realizadas por el Banco Mundial. Disponible en: <http://www.enterprisesurveys.org> [1 mar. 2017].

Foro Económico Mundial. 2016. *The Global Gender Gap Report 2016* (Ginebra).

*La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe* presenta los datos recogidos de una encuesta mundial de empresas realizada por la OIT e incorpora los datos más recientes de estudios de América Latina y el Caribe a fin de analizar la situación de la mujer en la gestión empresarial en la región. Sin embargo, son pocas las mujeres que llegan a Directora Ejecutiva o formar parte de juntas directivas, lo que indica que el “techo de cristal” sigue siendo un obstáculo para las mujeres de la región. Por otra parte, las mujeres con cargos directivos en áreas funcionales pueden no llegar nunca al nivel ejecutivo si carecen de experiencia en la gestión operativa (un fenómeno descrito como “paredes de cristal”). El informe destaca la función que pueden tener las organizaciones de empleadores para ayudar las empresas a derribar las paredes y los techos de cristal. Resalta asimismo acciones para ayudar a las empresas a lograr igualdad de género y diversidad en el lugar de trabajo.



ACT/EMP  
Oficina de Actividades para los Empleadores

Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP)  
Oficina Internacional del Trabajo  
Route des Morillons 4  
CH-1211 Geneva 22  
Suiza

Email: [actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)  
[www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)

ISBN: 978-92-2-330848-3

