

Las mujeres en la gestión empresarial



Organización
Internacional
del Trabajo

100
1919-2019

Argumentos para un cambio

Resumen ejecutivo



Resumen ejecutivo

En conjunto, el porcentaje de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo mundial ha crecido desde 1991, aunque presenta diferencias entre las regiones y dentro de cada una de ellas. En Oriente Medio y África del Norte el crecimiento ha sido lento e irregular, con tasas de participación muy inferiores a las de otras regiones. En América Latina y el Caribe, el porcentaje de mujeres en la fuerza de trabajo aumenta a buen ritmo. No obstante, en Asia y el Pacífico los porcentajes han disminuido.

En el presente estudio se constata que la proporción de mujeres en cargos directivos está creciendo considerablemente en todo el mundo. Desde 2002, se observa una tendencia constante a que sean cada vez más las mujeres quienes ocupen rápidamente los puestos vacantes a este nivel, en particular en Asia y el Pacífico, América Latina y Asia Central. No obstante, el aumento ha sido considerablemente menor en algunas regiones, como África y Oriente Medio. Estos avances tienen que conducir a un cambio aún mayor en la composición de género del personal directivo superior y en los puestos que entrañan toma de decisiones en las empresas. Según nuestro estudio mundial, de las casi 13 000 empresas encuestadas de 70 países, prácticamente la mitad de ellas comunicaron que las mujeres ocupaban menos del 30 % de los puestos del personal directivo de nivel básico. Con estas cifras, no podemos sorprendernos de que, en el 60 % de las empresas, menos del 30 % de los puestos directivos y de los ejecutivos de alto nivel sean mujeres. Se considera que hay equilibrio de género, tanto en la fuerza de trabajo en general como entre los directivos de nivel superior, cuando la relación entre ambos géneros es del 40/60.

En nuestro informe se concluye que la diversidad de género constituye una estrategia comercial acertada y que reviste una gran importancia porque la falta de esta diversidad puede constituir un obstáculo para mejorar el rendimiento comercial. La mayoría de las empresas del mundo, con independencia de sus dimensiones, declaran que la diversidad de género contribuye a mejorar sus resultados comerciales. De las empresas encuestadas que así lo han comunicado, más del 60 % afirman que aumenta su rentabilidad y productividad. La igualdad de género significa también una gestión económica adecuada. Se ha demostrado que el aumento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo impulsa el producto interior bruto de los países.

Aplicando un modelo probabilístico a los datos recopilados, nuestro estudio ha cuantificado en qué medida una empresa puede mejorar sus resultados comerciales con una cultura y una política inclusivas. Nuestras conclusiones indican que las empresas con políticas de igualdad de oportunidades en el empleo y culturas inclusivas de género tienen mayor probabilidad de aumentar sus beneficios y su productividad (más del 60 %) y de mejorar su reputación, atraer y retener el talento con mayor facilidad y lograr cotas de mayor creatividad e innovación (casi el 60 %).

El 74 % de las empresas encuestadas que hacen un seguimiento de las repercusiones de la diversidad de género en los puestos directivos comunican que han visto incrementar sus beneficios entre un 5 % y un 20 %. Nuestros cálculos indican que la probabilidad de que las empresas que practican una cultura inclusiva de género mejoren su rendimiento comercial es superior en un 9 %. Estas cifras son significativas, considerando las medidas que llegan a adoptar las empresas para sacar un simple 2 % o 3 % de margen de beneficio. Las empresas que presentan estos resultados consideran que la diversidad de género forma parte de una amplia dinámica de prácticas empresariales innovadoras y sostenibles, que contribuyen también a dichas mejoras. Son empresas centradas en el futuro y en cómo prosperar en un entorno empresarial globalizado y cambiante.

Los beneficios empresariales derivados del equilibrio de género crecen cuando empieza a florecer una cultura inclusiva. Una cultura inclusiva con perspectiva de género requiere una masa crítica de al menos un 30 % de mujeres en puestos directivos, entre el personal directivo de nivel superior y en los consejos de administración.

Las ventajas para las empresas pueden ser espectaculares cuando se da el equilibrio de género en la composición de los consejos de administración. Una junta directiva integrada por pocas mujeres o ninguna es más propensa a una cultura machista y reduce enormemente las posibilidades de lograr el equilibrio de género en la empresa. Cuando la composición de los consejos de administración de las empresas está equilibrada entre hombres y mujeres, se logran efectos óptimos en la mejora de los resultados comerciales.

Por desgracia, la mayor parte de las empresas no alcanzan este grado de diversidad de género y cabe preguntarse por qué.

Hay dos factores que contribuyen en no poca medida a esta insuficiencia. El primero es el fenómeno de la «fuga de talento femenino en el escalafón corporativo» («leaky pipeline»), que explica que la representación femenina disminuya a medida que se asciende en el escalafón corporativo, dando lugar a la perpetuación de la dominación masculina a nivel directivo y en los consejos de administración. Más del 78 % de las empresas encuestadas afirmaron que el puesto de director general lo ocupa un hombre. A medida que crece el tamaño de la empresa, desciende la proporción de mujeres en dicho puesto, pasando del 26 % en las pequeñas empresas al 20 % en las empresas medianas, y tan sólo al 16 % en las grandes empresas.

Al igual que ocurre con la «fuga de talento femenino» en las empresas, las «paredes de cristal» son también un obstáculo para la diversidad de género. Muchos puestos directivos son objeto de segregación por género, de forma que se encuentran más mujeres en puestos directivos en áreas funcionales de apoyo, como recursos humanos, finanzas y administración, mientras que son en su mayoría hombres quienes ocupan funciones que se consideran más estratégicas, por ejemplo, en la investigación y el desarrollo, las operaciones y la contabilidad, que por lo general conducen directamente a la dirección general y al consejo de administración. En consecuencia, hay menos de un tercio de las empresas encuestadas que han alcanzado la masa crítica del 30 % de mujeres sentadas en los consejos de administración, y en el 13 % dichos consejos están compuestos exclusivamente por hombres.

Como hemos afirmado más arriba, la falta de equilibrio de género puede ser una traba para que una empresa optimice su rendimiento comercial. Un análisis de regresión concluye que la probabilidad de que las empresas con una distribución equilibrada de género en sus consejos de administración logren mejores resultados comerciales es un 20 % mayor. Cuando es una mujer quien preside el consejo de administración, los resultados comerciales de la empresa también lo reflejan favorablemente.

Hay métodos probados y comprobados para evitar las citadas fugas de talento femenino al ascender en el escalafón corporativo y para demoler las paredes de cristal. Hay que empezar por una fuerza de trabajo equilibrada en términos de género (40-60 % de ambos sexos). Hay un vínculo directo entre el hecho de que una mujer ocupe el puesto de director general y una mayor diversidad de género en los puestos directivos de nivel intermedio, superior y en los altos cargos de una empresa, lo que hace pensar que la presencia de una mujer a la cabeza de una empresa incentiva la diversidad de género. Un consejo de administración dominado o compuesto exclusivamente por hombres tiene menos probabilidades de propiciar el equilibrio entre hombres y mujeres en los puestos directivos de nivel intermedio, mientras que en las empresas con consejos de administración presididos por mujeres hay más probabilidades de que haya un equilibrio de género entre el personal directivo de nivel intermedio.

Las políticas inclusivas de género y su aplicación son importantes para lograr el equilibrio de género en todos los niveles. Casi el 75 % de las empresas encuestadas aplican políticas de igualdad de oportunidades o de diversidad e inclusión, pero es preciso adoptar más medidas destinadas a este fin para que las mujeres adquieran la experiencia que les permita ascender hasta áreas estratégicas de la empresa. Hay que cerrar la brecha de género salarial. Si bien es cierto que esta brecha se ha reducido en algunos países, sigue siendo considerable en general. Según las estimaciones ponderadas de la OIT a nivel mundial, en 2018, la brecha salarial de género a escala mundial se sitúa en un 22 %, si se tienen en cuenta los salarios medios mensuales.

El presente estudio muestra que las culturas de empresa que exigen principalmente disponibilidad «en todo momento y lugar» repercuten injustamente en las mujeres, ya que son ellas quienes generalmente asumen más responsabilidades relacionadas con el hogar y la familia. Vale la pena aplicar políticas que lleven a una inclusión y un equilibrio entre la vida profesional y la vida privada mayores tanto para los hombres como para las mujeres, como un horario de trabajo flexible y licencias de paternidad. Algunas empresas ya están introduciendo los sistemas y la tecnología que permiten registrar el rendimiento o la productividad del trabajador a la par que instauran modalidades de trabajo flexible. Este modelo podría ser tan o incluso más efectivo y sostenible que el planteamiento de exigir a los trabajadores una disponibilidad absoluta.

Hay argumentos convincentes en favor de la diversidad de género, en particular, para promover el aumento del porcentaje de mujeres en los puestos directivos y en el escalafón corporativo que lleva a esos puestos. Todas las empresas inteligentes que pretendan tener éxito en la economía global de hoy y de mañana, tendrán que hacer de la diversidad de género un elemento fundamental de su estrategia empresarial.

Alcance de la encuesta de empresas sobre mujeres en la gestión empresarial

Alcance de la encuesta de empresas

70

países

12.940

empresas

73 %

nacionales o locales

27 %

multinacionales

América Latina
y el Caribe
32,7 %

58,8 %

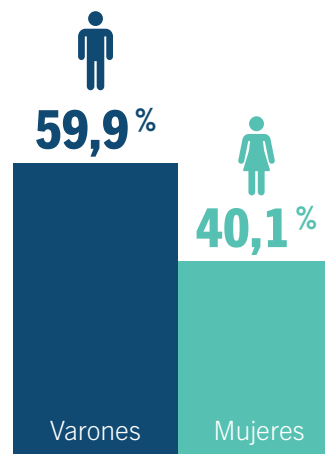
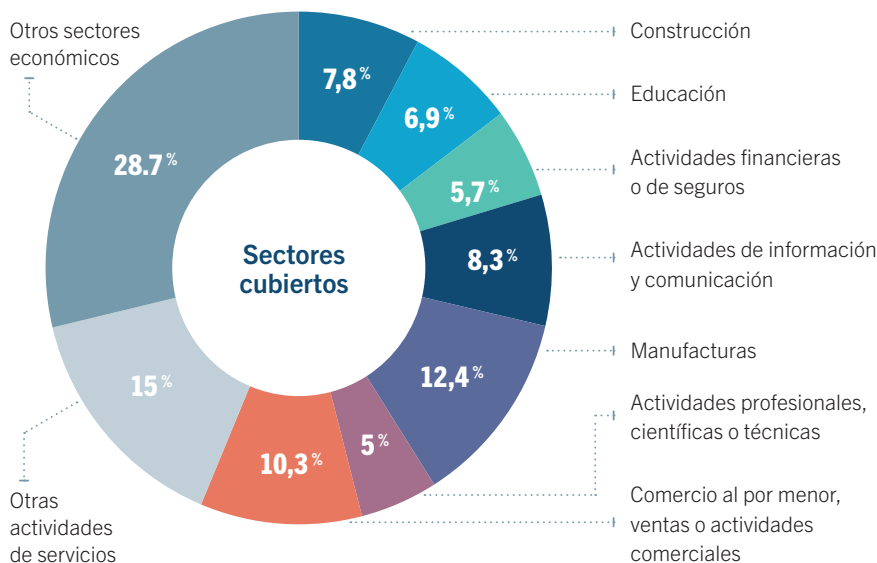
pequeñas
empresas

32,5 %

grandes
empresas

16,6 %

medianas
empresas



Europa
y Asia Central**19,4 %**Oriente Medio
y África del Norte**16,9 %**

África

10,9 %Asia
y el Pacífico**20,2 %****América Latina
y el Caribe**

Honduras	13,6 %
Brasil	10,7 %
México	10,0 %
Colombia	9,7 %
Argentina	8,1 %
Chile	7,1 %
Ecuador	6,4 %
Venezuela, República Bolivariana de	5,9 %
Panamá	5,9 %
Uruguay	5,3 %
Otros países	17,2 %

**Europa
y Asia Central**

Rumania	31,5 %
Croacia	20,5 %
Serbia	20,3 %
Bulgaria	16,7 %
Eslovenia	11,0 %

**Oriente Medio
y África del Norte**

Egipto	45,5 %
Emiratos Árabes Unidos	23,1 %
Arabia Saudita	21,3 %
Jordania	5,6 %
Líbano	3,2 %
Kuwait	1,4 %

**Asia
y el Pacífico**

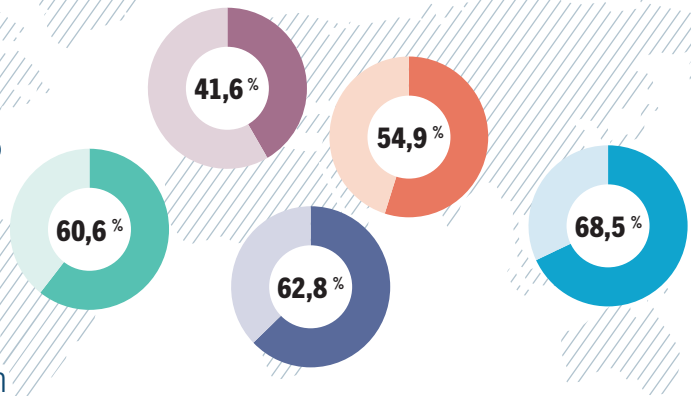
India	19,1 %
Indonesia	15,9 %
China	15,3 %
Filipinas	14,9 %
Tailandia	14,1 %
Viet Nam	11,5 %
Singapur	3,9 %
Malasia	3,0 %
Otros países	2,3 %

**África**

Sudáfrica	56,5 %
Nigeria	15,3 %
Kenya	13,8 %
Ghana	4,3 %
Otros países	10,0 %



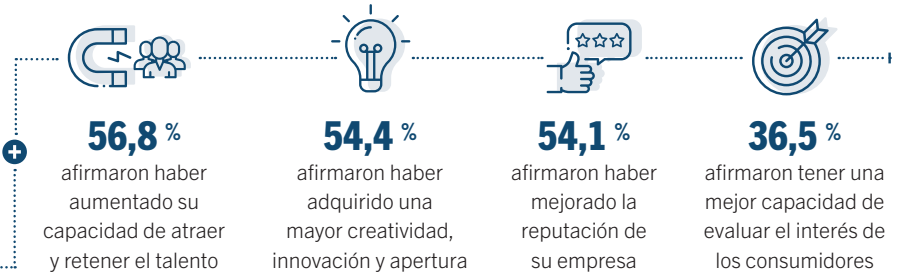
de las empresas encuestadas coinciden en que las iniciativas sobre diversidad de género mejoran sus resultados comerciales.



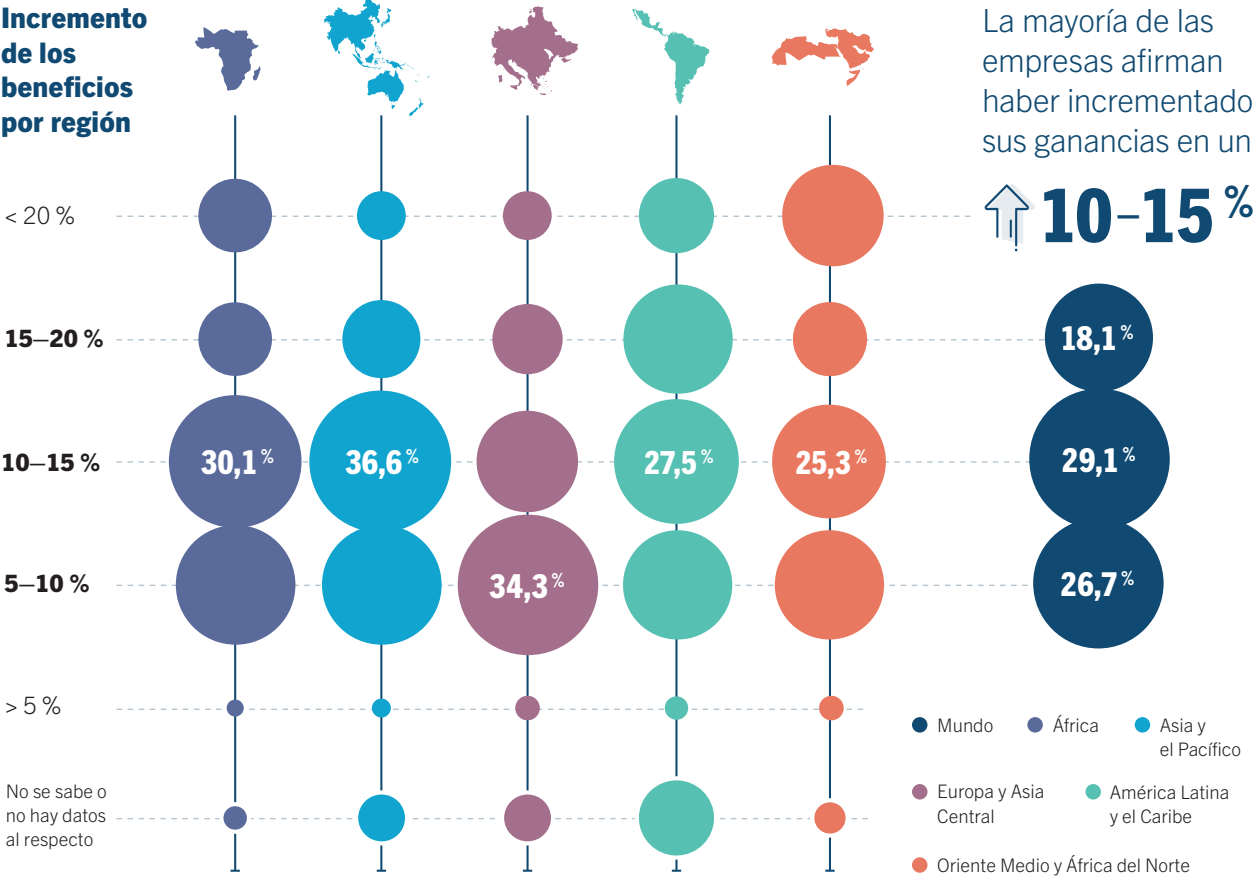
▲ Porcentaje de encuestados por región que están de acuerdo



afirmaron haber aumentado sus ganancias y su productividad

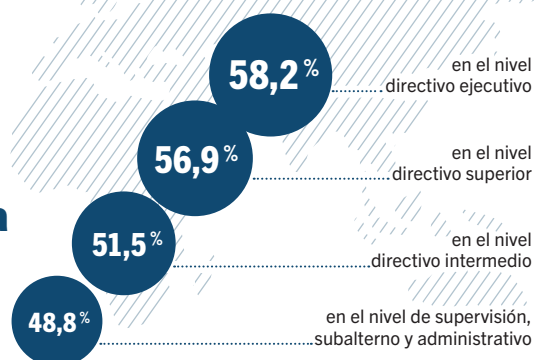


Incremento de los beneficios por región

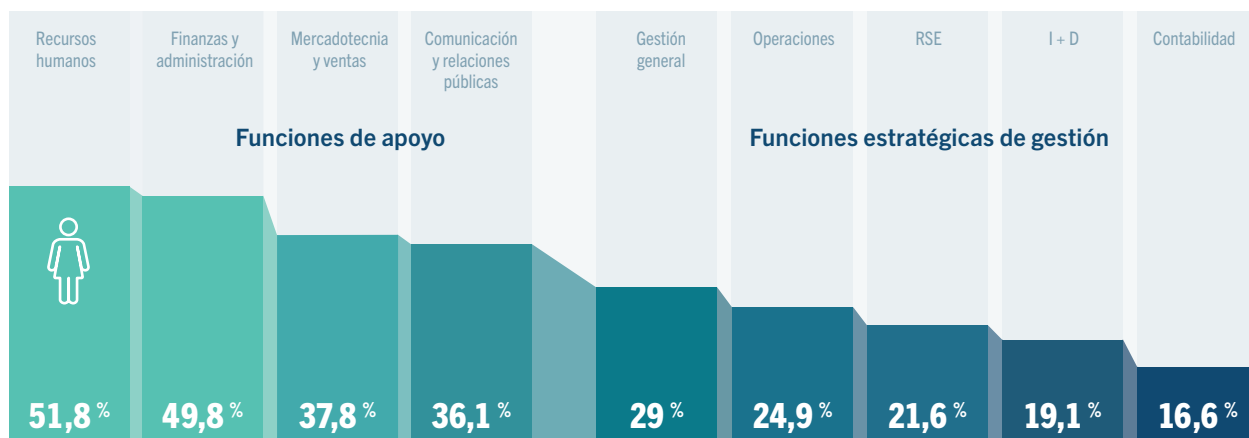


En general, sigue existiendo una estructura piramidal. El número de empresas encuestadas **con menos de un 30 % de participación femenina** aumenta en los niveles directivos.

Porcentaje de empresas con menos de un 30 % de mujeres ▶



Segregación ocupacional



Proporción de mujeres en puestos directivos de nivel medio y superior ▲

 **21,7%** de empresas informaron de que su dirección general está en manos de una mujer



Menos probabilidad de directoras generales en empresas con tamaños mayores



● África ● Asia y el Pacífico ● Europa y Asia Central ● América Latina y el Caribe ● Oriente Medio y África del Norte

Empresas pequeñas



Empresas medianas



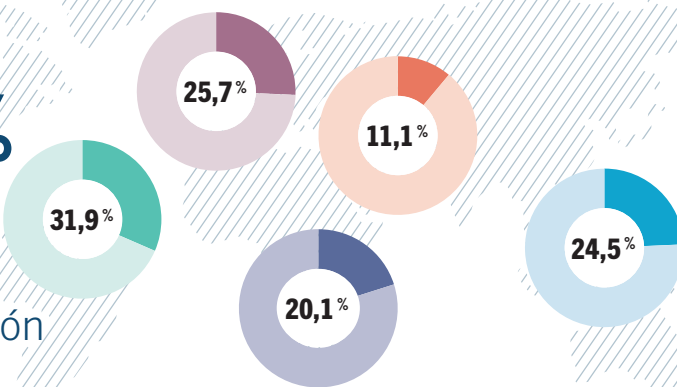
Empresas grandes





de las empresas informaron que su consejo de administración está presidido por una mujer

● África ● Asia y el Pacífico ● Europa y Asia Central ● América Latina y el Caribe ● Oriente Medio y África del Norte



▲ Porcentaje de representación femenina en los consejos directivos por región



de las empresas tienen consejos de administración con equilibrio de género



tienen una baja representación femenina en los consejos de administración



tienen un consejo de administración compuesto solo por hombres



tienen un consejo de administración compuesto solo por mujeres



La representación femenina en los consejos de administración lleva a una mejora del rendimiento de la empresa



Cuando en los consejos de administración hay un 30-39 % de representación femenina, las empresas tienen el 18,5 % más de probabilidades de mejorar sus resultados comerciales

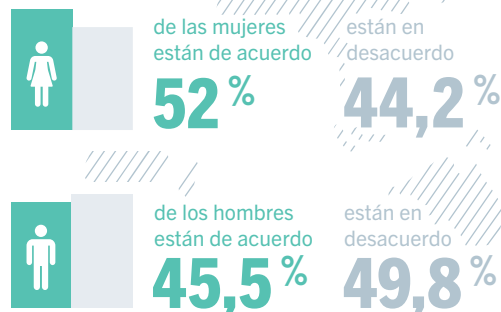


Cuando predomina el equilibrio de género en los consejos de administración, las empresas tienen el 20 % más de probabilidades de mejorar sus resultados comerciales



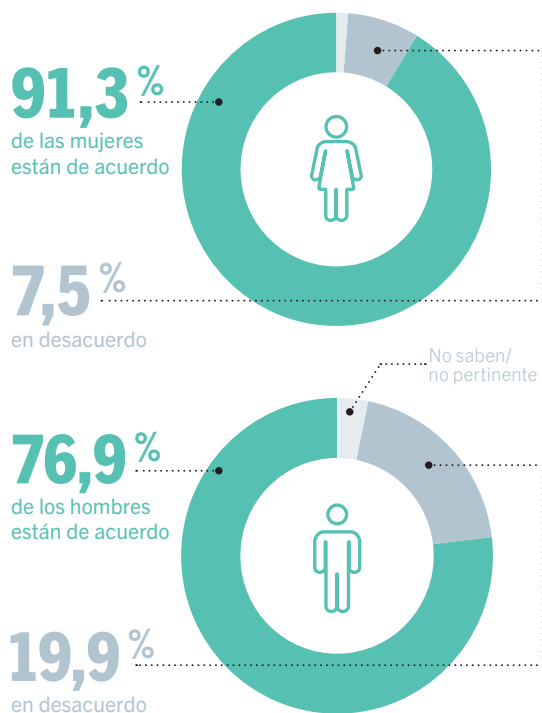
de las empresas encuestadas manifiestan estar de acuerdo con la afirmación de que las mujeres tienen más dificultades de alcanzar los máximos cargos directivos.

Al analizar por género



de las empresas encuestadas manifiestan estar de acuerdo en que las mujeres dirigen con tanta eficacia como los hombres

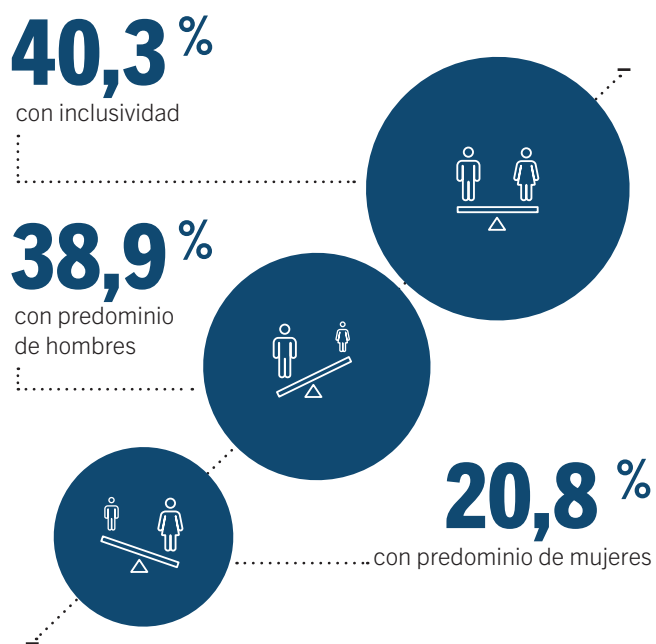
Al analizar las respuestas por género:



La mayoría de las personas encuestadas coinciden en que su cultura organizacional representa su sociedad y sus tradiciones



Al examinar las respuestas globales a la diversidad de género en la cultura organizacional:



Lasas respuestas para «muy de acuerdo» y «de acuerdo» se encuentran combinadas, así como también para «muy en desacuerdo» y «en desacuerdo».

Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio.

Resulta indispensable que las empresas de todas partes del mundo reconozcan la necesidad de que los lugares de trabajo sean diversos en términos de género, en particular los beneficios esenciales que conlleva contar con mujeres en puestos directivos de máximo nivel para la toma de decisiones. Cada vez hay más pruebas de que formar equipos directivos donde predomine el equilibrio de género y la diversidad se traduce en resultados empresariales positivos.

Esta segunda publicación de la serie dedicada a *Las mujeres y la gestión empresarial* estudia los argumentos en favor de la diversidad de género en el lugar de trabajo, la representación de las mujeres a nivel directivo y en los consejos de administración, así como los diversos factores de éxito que inducen a una empresa a aplicar fórmulas de inclusión en su funcionamiento. Este informe viene a sumarse al volumen cada vez mayor de pruebas que demuestran que las empresas están poniendo en práctica iniciativas para ampliar el número de mujeres de su reserva de talentos y también que estos esfuerzos no son suficientes por sí solos. Las empresas tienen todavía que convertir sus políticas en acciones concretas y afrontar indefectiblemente la diversidad de género en su organización interna.