



Organización
Internacional
del Trabajo



ACT/EMP
Oficina de Actividades para los Empleadores

Regional Conference and Workshop for the Americas

Women in Business and Management

Conferencia Regional Americana

Mujer en el mundo empresarial

Lima, Perú

23-24 May 2017

23-24 de mayo de 2017

Conference
Report

Informe de la
Conferencia



Organización
Internacional
del Trabajo



CONFIEP



ACT/EMP

Oficina de Actividades para los Empleadores

Regional Conference and Workshop for the Americas Women in Business and Management

Conferencia Regional Americana Mujer en el mundo empresarial

Lima, Perú

23-24 May 2017

23-24 de mayo de 2017

©International Labour Organization

The responsibility for opinions expressed in articles, studies and other contributions rests solely with their authors, and publication does not constitute an endorsement by the International Labour Office of the opinions expressed in them, or of any products, processes or geographical designations mentioned.

**Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP)
International Labour Office**

Route des Morillons 4
CH-1211 Geneva 22
Switzerland
Tel: +41 (0) 22 799 6111
Email: actemp@ilo.org
www.ilo.org/actemp

**Regional Conference and Workshop for the Americas
Women in Business and Management**

Conference Report

Lima, Peru
23-24 May 2017

Design: Lebran (lebran.cl)

©Organización Internacional del Trabajo

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT apruebe las opiniones expresadas en este documento, o de cualquier producto, proceso o designación geográfica mencionada.

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

Route des Morillons 4
CH-1211 Ginebra 22
Suiza
Tel: +41 (0) 22 799 6111
Email: actemp@ilo.org
www.ilo.org/actemp

**Conferencia Regional Americana
Mujer en el mundo empresarial**

Informe de la Conferencia

Lima, Perú
23-24 de mayo de 2017

Diseño de reporte: Lebran (lebran.cl)

Organizers: The Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP) and the Regional Office for Latin America and the Caribbean of the International Labour Office (ILO) in collaboration with the National Confederation of Private Business Institutions (CONFIEP).

Purpose: To gather together companies, employers' organizations and experts to share information, identify challenges and put forward solutions to increase the numbers of women in business and management and achieve improved business results in the region.

Participants: Around 300 participants from 17 countries in the region attended the one-day conference.

Organizadores: La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) y la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, en colaboración con la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP).

Propósito: Reunir a empresas, organizaciones de empleadores y expertos con el fin de intercambiar información, identificar desafíos y proponer soluciones que permitan aumentar la participación de la mujer en la gestión empresarial y conseguir mejores resultados en las empresas de la región.

Participantes: Alrededor de 300 participantes de 17 países de la región asistieron a la conferencia de un día.

Index

Setting the stage: Introductory messages	8
Keynote address	
REGIONAL CONFERENCE REPORT	
Session 1: <i>Global trends for women in business and management</i>	12
• Discussion	16
• Key messages	21
Session 2: <i>Promoting women in employers' and business membership organizations</i>	22
• Discussion	25
• Key messages	28
Session 3: <i>The business and economic case for gender diversity and women's leadership in the workplace in Latin America and the Caribbean</i>	30
• Discussion	33
• Key messages	36
Session 4: <i>Understanding the challenges in attracting and retaining female talent in Latin America and the Caribbean</i>	38
• Discussion	42
• Key messages	46
Closing	47
REGIONAL WORKSHOP REPORT	
Background	48
Workshop proceedings: highlights of each session	49
First session.	50
<i>Overview of Latin America and the Caribbean: Women in business and management: Presentation of the report A global snapshot: Women leaders and managers in employers' organizations</i>	
Second session.	58
• <i>Highlights from the new ACT/EMP publications on women in business and management</i>	
• <i>Gender diversity journey: Company good practices</i>	
• <i>Promoting women in business and management: A handbook for national employers' organizations</i>	
Third session.	62
<i>Working groups</i>	63
<i>Conclusions of the working groups</i>	66
Annex	75

Índice

Palabras de bienvenida y apertura	8
Discurso Inaugural	
INFORME DE LA CONFERENCIA REGIONAL	
Sesión 1: <i>Tendencias mundiales sobre la mujer en la gestión empresarial</i>	12
- Debate	16
- Principales mensajes	21
Sesión 2: <i>La mujer en la organización empresarial</i>	22
- Debate	25
- Principales mensajes	28
Sesión 3: <i>El caso empresarial y económico para la diversidad de género y liderazgo femenino en el lugar de trabajo en América Latina y el Caribe</i>	30
- Debate	33
- Principales mensajes	36
Sesión 4: <i>Entender los desafíos para atraer y retener el talento femenino en América Latina y el Caribe</i>	38
- Debate	42
- Principales mensajes	46
Cierre	47
INFORME DEL TALLER REGIONAL	
Antecedentes	48
Desarrollo del taller: puntos destacados de cada sesión	49
Primera sesión:	50
Panorama de América Latina y el Caribe: <i>Mujeres en la gestión empresarial: Presentación del informe regional La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores (OEs)</i>	
Segunda Sesión:	58
• <i>Datos destacados de las nueve publicaciones de ACT/EMP sobre mujeres en la gestión empresarial.</i>	
• <i>Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales</i>	
• <i>Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores</i>	
Tercera sesión:	62
<i>Grupos de Trabajo</i>	63
<i>Conclusiones de los Grupos de Trabajo</i>	66
Anexo	75

Setting the stage: Introductory messages

Palabras de bienvenida y apertura



José Manuel Salazar-Xirinachs, Director of the ILO's Regional Office for Latin America and the Caribbean noted the great strides made towards gender equality and stressed the urgency of addressing the imbalances that remained. Gender balance in decision-making contributes to competitiveness and increases in gross domestic product (GDP), yet glass walls and the glass ceiling remain intact with women stuck in managerial support positions and a scarcity of women in top management positions. The private sector has an important role to play in the implementation of the UN's Sustainable Development Goals (SDGs), including Goal 5 that includes the call for the full participation of women in decision-making in social, economic and political life.

José Manuel Salazar-Xirinachs, Director de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe destacó los grandes avances hechos en pos de la igualdad de género y recalcó que es fundamental resolver los desequilibrios que aún persisten. El equilibrio de género en la toma de decisiones mejora la competitividad y aumenta el producto interno bruto (PIB); aun así, los techos y paredes de cristal permanecen intactos, y las mujeres quedan atascadas en puestos de apoyo directivo, a excepción de unas pocas que logran acceder a cargos directivos de nivel superior. El sector privado tiene una función importante en lo atinente a implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, incluido el Quinto Objetivo que insta a la participación plena de la mujer en la toma de decisiones en la vida social, económica y política.



Roque Benavides, President of the National Confederation of Private Business Institutions (CONFIEP), Republic of Peru, was in no doubt as to the contribution that the business sector could make to women's empowerment. However, both structural and psychological barriers needed to be removed to attain gender equality in companies. This conference was important, he said, for identifying mechanisms in this regard. Benavides noted that micro and small businesses account for most of the Peruvian economy, with a large percentage headed by women. Furthermore, women were leaders in the regional chambers of commerce. Finally, he stressed that employers' organizations should incorporate women's empowerment as a policy aligned with SDG 5.

Roque Benavides, Presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), República del Perú, no tiene duda sobre el aporte que el sector empresarial podría realizar al empoderamiento de la mujer. Sin embargo, es preciso derribar las barreras tanto estructurales como psicológicas para alcanzar la igualdad de género en las empresas. Esta conferencia fue importante, comentó, para identificar los mecanismos en este sentido. Benavides destacó que las micro y pequeñas empresas son responsables de la mayor parte de la economía peruana, de las cuales un gran porcentaje es dirigido por mujeres. También habló sobre el liderazgo femenino en las cámaras regionales de comercio. Por último, recalcó que las organizaciones de empleadores deben incorporar el empoderamiento de la mujer como una política alineada con el ODS (objetivo de desarrollo sostenible) 5.

Deborah France-Massin, Director of the Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP) of the ILO,

presented four new publications in Spanish and English launched at the conference: a regional report on *Women in business and management: Gaining momentum in Latin America and the Caribbean*; *Gender diversity journey: company good practices*; *Women in business and management: Handbook for national employers' organizations*; and *A global snapshot: Women leaders and managers in national employers' organizations*. France-Massin recognized the valuable contribution of employers' organizations to these publications. She underscored that since the first ILO publication on the glass ceiling in 2001, there had been a shift from viewing women as a vulnerable segment to be assisted to seeing them as dynamic contributors to economic success, both at company and national levels. She noted that while the under-representation of women in high-level management positions in the region is similar to that in the rest of world, local solutions are needed. Ongoing efforts are required to address gender biases. Finally, she hoped that business and employers' organizations could transmit the lessons of the conference to business communities, particularly as promoting women is not only the right thing to do but also the smart thing to do.

Deborah France-Massin, Directora de la Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP) de la OIT,

presentó cuatro nuevas publicaciones en español y en inglés durante la conferencia: un informe regional sobre *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*; *Camino hacia la diversidad de género: buenas prácticas empresariales*; *Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores*; y *Panorama mundial: La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores*. France-Massin reconoció el valioso aporte que las organizaciones de empleadores han hecho a estas publicaciones. Recalcó que desde la primera publicación de la OIT sobre el techo de cristal en 2001, se ha producido un cambio radical ya que se ha dejado de considerar a las mujeres como un segmento vulnerable que necesita asistencia y se ha pasado a considerarlas actores dinámicos de los logros económicos, tanto en el ámbito empresarial como en el orden nacional. Destacó que, si bien la infrarrepresentación de la mujer en los cargos directivos de alto nivel en la región está en un nivel similar al del resto del mundo, se requieren soluciones locales. Es preciso realizar esfuerzos ininterrumpidos para resolver los sesgos de género. Por último, expresó su anhelo de que empresas y organizaciones de empleadores puedan transmitir las lecciones recogidas durante la conferencia a las comunidades empresariales, en especial porque promover a la mujer no solo es algo correcto sino, por sobre todo, una medida inteligente.



Keynote address

Discurso Inaugural



Ana María Romero-Lozada Lauezzari, Minister of Women Affairs and Vulnerable Groups, Republic of Peru, stated that women have the right to economic independence, generating and disposing of their own income. The lack of access to capital and financial resources, property, training, technology, knowledge and tools together with a scarcity of time for family care and work, affect women's capacity to develop their own businesses. Women's unpaid work comes at the cost of their financial autonomy as well as lost opportunities for increased GDP. Furthermore, women's economic contribution to the care economy, equivalent to 25 per cent of GDP, should be reflected in national statistics.

Romero-Lozada noted that in Peru one in three women have no means of income generation and eight in ten have low levels of productivity and so earn half of what men do. Creating service platforms for financial and other forms of assistance together with networking with banks could help women gain access to commercial loans, market information and business opportunities. She said there would be major progress if companies provided child care, gender sensitive workplace regulations, career guidance and training, together with a policy on sexual harassment and violence against women. Key steps also include promoting active paternity and maternity leave uptake, and joint responsibility among women and men for the care of children and family chores.

Ana María Romero-Lozada Lauezzari, Ministra de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, República del Perú, indicó que las mujeres tienen el derecho a la independencia económica, y a poder generar y disponer de sus propios ingresos. La falta de acceso al capital y a recursos financieros, bienes, capacitación, tecnología, conocimientos y herramientas—sumado a la escasez de tiempo para el cuidado de la familia y el trabajo, limitan las posibilidades de la mujer de desarrollar sus propios emprendimientos. El trabajo no remunerado de las mujeres va en desmedro de su propia autonomía financiera, además de significar una pérdida de oportunidades para acrecentar el PIB. Más aún, el aporte económico que realiza la mujer a la economía asistencial, equivalente al 25% del PIB, debería verse reflejado en las estadísticas nacionales.

Romero-Lozada observó que en el Perú, una de cada tres mujeres carece de medios para generar ingresos y ocho de cada diez tienen bajos niveles de productividad y, por ende, obtienen la mitad de los ingresos de los hombres. La creación de plataformas de servicio para asistencia financiera y de otra naturaleza, además del establecimiento de redes con bancos, podría ayudar a la mujer a obtener acceso a préstamos comerciales, información de mercado y oportunidades de negocios. Romero-Lozada indicó que se avanzaría mucho si las empresas ofrecieran servicios de guardería, establecieran reglamentos internos de trabajo que atiendan a cuestiones de género, orientación y capacitación profesional, e instauraran una política sobre acoso sexual y violencia de género. Entre las principales medidas se incluyen promover el uso de licencias por paternidad y por maternidad, y la responsabilidad compartida entre hombres y mujeres por el cuidado de los hijos y las tareas del hogar.

“Recognizing and promoting women’s business leadership and taking advantage of women’s talent in the Americas in the context of commercial agreements and regional integration platforms, as well as utilizing their talent within companies is a key strategy for closing development gaps.

Gender equality in economic activity and development is profitable, generates wealth, is sustainable, promotes welfare and prosperity and above all reinforces our democracies.”

Ana María Romero-Lozada Lauezzari,
Minister of Women Affairs and Vulnerable Groups,
Republic of Peru

“Una estrategia clave para limar las diferencias de desarrollo consiste en reconocer y promover el liderazgo de la mujer en la gestión empresarial y aprovechar su talento en nuestro continente en el marco de acuerdos comerciales y plataformas de integración regional, además de utilizar su talento dentro de las empresas.

La igualdad de género en la actividad económica y el desarrollo es rentable, genera riqueza, es sostenible, promueve el bienestar social y la prosperidad y, por sobre todo, fortalece nuestras democracias.”

Ana María Romero-Lozada Lauezzari,
Ministra de la Mujer y Grupos Vulnerables,
República del Perú

Global trends for women in business and management

Tendencias mundiales sobre la mujer en la gestión empresarial

PANELLISTS | PANELISTAS



Anna Ferry

Ambassador of Sweden
in Peru

Su Excelencia la
Embajadora de Suecia
en Perú



Ronnie Goldberg

Business and Industry
Advisory Committee
(BIAC)-OECD, Employment
Labour and Social Affairs
Committee

Comité Consultivo
Empresarial e Industrial
(BIAC) de la OCDE, Comité
de Empleo y Asuntos
Sociales



**Deborah
France-Massin**

Director, Bureau for
Employers' Activities (ACT/
EMP), ILO

Directora de la Oficina
de Actividades para
Empleadores (ACT/EMP)
de la OIT



MODERATOR | MODERADOR:
Greg Hickman

Senior Vice President,
Marketing and Membership,
Women in Cable
Telecommunications
(WICT-USA)

Vicepresidente de Marketing
y Afiliación, La mujer en las
telecomunicaciones por cable
(WICT-EE. UU.)

Panelists presented trends at national, regional and global levels. Their presentations were followed by a question and answer session.

Los panelistas presentaron las tendencias en los ámbitos nacional, regional y mundial. Una vez concluidas sus presentaciones, tuvo lugar una sesión de preguntas y respuestas.

France-Massin shared the key findings from *Women in business and management: Gaining momentum in Latin America and the Caribbean*. She stressed that the region was a bright spot in terms of women's advancement in business and management, with some countries such as Jamaica and Colombia having the highest number of women managers. The region also appears on track to be a global leader in the next decade given the high proportion of women moving into strategic management positions in areas such as research and product development and profit and loss compared to the traditional management support positions filled by women in fields such as administration and human resources.

France-Massin compartió las principales conclusiones de la publicación *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Según expresó, la región se destaca en la promoción de la mujer en la gestión empresarial, y algunos países como Jamaica y Colombia tienen la mayor cantidad de mujeres en cargos directivos. Asimismo, todo parece indicar que la región va camino a erigirse como líder global en la próxima década a juzgar por la elevada proporción de mujeres en cargos directivos estratégicos en áreas tales como investigación y desarrollo de productos y resultados, en comparación con funciones de apoyo gerencial tradicionalmente desempeñadas por mujeres en áreas tales como administración y recursos humanos.

"Glass walls are coming down in Latin America and the Caribbean more than in other regions."

Deborah France-Massin, ILO

However, women in the region are still scarce on boards of directors and as chief executive officers (CEOs), as is the case elsewhere in the world. Gender pay gaps are also higher at managerial level. These reflect structural issues stemming from the interplay between work and family life and occupational segregation of career paths, combined with the attitudes and mindsets on the roles of women and men at work and at home. To benefit from the significant talent pool that women represent today requires addressing these issues as well as encouraging more women to study science, technology, engineering and mathematics (STEM) subjects, bearing in mind the future of work and technology.

France-Massin noted the importance of executive training for women, exposing women to the full breadth of company operations, and top-level management commitment. She called for more regional based evidence on the business case for gender diversity. She considered that the various reports launched at this conference marked only the beginning and that progress would need to be measured in terms of where the region is in five years time. She indicated that ILO-ACT/EMP will work with employers' organizations and companies to embrace the issues raised at the conference and for better solutions.

"La eliminación de las paredes de cristal es un proceso que tiene más fuerza en América Latina y el Caribe que en otras regiones."

Deborah France-Massin, OIT

Sin embargo, en la región son muy pocas las mujeres que llegan a ocupar cargos ejecutivos de nivel superior o a ser miembros o presidir juntas directivas, como sucede en otras partes del mundo. La disparidad de remuneración en razón de género también es mayor en el nivel directivo. Esto obedece a problemas estructurales con origen en la interacción entre el trabajo y la vida familiar, y a la segregación laboral en las trayectorias profesionales, lo que se combina con actitudes y mentalidades sobre la función que tiene la mujer y el hombre en el trabajo y en el hogar. Para poder aprovechar la magnífica reserva de talento que ofrecen las mujeres hoy en día es preciso abordar estas problemáticas, así como alentar a que más mujeres estudien carreras de ciencias, tecnología, ingeniería y matemática, teniendo en cuenta el futuro del trabajo y de la tecnología.

France-Massin observó la importancia de la capacitación directiva para mujeres, que las expone al abanico completo de operaciones de la empresa, y del compromiso de la alta dirección. Instó a generar más evidencia regional sobre los beneficios que la diversidad de género aporta a las empresas. En su opinión, los diversos informes presentados en esta conferencia marcaron tan solo el comienzo y se necesita medir los avances en términos de dónde habrá de estar la región dentro de cinco años. France-Massin indicó que la Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP) de la OIT trabajará con las organizaciones de empleadores y con las empresas para abordar las cuestiones planteadas en la conferencia y en pos de mejores soluciones.

"The glass ceiling is not a women's issue - it is a societal issue."

Deborah France-Massin, ILO

Goldberg shared information about the 2013 OECD Recommendation to governments on Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship. Within the region, Chile and Mexico are members of the OECD while Colombia, Peru and Argentina work with this organization. Recognizing that women's empowerment benefits companies, economies and society, BIAC has set about generating an evidence base through the organization of three workshops and reports with the following outputs:

- 1. Putting all our minds to work: Harnessing the gender dividend (2012) and Putting all our minds to work: An assessment.** These focused mainly on the leaky pipeline as women and men enter the workforce in equal numbers but women drop out every step of the way, indicating that work-life balance, corporate culture and mentorship are critical for retaining talent.
- 2. Putting all our ideas to work (2015),** concerning entrepreneurship. While all entrepreneurs face challenges such as access to credit, there are more barriers for women related to the sectors where they operate in terms of legislation and a lack of networks and training. Company initiatives to provide platforms for women-led businesses in their global supply chains were highlighted.
- 3. Preparing all our minds for work: Girls, women and learning over a lifetime (forthcoming).** This will focus on getting more girls and women into STEM with examples of corporate initiatives and programmes.

"El techo de cristal no es un problema de las mujeres – es un problema social."

Deborah France-Massin, ILO

Goldberg compartió la información sobre la Recomendación que realizara la OCDE en 2013 a los gobiernos sobre la igualdad de género en la educación, el empleo y la gestión empresarial. En la región, Chile y México son miembros de la OCDE, en tanto Colombia, Perú y Argentina trabajan con esta organización. Atento a los beneficios que el empoderamiento de las mujeres trae aparejado para las empresas, las economías y la sociedad, el BIAC se dispuso a generar una base empírica mediante la organización de tres seminarios e informes con los siguientes resultados:

- 1. Putting all our minds to work: Harnessing the gender dividend (2012) y Putting all our minds to work: An assessment.** Estos seminarios se centraron principalmente en el fenómeno de desertión de mujeres denominado "fugas en la tubería", habida cuenta de que la misma cantidad de hombres y mujeres ingresan a la fuerza de trabajo, pero el número de mujeres va disminuyendo a medida que avanzan en la estructura jerárquica. De este fenómeno se deduce que el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, la cultura corporativa y la tutoría son fundamentales para retener el talento.
- 2. Putting all our ideas to work (2015),** en relación con los emprendimientos empresariales. Si bien todos los empresarios enfrentan desafíos, tales como el acceso al crédito, las mujeres hacen frente a más obstáculos en relación con las industrias en las que se desempeñan, en términos de legislación y ausencia de redes y de formación. Se hizo hincapié en las iniciativas de las empresas para crear plataformas empresas dirigidas por mujeres en sus cadenas globales de suministro.
- 3. Preparing all our minds for work: Girls, women and learning over a lifetime** (a realizarse próximamente). Este seminario se centrará en lograr que más niñas y mujeres ingresen a carreras de ciencias, tecnología, ingeniería y matemática, con ejemplos de iniciativas y programas corporativos.

Ferry noted that there has been considerable progress on gender equality in Sweden, which is placed fourth in the World Economic Forum ranking. In parliament, 44 per cent of parliamentarians are women, women account for 60 per cent of university students and there are few teenage mothers, with the average age of a woman having her first child at 31 years. Abortions have been legal for 40 years and the availability of contraceptives has helped family planning. Sweden provides access to affordable child care, generous parental leave with three months reserved for fathers and a considerable amount of flexible and part-time work.

Despite these measures, there are still challenges in advancing women in business and management in Sweden. The challenge is society itself.

Gender gaps include more women working part time, which affects their careers and salaries, men taking less parental leave than allowed and unequal pay for the same job. Only 30 per cent of business start-ups are by women. Men account for 94 per cent of board chairpersons, 94 per cent of CEOs, 80 per cent of top management posts and 75 per cent of high-level university staff. Women study a great deal but their investment does not pay back as they do not obtain managerial jobs.

"Today my country is prosperous compared to being very poor 100 years ago. This could not have been achieved without investing in gender equality...Now we have a set goal of 40 per cent of women on boards [in Sweden], but at the current pace, it will take 44 years to achieve."

Anna Ferry, Ambassador of Sweden in Peru

Ferry observó que se han hecho grandes avances en materia de igualdad de género en Suecia, que ocupa el cuarto lugar en el ranking del Foro Económico Mundial. En el parlamento, las mujeres ocupan el 44% de los escaños; por otra parte, las mujeres representan el 60% de la matrícula universitaria y hay pocas madres adolescentes, ya que en promedio las mujeres tienen su primer hijo a los 31 años de edad. Desde hace 40 años que los abortos son legales y el acceso a métodos anticonceptivos ha contribuido a la planificación familiar. Suecia ofrece servicios de guardería de costo accesible, prevé generosas licencias parentales que incluyen tres meses para los padres, y también permite considerable flexibilidad laboral y trabajo a tiempo parcial.

A pesar de estas medidas, aún hay dificultades para promover a la mujer en la gestión empresarial en ese país. El desafío yace en la propia sociedad.

Entre las diferencias de género, se incluyen una mayor cantidad de mujeres que trabajan a tiempo parcial, lo que repercute en sus carreras y en sus salarios, licencias por paternidad que son más cortas de lo permitido, y disparidad de remuneración para el mismo trabajo. Tan solo el 30% de los nuevos emprendimientos pertenecen a mujeres. El 94% de las juntas directivas son presididas por hombres, quienes también ocupan el 94% de los cargos de director ejecutivo (CEO) de empresas, el 80% de los cargos directivos de nivel superior y el 75% de los cargos universitarios de alto nivel. Las mujeres estudian mucho pero su inversión no les retribuye ya que no logran acceder a puestos directivos.

"Hoy día, mi país es próspero en comparación con lo pobre que era hace 100 años. Esta prosperidad no habría sido posible sin la inversión en igualdad de género...Hoy día, nos fijamos como objetivo una presencia femenina del 40% en las juntas directivas [en Suecia], pero al ritmo que vamos, esto tardará 44 años en lograrse."

Anna Ferry, Embajadora de Suecia en el Perú

DISCUSSION | DEBATE

The following issues were highlighted through questions from the moderator and conference participants and answers from panellists.

Recruitment

Small changes can produce big results, for example in the way that recruitment is done so that biases are removed. Key performance indicators (KPIs) can be simple and effective such that each shortlist of candidates includes a woman. Companies need to embed diversity related KPIs into the performance indicators of managers.

"What gets measured gets done – it is transparent, communicated and known."

Ronnie Goldberg, BIAC-OECD

Recruitment for board members is usually based on personal recommendations and women often do not have access to the male networks.

To counter gender bias the top leadership needs to "buy in" not just the human resources department but the business process as a whole. Questions such as "why are women leaving?" or "does your workforce look like your customer base?" need to be asked to ensure effective recruitment and retention. Consideration needs to be given during recruitment to realities such as the fact that 80 per cent of decisions about buying a new car in the United States are made by women.

A focus on soft skills combined with STEM is important as technology quickly becomes obsolete in the workplace of the future. Women are seen as strong in soft skills that involve the ability to learn, collaborate and adapt. The role of business organizations working with governments and educational institutions can reinforce this skill matrix of the future.

Se destacaron los siguientes temas a través de preguntas formuladas por el moderador y los participantes de la conferencia, y las respuestas de los panelistas.

Contratación

Pequeños cambios pueden producir grandes resultados, por ejemplo en la forma en que se lleva a cabo la contratación de personal, de modo de eliminar los prejuicios. Los indicadores clave de desempeño pueden ser un instrumento sencillo y efectivo para asegurarse de que cada lista final de candidatos incluya una mujer. Es preciso que las empresas incorporen indicadores clave de desempeño relacionados con la diversidad en el conjunto de indicadores que miden el desempeño de los directores.

"Lo que se mide, se hace – es transparente, se comunica y se conoce."

Ronnie Goldberg, BIAC-OECD

Los miembros de la junta directiva son escogidos normalmente por recomendaciones personales y, por lo general, las mujeres no tienen acceso a las redes de contactos de los hombres.

Para contrarrestar este sesgo, los altos ejecutivos deben "aceptar" no solo el departamento de recursos humanos sino el proceso empresarial en su conjunto. Es preciso formularse preguntas tales como "¿por qué renuncian las mujeres?" o "¿su plantilla se asemeja a su base de clientes?" para asegurar un proceso de contratación y retención eficaz. Durante el proceso de contratación se debe tener en cuenta las realidades, como el hecho de que en un 80% la decisión para la compra de un nuevo automóvil en Estados Unidos es tomada por una mujer. Es importante combinar habilidades sociales con ciencias, tecnología, ingeniería y matemática (STEM) dado que la tecnología rápidamente se vuelve obsoleta en el ámbito de trabajo del futuro. Una de las fortalezas reconocidas de las mujeres es su capacidad para aprender, colaborar y adaptarse. La función de las organizaciones empresariales que trabajan con gobiernos e instituciones educativas puede afianzar esta matriz de competencias del futuro.

Women on boards

What is the best way to get more women onto boards of directors? There is still much debate about this, with different experiences and measures around the world ranging from voluntary initiatives to corporate codes to compulsory quotas. There appear to be pros and cons for each of these. For example, voluntary initiatives can improve the situation for a while but can then backslide. Compulsory quotas can end up with a handful of women sitting on many boards.

"The biggest barrier in Sweden is the perception about women's capacity together with company culture plus the unequal responsibility for work at home."

Anna Ferry, Ambassador of Sweden in Peru

Overcoming gender bias

There is a lot of talk about unconscious bias and stereotyping. Even though much of this relates to society and culture, business and government have a role to play to counter these at an early age. In this context, it was queried as to whether women running child care centres and caring for the elderly just reinforce the stereotyping of women's main role as carers.

If employers' and business membership organizations (EBMOs) have an internal awareness about norms/prejudices and gender stereotypes, this can go a long way towards promoting women in business and management among their members, as often gender stereotypes are learnt from an early age and are mirrored in the attitudes, policies and practices of businesses and organizations.

Presencia de la mujer en las juntas directivas

¿Cuál es la mejor forma de lograr que las mujeres accedan a las juntas directivas? El tema sigue generando mucho debate, y existen distintas experiencias y medidas en el mundo, que van desde iniciativas voluntarias hasta códigos empresariales y cupos obligatorios. Cada una de estas metodologías tiene ventajas y desventajas. Por ejemplo, las iniciativas voluntarias pueden mejorar la situación durante algún tiempo, pero luego pueden retroceder. Los cupos obligatorios pueden tener como resultado que unas pocas mujeres ocupen cargos en muchas juntas directivas.

"El mayor obstáculo en Suecia es la percepción sobre la capacidad de la mujer, junto con la cultura empresarial, además de la disparidad de responsabilidades en las tareas del hogar."

Anna Ferry, Embajadora de Suecia en el Perú

Cómo superar el sesgo de género

Mucho se habla sobre el sesgo inconsciente y la formación de estereotipos. Si bien gran parte de este fenómeno es de origen social y cultural, el sector empresarial y el gobierno tienen una función importante que cumplir para contrarrestar estas situaciones desde un inicio. En este contexto, se preguntó si acaso el hecho de que las guarderías y los centros para la tercera edad fueran administrados por mujeres no hacía más que reforzar el estereotipo que ve a la mujer como cuidadora.

Si las organizaciones de empleadores y de empresas tienen una sensibilización interna sobre normas/prejuicios y estereotipos de género, esto puede ayudar a promover a la mujer en la gestión empresarial dentro de sus miembros, dado que, a menudo, los estereotipos de género se aprenden desde muy temprana edad y se ven reflejados en las actitudes, políticas y prácticas de empresas y organizaciones.



It is important that EBMOs place the issues of women in business and management and gender equality onto their own agendas and that they work together with governments on matters such as child care and the gender pay gap. EBMOs have a critical role to play in being one step ahead of their members and helping to get these issues in turn onto corporate agendas.

Networking

A six country programme in the region soon to be launched by UN Women together with the ILO and funding from the European Union will support women's leadership and employers' organizations to strengthen knowledge, networks and connections based on the seven Women's Empowerment Principles (WEPs) of UN Women and the Global Compact. There are almost 1,400 CEO signatories today.

Es importante que las organizaciones de empleadores y de empresas incorporen en sus agendas el tema de la mujer en la gestión empresarial y de la igualdad de género y que trabajen con los gobiernos sobre temas tales como guarderías y en la disparidad de la remuneración. Estas organizaciones tienen el importante cometido de adelantarse a sus miembros y ayudarlos a incorporar estos temas sucesivamente en sus agendas empresariales.

Establecimiento de redes

Un programa de seis países de la región próximo a iniciarse, lanzado por ONU Mujeres junto con la OIT y financiado por la Unión Europea, promoverá el liderazgo de la mujer y apoyará a las organizaciones de empleadores para fortalecer los conocimientos, las redes y las conexiones a partir de los siete Principios para el empoderamiento de las mujeres de ONU Mujeres y el Pacto Mundial. A la fecha son casi 1.400 los directores ejecutivos signatarios.



Buy-in from the top Aceptación de la alta dirección

In Ronnie Goldberg's experience, when there is buy-in from the top, the glass ceiling disappears. Given that women represent at least half of the world's potential human resources, women's economic empowerment is integral to convincing companies of the business case for a diverse board. Understanding the reasons for the attrition of women on the corporate ladder and putting in place measures at the enterprise level to address them is critical in order to create a pool of talented women for the future.

"Cultural stereotypes, social norms and national circumstances strongly influence women's participation and entry into the labour market to varying degrees, across developed and developing countries," says Goldberg. She cites a recent survey in Chile that found that while half of the parents of boys expected their child to work in a STEM field, only 16 per cent expected this for girls. At an early stage, such differences in parental expectations affect women's own expectations to pursue not only STEM careers, but also careers in management and at board level.

Ronnie Goldberg, BIAC – OECD

Según la experiencia de Ronnie Goldberg, cuando hay aceptación en la alta dirección, el techo de cristal desaparece. Habida cuenta de que las mujeres representan al menos la mitad de los posibles recursos humanos del mundo, el empoderamiento económico de la mujer es parte integral en la tarea de convencer a las empresas de los argumentos a favor de la diversidad en la composición de las juntas directivas. A fin de crear un reservorio de mujeres talentosas para el futuro, resulta fundamental comprender los motivos de la desertión femenina en la estructura corporativa y tomar medidas en las propias empresas para resolver esta problemática.

"Los estereotipos culturales, las normas sociales y las circunstancias nacionales repercuten enormemente en la participación de la mujer y en su ingreso al mercado de trabajo en distintos grados," afirma Goldberg. Cita una encuesta reciente realizada en Chile, según la cual la mitad de los padres de hijos varones esperan que su hijo trabaje en el campo de las ciencias, la tecnología, la ingeniería y la matemática, mientras que tan solo el 16% de los padres de niñas esperan eso mismo para su hija. En una edad temprana, tales diferencias de expectativas en los padres inciden en las expectativas que tienen las propias mujeres de hacer carrera no solo en las áreas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemática, sino también en cargos directivos y en juntas directivas.

Ronnie Goldberg, BIAC – OECD

KEY MESSAGES | PRINCIPALES MENSAJES

- » Women make up half of the world's talent pool and human resources.
- » Overcoming gender bias is essential for business and economic growth.
- » There is a need to rethink the way business is conducted.
- » Generating regional and national-level evidence on the business case for women in business and management can help.
- » Las mujeres representan la mitad de la reserva de talentos y de los recursos humanos del mundo.
- » Para el crecimiento de la economía y del sector empresarial resulta esencial superar el sesgo de género.
- » Es necesario replantear la forma en que se llevan adelante los negocios.
- » Un paso que puede ayudar consiste en generar evidencia regional y nacional para fundamentar los beneficios de contar con mujeres en la gestión empresarial.

Promoting women in employers' and business membership organizations

La mujer en la organización empresarial

PANELLISTS | PANELISTAS



Ignacio Larraechea Loeser

General Manager, ACCIÓN (Chile)
Gerente General, ACCIÓN (Chile)



Aida Michelle Ureña

President, National Business Council – CONEP (Panama)
Presidente del Consejo Nacional de la Empresa Privada – CONEP (Panamá)



Roque Benavides

President, National Confederation of Private Business Institutions – CONFIEP (Peru)
Presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas – CONFIEP (Perú)



MODERATOR | MODERADOR: Roberto Villamil

Senior Employers' Specialist for the Andean Region, ILO-ACT/EMP
Roberto Villamil, Especialista Principal para los Países Andinos, OIT- ACT/EMP

Aida Michelle Ureña explained that there are 23 business associations in CONEP with the boards of directors having 190 members of whom 40 (or 21 per cent) are women. She herself is the fourth woman in 50 years to be president of the board of her association (the Union of Industries) and the first woman in 67 years to be president of CONEP. The support of men at work and at home was very important to achieve this.

Panama has good laws on gender equality and 48 per cent of all managers are women. Furthermore, more women graduate with better grades than men in Panama. Yet few women reach the highest levels and the gender managerial salary gap is wide. Many of the women on boards are there because these are family businesses.

"Find alternative titles for gender events as men tend to disappear with the word gender"

Aida Michelle Ureña, CONEP

Aida Michelle Ureña explicó que la CONEP agrupa a 23 gremios empresariales y las juntas directivas tienen 190 miembros, de los cuales 40 (o el 21%) son mujeres. Ella misma es la cuarta mujer en 50 años en ser presidente de la junta de su asociación (el Sindicato de Industriales) y la primera mujer en 67 años en ser presidente de la CONEP. Para lograrlo, fue fundamental contar con el apoyo de hombres en el trabajo y en el hogar.

Panamá tiene buenas leyes sobre igualdad de género y el 48% de todos los puestos directivos están ocupados por mujeres. Más aún, en Panamá es mayor la cantidad de mujeres que obtienen su título universitario, con mejores calificaciones. Aun así, son pocas las mujeres que llegan a niveles directivos superiores y la disparidad de remuneración en el nivel directivo es grande. Muchas de las mujeres en las juntas directivas ocupan un cargo porque se trata de empresas familiares.

"Es preciso encontrar títulos alternativos a los eventos sobre género, dado que los hombres tienden a desaparecer al escuchar la palabra género."

Aida Michelle Ureña, CONEP

CONEP members need the input of both men and women but board members are almost all men. Yet each time that corporate social responsibility or soft skills are needed, a woman rather than a man is selected. It is not easy to raise women's participation levels but there is a sense of awareness about this in Panama and in the region.

Ignacio Larraechea Loeser indicated that the 160 company members of ACCIÓN, while still finding their way, realize that the world has changed and that the way of doing business is changing. To generate profits and jobs, companies and employees are jointly building a different society to that of yesterday's.

Exclusion is at the core of all of our problems, he said. Gender, sexual orientation, disability and the environment are issues but the real problem is how we think about them. Gender segregation is bad for the company, whereas diversity is good. Rather than viewing gender or women as a vulnerable group, if we see these as exclusion then diversity in all its forms can be embraced.

Chileans like clubs and clubs exclude others. Clubs represent power and most are established by men. The challenge is to solve the aversion to diversity reflected by Chilean clubs. Only 1 to 6 per cent of board members in Chile are women. Board meetings can finish in five minutes as all the members think along similar lines and can agree easily without discussion. This limits debates that can lead to innovation and creativity.

Los miembros de la CONEP necesitan contar con información y opiniones tanto de hombres como de mujeres, pero las juntas directivas están conformadas prácticamente por hombres. Sin embargo, cada vez que se necesita a alguien con habilidades sociales o en el área de responsabilidad social corporativa, se elige a una mujer en lugar de un hombre. Aumentar la participación de la mujer no es tarea fácil, pero en Panamá y en la región hay una sensibilización sobre este tema.

Ignacio Larraechea Loeser indicó que las 160 empresas que son miembros de ACCIÓN— cada una a su modo—tienen en claro que el mundo no es el mismo y que la forma de hacer negocios ha cambiado. Para generar ganancias y empleo, las empresas y los empleados están construyendo juntos una sociedad distinta a la de ayer.

Loeser afirmó que la exclusión es la raíz de todos nuestros problemas. El género, la orientación sexual y el ambiente son temas, pero el problema real radica en lo que pensamos sobre esos temas. La segregación en razón de género es mala para la empresa, mientras que la diversidad es buena. Si, en lugar de ver al género o a las mujeres como un grupo vulnerable, consideramos que estas son formas de exclusión, entonces es posible apostar por la diversidad en todas sus formas.

A los chilenos les gustan los clubes, y los clubes excluyen a otros. Los clubes implican poder y la mayoría están constituidos por hombres. El reto consiste en superar la aversión a la diversidad que se observa en los clubes chilenos. Tan solo entre el 1% y el 6% de los miembros de las juntas directivas son mujeres. Las reuniones de juntas directivas pueden terminar en cinco minutos dado que todos los miembros piensan en forma parecida y pueden coincidir rápidamente sin intercambio de opiniones. Esto acota el debate que puede generar innovación y creatividad.

Today's highly educated generation has a different mindset. Also, the business elite is realizing the need to change recruitment methods and the ways of doing business.

Roque Benevides noted that women are the main force for innovation and job generation and their contribution to small and medium-sized enterprises (SMEs) is enormous. They generate jobs for themselves and others and support families who head 66 per cent of SMEs in Peru.

In the regional business organizations, 12 out of 25 departments are led by women, representing 25 per cent of executive positions. Two national fishery associations are headed by women. There are two women among 11 board directors of the largest bank in Peru.

Benevides urged the promotion of women's leadership and expressed hope that the conference would contribute to empowering women and eliminating stereotypes. He noted that there are times when women cannot work due to pregnancy, so flexibility is needed.

He considered that some sectors such as mining are more biased towards men, so women need to study subjects that would give them access to such sectors.

Benevides agreed with the significance of research showing that where women are on executive boards, there was a higher return on equity, improvements in the organizational atmosphere with collaborative work and better governance.

La generación actual de excelente formación tiene una mentalidad diferente. Por su parte, la élite empresarial se está dando cuenta de que es necesario modificar los métodos de contratación y las formas en que se llevan a cabo los negocios.

Roque Benevides destacó que las mujeres constituyen el motor principal de innovación y generación de empleo, y que su aporte a las pequeñas y medianas empresas es enorme. Generan empleo para sí y para otros y apoyan a las familias que dirigen el 66% de las PyMEs en Perú.

En las organizaciones regionales de empresas, 12 de los 25 departamentos son dirigidos por mujeres, que ocupan el 25% de los cargos ejecutivos. Dos asociaciones nacionales del sector pesquero son dirigidas por mujeres. En el banco más grande del Perú hay dos mujeres entre los 11 miembros de la junta directiva.

Benevides instó a promover el liderazgo femenino y expresó confianza en que la conferencia contribuirá a promover el empoderamiento de la mujer y a eliminar los estereotipos. Destacó que, en ocasiones, las mujeres no están en condiciones de trabajar debido al embarazo, de modo que se necesita flexibilidad.

Consideró que algunos sectores, como el minero, hay mayor prevalencia de sesgo masculino, de modo que las mujeres necesitan estudiar materias que les dé acceso a tales sectores.

Benevides coincidió en la importancia de los estudios realizados donde se demuestra que en las instituciones en las que hay mujeres en las juntas directivas, se ha registrado una mayor rentabilidad del patrimonio, un mejor clima en la organización mediante el trabajo colaborativo y una mejor gobernanza.

DISCUSSION | DEBATE

The following issues were highlighted through questions from the moderator and conference participants and answers from panellists.

Leadership characteristics of men and women

The same skills are required for women as for men on boards, as heads of companies or as entrepreneurs, but women face greater challenges in acquiring these than men.

Se destacaron los siguientes temas a través de preguntas formuladas por el moderador y los participantes de la conferencia, y las respuestas de los panelistas.

Características del liderazgo masculino y femenino

Para ocupar cargos en las juntas directivas, dirigir empresas o tener emprendimientos, las mujeres y los hombres necesitan las mismas aptitudes, pero a las mujeres les cuesta más que a los hombres adquirirlas.

Are women more participative and men more authoritarian? Or is this a stereotype?

Aida Michelle Ureña, CONEP

¿Son las mujeres más participativas y los hombres más autoritarios? ¿O esto es solo un estereotipo?

Aida Michelle Ureña, CONEP

Are women different in their leadership styles to men? Participants suggested that women leaders may take more time to make decisions than men due to consulting processes or setting up committees to decide. A former (deceased) political leader (Benazir Bhutto of Pakistan) was quoted as saying that if she was elected again she would govern more as a woman rather than as a macho man and put more emphasis on education and social welfare. This discussion raises a concern about being careful not to pigeonhole women or men when there are potential key differences between one woman leader and another, as for men.

¿Tienen las mujeres estilos de liderazgo distintos de los hombres? Los participantes sugirieron que las mujeres en cargos directivos posiblemente demoren más que los hombres en tomar decisiones debido a los procesos de consulta o porque establecen comités para la toma de decisiones. Se citó a una ex líder política (ya fallecida) (Benazir Bhutto of Pakistán) quien expresó que si fuera electa nuevamente gobernaría más como mujer que como un hombre machista y pondría mayor énfasis en la educación y en el bienestar social. Este debate plantea la preocupación de no encasillar a la mujer o al hombre cuando hay posibles diferencias clave entre distintas mujeres en cargos directivos, como también las hay entre hombres.

"Board seats should be based on profiles not people, but the macho idea is to put men there. Some areas on the board are better for women than men!"

Roque Benavides, CONFIEP

"La designación en juntas directivas debe basarse en los perfiles, no en las personas, pero la concepción machista propone poner hombres en ese lugar. ¡Algunas áreas de la junta directiva son más apropiadas para mujeres que para hombres!"

Roque Benavides, CONFIEP

The debate about whether women's leadership is different from that of men led to a statement that whether or not this is so, the fact is that culturally men expect women to lead differently than men. Men expect women to be softer and to form committees to make decisions. When a woman leader forms a committee, it is said she does so because she does not know how to make decisions. Thus the question is, how much of the assessments about the characteristics of women's leadership are based on expectations and bias and how much is factual? Again, if a woman leader has a wider or narrower circle of advisors for decision-making, how much of this can be put down to being a woman? A panellist raised another difference that women are more participative and men more authoritarian and that participative approaches take more time. Another panellist, while agreeing that defending women's rights as part of feminism was important, said that perhaps more care should be taken with using labels such as "feminist" and "machismo".

A participant from the Catholic University of Peru pointed out that women's participation and leadership is not just a social matter but an economic one. For the exportation of coffee produced in Peru, it was not known how to improve product quality. Women did not own property. However, when they gained access to joint titles the quality of coffee improved, production increased by 30 per cent, poverty decreased and enrolment in rural schools expanded.

A panellist stressed that a gender perspective is needed for all public policies, for example in the provision of credit for entrepreneurship.

Tras debatir si el liderazgo femenino difiere del masculino se afirmó que, independientemente de que esto sea así, el hecho es que por razones culturales los hombres esperan que las mujeres tengan un liderazgo distinto al del hombre. Los hombres creen que son más blandas y que forman comités para tomar decisiones. Cuando una mujer en un cargo de dirección ejecutiva constituye un comité, se dice que lo hace porque no sabe cómo tomar decisiones. La pregunta es, entonces, en qué medida las valoraciones sobre las características del liderazgo femenino obedecen a expectativas y a sesgos, y cuánto de esas afirmaciones se basa en hechos concretos. Una vez más, si una mujer en un cargo de dirección ejecutiva forma un círculo más amplio o más acotado de asesores para tomar decisiones, ¿cuánto de esta decisión tiene que ver con su condición femenina? Un panelista planteó otra diferencia al afirmar que las mujeres son más participativas y los hombres más autoritarios, y que los enfoques participativos llevan más tiempo. Otro panelista sostuvo que debe tenerse más cuidado al usar rótulos tales como "feminista" y "machismo", sin dejar de aceptar la importancia que tiene la defensa de los derechos de la mujer que hace el movimiento feminista.

Un participante de la Universidad Católica del Perú señaló que la participación y el liderazgo femenino no es solo una cuestión social, sino económica. Para la exportación del café producido en el Perú, no se sabía cómo mejorar la calidad. Las mujeres no eran propietarias. Sin embargo, cuando tuvieron acceso a la copropiedad, la calidad del café mejoró, la producción aumentó en un 30%, disminuyó la pobreza y la matriculación en las escuelas rurales creció.

Un panelista recalcó la necesidad de incorporar una perspectiva de género en todas las políticas públicas, por ejemplo, en el otorgamiento de crédito para empresas.

Boards of directors

There is a need to focus on public policy rather than laws, such as the requirement for reporting on the proportion of women on boards of directors and the gender pay gap. This should go further with private–public partnerships such as the gender parity initiative in Chile. Women have gone from making up 5 per cent to 40 per cent of membership of public institutions boards in Chile.

Given the extremely low participation of women on boards and the very slow pace of change, Ureña (Panama National Business Council) commented that quotas are not the solution. However, she said that perhaps a low quota, for example of 10 per cent, could help encourage the appointment of more women to boards in Latin America and the Caribbean.

Sometimes women compete against each other rather than empowering other women. Sometimes women do not vote for other women in their business organizations. Women need to believe in themselves and other women leaders. A woman in leadership can use her position to spread equality.

"Can women be their own barriers?"

Aida Michelle Ureña, CONEP

Juntas directivas

Es necesario centrarse en la política pública más que en las leyes, como el requisito de informar la proporción de mujeres en las juntas directivas y la disparidad de remuneración. Esto debe profundizarse con las asociaciones público-privadas, tales como la iniciativa de igualdad de género en Chile. La presencia femenina en las juntas directivas de las instituciones públicas en Chile ha pasado del 5% al 40%.

Debido a la participación extremadamente baja de las mujeres en las juntas directivas y al ritmo muy lento de cambio, Ureña (Consejo Nacional de la Empresa Privada) comentó que los cupos no son la solución. Sin embargo, dijo que quizás un cupo bajo, por ejemplo del 10%, podría ayudar a alentar la designación de más mujeres en las juntas directivas de América Latina y el Caribe.

En ocasiones, las mujeres compiten entre sí en lugar de empoderar a otras mujeres. En algunos casos, las mujeres no votan por otra mujer en sus empresas. Las mujeres necesitan creer en sí mismas y en otras mujeres en cargos directivos. Una mujer que ocupa un cargo directivo puede usarlo para promover la igualdad.

"¿Es posible que las mujeres sean sus propios obstáculos?"

Aida Michelle Ureña, CONEP

KEY MESSAGES | PRINCIPALES MENSAJES

- » Exclusion is a central challenge (clubs, groups, networks that exclude others) and can be overcome by embracing diversity in all its forms.
- » There are more women in executive positions and on boards of national employers and business organizations, especially in regards to regional or sectoral members, but numbers are still low and there is a tendency to appoint women to “soft skill” positions, such as corporate social responsibility.
- » If quotas are not the solution, what can overturn the situation with so few women on boards in Latin America and the Caribbean?
- » Las exclusiones plantean un desafío fundamental (clubes, grupos, redes que excluyen a otros) y pueden superarse adoptando la diversidad en todas sus formas.
- » Si bien ha crecido el número de mujeres en cargos ejecutivos y en las juntas directivas de empleadores nacionales y de organizaciones de empresas, en especial en relación con miembros regionales y sectoriales, las cifras siguen siendo bajas y se observa una tendencia a designar mujeres en cargos donde se requieren “aptitudes sociales”, como en el área de responsabilidad social corporativa.
- » Si los cupos no son una solución, ¿qué puede cambiar la situación en vista de la poca presencia de mujeres en las juntas directivas de América Latina y el Caribe?



The business and economic case for gender diversity and women's leadership in the workplace in Latin America and the Caribbean

El caso empresarial y económico para la diversidad de género y liderazgo femenino en el lugar de trabajo en América Latina y el Caribe

PANELLISTS | PANELISTAS



Marcela Esquivel,

Diversity and Inclusion Business Unit, The Coca Cola Company (USA)
Directora Global de Diversidad e Inclusión para operaciones internacionales, The Coca Cola Company (EE. UU.)



Nicole Edmund

Associate Vice-President, Membership & Chapter Relations, Women in Cable Telecommunications (WICT) (USA)
Vicepresidente Asociado, Membresía y Relaciones con Capítulos Nacionales (WICT) (EE. UU.)



Angela Lee Loy

Chairman of Aegis Business Solutions Limited, Outsourcing and advisory services, Partner of Aegis & Co. (Trinidad and Tobago)
Presidenta de Aegis Business Solutions Limited, servicios de externalización y asesoría, Socia de Aegis & Co. (Trinidad y Tobago)



MODERATOR | MODERADOR: Vanessa Phala

Senior Employers' Specialist for the Caribbean Region, ILO-ACT/EMP
Especialista Principal para el Caribe, OIT- ACT/EMP

Marcela Esquivel presented the gender diversity policy and strategy of Coca Cola. The company considers women to be the real drivers of change in the 21st century and so the diversity strategy is a key business strategy for the future as it increases financial performance. The company's strategy takes into account that 70 per cent of household spending decisions are made by women and women's increasing and enormous buying power. The gender diversity strategy is being implemented as part of an inclusion strategy along with other forms of diversity, including diversity of thought.

Marcela Esquivel presentó la política y estrategia de diversidad de género de Coca Cola. La empresa considera que las mujeres son los verdaderos motores del cambio en el siglo XXI y, por ello, la estrategia de diversidad es una herramienta clave de la empresa de cara al futuro pues mejora el rendimiento financiero. La estrategia de la empresa tiene en cuenta que las mujeres toman el 70% de las decisiones de gasto de los hogares y que el poder adquisitivo de la mujer es enorme y está en aumento. La estrategia de diversidad de género se implementa en el marco de una estrategia de inclusión, junto con otras formas de diversidad, lo que incluye la diversidad de pensamiento.

"Diversity is when you count the people. Inclusion is when the people count."

Marcella Esquivel, The Coca Cola Company

The Coca Cola Company has an internal global women's initiative led by 17 women leaders across the world to empower women in the pipeline and in middle management. The initiative focuses on the workplace, market place, communities and partners as strategic pillars and on learning what works for women in the supply chain (farmers, recyclers, distributors). It now has 2 million women entrepreneurs in its supply chain and is aiming for 5 million by 2020.

There is strong corporate engagement by Coca Cola with the aim of reaching the goal of an equal proportion of women and men in the top ranks by 2020. A women's leadership council has been in place for more than ten years and there is a strong push to facilitate the movement of talent for women to gain critical experiences. The company values ongoing assessments and has covered 207 countries divided into six groups. The feedback was that 80 per cent of entities said they had diversity policies but did not really know how to implement them. Many operations said that 70 per cent (of their employees) were women but still only 18 per cent of these were executives.

"En la diversidad se cuenta a las personas. En la inclusión, las personas cuentan."

Marcela Esquivel, The Coca Cola Company

La empresa Coca Cola ha encarado una iniciativa interna encabezada por 17 mujeres en cargos directivos de todo el mundo cuyo objetivo es empoderar a mujeres que están desarrollando su carrera y que ocupan cargos directivos intermedios. El lugar de trabajo, el mercado, las comunidades y los socios constituyen los pilares estratégicos de la iniciativa que procura aprender qué funciona para la mujer en la cadena de suministro (agricultores, recicladores, distribuidores). En la actualidad, Coca Cola tiene dos millones de mujeres empresarias en su cadena de suministro y apunta a tener cinco millones para 2020.

Hay un fuerte compromiso de parte de Coca Cola con miras a alcanzar el objetivo de igual proporción de hombres y mujeres en cargos directivos de nivel superior para 2020. Desde hace más de diez años funciona un consejo de liderazgo de la mujer, y existe un fuerte impulso para facilitar el movimiento de mujeres talentosas para que estas adquieran experiencia crítica. La empresa valora las evaluaciones continuas, en las que incluye a 207 países divididos en seis regiones. El resultado de las evaluaciones indica que el 80% de las entidades tenía políticas de diversidad pero no sabía bien cómo implementarlas. Muchas operaciones indicaron que el 70% (de sus empleados) eran mujeres, pero aun así tan solo el 18% ocupaba cargos ejecutivos.

Nicole Edmund said WICT runs leadership programmes for women in the industry. It has also conducted research together with the Mercer and Case Foundation on pay equity, opportunities for advancement and resources for work-life balance. She reiterated the strong business case for women's participation in business and management. The dividend is higher retention rates and staff morale. Companies with more women in their ranks and on their boards were more profitable. It is important for companies to measure the data and figure out where they need to be. She noted, however, that over the next five years there is expected to be a decline of women in managerial positions and that this should be highlighted for discussion in terms of how to keep pushing for gender diversity. It must come from the top and companies need to develop a strategic plan.

"Companies must start now to embrace gender diversity as they embrace new technology."

Nicole Edmund, WICT

Angela Lee Loy related her career trajectory when she started at PWC as a trainee and all the auditors were men. She worked her way up and was offered a partnership in the firm at 33 years old. At that time, the other partners were all men over 60. It was a challenging situation and she had to assess how to use her soft and hard skills together to find a way to work with these men. Her approach of doing her work efficiently but not overshadowing the men seemed to work well. She stressed the importance of networking with both older and younger generations. She eventually started her own outsourcing company. Today Loy sits on six company boards as well as on the boards of two NGOs and the archdiocese. She noted that networking and flexible hours are critical for career advancement.

Nicole Edmund indicó que la WICT lleva adelante programas de liderazgo para mujeres de la industria. También ha llevado adelante investigaciones junto con la Fundación Mercer and Case sobre igualdad de remuneración, oportunidades de ascenso y recursos para lograr un equilibrio entre la vida familiar y el trabajo. Nicole reiteró los sólidos fundamentos comerciales a favor de la participación de la mujer en la gestión empresarial. El dividendo de esta política incluye tasas más altas de retención y eleva la moral del personal. Las empresas que tienen más mujeres en sus filas y en sus juntas directivas son más rentables. Es importante que las empresas midan los datos y determinen dónde necesitan estar. Sin embargo, Nicole comentó que para los próximos cinco años se espera una disminución de las mujeres en cargos directivos y que esto debería plantearse en un debate sobre cómo seguir impulsando la diversidad de género. Debe originarse en los altos niveles directivos y las empresas deben desarrollar un plan estratégico.

"Las empresas deben comenzar ahora mismo a adoptar la diversidad de género como adoptaron la nueva tecnología."

Nicole Edmund, WICT

Angela Lee Loy relató su trayectoria profesional cuando comenzó en PWC como pasante y todos los auditores eran hombres. Se esforzó por ascender y se le ofreció asociarse a la firma a los 33 años de edad. En ese momento, los otros socios eran todos hombres de más de 60 años. La situación no era fácil y ella debió evaluar cómo usar sus habilidades sociales y técnicas para encontrar la forma de trabajar con esos hombres. Su estilo, que consistía en hacer su trabajo de manera eficiente sin opacar a los hombres, funcionó. Recalcó la importancia de establecer relación con generaciones más grandes y más jóvenes. Con el tiempo, estableció su propia empresa de externalización.

En la actualidad, Loy es miembro de seis juntas directivas, además de integrar las juntas directivas de dos ONG y de la Arquidiócesis. Loy indicó que el establecimiento de relaciones y la flexibilidad horaria son elementos críticos para crecer profesionalmente.

DISCUSSION | DEBATE

The following issues were highlighted through questions from the moderator and conference participants and answers from panellists.

Business case

At Coca Cola sometimes the correlation between higher numbers of women in management and business results can be shown, but this usually takes time and needs a huge cultural shift. For sustainability, it is important to ensure that the organization knows what it is talking about and why. It is not just a matter of checking the box and holding town hall meetings. It has to come from the whole organization. Creating the values of diversity and an inclusive culture is what will make business outcomes related to more women in management more sustainable.

However, participants noted that change is possible only if the company CEO is committed. Both an array of company measures and individuals leveraging opportunities and resources are required. The latter is sometimes a challenge due to the lack of confidence that women often display. This translates into women being promoted on the basis of performance and men on potential. Women face the challenge of raising their hands and pushing themselves forward. And women need to encourage other women in these efforts.

Se destacaron los siguientes temas a través de preguntas formuladas por el moderador y los participantes de la conferencia, y las respuestas de los panelistas.

Argumentos empresariales

En Coca Cola, en ocasiones es posible comprobar la correlación entre un mayor número de mujeres en cargos directivos y los resultados de la empresa, pero para ello se necesita mucho tiempo y un enorme cambio cultural. Para que esto se sostenga en el tiempo, es importante garantizar que la organización sepa de lo que está hablando y por qué. No se trata simplemente de marcar el casillero y organizar reuniones abiertas. El cambio debe tener lugar en toda la organización. Crear los valores de la diversidad y de una cultura inclusiva es lo que dará sostenibilidad a los mejores resultados asociados con la presencia de mujeres en cargos directivos.

Sin embargo, los participantes destacaron que el cambio es posible solo si existe compromiso de la dirección ejecutiva (CEO) de la empresa. Se necesita tanto un conjunto de medidas de parte de la empresa como así también individuos que aprovechen esas oportunidades y recursos. Esto último en ocasiones constituye un desafío debido a la falta de confianza que suelen demostrar las mujeres. Como resultado de esto, las mujeres ascienden por su desempeño y los hombres por su potencial. Las mujeres enfrentan al reto de levantar sus manos y hacerse un lugar. Y las mujeres deben alentar a otras mujeres en esta tarea.

Involving men

Participants debated with the panellists about how to convince men about gender equality without making it obligatory. How to obtain the buy-in of men?

In a man's world where you are the only woman (and dressed like one), it is important to learn from top-level men about hard skills and at the same time perform well technically and experiment with soft approaches such as serving coffee while also opening doors yourself.

"We need to involve men in the conversation."

Marie José Chamorro, ILO

While maternity leave is accepted, greater efforts are needed to promote paternity leave, especially as men caring for children can be ridiculed by others. Coca Cola has instituted a paternity leave of six weeks. For maternity leave, there is a flexible policy of gradual return. This is part of fostering an inclusive work culture.

Participación de los hombres

Los participantes debatieron con los panelistas sobre cómo convencer a los hombres sobre la igualdad de género sin hacerlo obligatorio. ¿Cómo conseguir la aceptación de los hombres?

En un mundo de hombres donde tú eres la única mujer (y vestida como tal), es importante aprender de los hombres en cargos directivos superiores sobre aptitudes técnicas y, al mismo tiempo, tener un buen desempeño técnico y experimentar con actitudes amables, como servir café y abrir las puertas sin ayuda.

"Es preciso involucrar a los hombres en el debate."

Marie José Chamorro, OIT

Si bien la licencia por maternidad es aceptada, se necesita trabajar mucho para promover la licencia por paternidad, especialmente porque el cuidado de niños por parte de los padres puede verse ridiculizado por los pares. Coca Cola ha instituido una licencia por paternidad de seis semanas. En el caso de la licencia por maternidad, se aplica una política flexible de vuelta gradual a las tareas. Esto es parte de una cultura de trabajo inclusiva.

Women's leadership

The gap today lies in middle management, where significant efforts are required. Men in mid-level management also tend to be more sceptical. They regard women as "women" and not as talented and skilled human resources. Coca Cola has launched a pilot programme for men on how to engage in conversation with women. After the programme, many men were more prepared to work in teams with their female counterparts.

A participant working in Peru's mining industry, where a vast majority (90 per cent) of workers are men, reflected on the challenge of being a woman in this sector. A panellist related how when she worked in the mining sector for several years, she bought a pink hard hat and made a point of talking a lot with the men. She said that feedback often focused on soft skills rather than hard skills as this changes the dynamics of the conversation. Another panellist mentioned that she became so valuable (performance-wise) to the company that she was able to negotiate flexible hours.

In Trinidad and Tobago, women are outperforming men in education and in the workplace, but there is disruption around the ages of 25 to 35 years due to child bearing. There is a need to find ways to retain young women so investments are not lost when they have children. There also needs to be more support for paternity leave for men and their greater involvement in family care. Women are reflecting on their roles and men need to do so too to consider new ways of being masculine.

It was noted that the younger generation needs to develop and build its own networks in business and career circles.

Liderazgo femenino

Hoy día, la disparidad se encuentra en los cargos directivos intermedios, donde se necesitan grandes esfuerzos. Los hombres en cargos directivos intermedios, además, tienden a ser más escépticos. Ven a las mujeres como "mujeres" y no como recursos humanos con habilidades y talentos. Coca Cola lanzó un programa piloto para hombres sobre cómo mantener una conversación con mujeres. Después del programa, muchos hombres estuvieron más preparados para trabajar en equipo con mujeres.

Un participante que trabaja en la industria minera del Perú, donde una vasta mayoría (90%) de los trabajadores son hombres, reflexionó sobre la complejidad de ser mujer en ese sector. Una panelista relató que durante su paso por el sector minero, donde trabajó varios años, se compró un casco protector rosa y se encargó de hablar mucho con los hombres. Comentó que las opiniones solían centrarse en las habilidades sociales más que en las técnicas puesto que esto cambia la dinámica de la conversación. Otra panelista mencionó que su aporte se volvió tan valioso (en términos de desempeño) para la empresa que pudo negociar un horario de trabajo flexible.

En Trinidad y Tobago, las mujeres están superando a los hombres en educación y en el lugar de trabajo, pero la situación se modifica en los grupos de entre 25 y 35 años de edad, debido a los alumbramientos. Es necesario encontrar formas de retener a las mujeres jóvenes de modo que no se pierda la inversión cuando tienen hijos. También es necesario promover las licencias por paternidad para hombres y una mayor participación de estos en el cuidado de la familia. Las mujeres están reflexionando sobre sus roles, y lo mismo deben hacer los hombres a fin de encontrar nuevas formas de su masculinidad.

Se observó que la generación más joven debe desarrollar y establecer sus propias redes de relaciones en círculos empresariales y profesionales.

KEY MESSAGES | PRINCIPALES MENSAJES

- » The focus needs to be on moving women out and up from middle management.
- » The involvement of men is a critical element for accelerating change.
- » Policies for talent recruitment and diversity may be in place but implementation is still a challenge.
- » Commitment from the top is necessary for change.
- » Debe hacerse hincapié en movilizar a la mujer desde los cargos directivos intermedios.
- » La participación de los hombres es un elemento crítico para acelerar el cambio.
- » Aun cuando se cuente con políticas de diversidad y de contratación de talentos, la implementación sigue siendo complicada.
- » Para el cambio es preciso contar con el compromiso de quienes ocupan los cargos directivos superiores.

Diversity is when you count the people. Inclusion is when the people count

En la diversidad cuentas a la gente. En la inclusión, la gente cuenta

For the Coca Cola company, organizations that are diverse (gender, ethnicity, nationality, background, age, etc.) and inclusive (leveraging the unique perspectives of all individuals) are better positioned to solve problems, provide better solutions for the company and consumers, lead fast innovation, generate sustainable business results and drive growth.

Research indicates there are four critical business outcomes of a diverse and inclusive workforce:

1. Improved financial performance
2. Leveraged talent
3. The marketplace reflected and reputation built
4. Increased innovation and group performance

Coca Cola notes that the global buying power of women continues to grow as does the percentage of household spending controlled by women. Coca Cola plans to leverage the purchasing power of women to drive its future business growth. It is aiming to enable the economic empowerment of 5 billion women entrepreneurs across the company's value chain by 2020.

In 2017, Coca Cola's distribution of women is as follows:

- Leadership positions: 32.1 per cent
- Middle management: 43 per cent
- Professional roles: 48.4 per cent
- Talent movement (hiring, promotion and development): 50 per cent

Coca Cola's gender diversity goal is to achieve 50/50 gender parity across all functions by 2020.

Para la empresa Coca Cola, las organizaciones con diversidad (de género, etnias, nacionalidad, orígenes, edad, etc.) e inclusión (al aprovechar las perspectivas singulares de todas las personas) están en mejores condiciones de resolver problemas, brindar mejores soluciones para la empresa y los consumidores, liderar una innovación ágil, generar resultados sostenibles e impulsar el crecimiento.

La investigación indica que una fuerza de trabajo diversa e inclusiva genera cuatro resultados críticos para la empresa:

1. Un mejor desempeño financiero
2. Aprovechamiento de talentos
3. Refleja el mercado y construye prestigio
4. Mayor innovación y mejores resultados de grupo

Coca Cola destaca que el poder adquisitivo global de la mujer sigue creciendo, como así también la proporción del gasto familiar que es controlado por mujeres. Coca Cola se propone aprovechar el poder adquisitivo de la mujer para dinamizar el futuro crecimiento de su empresa. Se objetivo es facilitar el empoderamiento económico de cinco millones de mujeres empresarias en toda la cadena de valor de la empresa para 2020.

En 2017, la distribución de mujeres en Coca Cola es la siguiente:

- Posiciones en cargos directivos ejecutivos: 32,1%
- Cargos directivos intermedios: 43%
- Cargos profesionales: 48,4%
- Movimiento de talentos (contratación, ascensos y desarrollo): 50%

El objetivo de diversidad de género de Coca Cola consiste en alcanzar una paridad de género de 50/50 en todas las funciones para el año 2020.

Understanding the challenges in attracting and retaining female talent in Latin America and the Caribbean

Entender los desafíos para atraer y retener el talento femenino en América Latina y el Caribe

PANELLISTS | PANELISTAS



Eduardo Torres-Llosa

Managing Director, BBVA Continental (Peru)
Director Gerente General, BBVA Continental (Perú)



Andrea Tokman

Chief Economist, Grupo Quiñenco (Chile)
Economista Jefe, Grupo Quiñenco (Chile)



Laura Raffo

TAO (Uruguay) and Organization of Business Women of Uruguay (OMEU)
Directora de TAO y de la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU)



Nathaly Marcus

CEO, Bienesta Health Addition (Mexico)
Directora Ejecutiva, Bienesta Health Addition (México)



MODERATOR | MODERADOR:
Roberto Villamil

Senior Employers' Specialist for the Andean Region, ILO-ACT/EMP
Especialista Regional para América Latina y el Caribe, OIT-ACT/EMP

Laura Raffo, director of a media and digital marketing company, noticed gender differences as she grew up. Women and men, for example, were not asked the same questions in job interviews. Women were asked about children and who they lived with while men were not. When she worked for Manpower she noticed that the clients, especially national companies, requested male candidates for management positions. At times, multinational enterprises asked for women candidates. When Raffo worked at Microsoft women accounted for 18 per cent of employees. After applying for a position internally she found out she was pregnant with twins. She told her manager that she would leave the company as she felt that maternity leave would be bad for the business. However the manager said no, go have the children and come back after maternity leave, but she chose to depart. Later Raffo learned that a man had been chosen for the position and it did not work out. It would have been better for the company if she had taken maternity leave. This shows that

Laura Raffo, directora de una empresa de marketing digital y en redes sociales, creció viendo diferencias de género. Por ejemplo, en las entrevistas laborales no se les formulaba las mismas preguntas a hombres y a mujeres. A las mujeres se les preguntaba sobre los hijos y con quién vivían; no así, a los hombres. Cuando trabajó en Manpower observó que los clientes, especialmente las empresas nacionales, requerían candidatos hombres para ocupar los cargos directivos. En ocasiones, las empresas multinacionales pedían mujeres para ocupar algunos puestos. Cuando Raffo trabajó en Microsoft, las mujeres representaban el 18% de la plantilla. Tras presentarse para un puesto ofrecido internamente, se enteró de que estaba embarazada de mellizos. Le expresó a su gerente que dejaría la empresa pues entendía que una licencia por maternidad no sería buena para el negocio. Sin embargo, su gerente le dijo que no lo hiciera; le recomendó que tuviera a sus hijos y que volviera después de la licencia. Pero ella no hizo caso. Con el tiempo, Raffo se enteró de

even when there are corporate policies, such as at Microsoft, it can be difficult to retain women. There needs to be periodic career evaluation with women employees and the establishment of clearly defined goals.

Nathaly Marcus is the CEO of an alternative medicine company and established the firm in the 1990's. Some 72 per cent of company employees are women as are 81 per cent of clients. Marcus confronted many challenges as she also had to take care of her family. As she progressed in building up her business, she decided to recruit women for their talent and to empower them. Even if they left and got married after a few years, their contribution was still worthwhile.

Andrea Tokman described herself as being an academic, studying the labour market participation of women from the viewpoint of the government and promoting policies such as flexibility and telework. She realized there were many barriers within companies but they were a bit of a black box. One imagines that the main objective of CEOs and boards would be to maximize profits for the shareholders and that they would know what is best for their companies. Yet, many companies seem unaware of the advantages that women's talent represents today.

que habían elegido a un hombre para ocupar esa posición y que no funcionó. Hubiese sido mejor para la empresa si ella hubiese tomado la licencia por maternidad. Esto muestra que, aun cuando haya políticas corporativas, como en Microsoft, puede ser difícil retener a las mujeres. Es necesario realizar evaluaciones periódicas de carrera con las empleadas mujeres y definir claramente los objetivos.

Nathaly Marcus es Directora Ejecutiva de una empresa de medicina alternativa que creó en los años noventa. Alrededor del 72% de sus empleados y del 81% de sus clientes son mujeres. Marcus enfrentó muchas dificultades pues debía ocuparse de cuidar a su familia. A medida que su negocio fue creciendo, decidió contratar mujeres por su talento y empoderarlas. Aun cuando se desvincularan de la empresa para casarse después de unos años, su contribución seguía valiendo la pena.

Andrea Tokman se describió como una académica, que estudia la participación de la mujer en la fuerza de trabajo desde la óptica del gobierno y de las políticas de promoción, tales como la flexibilidad y el teletrabajo. Observó que había muchos obstáculos dentro de las empresas pero eran una especie de caja negra. Uno se imagina que el principal objetivo de los directores ejecutivos y de las juntas directivas es maximizar las ganancias para los accionistas y que tienen en claro lo que es mejor para sus empresas. Sin embargo, muchas empresas parecen desconocer las ventajas que ofrece el talento de la mujer en la actualidad.

Tokman worked for a holding company with 65,000 employees across many different sectors such as shipbuilding, construction and financial services prior to joining Grupo Quiñenco. There were no women on the board of directors. While there was room for change, there was also a great deal of resistance.

What helped to overcome this was that, as the very first woman to be recruited, Tokman was taken on in the belief that she could contribute something different. The company started to examine its operations through a gender perspective. It recruited a second woman and started asking questions about the recruitment process, for example why there were no women in the bottling plant. Was it because it was unpleasant, heavy work? Yet, looking closely at plant operations one saw that many men were pushing buttons while the machines did the heavy work. Similarly in shipping, did women did not like this sector? Yet in the port there was a huge American ship with a female captain. Awareness of the recruitment process is increasing and today women employees account for 35 per cent of all employees at the holding company, but none are in high positions.

“Gender equality promotion will not work until men constitute 50 per cent of those at the table.”

Andrea Tokman, Grupo Quiñenco

When EBMOs associations discuss gender equity only women attend and no men, so it is preaching to the converted. Business associations are still boys’ clubs.

Antes de incorporarse a Grupo Quiñenco, Tokman trabajó para un grupo empresario que tenía 65.000 empleados distribuidos en distintos sectores, tales como construcción naval, construcción y servicios financieros. No había mujeres en la junta directiva. Si bien había margen para el cambio, también había gran resistencia.

Lo que ayudó a superar este escollo fue que, Tokman – la primera mujer en ser contratada – fue incorporada con la convicción de que podría aportar algo diferente. La empresa comenzaba a analizar sus operaciones desde una perspectiva de género. Tokman contrató a una segunda mujer y comenzó a indagar sobre el proceso de contratación, por ejemplo, por qué no había mujeres en la planta embotelladora. ¿Se debía acaso a que el trabajo era duro y desagradable? Sin embargo, al analizarlo más atentamente pudo ver que muchos hombres presionaban botones y que las máquinas se ocupaban de hacer el trabajo duro. Lo mismo sucedía en los astilleros, ¿a las mujeres no les gustaba este sector? Sin embargo, en el puerto, había un enorme buque estadounidense cuyo capitán era una mujer. La sensibilización del proceso de contratación está en aumento y, hoy en día, las mujeres representan el 35% de la plantilla del grupo, pero ninguna ocupa cargos directivos superiores.

“La promoción de la igualdad de género no habrá de funcionar hasta que los hombres representen la otra mitad en la mesa de debate.”

Andrea Tokman, Grupo Quiñenco

Cuando las asociaciones de organizaciones de empleadores y empresas analizan la igualdad de género, solo asisten mujeres, no hombres. Esto es como predicar a los conversos. Las asociaciones de empresas siguen siendo clubes de hombres.

Eduardo Torres-Llosa, another panellist, shared that at his bank (BBVA Continental) half the employees are women and they account for 37 per cent of directors (four out of ten). Women reached these positions on the basis of merit, being extremely capable and strong. While the bank does not have a particular policy to promote women other than a strict merit-based recruitment and promotion system, it is clear that it does not want to lose these women, not because of gender issues but because they are competent employees.

Torres-Llosa acknowledged that balancing home and work life can be difficult, not just with small children but also with adolescents. However, he sees a bright future in Peru, where an increasing number of graduates are women. Whereas before women could not obtain loans from the bank, today they are the bank's main customers. He believes that there is more appreciation of women's talent and that this will further increase over time.

Eduardo Torres-Llosa, otro panelista, compartió la experiencia del banco donde trabaja (BBVA Continental), en el cual las mujeres representan la mitad de la plantilla de empleados y el 37% de los directores (cuatro de diez). Las mujeres alcanzaron estos cargos por su propio mérito, su gran capacidad y solidez. Si bien el banco no tiene una política específica de promoción de mujeres, sino un riguroso sistema de contratación y ascensos basados en la meritocracia, tiene en claro que no desea perder a esas mujeres; no por cuestiones de género sino porque son empleadas competentes.

Torres-Llosa reconoció que lograr un equilibrio entre la vida familiar y el trabajo puede ser una tarea difícil, no solo cuando se tiene hijos pequeños, sino también adolescentes. Sin embargo, vislumbra un futuro promisorio en el Perú, donde cada vez son más las mujeres que obtienen su título universitario. Antes, las mujeres no podían acceder al crédito; hoy, las mujeres son los principales clientes del banco. Torres-Llosa está convencido de que hay una mayor valoración del talento de la mujer y de que esta tendencia seguirá en aumento.

DISCUSSION | DEBATE

The following issues were highlighted through questions from the moderator and conference participants and answers from panellists.

Overcoming barriers to retaining women's talent

Women may be more risk averse than men, but women leaders can show other women how they made it. Support and mentoring, delegating and sharing contacts with other women are important to overcoming some of the barriers that face women in the workplace. A female manager can often multi-skill because she faces a greater number of demands at work and at home and at times her role at the office can be seen as an extension of her role as a mother, putting out the fires. Flexibility, networking, work-life balance, support and developing one's potential are all ways of surmounting the obstacles.

Sharing experiences helps to define the barriers. Sometimes the barriers are women themselves and their reluctance to ask questions, for example, as to whether flexible schedules are possible. If the question is asked there is a chance flexible work hours will be granted. Women also tend to be too timid to ask for an increase in salary or do not know how to negotiate. This behaviour may then be reflected in the way employers or managers deal with women.

In Honduras, cultural norms dictate that women and men go into different types of work.

Se destacaron los siguientes temas a través de preguntas formuladas por el moderador y los participantes de la conferencia, y las respuestas de los panelistas.

Superar las dificultades para retener el talento femenino

Es posible que las mujeres tengan mayor aversión al riesgo que los hombres, pero las mujeres en cargos directivos pueden enseñar a otras mujeres cómo lo lograron. Dar apoyo y tutoría, delegar tareas y compartir contactos con otras mujeres son formas importantes en las que se puede ayudar a superar algunos de los obstáculos que enfrentan las mujeres en el lugar de trabajo. Una mujer en un cargo directivo puede desplegar múltiples habilidades porque hace frente a un mayor número de exigencias en el trabajo y en el hogar y, en ocasiones, su función en la oficina puede verse como una prolongación de su función de madre, apagando incendios. Flexibilidad, contactos, equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, apoyo y desarrollo del potencial propio son formas de sobreponerse a los obstáculos.

Compartir experiencias ayuda a definir los obstáculos. Algunas veces los obstáculos son las propias mujeres y su reticencia a preguntar, por ejemplo, si es posible tener un horario flexible. Si se formula la pregunta, existe una posibilidad de que se le conceda un horario flexible. Las mujeres también son demasiado tímidas a la hora de pedir un aumento salarial o bien no saben cómo negociarlo. Este comportamiento posiblemente se vea entonces reflejado en la forma en que los empleadores o directivos tratan con las mujeres.

En Honduras, las normas culturales establecen que las mujeres y los hombres deben realizar distintos tipos de trabajo.

“I am optimistic for the future as today there are many forums on gender issues and more awareness, and education in the homes of boys and girls is changing. The younger generation has a different attitude and young men are sharing more in household chores.”

Conference participant

“Soy optimista en cuanto al futuro porque hoy día hay muchos foros sobre cuestiones de género y mayor sensibilización, y la educación de las niñas y niños en los hogares está cambiando. La nueva generación tiene una actitud diferente y los hombres jóvenes participan más en las tareas del hogar.”

Participante de la conferencia



Attracting and retaining talent in Trinidad and Tobago

Atraer y retener talento en Trinidad y Tobago

Angela Lee Loy's company has set up a corporate culture to overcome the cultural barriers to women's progress on boards and in management. Her management style and business ethic is built on the principle that talent needs to be rewarded, regardless of gender. As long as the individual in her company expresses interest and is competent, that person will be mentored and trained in leadership skills. She leads by example and encourages women in her company to lead a balanced family and professional life. By setting aside time for her own family, she observes that women in her company emulate her example in the belief that they will not be made to choose family over career, which is often a reason for the leaky pipeline.

Loy believes that companies should adopt a global policy on talent with clear KPIs that track how the company is performing in attracting and retaining talented women.

Angela Lee Loy,
Chairperson of Aegis Business Solutions Limited,
Trinidad and Tobago

La empresa de Angela Lee Loy ha establecido una cultura corporativa para superar los obstáculos culturales que impiden el acceso de las mujeres a las juntas directivas y a cargos directivos. Su estilo de dirección y ética empresarial se apoyan en el principio de que el talento debe retribuirse, independientemente del género. En la medida en que una persona en su empresa exprese interés y sea competente, esta recibirá tutoría y capacitación sobre habilidades de liderazgo. Loy predica con el ejemplo y alienta a las mujeres de su empresa a mantener un equilibrio entre la vida familiar y la profesional. Al dedicarle tiempo a su propia familia, Loy observa que las mujeres que trabajan en su empresa siguen su ejemplo con la convicción de que no se les hará elegir entre la familia y el trabajo, lo que a menudo provoca la desertión de mujeres en la estructura jerárquica.

Loy cree que las empresas deben adoptar una política global en materia de talento que incorpore indicadores clave de desempeño claramente definidos para medir en qué medida la empresa logra atraer y retener mujeres talentosas.

Angela Lee Loy,
Presidenta de la junta directiva de Aegis
Business Solutions Limited, Trinidad y Tobago

Tokman asserted that more women selecting STEM is seen as important for overcoming occupational segregation, but a more all-rounded approach is needed, such as STEAM (adding A for art to capture women's interest as the entry point to STEM). Women should also be able to ask questions without being punished for being assertive and engendering comments that she is trying to act like a man. Another panellist said there is no special managerial style for women directors. Each person has his or her own style. Men and women are not the same but they should have equal opportunities.

Women in business

An Inter-American Development Bank programme found that men were twice as likely as women to be entrepreneurs because women had a greater aversion to risk and lacked access to credit and networks. A three-year follow-up mentoring programme with 200 companies generated jobs and 80 per cent (of participants) said it helped in the reaffirmation of women to grow a business.

Gender differences are apparent in loan repayment capacity. Although more property is owned by men than women, loans can be given to more women because of their higher repayment rates. However, financial illiteracy at lower levels are higher for women than for men. Peru has a successful programme called "Word of the Women" based on the fact that women honour their repayment pledges better than men. They receive very small loans but they are an important form of business capacity building for the women.

Tokman afirmó que para superar la segregación ocupacional, es importante que más mujeres elijan carreras científicas, tecnológicas, de ingeniería y matemática (STEM); pero se necesita un enfoque más integral, por ejemplo un STEAM (es decir, agregar una A de arte para captar el interés de la mujer como punto de entrada a las áreas conocidas como STEM). También es necesario que las mujeres puedan preguntar sin que se las castigue por ser firmes ni se las tilde de querer actuar como un hombre. Otro panelista indicó que no existe un estilo especial de dirección para las mujeres que ocupan cargos directivos. Cada persona tiene su propio estilo. Los hombres y las mujeres no son iguales, pero deben tener las mismas oportunidades.

La mujer en la gestión empresarial

Un programa del Banco Interamericano de Desarrollo comprobó que los hombres tenían dos veces más probabilidades que las mujeres de ser empresarios porque las mujeres tenían mayor aversión al riesgo y carecían de acceso al crédito y a redes de contactos. Un programa de seguimiento de tutoría de tres años con 200 empresas generó puestos de trabajo, y en opinión del 80% (de los participantes), el programa contribuyó a la reafirmación de la mujer como emprendedora.

Las diferencias de género son evidentes en la capacidad de devolución de préstamos. Si bien los hombres tienen más propiedades que las mujeres, es posible otorgar más préstamos a las mujeres debido a que exhiben tasas más altas de cumplimiento. Sin embargo, las tasas de analfabetismo en los niveles más bajos son mayores en las mujeres que en los hombres. Perú tiene un programa exitoso denominado "Palabra de Mujer" que se basa en el hecho de que las mujeres son más cumplidoras en el pago de sus obligaciones que los hombres. Reciben préstamos muy pequeños pero estos representan una forma importante en que las mujeres pueden crear capacidad empresarial.

KEY MESSAGES | PRINCIPALES MENSAJES

- » There is a need for periodic career evaluation for women and the setting of clearly defined goals.
- » Business associations are still all boys' clubs.
- » Strict merit-based recruitment and promotion systems see many women achieving higher positions, particularly in certain sectors such as banking and finance.
- » Not all companies are the same: some have diversity policies and have succeeded in promoting women to high level positions.
- » Not all men or women are the same, but they should have equal opportunities.
- » Adding A for art to STEM is needed for an all-rounded skills set and this can attract more young women to STEM.
- » Es preciso realizar evaluaciones periódicas de carrera para mujeres y definir objetivos claros.
- » Las asociaciones de empresas siguen siendo clubes de varones.
- » Los sistemas rigurosos de contratación y ascenso basados en el mérito permiten que muchas mujeres lleguen a cargos más altos, en especial, en los sectores bancario y financiero.
- » No todas las empresas son iguales: algunas tienen políticas de diversidad y han logrado promover a mujeres a cargos directivos de nivel superior.
- » No todas las mujeres y los hombres son iguales, pero deben tener igualdad de oportunidades.
- » Es necesario agregar una A de arte a STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemática) para completar el conjunto integral de habilidades, y esto posiblemente atraiga a más mujeres jóvenes hacia los campos de las ciencias.

Closing

"Everything has been said, but not by everyone."

France-Massin stressed that more importantly, what do we do next? How do we apply our minds to positioning women in business and management as a business issue and how to effect change?

Cierre

"Todo se ha dicho, pero no por todos."

France-Massin formuló preguntas importantes: "¿qué hacemos ahora?, ¿cómo nos mentalizamos para plantear el tema de la mujer en la gestión empresarial como una temática de empresa?, y ¿cómo llevamos a cabo el cambio?"



Regional Workshop Report: Informe del Taller Regional:

BACKGROUND | ANTECEDENTES

This report presents the main results of the workshop for employers' organizations (EOs) on "Women in business and management in Latin America and the Caribbean" convened by the Bureau for Employers' Activities of the International Labour Office (ACT/EMP). (See Annex 1 – Workshop Programme).

The workshop took place on 24 May 2017 at the ILO Regional Office for Latin America and the Caribbean in Lima, Peru, immediately following the "Regional conference for the Americas: Women in business and management" held on 23 May 2017.

The workshop was attended by 40 people from 24 countries, of whom 37 were women and three were men. Participants included a representative of the International Organization of Employers (IOE), 27 representatives of EOs from Latin America and the Caribbean and two representatives from UN Women. (See Annex 2 – List of Participants).

During the workshop, several new publications produced by ACT/EMP were presented and discussed. These publications are the product of a series of research studies, information gathering efforts, surveys and workshops on the current status of women in business and management and related trends. ACT/EMP began research in this area in 2012 with the aim of positioning EOs as strategic actors in the promotion of gender equality in the workplace. National EOs are key players in supporting companies to adapt to the rapid changes in gender roles in the economies and societies of their respective countries.

Este informe presenta los principales resultados del Taller "Mujer en el mundo empresarial", convocado por el Servicio de Actividades para los Empleadores de la Oficina Internacional del Trabajo (ACT/EMP). (ver Anexo 1 – Programa del Taller).

El Taller tuvo lugar el 24 de mayo de 2017 en la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, tras la Conferencia Regional Americana: Mujer en el Mundo Empresarial.

En el Taller participaron 40 personas de 24 países distintos, de los cuales 37 eran mujeres y 3 de ellos eran hombres. Entre los participantes hubo una representante de la Organización Internacional de Empleadores (OIE), 27 representantes de organizaciones de empleadores (OEs) de América Latina y el Caribe, y dos representantes de ONU Mujeres. (ver Anexo 2 – Lista de Participantes).

Durante el Taller se presentaron y discutieron varias publicaciones elaboradas por ACT/EMP como resultado de una serie de investigaciones, recopilación de información, encuestas y talleres sobre el estatus actual de la mujer y las tendencias correspondientes en los negocios y la gestión. ACT/EMP inició esta línea de investigación en 2012 con el objetivo de posicionar a las OEs como actores estratégicos en la promoción de la igualdad de género en el mundo del trabajo. Las OEs nacionales son claves para ayudar a las empresas a adaptarse al rápido cambio de roles de género en las economías y sociedades de sus respectivos países.

The first of the reports published by ACT/EMP was the 2015 global report entitled *Women in business and management: Gaining momentum*. Subsequently, a series of reports were published with data and perspectives from different regions. For these, ACT/EMP sourced case studies from EOs in the regions, undertook analysis, collected information through surveys and conducted workshops and interviews with key actors.

Three ACT/EMP global reports were presented during the workshop: 1) *Gender diversity journey: Company good practices*, 2) *Promoting women in business and management: A handbook for national employers' organizations*, and 3) *A global snapshot: Women leaders and managers in employers' organizations*. These three documents were launched at the "Regional conference for the Americas: Women in business and management" (2017). A regional report was also presented on *Women in business and management: Gaining momentum in Latin America and the Caribbean*.

It is important to emphasize that all these publications, as well as the activities undertaken by ACT/EMP, are in response to the growing labour market participation of women, increasingly considered as a driver of economic growth and competitiveness. A study conducted by PwC and Strategy in 2012 indicated that women represent the third largest consumer and production market after China and India and concluded that the elimination of the gender gap in the labour market would increase the GDP of Argentina and Brazil by 12 per cent and 19 per cent, respectively.

El primero de estos informes publicados bajo la coordinación de ACT/EMP fue el Informe Global de 2015 titulado "La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso". Posteriormente se publicaron una serie de reportes con una perspectiva, datos e información regional sobre el tema. Para ello, ACT/EMP utilizó estudios de casos de OEs de las regiones analizadas, recogió información mediante encuestas, realizó talleres y aplicó entrevistas a actores clave.

Tres informes globales de ACT/EMP presentados durante el Taller fueron: (i) "Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales" (ii) "Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores" y (iii) "La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores". Los tres documentos fueron lanzados en la Conferencia Regional Americana: *Mujer en el mundo empresarial* (2017). Asimismo, se presentó un informe regional "La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe".

Es importante destacar que todas estas publicaciones, así como las actividades y acciones que viene desarrollando ACT/EMP responden a la creciente participación de la mujer en el mercado del trabajo, considerada un motor de crecimiento y de competitividad, pudiendo decir que la misma constituye el tercer mercado productivo y de consumo más grande. En un estudio realizado por PwC y Strategy en 2012 las denomina el tercer mercado de los 1.000 millones después de China y la India, concluyendo 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.

WORKSHOP PROCEEDINGS: HIGHLIGHTS OF EACH SESSION

DESARROLLO DEL TALLER: PUNTOS DESTACADOS DE CADA SESIÓN

FIRST SESSION:

Overview of Latin America and the Caribbean: Women in business and management: Presentation of the report A global snapshot: Women leaders and managers in employers' organizations

PRIMERA SESIÓN:

Panorama de América Latina y el Caribe: Mujeres en la gestión empresarial: Presentación del informe regional sobre La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores (OEs)

The workshop began with a brief presentation of the report A global snapshot: Women leaders and managers in employers' organizations by Linda Wirth, an expert on gender equality and an external collaborator of the ILO. She noted that a global survey of EOs formed the basis for this publication, with 108 EOs invited to anonymously respond and a response rate of 72 per cent.

The participation of women employees in EOs was reported at 46 per cent, while they held 34 per cent of top executive positions and 38 per cent of overall management jobs. Just 34 per cent of EOs had statements on gender equality or diversity in their human resources or other management policies.

El Taller comenzó con una breve presentación del Informe "La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores", realizado por la Sra. Linda Wirth, Experta en materia de igualdad de género y Colaboradora externa de la OIT, quien resaltó que en la realización de dicho documento fueron invitadas a responder anónimamente la encuesta correspondiente, un total de 108 OEs, siendo la tasa de respuesta de 72%.

En cuanto a la participación de empleadas mujeres en las OEs, expresó que es de 46%, mientras que en los puestos directivos se desempeñan 34%, en los de dirección ejecutiva adjunta 38% y solamente 34% de las organizaciones incluyen declaraciones de igualdad de género o diversidad sus recursos humanos u otras políticas de gestión.

With regards to the governance of EOs, Wirth noted that while women are advancing in leadership they are concentrated in lower levels such as standing committees where they constitute 18 per cent of presidents and 26 per cent of vice-presidents. Women play a greater role in the implementation of decisions rather than in actual decision-making.

Just 7.5 per cent of the boards of directors of EOs are chaired by women. Women make up 10 per cent or less of overall board membership, with only 8 per cent of boards achieving gender balance. Some 11 per cent of boards are composed solely of men.

In terms of the composition of their members, 7 per cent of the EOs surveyed have entities representing the interests of women at the highest level of apex decision-making bodies. The representation of women-owned or women-run businesses remains low in such bodies.

Regarding staff assigned to work on gender equality, only eight of the organizations surveyed have a person handling this issue. Nevertheless, 78 per cent of the EOs considered that they could improve their services to members in the area of gender equality.

Commenting on the obstacles and challenges of addressing gender inequality, Wirth said that 38 per cent of respondents mentioned the issue of cultural norms. The lack of explicit capabilities to promote women in management and leadership was mentioned by 15 per cent of the organizations, and 50 per cent indicated the lack of information gathering and dissemination. In some cases, it was stated that gender equality is not seen as a central function of the EO and that there is a lack of training in this field.

En lo que hace a la gobernanza de estas instituciones, observó que las mujeres avanzan en liderazgo de las mismas, pero se concentran en los niveles más bajos como comités permanentes, 18% presidentes y 26% vicepresidentes, jugando un papel más importante en la implementación de decisiones que en la toma de las mismas.

Ello así, sólo 7.5% de las Juntas Directivas son presididas por mujeres, en cuanto a su integración, 10% o menos de mujeres forma parte de las mismas, siendo que solamente 8% logran balance de género. Hay un total de 11% de estos órganos que tienen una composición completamente masculina.

En lo que hace a la composición de su nómina de socios, el 7% de las OEs encuestadas tienen entidades que representan los intereses de las mujeres en las más altas reuniones de los órganos de toma de decisiones, siendo muy baja la representación de empresas propiedad de mujeres o dirigidas por mujeres.

En relación a la existencia de un área dedicada a la igualdad de género, solamente 8 de las organizaciones relevadas cuenta con una persona encargada de este tema, siendo que 78% considera que podría mejorar sus servicios a los miembros en esta temática.

La ponente realzó que ante la pregunta sobre cuáles eran los obstáculos y desafíos que encontraban dichas organizaciones en lo que hace a la igualdad de género, el 38% de las mismas mencionó la existencia de normas culturales, el 15% la ausencia de estrategias y capacidades explícitas para promover a las mujeres en la gestión y el liderazgo, el 50% la falta de recopilación y difusión de información. En algunos casos se expresó que la igualdad de género no es vista como una función central de la OE y que falta formación en la materia.

The speaker concluded that making it possible for all members to nominate candidates for board membership could be considered as one of the mechanisms for promoting greater participation of women on the boards of EOs. In addition, EOs can influence or try to influence their members to propose qualified women as candidates for their governing bodies together with facilitating leadership training and preparation of women for board participation.

Following the presentation by Wirth, a panel discussion was opened, moderated by Thannaletchimy Housset, representative of the IOE. The panel was composed of representatives of EOs in Latin America and the Caribbean. Panellists were invited to comment on the report presented and the gender equality situation in their respective EOs.

The first panellist was Joycelyn Opadeyl, Executive Director of the Trinidad and Tobago Employers' Consultative Association. Opadeyl said that she has led the organization for two years, having worked in many business activities including the start-up of two small companies.

Opadeyl said that in her country women make up 50 per cent of the population but their participation on boards of directors and their leadership in business is still very low, resulting in a preponderance of men at the top. Both company president and CEO positions are primarily male (75 per cent), with women holding just 25 per cent of these positions. Yet 60 per cent of university graduates are women, according to the most recent data, although men still dominate in the field of engineering.

Por último, la expositora comentó que entre los mecanismos que pueden seguirse a fin de promover la participación de mujeres en las Juntas Directivas de las OEs, se encuentran la posibilidad que todos los miembros puedan proponer candidaturas para integrar las juntas, así como que la organización influya o intente influir en sus miembros para que designen mujeres con calificaciones adecuadas como candidatas a dichos órganos de gobierno y que faciliten la formación de liderazgo y la preparación de las mujeres a fin que puedan integrar los mismos.

Tras la presentación de la Sra. Linda Wirth, se abrió un panel de discusión que fue moderado por la Sra. Thannaletchimy Housset, representante de la Organización Internacional de Empleadores (OIE). El Panel estaba integrado por representantes de las OEs de América Latina y el Caribe. Se invitó a que las panelistas comentaran el informe presentado y la situación existente en las OEs que representan.

La primera panelista fue Joycelyn Opadeyl, Directora Ejecutiva de la Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago. La Sra. Opadeyl indicó que ya desde hace dos años lidera esta organización luego de haber trabajado en múltiples actividades y haber desarrollado el emprendimiento de dos pequeñas empresas desde sus comienzos.

Comentó que en su país las mujeres son el 50% de la población, sin embargo, la participación tanto en las Juntas Directivas, así como en el liderazgo en los negocios sigue siendo muy baja, resultando en una preponderancia masculina desproporcionada. Tanto las posiciones de CEO como de presidente y directores son primariamente masculina. La ratio de participación en estas posiciones es de 25% mujeres comparado con 75% de hombres. Todo ello, a pesar que conforme las estadísticas 60% de los graduados universitarios son mujeres, excepto en el campo de la ingeniería que se encuentra dominado por los hombres.



According to data from Opadeyl's organization, 26 per cent of company CEO positions are held by women. Women hold 25 per cent of managing director or general manager positions, 84 per cent of human resources manager positions, 48 per cent of institutional relations manager positions and 60 per cent of company representatives, the latter being managerial positions.

Commenting on the challenges that women face, Opadeyl said that the prejudices that hinder women's participation on boards of directors should be overcome so that women can express their opinions, have their ideas heard and be evaluated according to the same parameters used for their male colleagues. The availability of care services to help balance work and family life are essential in order to enable women to climb the corporate ladder.

Opadeyl stressed that the participation of women in government in Trinidad and Tobago was low. There are only 12 women in parliament compared to 29 men. However, she noted that in recent years political parties have included a greater representation of women. Currently, a woman holds the position of speaker of the legislative body. In 2010, Trinidad and Tobago had its first women Prime Minister, Kamla Persad-Bissessar.

Según datos de la organización que representa, de las empresas que tienen en sus estructuras la posición de CEOs, 26% de mujeres ocupan dicho cargo, 25% en la posición de Director Gerencial o Gerente General, 84% son Gerentes de Recursos Humanos, 48% Gerentes de Relaciones Instituciones y 60% representantes de compañías, siendo esta una posición gerencial.

En cuanto a los desafíos existentes a fin de lograr una mayor participación de la mujer en el mundo de los negocios, la Sra. Opadeyl expresó que aún deben vencerse los prejuicios existentes que dificultan el desenvolvimiento de las mujeres en las Juntas Directivas en cuanto a la expresión de opiniones, que sean escuchadas sus ideas, que sean evaluadas conforme los mismos parámetros utilizados para sus colegas masculinos; la existencia de servicios de cuidado que ayuden a balancear la vida laboral y la vida familiar, siendo ello esencial a fin de posibilitar su ascenso en la escalera corporativa.

En cuanto a la participación de la mujer a nivel gubernamental, la Sra. Opadeyl destacó que la misma es muy baja. Sólo hay 12 mujeres en el Parlamento, y el resto de los 29 representantes son hombres. Sin embargo, destacó que en los últimos años los partidos políticos han incluido más representación femenina. Actualmente una mujer ocupa el cargo de Vocera del órgano legislativo. En el año 2010, Trinidad y Tobago tuvo como Primer Ministro a una mujer, Kamla Persad-Bissessar.

The second panellist was María Victoria Giuietti, head of the Department of Social and Labour Policy of the Industrial Union of Argentina (UIA). She said that the publication by ACT/EMP of A global snapshot: Women leaders and managers in employers' organizations was not only very enriching, it also encouraged her to find out what the situation was in the organization she represents, as well as among its members.

Giuietti explained that the members of her organization represent both the regions and different industrial sectors. Out of a total of 50 sectoral members, only six have female executive directors and 20 women serve on the boards of directors, six of whom are in the Book Publishing Chamber and six in the Federation of Naval Industries. Both the Graphics Federation and the Association of Small and Medium Metallurgical Companies have a female vice-president, with the Book Publishing Chamber the only sectoral member to have a female president.

Among the 26 regional members of the UIA, seven have female executive directors and there are seven women on the boards of directors.

Giuietti stressed that as of 30 May 2017, two of the 82 members of the UIA board of directors would be women. In terms of the UIA secretariat, 19 of the 27 employees are women as are five of the nine department managers: the science, technology and innovation department has a female president, the environment and tax departments both have a woman as secretary and the risk and insurance management department has a woman as vice president and secretary.

La segunda panelista fue la María Victoria Giuietti, jefa del Departamento de Política Social y Laboral de la Unión Industrial Argentina (UIA), manifestó que la lectura de la publicación elaborada por ACT/EMP OIT, "La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores", no sólo fue muy enriquecedor, sino que también la impulsó a averiguar y relevar cuál era la situación en la entidad que representa, así como también entre sus socios.

Ello así, mencionó que los miembros de la Institución representan tanto a los territorios como a los diferentes sectores industriales. En cuanto a los socios sectoriales, de un total de 50, sólo 6 tienen Directoras Ejecutivas mujeres y un total de 20 cumpliendo funciones en las Juntas Directivas, 6 de los cuales se encuentran en la Cámara del Libro y 6 en la Federación de la industria naval. Tanto la Federación de gráficos como la Asociación de la Pequeña y Mediana empresa metalúrgica tienen una vicepresidenta mujer, siendo la cámara del libro la única cuya presidencia es ejercida por una mujer.

En lo que hace los 26 socios territoriales, expresó que 7 tienen directoras ejecutivas mujeres y un total de 7 miembros femeninos de Junta Directiva.

Respecto de la UIA, destacó que a partir del 30 de mayo dos mujeres formarán parte de la Junta directiva, sobre un total de 82 miembros. En cuanto a la participación de mujeres en esta entidad, comentó que, de un total de 27 empleados, 19 son mujeres, 5 de ellas se desempeñan como jefas de departamento, sobre un total de 9 departamentos. En cuanto a las autoridades de los mismos, 5 cuentan con autoridades mujeres, siendo los mismos: Ciencia y Tecnología una presidenta, medio ambiente y tributaria una secretaria y Gestión de riesgos y seguros una vicepresidenta y una secretaria.

The third panellist was Tethey Martínez Mejía, Executive Director of the Honduran Chamber of Insurers. Martínez explained that in October 2012, the Gender Committee for Sustainable Enterprises of the Honduran Private Enterprise Council (COHEP) was formed with the participation of women entrepreneurs, directors and company managers. The committee is currently coordinated by Aline Flores, former COHEP president. The goal of the committee is to achieve the inclusion of women in positions of leadership, management and decision-making in the private sector and gender equality among their employer member organizations.

Regarding the participation of women on COHEP boards of directors, only 7.5 per cent of the EOs interviewed reported having a woman as president of the board.

In only two out of 22 COHEP presidential periods has the presidency been held by a woman. Among the 63 employer member organizations affiliated to the COHEP, just four are led by women, representing 6 per cent of president positions. The proportion of women in management positions is low, with women accounting for only 38 per cent of directors.

In conclusion, Martínez said that the recommendations of the ACT/EMP report are applicable in terms of the actions that could be taken by EOs to provide more support and services to their members. The recommendations could be implemented and promoted through the COHEP gender committee with the advice and support of the ILO. The main obstacles to adopting technologies and innovation are a lack of funding and increasing the awareness of member organizations on the importance of having up-to-date information to generate actions and promote policies on gender equality.

La tercera panelista fue Tethey Martínez Mejía, Directora Ejecutiva de la Cámara Hondureña de Aseguradores de dicho país. La Sra. Martínez indicó que en Honduras en octubre del 2012 se conformó el Comité de Género para Empresas Sostenibles del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) con la participación de mujeres empresarias, directoras y gerentes de empresas. Actualmente el Comité es coordinado por la Licenciada Aline Flores, ex presidente del COHEP. La meta del comité es lograr la participación e inclusión de mujeres en los puestos de liderazgo y dirección del Sector Privado, para que se logre de manera gradual el balance en la representación de hombres y mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones en las gremiales empresariales.

En cuanto a la participación de mujeres en las Juntas Directivas de OOOE, solo 7,5% de las OEs entrevistadas reportan que una mujer preside la junta directiva.

De 22 períodos de presidencia del COHEP, la presidencia solo ha sido ocupada en dos ocasiones por mujeres. En cuanto a la presidencia de las organizaciones empresariales de 63 gremiales afiliadas a la Entidad que dirige, solo 4 son lideradas por mujeres representando el 6% de participación de las mujeres en cargos de presidencia. La proporción de mujeres en los cargos de Dirección Ejecutiva, es baja, sólo el 38% son directoras.

Para terminar su presentación, la panelista señaló que en cuanto a las acciones que pueden realizarse en las OEs para brindar más apoyo y servicios a sus miembros, son aplicables las recomendaciones que surgen del informe presentado por ACT/EMP. Manifestando que podrían ser puestas en práctica e impulsadas a través del comité de género, siendo para ello necesario el asesoramiento y apoyo por parte de la OIT para su implementación. Los principales obstáculos para la adopción de tecnologías y la innovación son la falta de financiamiento, para la obtención de la misma y la concientización de las gremiales de la importancia de tener información actualizada para generar acciones o impulsar políticas en materia de igualdad de género.

The fourth panellist was Karin Refos, representative of the Trade and Industry Association of Suriname. Refos said that when she joined this organization and attended the first board meeting, she observed that she was the only woman present. This led her to consider the need for action to increase the participation of women not only in the business world but also in government. In Suriname at the time, there was only one woman in parliament.

That same year, elections were due to be held at both the corporate and governmental levels, hence the importance of intensifying actions to achieve the gender balance necessary for social and economic development.

Refos thus designed a platform for action called "She also" in order to raise awareness about the gender status quo. Communication focused on dissemination of messages through all media outlets and using social networks together with various workshops and activities where training was conducted on the importance of increasing women's participation in the public and private sectors.

As part of the agenda, women leaders were invited to convey the importance of gender balance, increasing women's participation and gender equality. As a result of these actions, 17 women were elected members of parliament and four were appointed ministers in the government.

Finalmente, la cuarta panelista fue la representante de Surinam, Karin Refos, representante de la Asociación de Comercio e Industria de ese país. La Sra Refos comentó que al asociarse a la entidad que representa y asistir a la primera reunión de Junta, observó que era la única mujer presente. Ello la llevó a plantearse la necesidad de una acción con el objetivo de aumentar la participación de mujeres, no sólo en el mundo de los negocios sino también en el ámbito gubernamental. En este último sólo había una mujer en el Parlamento.

Ese mismo año se desarrollarían elecciones tanto a nivel empresarial como gubernamental, de ahí la importancia de intensificar las acciones a fin de lograr el balance de género, necesario para el desarrollo social y económico de la sociedad.

Fue así como diseñó una plataforma de acción llamada "Ella también" cuya finalidad fue la concientización de la sociedad sobre la situación existente. Para ello se utilizó una comunicación de 60°, es decir difusión en todos los medios y utilizando las redes sociales desde primera hora de la mañana y diferentes talleres y actividades donde se entrenó sobre la importancia de aumentar la participación en femenina tanto en el ámbito público como el privado.

Como parte de las acciones realizadas, se invitó a mujeres líderes a transmitir el mensaje sobre la importancia del balance de género, aumentar la participación de la mujer y la equidad de género. Como resultado de dichas acciones se logró que 17 mujeres fueran elegidas miembros del Parlamento y 4 Ministras de Gobierno.



WORKSHOP PROCEEDINGS: HIGHLIGHTS OF EACH SESSION

DESARROLLO DEL TALLER: PUNTOS DESTACADOS DE CADA SESIÓN

SECOND SESSION:

- Highlights from the new ACT/EMP publications on women in business and management
- Gender diversity journey: Company good practices
- Promoting women in business and management: A handbook for national employers' organizations

SEGUNDA SESIÓN:

- Datos destacados de las nuevas publicaciones de ACT/EMP sobre mujeres en la gestión empresarial.
- Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales
- Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores

During the workshop's second session, Jae-Hee Chang, ACT/EMP Senior Programme and Operations Officer, presented the publications Towards gender diversity: good business practices and Promoting women in business and management: A handbook for national employers' organizations.

Chang emphasized that the handbook is a practical guide that presents not only trends but also a panorama of the different ways in which the subject, including challenges, can be approached. The handbook also suggests ways in which EOs can commit to gender equality, providing examples from around the world. It includes four case studies of EOs in India, the Occupied Palestinian Territory, South Africa and the United Kingdom.

Chang put forward suggestions on how to tackle the challenges inherent in promoting greater involvement of women in the business world by presenting concrete examples of actions taken by EOs.

En la segunda sesión del Taller, Jae-Hee Chang, Oficial de Programas y Operaciones de ACT/EMP, presentó las publicaciones: "Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales" y "Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores".

En cuanto al Manual, la Sra. Chang destacó que se trata de una guía práctica que presenta no sólo tendencias en la materia sino también un panorama de las diferentes maneras de abordar la temática y el desafío que plantea, sugiere formas en las que la OE puede comprometerse con la igualdad de género, proveyendo ejemplos de estas organizaciones de todo el mundo. El Manual incluye cuatro casos de estudio de las OEs de: India, el Territorio Ocupado de Palestina, Sud África y Gran Bretaña.

La ponente ofreció sugerencias en cuanto a las diferentes formas de abordar el desafío de promover una mayor participación de la mujer en el mundo de los negocios, presentando una serie de ejemplos concretos de acciones realizadas por OEs.



Chang's suggestions included the following: a) carry out research on the participation of women in business and corporate management; b) advocate for the business case for gender equality; c) promote socially responsible businesses with gender diversity; d) provide counselling services to members on gender diversity; e) build networks; and f) give recognition awards to companies and industries for good practices.

The EOs cited were the Confederation of Production and Commerce of Chile (CPC), the National Confederation of Private Enterprise Industries of Peru (CONFIEP), the Federation of Uganda Employers, the Employers' Association of Trinidad and Tobago, the Zambia Federation of Employers, the Fiji Commerce and Employers Federation, the Federation of Egyptian Industries, the Confederation of German Employers' Associations, and the Confederation of Private Entrepreneurs of Bolivia.

Entre las maneras sugeridas a fin de impulsar la participación de las mujeres en la organización empresarial, se destacaron las siguientes: a) realizar investigaciones sobre la participación de las mujeres en el mundo de los negocios y su gestión; b) abogar por el caso de negocios; c) promover negocios socialmente responsables y con diversidad de género; d) proveer servicios de asesoramiento a los miembros en diversidad de género; e) construir redes de trabajo e f) implementar premios de reconocimiento a compañías y la industria.

Entre las OEs que se mencionaron como ejemplo fueron: la Confederación de Producción y Comercio de Chile (CPC), la Confederación Nacional de Industrias Empresariales Privadas de Perú (CONFIEP), la Federación de Empleadores de Uganda, la Federación Nacional de Empleadores de Singapur, la Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago, la Federación de Empresarios de Zambia, la Federación de Empleadores y Comercio de Fiji, la Federación de Industrias de Egipto, la Confederación de Empleadores de Alemania y la Confederación de Compañías Privadas de Bolivia.

In terms of what still needs to be done, Chang underlined the capacity building of EOs to carry out gender analysis and to promote gender diversity and the business case for gender equality; identifying the gender situation in EOs and promoting gender equality and the participation of women in both their management and governance; partnering with academic institutions, government bodies, NGOs and corporate networks; and establishing a strategic goal to attract women business owners to be members of EOs.

The following challenges were highlighted: identification of the best ways to link with women's business organizations; overcoming resistance or lack of interest in this area by members of EOs; including at least one woman as a member of the board of directors of EOs; and trying to increase the number of women leaders on those boards that already have a few female members.

Chang said the report Gender diversity journey: Company good practices highlights good practices mainly in national companies but also in some multinational enterprises. The report presents interviews with representatives of more than 30 companies from around the world and 11 in-depth case studies. Findings varied depending on the country, sector and nature of the enterprise. The report also identifies a wide range of policies and initiatives.

As catalysts for action, Chang stressed the business case for gender equality, being an employer of choice, and national and international initiatives and strategies. Policies implemented may be formal, written or unwritten, guaranteeing equal employment opportunities and driven by a commitment and vision on diversity and inclusion of company leaders and founders. Examples include policies implemented by Jamaica Money Market Brokers Ltd and Telstra in Australia.

En cuanto al camino que aún queda por recorrer, destacó la construcción de la capacidad de las OOOE para realizar análisis en género, diversidad de género así como en la promoción del caso de negocios; relevar la situación de género en la organización, promover la igualdad de género y la participación de la mujer tanto en el gerenciamiento como en el gobierno de las OOOE; asociarse con las instituciones académicas, los órganos gubernamentales, las ONGs y las redes de compañías y establecer como objetivo estratégico asociar a mujeres dueñas de empresas.

Respecto a los desafíos aún existentes resaltó la identificación de las mejores formas de asociarse con organizaciones de mujeres empresarias; vencer la resistencia o falta de interés en estos temas por parte de los miembros de la organización; incluir al menos una mujer como miembro de la Junta Directiva de estas organizaciones e intentar incluir más mujeres líderes en aquellas juntas en las que ya hay miembros mujeres.

Finalmente, y en lo que hace a la presentación del informe "Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales", resaltó que recopila buenas prácticas de compañías, mayormente empresas nacionales pero también empresas multinacionales. El informe presenta las entrevistas con representantes de más de 30 empresas de regiones de todo el mundo y estudia en profundidad 11 casos. Conforme ello, se encontraron hallazgos variados dependiendo del país, el sector y la naturaleza del trabajo así como un amplio rango de políticas e iniciativas.

Como catalizadores para la acción, mencionó el caso de negocios, el transformarse en empleador por elección y las iniciativas y estrategias nacionales e internacionales. Respecto a la implementación de políticas expresó que las mismas pueden ser formales, escritas o no escritas; que garantizan la igualdad de oportunidades en el empleo en las OOOE; de diversidad e inclusión y de compromiso o visión de los líderes y fundadores de las compañías. Ejemplo de estas políticas son las implementadas por Jamaica Money Market Brokers Ltd y Telstra en Australia.

To formulate strategies, Chang stressed the importance of establishing a baseline and identifying key issues; implementing the policy in practice and specifying actions, responsibilities and work schedules. Laboratorios Bagó in Chile was cited as an example of good practice.

Chang described policies, measures and initiatives to achieve gender equality, including applying objective procedures and preventing gender bias in recruitment and promotion processes; equal opportunities for career paths using tools such as executive training and networking; measures such as flexible working arrangements including a variety of leaves (maternity, paternity and care of the elderly); and actions to retain female talent, such as improving the organizational culture and examining the gender wage gap. As an example of good practice in training, she mentioned the Budapest Bank of Hungary and the insurance company ASESUISA in El Salvador.

Chang noted that communications, depending on the size of the company, can present a major challenge. There is also a need to work on women's self-confidence. Flexible working options are not feasible in all operational areas and a major obstacle, particularly in businesses traditionally dominated by men, is resistance to cultural change.

Respecto de la estrategia, destacó la importancia de establecer una línea de base e identificar los temas clave; implementar la política en la práctica y especificar acciones, responsabilidades y cronogramas de trabajo. Un ejemplo de ello es Laboratorios Bagó en Chile.

En esta misma línea enumeró las políticas, medidas e iniciativas, entre las que sobresalen el reclutamiento y promoción de procesos mediante procedimientos objetivos y previniendo los prejuicios por género; la igualdad de oportunidades en el camino profesional utilizando para ello herramientas tales como la capacitación ejecutiva, la creación de redes de contactos y así medidas como también mediante acuerdos flexibles de trabajo incluyendo una variedad de clases de licencias (maternidad, paternidad y cuidado de adultos mayores) y acciones a fin de retener el talento femenino, como por ejemplo trabajar en la mejora de la cultura organizacional y examinar la brecha salarial existente por género.

Como ejemplo de Buena práctica en capacitación mencionó el Banco Budapest de Hungría y la empresa de seguros ASESUISA de El Salvador. Por último y adentrándose en los desafíos, manifestó entre ellos la comunicación que, dependiendo del tamaño de la empresa, puede presentar un importante reto; la necesidad de trabajar en la confianza de las mujeres en su propia capacidad; opciones flexibles de trabajo no son posibles en todas las áreas operacionales y un gran obstáculo que existe principalmente en los negocios dominados tradicionalmente por los hombres, es la resistencia al cambio cultural.

WORKSHOP PROCEEDINGS: HIGHLIGHTS OF EACH SESSION

DESARROLLO DEL TALLER: PUNTOS DESTACADOS DE CADA SESIÓN

THIRD SESSION: Working groups

TERCERA SESIÓN: Grupos de trabajo

The third session began with a presentation by María José Chamorro, ILO Regional Specialist on Gender and Diversity, Costa Rica. She presented the Sustainable Development Goals (SDGs) as a broader framework for cooperation, particularly SDG 5 on gender equality and SDG 8 on decent work. SDG 5 includes indicator 5.5.2 on the percentage of women in senior management positions and SDG 8 indicator 8.5.1. on the average hourly income of men and women. In both cases, the ILO is the UN agency responsible for these indicators and, therefore, for supporting the collection of specific information for their measurement. Chamorro highlighted the key role EOs play in compiling this information in the private sector.

Chamorro also stressed that among the ILO centenary initiatives it is essential to integrate the specific demands and the vision of women into the Future of Work and Business initiatives. In addition, she introduced the Women in Work initiative, which prioritizes four themes to accelerate progress towards gender equality in the workplace: 1) gender stereotypes, discrimination and access to work, 2) wage disparity, 3) unequal distribution and undervaluing of care work, and 4) the fight against violence at work.

La tercera sesión comenzó con una exposición de María José Chamorro, Especialista Regional en Género y Diversidad de la OIT, Costa Rica, que presentó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como marco de cooperación más amplio, particularmente el Objetivo 5, sobre la igualdad de género y el Objetivo 8, sobre trabajo decente. Específicamente, en el caso del ODS 5 se refirió al indicador 5.5.2 sobre porcentaje de mujeres en altos cargos de dirección; y en el caso del ODS 8 al indicador 8.5.1. sobre ingreso medio por hora de hombres y mujeres. En ambos casos la OIT es la agencia de NNUU custodia de estos indicadores, y por tanto es responsable de apoyar la recopilación de información específica para su medición. La Sra. Chamorro destacó el papel clave que las OEEE tienen en la recopilación de esta información en el sector privado.

Asimismo, destacó que entre las iniciativas del Centenario de la OIT, es fundamental que las demandas específicas y la visión de las mujeres queden integradas en la iniciativa El Futuro del Trabajo y en la de Las Empresas. Además, presentó la iniciativa Las Mujeres en el trabajo la cual prioriza cuatro temas para acelerar el avance hacia la igualdad de género en el ámbito laboral: 1) los estereotipos, la discriminación y el acceso al trabajo 2) la disparidad salarial 3) la distribución desigual y la subvaloración del trabajo de cuidado 4) la lucha contra la violencia en el trabajo.

Chamorro referred specifically to some of the actions supported by the ILO to promote gender equality in EOs, such as the creation of Gender Commissions (Honduras, Nicaragua, El Salvador and Panama); the design of a gender equality policy in Nicaragua's employers' organization (COSEP); and the development of specific tools to promote gender equality in companies: Making the most of men's and women's talent: A gender-focused HR management guide, published in 2016, and the Guide on managing diversity and combatting discrimination in business, currently under development.

Lastly, Chamorro referred to the ILO programme documents, particularly the Decent Work Country Programmes that are designed and approved in a tripartite manner and in which EOs integrate their strategic needs, including those considered as related to the advancement of women in organizations.

Following this presentation, the working groups began their work.

Group work

Workshop participants were divided into five groups. Given the linguistic diversity of the participants, three groups worked in Spanish and two in English. (See composition of the working groups in Annex 3).

Seguidamente se refirió a algunas de las acciones apoyadas por la OIT para promover la igualdad de género en las OOOE, como la creación de Comisiones de Género (Honduras, Nicaragua, El Salvador y Panamá); el diseño de una política de igualdad de género en la OE de Nicaragua (COSEP); y la elaboración de herramientas específicas para promover la igualdad de género en las empresas: Aprovechar el talento de hombres y mujeres: guía de gestión de RRHH con enfoque de género, publicada en 2016, y la Guía sobre la gestión de la diversidad y el combate a la discriminación en las empresas, actualmente en desarrollo.

Finalmente, la Sra. Chamorro se refirió a los documentos programáticos de OIT, particularmente a los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP), que se diseñan y aprueban de manera tripartita y en los que las OOOE integran sus necesidades estratégicas, incluyendo si así lo consideran aquellos relativos al avance de las mujeres en las organizaciones.

Luego de ello, dio comienzo a la labor de los grupos de trabajo. En total los presentes se dividieron en 5 grupos cuya integración y preguntas disparadoras han sido agregadas en el Anexo del presente informe.

Trabajo en Grupos

Las personas participando en el Taller se dividieron en 5 grupos. Dada la diversidad lingüística de los participantes, 3 grupos trabajaron en idioma español y 2 de los grupos trabajaron en idioma inglés. (ver composición de los Grupos de Trabajo en Anexo 3)

Working groups 1 and 5 both addressed the issue of how to improve networking among EOs. These two groups were reminded that fewer than half of the EOs responding to the survey confirmed that they exchange information with other organizations to improve their knowledge and skills.

They were also reminded that leveraging networks for the exchange of information on gender equality could help EOs learn about good practices not only for member services but also to create changes in governance structures as well as decision-making in the EOs themselves. Groups 1 and 5 discussed the following questions:

1. Before beginning to network, what are the minimum requirements for EOs to start working on gender equality?
2. What practical steps can EOs take to improve their networking?
3. Few EOs have individuals or teams dedicated to gender equality. What measures could be taken to ensure that networks can be easily managed? Could technology play a role in facilitating networking?
4. What kinds of actors would be useful to include in these networks?
5. Once networks are established, it is essential to keep them active. What could EOs do to ensure that networks do not become inactive and to expand their reach?
6. Would it be possible to establish focal points within EOs to follow up on the outcome of this meeting?

Tanto el **Grupo de Trabajo número 1, como el Grupo de Trabajo número 5**, abordaron el tema de cómo mejorar el trabajo en red (Networking) entre las OEs. Estos dos Grupos recordaron que menos de la mitad de las OEs que respondieron a la encuesta confirmaron que intercambian información con otras organizaciones para mejorar sus conocimientos y habilidades.

También recordaron que el aprovechamiento de las redes para el intercambio de información sobre la igualdad de género podría ayudar a las OEs a aprender sobre las buenas prácticas no sólo para los servicios de los miembros, sino también para crear cambios en las estructuras de gobierno y toma de decisiones de las propias OEs.

Los Grupos número 1 y 5 discutieron las siguientes preguntas:

1. Antes de iniciar un trabajo en redes, ¿Cuáles son los requisitos mínimos para que las OEs comiencen a trabajar en la igualdad de género?
2. ¿Qué medidas prácticas pueden adoptar las OEs para mejorar su trabajo en redes?
3. Pocas OEs tienen individuos o equipos dedicados a la igualdad de género. ¿Qué medidas podrían establecerse para garantizar que las redes se puedan gestionar fácilmente? ¿Podría la tecnología desempeñar un papel en la facilitación de las redes?
4. ¿Qué tipo de actores sería útil incluir en estas redes?
5. Una vez establecidas las redes, es fundamental mantenerlas activas. ¿Qué podrían hacer las OEs para asegurar que las redes no se vuelvan inactivas y para que amplíen su alcance?
6. ¿Sería posible establecer puntos focales dentro de las OEs para dar seguimiento a los resultados de esta reunión?

Working groups 2 and 4 both discussed future research activities on women in business and management. They addressed the following questions:

1. What areas of research or what questions should EOs focus on to better understand the challenges and needs of their members in terms of gender equality?
2. What are the partnerships that EOs should build to promote a research agenda on gender equality?
3. How could research on gender equality in the business world be better used to provide member companies with services related to gender issues? What kinds of tools should be developed to assist EOs in promoting gender equality in business?
4. Would the conclusions reached by research in this area serve to promote change in governance structures and decision-making within EOs?

Working group 3 aimed at developing a proposal to generate recommendations to EOs on promoting the participation of women in governance structures. As background, working group 3 was reminded that:

- Currently, only 7.5 per cent of responding EOs have women chairing the board of directors.
- 34 per cent of senior management positions and 63 per cent of executive management positions are held by women.
- Women represent 18 per cent of presidents and 26 per cent of vice-chairs of standing committees.
- Only 58 per cent of respondents agreed that they had a mandate to promote gender equality within the organization.
- 54 per cent of the respondents did not consider that the organization had sufficient financial resources to fulfill its mandate to promote gender equality.

Tanto el Grupo de Trabajo número 2, como el Grupo de Trabajo número 4, examinaron la futura acción de investigación en materia de “mujeres en la gestión empresarial”. Dichos grupos discutieron las siguientes preguntas:

1. ¿En qué áreas de investigación o preguntas deberían enfocarse las OE para entender mejor los retos y las necesidades de sus miembros en materia de igualdad de género?
2. ¿Cuáles son las alianzas que las OE deberían forja para promover una agenda de investigación en materia de igualdad de género?
3. ¿Cómo se podrían utilizar mejor las investigaciones en materia de igualdad de género en el mundo de los negocios para ofrecer a las empresas miembro servicios relacionados con el tema de género? ¿Qué tipo de herramientas se deben desarrollar para ayudar a OE en la promoción de la igualdad de género en el mundo de los negocios?
4. ¿Las conclusiones a las que llegan las investigaciones en esta temática sirven para promover el cambio en las estructuras de gobierno y toma de decisiones al interior de las OE?

Finalmente, el Grupo de Trabajo número 3 tenía como objetivo elaborar una propuesta para generar recomendaciones a las OE para fomentar la participación de mujeres en las estructuras de gobernanza. Como antecedentes, el Grupo de Trabajo número 3 recordó que:

- Actualmente, sólo el 7,5% de las OE que responden tienen mujeres presidiendo el consejo.
- El 34 % de los puestos directivos superiores, mientras que el 63 por ciento de los puestos de dirección ejecutiva adjunta son ocupados por mujeres.
- Las mujeres representan el 18% de los presidentes y el 26% de los vicepresidentes de los comités permanentes.
- Sin embargo, sólo el 58 por ciento de los encuestados estuvo de acuerdo en que tenían el mandato de promover la igualdad de género dentro de la organización.
- El 54% de los encuestados no consideraba que la organización disponía de recursos financieros suficientes para cumplir su mandato de promover la igualdad de género.

Working group 3 held a discussion on the following questions:

1. Are there opportunities for women to participate in the governance structures of EOs and if they exist, are women grasping them?
2. What are the main constraints/obstacles that women face to participate on an equal footing with men within the governance structures of EOs?
3. How can we create internal change in EOs at the national, sectoral and regional (provincial) levels?
4. Who should drive change? Where do the solutions come from?
5. If the internal structures are a reflection of the gender structure of the membership of EOs, where should EOs start to promote gender?
6. How can the ILO support EOs in the change process taking into account the ILO's mandate?

El Grupo de Trabajo número 3 sostuvo una discusión sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Hay oportunidades para que las mujeres participen en las estructuras de gobierno de OEs y, si las hay, las toman las mujeres?
2. ¿Cuáles son las principales limitaciones / obstáculos que enfrentan las mujeres para participar en igualdad de condiciones con los hombres dentro de las estructuras de gobierno de OEs?
3. ¿Cómo podemos crear un cambio interno en las OEs a nivel nacional, sectorial y territorial?
4. ¿Quién debe impulsar el cambio? ¿De dónde vienen las soluciones?
5. Si las estructuras internas son un reflejo de la estructura de género de la membresía de las OEs, ¿dónde deberían comenzar OEs a promover el género?
6. ¿Cómo puede la OIT apoyar a las OEs en el proceso de cambio teniendo en cuenta el mandato de la OIT?

Conclusions of the working groups:

WORKING GROUPS 1 AND 5: Improving networking among employers' organizations

Working Groups 1 and 5 discussed the issue and recommended the following for EOs:

- **Know the baseline situation.** It is necessary to take small but continuous steps to launch the process. The first step for the EO is to investigate existing initiatives within the organization regarding the promotion of gender equality. Each organization should consider its own characteristics as well as its composition by staff and affiliation, its needs and the existence of potential allies in its environment (for example other organizations of women entrepreneurs) that could support its objectives.

Conclusiones de los Grupos de Trabajo:

GRUPOS DE TRABAJO NÚMERO 1 Y 5: Mejorando el trabajo en red (Networking) entre las Organizaciones de Empleadores (OEs)

Los Grupos de Trabajo número 1 y 5 discutieron sobre el tema y concluyeron que:

- **Conocer la línea de base (baseline situation).** Es necesario empezar dando pequeños pasos pero a un ritmo continuo para dar inicio a estos procesos. El primer paso de la OE es indagar sobre las iniciativas que ya existen en la propia organización respecto de la promoción de la igualdad de género. Cada organización deberá considerar sus propias características así como su composición por staff y afiliación, sus necesidades y la existencia de potenciales aliados en su entorno (por ejemplo otras organizaciones de mujeres empresarias) que podrían apoyar el objetivo.

- **Incorporate gender issues within the organization.** As a precondition for starting to network, the EO should incorporate the theme within the organization at the membership level and in the staff and internal governance structures. This includes promoting gender equality among the EO's affiliated organizations (sectoral and regional). The EO could organize a gender committee to support these processes and identify specialists in the field to support the work of the organization. ACT/EMP could develop a training package based on the publication *Promoting women in business and management: A handbook for national employers' organizations* presented at the workshop.
- **Establish a focal point or committee responsible for equality.** There must be an organizational commitment to promote gender equality. As an example, the EO may consider designating a person or a gender equality committee to report to senior management. A strategy could also be developed with the 100 largest companies to carry out media campaigns at the national level, with the appointment of a spokesperson with national and regional outreach.
- **Build trust among women entrepreneurs.** Mentoring programmes, leadership training and experience sharing groups should be promoted to work together to overcome existing barriers and obstacles in promoting gender equality and participation. This includes actions aimed at building the self-confidence of women in their own abilities and skills.
- **Establish contacts with organizations of women entrepreneurs.** National EOs could seek partnerships with women's business organizations in the country. This would enable sharing of experiences, knowledge and good practices. The EO could designate a focal point or coordinator to maintain links and active relationships with these organizations.
- **Al interior de la organización.** Como precondition para iniciar el trabajo en redes, OE debería incorporar la temática dentro de la organización a nivel membresía, staff y estructura de gobernanza interna. En el caso de las OEs cúpula, ello incluye promover la igualdad de género entre sus organizaciones afiliadas (sectoriales y territoriales). La OE podría organizar un comité de género que apoye estos procesos e identificar especialistas en la materia que apoye el trabajo de la organización. ACT/EMP podría desarrollar un paquete de formación basado en la publicación presentada durante el Taller: "Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores".
- **Punto focal o comité responsable de la equidad.** Debe existir un compromiso de la organización y a nivel jerárquico para promover la equidad de género. Como muestra de ello, la OE podría considerar designar a una persona o a un comité encargado del tema de igualdad de género que reporte a la alta dirección de la organización. También se podría elaborar una estrategia junto con las 100 empresas más grandes para realizar campañas en los medios de comunicación a nivel nacional, designando un vocero que tenga dicho alcance territorial.
- **Generar confianza entre las propias mujeres empresarias.** Deben promoverse programas de mentoría, capacitación en liderazgo, grupos de intercambio de experiencias con el objetivo de colaborar entre sí para superar las barreras y obstáculos existentes en la promoción de la participación y equidad de género. Ello incluye acciones que apunten a generar confianza en las mujeres respecto de sus propias capacidades y aptitudes.
- **Contacto con organizaciones de mujeres empresarias.** Las OEs nacionales podrían buscar alianzas con las organizaciones de mujeres empresarias del país. Ello permitiría compartir experiencias, conocimientos y buenas prácticas. La OE podría designar un punto focal o coordinador para mantener el vínculo con esas organizaciones y mantener activa la relación.

- **Promote public policies and engage in public/private advocacy.** The EO should actively participate in the debate and design of public policies. This includes public-private advocacy to generate initiatives on gender parity and to create awareness on the subject.
- **Network at national and regional level.** The synergies/partnerships/interconnections with other women's groups and organizations should be generated from the umbrella organization of employers. For example, a network of EOs from Latin America and the Caribbean could be formed to promote the participation of women in the business world. This would require the mapping of key business players to identify allies. The network could be coordinated through the creation of a micro-website, to be hosted on the ILO site and linked to the websites of the participating EOs. Network organizations could designate a rotating focal point (e.g. for a period of six months), who would be responsible for keeping the site active during this period.
- **Work with member companies and their supply chain.** The EO can work with member companies to raise awareness on the importance of taking action on equal opportunities and accessing new talent. The EO could also engage with member companies to introduce this issue to their suppliers.
- **Generate information.** The EO should conduct routine surveys at different points on the corporate career path in order to assess the opportunities for growth or the obstacles at each level. A challenge for talent management is to establish channels of communication between the different levels in order to analyse where on the path women are leaving and why, as well as identify the obstacles and barriers that women face in their professional development.
- **Políticas públicas y articulaciones público/privadas.** La OE debería participar activamente en el debate y diseño de las políticas públicas. Esto incluye la articulación público privada con el objetivo de generar iniciativas de paridad de género y sensibilización en la temática.
- **Networking en el ámbito nacional y regional.** Desde la organización cúpula de empleadores deberían generarse sinergias / colaboraciones / interconexiones con otros grupos y organizaciones de mujeres empresarias. Por ejemplo podría formarse una red integrada por las OEs de Latinoamérica y el Caribe, cuyo objetivo sea promover la participación de la mujer en el mundo de los negocios. Ello requeriría hacer un mapeo de los actores claves en el mundo empresarial para identificar aliados. La red podría ser coordinada a través de la generación de un micro-sitio web con información sobre la temática. Este micro-sitio debería estar hospedado en la página web de la OIT y debería estar vinculado (links) con los sitios web de las OEs participantes de la Red. Las organizaciones de la Red podrían designar un punto focal rotativo (por ejemplo por un periodo de 6 meses) quien sería la persona encargada de mantener activo el sitio durante dicho período.
- **Promoción con la afiliación y su cadena de proveedores.** Trabajar con las empresas afiliadas para concientizar sobre la importancia de tomar medidas y acciones de igualdad de oportunidades para acceder a nuevos talentos. También se podría trabajar con las empresas afiliadas para incorporar este tema entre sus proveedores.
- **Necesidad de información.** La OE debería realizar encuestas rutinarias en los diferentes niveles de la escalera corporativa a fin de evaluar las oportunidades de crecimiento u obstáculos existentes en los diferentes escalones de la misma. Un desafío para la gestión del talento es establecer canales de comunicación entre los diferentes niveles de la carrera corporativa con el objetivo de analizar en qué peldaños de esta escalera ocurre la deserción de las mujeres y las razones que la motivan. Así como también cuáles son los obstáculos y las barreras que encuentran en su desarrollo profesional.

- **Share good practices.** Examples of good practices should be shared to promote the participation of women in business and in EOs, and their career development and integration on boards of directors. Likewise, good practices can be exchanged around actions and measures that have been successfully implemented to combat stereotypes and cultural prejudices that undermine progress on gender equality. This exchange could also be articulated at the virtual level through an ILO micro-website.
- **Promote understanding that gender issues are not exclusive to women.** EOs should be aware of the importance of having mixed panels when addressing issues related to gender equality. Similarly, EOs should incorporate a gender perspective into the various issues that concern the organization. There are no topics that are strictly for men or women only.
- **Compartiendo buenas prácticas.** Compartir casos de buenas prácticas para promover la participación de mujeres en el mundo de los negocios así como de las OE su crecimiento en la carrera profesional y la integración de juntas directivas. De igual modo intercambiar buenas prácticas de acciones y medidas que se hayan implementado exitosamente con el objetivo de combatir estereotipos y prejuicios culturales que atentan contra el desarrollo de la equidad de género. Este intercambio podría articularse también a nivel virtual a través de un micro-sitio web de la OIT.
- **El tema de género no es exclusivo de mujeres.** La OE debe tomar conciencia de la importancia de que existan paneles mixtos cuando se presentan temas relacionados con la igualdad de género. De igual manera, las OE de deberían incorporar la perspectiva de género en los diversos temas que atañen a la organización. No hay temas estancos sólo para hombres y solo para mujeres.

WORKING GROUPS 2 AND 4: Future research action on women in business and management

Working groups 2 and 4 discussed the issue and recommended the following for EOs:

- **Promote an enabling environment for the promotion of women in the business world.** There is a need for more and better information on the situation of women in business in Latin America and the Caribbean. To this end, EOs in the region should systematically generate a body of research among their affiliated organizations (sectoral and regional) and enterprises to learn more about the main national challenges for women to access senior management and executive positions. This would contribute to the drafting of a strategy (business agenda) to promote changes in the countries of the region and create an environment conducive to the professional and entrepreneurial development of women.
- **Promover un entorno propicio para la promoción de la mujer en el mundo de los negocios.** Es necesario contar con más y mejor información sobre la situación de las mujeres en el mundo empresarial en América Latina y en el Caribe. Para ello, las OE en la región deberían generar una línea sistemática de investigación entre sus organizaciones afiliadas (sectoriales y regionales) y sus empresas afiliadas para conocer con mayor exactitud cuáles son los principales desafíos en el entorno nacional que detienen el acceso de las mujeres a puestos de alta gerencia y directivos. Ello contribuiría a la generación de una estrategia (agenda empresarial) para promover cambios en los países, con el fin de generar un entorno propicio al desarrollo profesional y empresarial de las mujeres.

GRUPOS DE TRABAJO NÚMERO 2 Y 4: Futura acción de investigación en materia de "mujeres en la gestión empresarial"

Los Grupos de trabajo número 2 y 4 discutieron sobre el tema y concluyeron:

- **Design methodologies and surveys for EOs.**

Given the challenge of conducting research on the status of women in the business world, a greater number of affiliated companies need to be involved in the process and the issue should be addressed more broadly and generically (not labelled as a gender issue). The methodology should be designed to avoid the problem of a lack of responses due to cultural prejudice. Surveys aimed at EOs and businesses should be accessible and easy to complete in 10 to 15 minutes. Questions should be straightforward in order to identify the challenges and needs of women related to moving up the corporate ladder and participating in areas traditionally occupied by men.

- **Share good practices and develop tools/ methodologies for business organizations and their affiliated companies.**

EOs could make greater efforts to know and disseminate good practices among their affiliates (sectoral/ regional organizations and enterprises). They could also investigate what measures and actions companies could take in order to promote gender equality in their sphere of influence. With the support of the ILO (ACT/ EMP), tools and methodologies could be developed to help promote both gender equality and greater participation of women at different levels of the corporate structure.

- **Diseño de metodologías y encuestas dirigidas a las OEs.**

Como principal desafío para realizar investigaciones sobre el estado de situación de la mujer en el mundo empresarial, es necesario contar con un mayor número de empresas afiliadas implicadas en el proceso. Para ello la temática debería abordarse de forma más amplia y genérica (no etiquetando como temas de género). La metodología debería evitar la falta de respuestas por cuestiones de prejuicios culturales. Las encuestas dirigidas a las OEs y a las empresas deberían ser accesibles y fáciles de completar en máximo de 10 a 15 minutos. Las preguntas deben ser directas para identificar los retos y necesidades que enfrentan las mujeres para ascender en la estructura corporativa y participar en áreas que tradicionalmente han sido ocupadas por hombres.

- **Buenas prácticas y desarrollo de herramientas/ metodologías para la organización empresarial y sus empresas afiliadas.**

Las OEs podrían realizar mayores esfuerzos por conocer y difundir las mejores prácticas entre sus afiliadas (organizaciones sectoriales/territoriales y empresas). De igual manera, podrían investigar sobre las medidas y acciones que las empresas podrían realizar en sus ámbitos a fin de promover la igualdad de género en su esfera de influencia. Con el apoyo de la OIT (ACT/ EMP), se podrían desarrollar herramientas y metodologías a fin de ayudar a promover tanto la igualdad de género como la mayor participación de la mujer en las diferentes áreas de la estructura corporativa.

- **Create alliances.** EOs should strengthen existing partnerships or create new ones to promote the gender agenda and conduct research in this field. Potential partners include universities, research centres and international organizations (ILO, BIAC, IDB, UN Women). Such partnerships could also serve to increase the dissemination of existing research on the topic, which is useful for promoting change. It is important to create alliances with different sectors to raise awareness on the importance of increasing the participation of women both in the corporate world and in the public sphere.
- **Generate evidence to underpin the business case.** EOs could generate information that supports the business case for promoting gender equality and diversity. This would imply developing methodologies that measure the positive impact generated by the greater participation of women at different levels of an enterprise. The same would apply to EOs themselves.
- **Disseminate research materials.** It is very important that EOs not only generate information on the subject but are also able to disseminate new and existing research among partners. Some options could include: designating focal points on gender in the EO itself; creating a portal or micro-website containing examples of good practice; and conducting training workshops aimed at stimulating women's leadership and participation on the EO board.
- **Alianzas.** Las OEs deberían fortalecer alianzas existentes o crear nuevas a fin de promover la agenda de género y realizar investigaciones sobre la situación en este campo. Ello podría hacerse con universidades, centros de investigación, y organizaciones internacionales (OIT, BIAC, BID, ONU Mujeres). Dicha alianzas podrían también servir para dar una mayor divulgación de las investigaciones existentes en la materia, ya que son útiles para promover el cambio. Para ello es importante crear alianzas con distintos sectores para concientizar en la importancia de aumentar la participación de la mujer tanto en el mundo corporativo como en el ámbito público.
- **Justificación económica.** Las OEs podrían generar información que apunte la justificación económica sobre la promoción de la igualdad de género y la diversidad en las empresas. Ello implicaría desarrollar metodologías a fin de medir el impacto positivo que genera la mayor participación de la mujer en los diferentes niveles de la empresa. Lo mismo sería aplicable para las OEs.
- **Difusión de los materiales de investigación.** Es muy importante que la OE no sólo genere información sobre el tema, sino que además debe ser capaz de diseminar y difundir la información existente sobre estas cuestiones, entre los socios. Para ello, una posibilidad es designar puntos focales sobre género en la propia OE, crear un portal o micro-sitio web que contenga ejemplos de buenas prácticas, realizar talleres de capacitación que apunten a estimular el liderazgo de la mujer y su participación en las juntas directivas de la OE.

WORKING GROUP 3: Proposal to generate recommendations to EOs to encourage the participation of women in their governance structures

Working group 3 discussed the issue and made the following recommendations for EOs:

- **Review statutes and organizational culture.** EOs should conduct an in-depth review of their statutes to ensure that there are no formal barriers to increasing women's participation on their boards or at intermediate levels. In addition, EOs should conduct an analysis of cultural barriers that could be holding back women's access to management positions in their organizations. For example, women generally have less time to participate in after-hours meetings due to family responsibilities.
- **Develop mentoring programmes.** In many cases the lack of women's confidence in their own capabilities is a barrier to their professional development. EOs could explore the development of mentoring, (which could be done with men and women) to support the training and career guidance of new talent within their own organizations.
- **Create support groups.** A major obstacle that women face within the governance structures of EOs is the lack of equality for women members. In many cases women are not heard or their opinions are not taken into account. It is important, therefore, to create networks of support among women to exchange experiences and tools to overcome these barriers.

GRUPO DE TRABAJO NÚMERO 3: Propuesta para generar recomendaciones a las OOE para fomentar la participación de mujeres en las estructuras de gobernanza

El Grupo de Trabajo número 3 discutió sobre el tema y concluyó:

- **Revisión de estatutos y cultura.** Las OEs debería realizar una revisión a profundidad de sus estatutos para garantizar que no existan barreras formales para aumentar la participación de mujeres en sus juntas directivas ni en los niveles intermedios. Además, la OE debería realizar un análisis sobre las barreras culturales que podrían estar frenando el acceso de mujeres a puestos directivos de la organización. Por ejemplo, la mujer generalmente dispone de menos tiempo para participar en reuniones después del horario laboral por las responsabilidades familiares.
- **Programas de Mentorías.** Lamentablemente en muchos casos la falta de confianza de la mujer en su propia capacidad la limita en su desarrollo profesional. Las OEs podrían explorar el desarrollo de mentorías (que podrían hacerse con hombres y mujeres) para apoyar la capacitación y orientación profesional de nuevos talentos dentro de la propia OE.
- **Grupos de apoyo.** Un obstáculo importante que deben superar las mujeres dentro de las estructuras de gobierno de las OEs y empresas está dado por la falta de igualdad entre los miembros de las mismas. En muchas ocasiones las mujeres no son escuchadas o sus opiniones no son tenidas en cuenta. Por ello es importante crear redes de apoyo entre mujeres para intercambiar experiencias y herramientas para vencer estas barreras.



- **Follow a comprehensive strategy.** Change must be driven from within the corporate and organizational structure and through actions to promote awareness at all levels, both in the public and private spheres. The participation of the media and the use of social networks is essential for success. It is vital to have the commitment of the different hierarchical levels of EOs and companies, particularly at the highest levels.
- **Generate knowledge,** data and information. To promote the participation of women at the various levels of governance of EOs, it is important to generate research that measures the positive impact of women's participation. To this end, EOs can request collaboration with the ILO, both for the provision of information and the updating of data on global trends as well as the creation of networks that are a resource for good practices and experiences on gender.
- **Estrategia amplia.** El cambio debe ser impulsado tanto desde dentro de la estructura corporativa y organizacional como mediante la realización de acciones de concientización a todo nivel, tanto público como privado. La participación de los medios de comunicación y la utilización de las redes sociales es esencial para tener éxito. Para ello es sumamente importante contar con el compromiso de los diferentes niveles jerárquicos de la OE y de la empresa, pero particularmente importante los más altos.
- **Generación de conocimiento e información factual.** Para promover la participación de la mujer en los diferentes estratos de gobierno de la OE, es relevante contar con el apoyo de investigaciones que midan los impactos positivos de su participación. Las OEs pueden solicitar la colaboración de la OIT, tanto para la provisión de esta información, su actualización y datos sobre las tendencias mundiales en el tema como para la formación de redes que sean un recurso de buenas prácticas y experiencias en la materia.



ANNEX | ANEXO

Wednesday 24 May 2017

Miércoles 24 de mayo 2017

08:30-09:00	Registration (by invitation)	Registro (por invitación)
09:00-10:30	Overview of Latin America and the Caribbean: Women in business and management, Presentation of the global report on women in management and leadership in employers' organizations, Linda Wirth, ILO external consultant. Panellists: • Karin Refos, Suriname Trade and Industry Associations – STIA (Suriname) • Tethey Martinez Mejía, Executive Director, Honduran Chamber of Insurers (Cámara Hondureña de Aseguradores – CAHDA- Honduras) • Joycelyn Opadeyi, Employers' Consultative Association of T&T (Trinidad & Tobago) • Victoria Giullietti, Head of the Department of Social and Labour Policy of the Industrial Union of Argentina (la Unión Industrial Argentina – UIA Argentina) • Moderator: Thannaletchimy Housset, Advisor, IOE, International Organization of Employers (Switzerland)	Panorama de América Latina y el Caribe: Mujeres en la gestión empresarial, Presentación del informe global sobre Mujeres en la Gestión Empresarial y liderazgo en las organizaciones de empleadores, Linda Wirth, Consultora externa de la OIT Panelistas: • Karin Refos, Suriname Trade and Industry Associations – STIA (Suriname) • Tethey Martinez Mejía, Directora Ejecutiva, Cámara Hondureña de Aseguradores – CAHDA (Honduras) • Joycelyn Opadeyi, Employers' Consultative Association of T&T (Trinidad & Tobago) • Victoria Giullietti, Jefe del Departamento de Política Social y Laboral de la Unión Industrial Argentina – UIA (Argentina) • Moderador: Thannaletchimy Housset, Asesor, OIE Organización Internacional de Empleadores (Suiza)
10:30-11:00	Coffee break and group photo	Pausa café y fotografía de grupo
11:00-11:30	Session on presentation of the new ACT/EMP publications on women in business and management • Gender diversity journey: Company good practices • Promoting women in business and management: A handbook for employers' organizations Presenter: Jae-Hee Chang, ACT/EMP Specialist Gender focal point (Switzerland)	Sesión de presentación de los nuevos productos de ACT/EMP sobre Mujeres en la gestión empresarial • Diversidad de Género: Buenas prácticas empresariales • Promoviendo la participación de las mujeres en la gestión empresarial: Manual para organizaciones de empleadores Presenta: Jae-Hee Chang, Especialista ACT/EMP Punto focal género (Suiza)

	Working groups	Grupos de trabajo
11:30-13:00	Introduction by María José Chamorro, Senior Gender and Diversity Specialist, ILO (Costa Rica) • WG1 Improving networking of EOs (Spanish) • WG2 Future research action on women in business and management (Spanish) • WG3 Proposal to generate recommendations by the EOs for promoting the participation of women in their governance structures (Spanish) • WG4 Future research action on women in business and management (English) • WG5 Improving networking of EOs (English)	Introducción por María José Chamorro, Especialista Senior en Género y Diversidad, OIT (Costa Rica) • GT1 Mejorando el trabajo en redes de las OEs (español) • GT2 Futura acción de investigación en materia de "mujeres en la gestión empresarial" (español) • GT3 Propuesta para generar recomendaciones a las OEs para fomentar la participación de mujeres en las estructuras de gobernanza (español) • GT4 Futura acción de investigación en materia de "mujeres en la gestión empresarial" (inglés) • GT5 Mejorando el trabajo en redes de las OEs (inglés)
13:00-15:00	Lunch	Almuerzo
15:00-16:00	Presentation of the working groups' results, Moderator: Andrés Yurén, ACT/EMP Regional specialist for Latin America and the Caribbean	Presentación de los resultados de las discusiones en los Grupos de trabajo, Modera: Andrés Yurén, Especialista Regional de ACT/EMP para América Latina y el Caribe
16:30	Closing message from the Bureau for Employers' Activities of the ILO (ACT/EMP)	Mensaje de cierre del Servicio de Actividades con Empleadores de la OIT (ACT/EMP)

ARGENTINA

Ms. María Victoria Giulietti
Head, Department of Social and Labour Policies
Industrial Union of Argentina (Unión Industrial Argentina – UIA)
 Buenos Aires Argentina

Señora María Victoria Giulietti
Jefa Departamentos de Política Social y de Legislación
Unión Industrial Argentina - UIA
 Buenos Aires Argentina

Ms. María Laura Bermúdez
Head of Department of Commerce and International Negotiations
Industrial Union of Argentina (Unión Industrial Argentina – UIA)
 Buenos Aires, Argentina

Señora María Laura Bermúdez
Jefa del Departamento de Comercio y Negociaciones Internacionales
Unión Industrial Argentina - UIA
 Buenos Aires, Argentina

ANTIGUA

Ms. Sharon Proctor
Antigua and Barbuda Employers' Federation
 St. Johns, Antigua, W.I.

Señora Sharon Proctor
Antigua and Barbuda Employers' Federation
 St. Johns, Antigua, W.I.

BOLIVIA

Ms. María Bernarda Flores
Legal Advisor
Confederation of Private Entrepreneurs of Bolivia (Confederación de Empresarios Privados de Bolivia – CEPB)
 La Paz, Bolivia

Señora María Bernarda Flores
Asesora Legal
Confederación de Empresarios Privados de Bolivia - CEPB
 La Paz, Bolivia

COLOMBIA

Ms. Juliana Gutiérrez
Assistant to Antioquia management section
National Association of Entrepreneurs of Colombia (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI)
 Medellín, Colombia

Señora Juliana Gutiérrez
Asistente de Gerencia Seccional Antioquia
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI
 Medellín, Colombia

CHILE

Ms. Ivonne Schencke

*Legal and Compliance Manager
National Mining Society F.G.*

**Confederation of Production and Commerce
of Chile (Confederación de la Producción y del
Comercio – CPC)**

Santiago, Chile

Señora Ivonne Schencke

*Gerente Legal y de Compliance
Sociedad Nacional de Minería F.G.*

**Confederación de la Producción y del Comercio
- CPC**

Santiago, Chile

Ms. Andrea Tokman

Chief Economist

Quiñenco S.A

Santiago, Chile

Señora Andrea Tokman

Jefe Economista

Quiñenco S.A

Santiago, Chile

Mr. Ignacio Larrechea

General Manager

Acción Empresas

Santiago, Chile

Señor Ignacio Larrechea

Gerente General

Acción Empresas

Santiago, Chile

DOMINICA

Ms. Solange McKenzie

*Dominica Employers' Federation
Roseau, Dominica*

Señora Solange McKenzie

*Dominica Employers Federation
Roseau, Dominica*

UNITED STATES OF AMERICA | ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Ms. Ronnie Goldberg

*Senior Council – Polices and Program Unit
United States Council for International Busi-
ness - USCIB
New York, USA*

Señora Ronnie Goldberg

*Senior Council – Polices and Program Unit
United States Council for International Busi-
ness - USCIB
Nueva York, USA*

GUYANA

Ms. Coleen Patterson

*Country Manager, Grace Kennedy
Georgetown, Guyana*

Señora Coleen Patterson

*Country Manager, Grace Kennedy
Georgetown, Guyana*

HONDURAS

Ms. Tethey Martínez
Executive Director of CAHDA
Honduran Council of Private Enterprises
(Consejo Hondureño de la Empresa Privada – COHEP)
 Tegucigalpa, Honduras

Señora Ligia Marcela Herrera Salgado
Analista Sectorial
Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP
 Tegucigalpa, Honduras

Señora Tethey Martínez
Directora Ejecutiva de CAHDA
Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP
 Tegucigalpa, Honduras

Ms. Ligia Marcela Herrera Salgado
Sectoral Analyst
Honduran Council of Private Enterprises
(Consejo Hondureño de la Empresa Privada – COHEP)
 Tegucigalpa, Honduras

MEXICO

Ms. Laura Bonilla
President of the Commission on Enterprise Social Responsibility
Confederation of Industrial Chambers of the United States of Mexico (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos – CONCAMIN)
 México D.F., México

MÉXICO

Señora Laura Bonilla
Presidenta de la Comisión de Responsabilidad Social Empresarial
Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos - CONCAMIN
 México D.F., México

PANAMA

Ms. Aida Michelle Ureña Maltez
President
National Council of Private Enterprises (Consejo Nacional de la Empresa Privada – CONEP)
 Ciudad de Panamá, República de Panamá

PANAMÁ

Señora Aida Michelle Ureña Maltez
Presidente
Consejo Nacional de la Empresa Privada - CONEP
 Ciudad de Panamá, República de Panamá

PARAGUAY

Ms. Sonia Fleitas
General Manager, Sugar Bowl Centre of Paraguay
Federation of Production, Industry and Commerce (Federación de la Producción, la Industria y el Comercio – FEPRINCO)
 Asunción, Paraguay

Señora Sonia Fleitas
Gerente General, Centro Azucarero Paraguayo
Federación de la Producción, la Industria y el Comercio - FEPRINCO
 Asunción, Paraguay

PERU

Ms. Claudia Cornejo*General Manager***National Confederation of Private Entrepreneurial Institutions (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas – CONFIEP)**

Lima, Perú

Mr. José Luis Altamiza*Manager***National Confederation of Private Entrepreneurial Institutions (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas – CONFIEP)**

Lima, Perú

Ms. Erika Caverro Paz*National President***Association of Women Entrepreneurs of Peru (Asociación de Mujeres Empresarias del Perú – AMEP)**

Lima, Peru

Ms. Cecilia M. Flores*President***Women CEO**

Lima, Peru

Ms. Adriana Giudice*President***International Business Women's Organization (Organización Internacional de Mujeres en Negocios – OWIT)**

Lima, Peru

PERÚ

Señora Claudia Cornejo*Gerente General***Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas - CONFIEP**

Lima, Perú

Señor José Luis Altamiza*Gerente***Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas - CONFIEP**

Lima, Perú

Señora Erika Caverro Paz*Presidente Nacional***Asociación de Mujeres Empresarias del Perú - AMEP**

Lima, Perú

Señora Cecilia M. Flores*Presidenta***Women CEO**

Lima, Perú

Señora Adriana Giudice*Presidenta***Organización Internacional de Mujeres en Negocios - OWIT**

Lima, Perú

SURINAME

Ms. Karen Refos

Chief Executive Officer

VSB Suriname

Paramaribo, Suriname

SURINAM

Señora Karen Refos

Chief Executive Officer

VSB Suriname

Paramaribo, Suriname

TRINIDAD AND TOBAGO

Ms. Joycelyn Francois – Opadeyi

Chief Executive Officer

Employers Consultative Association - ECATT

Port of Spain, Trinidad & Tobago

TRINIDAD Y TOBAGO

Señora Joycelyn Francois – Opadeyi

Chief Executive Officer

Employers Consultative Association - ECATT

Port of Spain, Trinidad y Tobago

Ms. Angela Lee Loy

Chairman

Aegis Business Solutions Limited

Trinidad W.I., Trinidad & Tobago

Señora Angela Lee Loy

Chairman

Aegis Business Solutions Limited

Trinidad W.I., Trinidad y Tobago

URUGUAY

Ms. María Elvira Domínguez

Representative Company Director en BPS

**National Chamber of Commerce and Services
(Cámara Nacional de Comercio y Servicios de
Uruguay – CNCS)**

Montevideo, Uruguay

Señora María Elvira Domínguez

Directora Representante Empresarial en BPS

**Cámara Nacional de Comercio y Servicios de
Uruguay - CNCS**

Montevideo, Uruguay

Ms. Laura Raffo

**Director of the Organization of Women Entre-
preneurs (Organización de Mujeres Empesa-
rias del Uruguay – OMEU)**

Montevideo, Uruguay

Señora Laura Raffo

**Directora de la Organización de Mujeres Em-
presarias del Uruguay - OMEU**

Montevideo, Uruguay

VENEZUELA

Ms. María Luisa Fernández

Director RRHH

**Federation of Chambers and Associations of
Commerce and Production (Federación de
Cámaras y Asociaciones de Comercio y Produc-
ción de Venezuela – FEDECAMARAS)**

Caracas, Venezuela

Señora María Luisa Fernández

Directora RRHH

**Federación de Cámaras y Asociaciones de
Comercio y**

Producción de Venezuela - FEDECAMARAS
Caracas, Venezuela

SPEAKERS | EXPOSITORES

Ms. María José Chamorro
Gender Specialist
ILO San José
San José, Costa Rica

Señora María José Chamorro
Especialista de Género
OIT San José
San José, Costa Rica

Ms. Linda Wirth
ILO collaborator
Buenos Aires, Argentina

Señora Linda Wirth
Colaboradora OIT
Buenos Aires, Argentina

COLLABORATORS FROM OTHER INTERNATIONAL ORGANIZATIONS | COLABORADORES DE OTROS ORGANISMOS INTERNACIONALES

Ms. Thannaletchimy Housset
International Organisation of Employers (IOE)
Geneva Switzerland

Señora Thannaletchimy Housset
Organización Internacional de Empleadores – OIE
Ginebra, Suiza / Geneva Switzerland

Ms. Ana Carolina Querino
UN Women
Brazil

Señora Ana Carolina Querino
ONU Mujeres
Brasil

Ms. Jennifer Cooper
UN Women
Panama

Señora Jennifer Cooper
ONU Mujeres
Panamá

ILO

Ms. Deborah France-Massin
Director ACT/EMP
ILO Geneva

Ms. Vanessa Phala
Specialist ACT/EMP
ILO Port Spain
Trinidad & Tobago

Mr. Roberto Villamil
Specialist ACT/EMP
ILO Lima

Mr. Andrés Yurén
Regional Specialist ACT/EMP
ILO Lima

Ms. Jae-Hee Chang
Specialist ACT/EMP
ILO Geneva

Ms. María Lucía Vizquerra
Administrative Asistant
ILO Lima

Ms. Andrea Murgía
Assistant
ILO Lima

OIT

Señora Deborah France-Massin
Directora ACT/EMP
OIT Ginebra

Señora Vanessa Phala
Especialista ACT/EMP
OIT Puerto España
Trinidad & Tobago

Señor Roberto Villamil
Especialista ACT/EMP
OIT Lima

Señor Andrés Yurén
Especialista Regional ACT/EMP
OIT Lima

Señora Jae-Hee Chang
Especialista ACT/EMP
OIT Ginebra

Señora María Lucía Vizquerra
Asistente Administrativa
OIT Lima

Señora Andrea Murgía
Asistente / Asistant
OIT Lima

WORKING GROUP 1: Improving networking among employers' organizations

1. ARGENTINA - María Victoria Giulietti - UIA
2. CHILE - Ignacio Larrechea – ACCION Empresa
3. MEXICO - Laura Bonilla – CONCAMIN
4. PERU - Cecilia M. Flores - Women CEO
5. PERU - Claudia Cornejo - CONFIEP
6. URUGUAY - Laura Raffo – OMEU
7. ILO - Roberto Villamil

GRUPO DE TRABAJO 1: Mejorando el trabajo en red (Networking) entre las organizaciones de empleadores

1. ARGENTINA - María Victoria Giulietti - UIA
2. CHILE - Ignacio Larrechea – ACCION Empresa
3. MÉXICO - Laura Bonilla – CONCAMIN
4. PERÚ - Cecilia M. Flores - Women CEO
5. PERÚ - Claudia Cornejo - CONFIEP
6. URUGUAY - Laura Raffo – OMEU
7. OIT, Roberto Villamil

WORKING GROUP 2: Future research action on women in business and management

1. ARGENTINA - María Laura Bermúdez - UIA
2. CHILE - Ivonne Schencke - Sociedad Nacional de Minería F.G.
3. HONDURAS - Ligia Marcela Herrera Salgado - COHEP
4. PANAMA - Aida Michelle Ureña Maltez - CO-NEP
5. PERU - Adriana Giudice - OWIT
6. VENEZUELA - María Luisa Fernández – FEDE-CAMARAS
7. ILO - María José Chamorro

GRUPOS DE TRABAJO 2: Futura acción de investigación en materia de "mujeres en la gestión empresarial"

1. ARGENTINA - María Laura Bermúdez - UIA
2. CHILE - Ivonne Schencke - Sociedad Nacional de Minería F.G.
3. HONDURAS - Ligia Marcela Herrera Salgado - COHEP
4. PANAMÁ - Aida Michelle Ureña Maltez - CO-NEP
5. PERÚ - Adriana Giudice - OWIT
6. VENEZUELA - María Luisa Fernández – FEDE-CAMARAS
7. OIT- María José Chamorro

WORKING GROUP 3: Proposal to generate recommendations from the employers' organizations to promote the participation of women in their governance structures.

1. BOLIVIA - María Bernarda Flores – CEPB
2. CHILE – Andrea Tokman – CPC
3. HONDURAS - Tethey Martínez - COHEP
4. PARAGUAY - Sonia Fleitas – FEPRINCO
5. PERU - Erika Caverio Paz - AMEP
6. URUGUAY - María Elvira Domínguez – CNCS
7. ILO - Andrés Yurén

GRUPO DE TRABAJO 3: Propuesta para generar recomendaciones a las OOE para fomentar la participación de mujeres en las estructuras de gobernanza

1. BOLIVIA - María Bernarda Flores – CEPB
2. CHILE – Andrea Tokman – CPC
3. HONDURAS - Tethey Martínez - COHEP
4. PARAGUAY - Sonia Fleitas – FEPRINCO
5. PERÚ - Erika Caverio Paz - AMEP
6. URUGUAY - María Elvira Domínguez – CNCS
7. OIT - Andrés Yurén

Working Group 4: Future research action on women in business and management

1. TRINIDAD & TOBAGO - Angela Lee Loy
2. GUYANA - Coleen Patterson
3. DOMINICA - Solange McKenzie - Dominica Employers Federation
4. ARGENTINA – Linda Wirth - ILO collaborator
5. ILO - Vanessa Phala

Working Group 5: Improving networking among employers' organizations

1. ANTIGUA - Sharon Proctor - Antigua and Barbuda Employers' Federation
2. SURINAME - Karen Refos -VSB Suriname
3. TRINIDAD & TOBAGO - Joycelyn Francois Opadeyi – ECATT
4. USA - Ronnie Goldberg (USCB)
5. IOE - Thannaletchimy Housset
6. ILO - Deborah France-Massin

GRUPOS DE TRABAJO 4: Futura acción de investigación en materia de "mujeres en la gestión empresarial

1. TRINIDAD Y TOBAGO - Angela Lee Loy
2. GUYANA - Coleen Patterson
3. DOMINICA - Solange McKenzie - Dominica Employers Federation
4. ARGENTINA – Linda Wirth - ILO external consultant
5. OIT - Vanessa Phala

GRUPO DE TRABAJO 5: Mejorando el trabajo en red (Networking) entre las organizaciones de empleadores

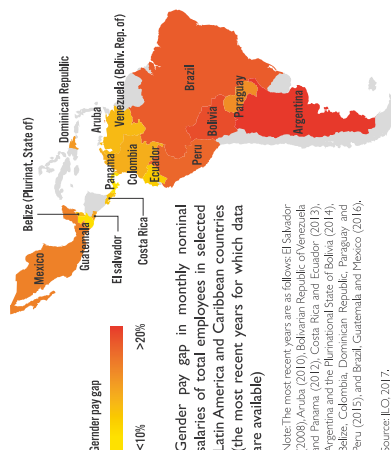
1. ANTIGUA - Sharon Proctor - Antigua and Barbuda Employers' Federation
2. SURINAME - Karen Refos -VSB Suriname
3. TRINIDAD & TOBAGO - Joycelyn Francois Opadeyi – ECATT
4. USA - Ronnie Goldberg (USCB)
5. OIE - Thannaletchimy Housset
6. OIT - Deborah France-Massin

FACT 8: GENDER PAY GAPS PERSIST



The gender pay gap measures the difference between male and female earnings. Educational levels, qualifications, work experience, occupational category and hours worked account for the explained gap but the unexplained gap is attributed to conscious or unconscious bias.

THE GENDER PAY GAP	SELECTED COUNTRIES
Less than 10%	Panama, Guatemala, Ecuador, Costa Rica, Belize and the Bolivian Republic of Venezuela
Greater than 20%	Argentina, the Plurinational State of Bolivia and Brazil



FACT 9: WOMEN SPEND A SIGNIFICANT AMOUNT OF TIME DOING UNPAID WORK

Unequal social roles and family responsibilities are cited as a leading barrier to women's leadership. Gender stereotypes continue to dictate the division of labour between women and men at home and in the workplace, but these assumptions are being challenged.

In ten Latin American countries, women spend between 1.7 and 3.5 times more hours than men doing unpaid work (Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2017)

Average time women spend more than men on doing unpaid work per week in each selected country	Mexico	28 hrs	Uruguay	17 hrs
	Peru	22 hrs	Panama	15 hrs
	Argentina	17 hrs	Colombia	13 hrs

TOP 5 MEASURES FOR COMPANIES TO PROMOTE WOMEN IN MANAGEMENT

As suggested by companies surveyed in Latin America and the Caribbean:

#	LATIN AMERICA	CARIBBEAN
1	Executive training for women	Executive training for women
2	Exposing women to all company operations and functions	Mentoring scheme
3	Assigning women managers visible and challenging tasks	Exposing women to all company operations and functions
4	Top level management support for a gender equality strategy	Assigning women managers visible and challenging tasks
5	Mentoring scheme	Top level management support for a gender equality strategy

Source: ILO Company Survey, 2013.

TOP 5 STRATEGIES FOR EMPLOYERS' ORGANIZATIONS TO ADVANCE WOMEN IN BUSINESS AND MANAGEMENT

#	STRATEGY
1	Conduct more research to collect statistical data on the number of women at various management levels to help build the business case.
2	Build the capacity of employers' organizations to foster women's talent.
3	Provide awareness-raising among executives and members of employers' organizations.
4	Implement training and development for member organizations and provide assistance on policy and measures.
5	Provide advice to members on career planning schemes to tap into women's talent.

Source: ILO company survey, 2013

For further information, please see:

Women in business and management: Gaining momentum in Latin America and the Caribbean
ISBN: 9789221308485

Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP)
International Labour Office, Route des Morillons 4
CH-1211 Geneva 22, Switzerland
Email: actemp@ilo.org
www.ilo.org/actemp

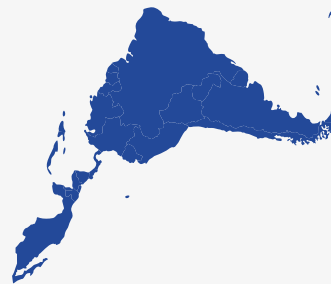
© International Labour Organization



International
Labour
Organization



Women in Business and Management: GAINING MOMENTUM IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

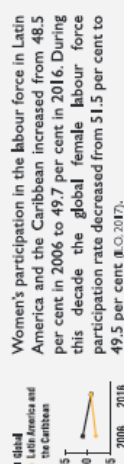


LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN FACTSHEET



The Bureau for Employers' Activities

FACT 1: WOMEN'S LABOUR FORCE PARTICIPATION RATE IS INCREASING IN MOST COUNTRIES IN THE REGION



If women were to participate in the economy at the same rate as men the potential boost to the Latin American economy could be US\$2.6 trillion, or an additional 34 per cent of annual regional GDP (McKinsey Global Institute, 2013).

FACT 2: THE FEMALE TALENT POOL IS LARGER THAN EVER

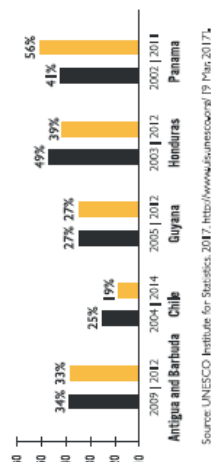


FACT 3: WOMEN LAG BEHIND IN SCIENCE, TECHNOLOGY, ENGINEERING AND MATHEMATICS (STEM) UPTAKE

Men are more likely than women to complete STEM degrees. STEM disciplines are important for women to master particularly if they wish to move up the ladder and be leaders in innovation. There has been some progress.

In 11 out of 16 countries for which data are available women account for more than 30 per cent of STEM graduates. Nevertheless, some countries are lagging and the region needs to be mindful of the gaps and accelerate actions that encourage women to pursue STEM.

The proportion of women tertiary graduates in STEM disciplines has increased in Panama and Uruguay and stayed the same or declined in selected countries in the region, as follows:



FACT 4: WOMEN AS MANAGERS: SLOW PROGRESS AT THE TOP

- On average, 19 per cent of enterprises in Latin America have women as top managers compared to 24 per cent of companies in the Caribbean (World Bank 2017).
- Women are more likely to be top managers in small enterprises. On average, 24 per cent of small enterprises in 2017 have at least one woman in top management, compared to 21 per cent in medium enterprises and only 11 per cent in large enterprises (World Bank 2017).



Things are changing. Women in the region are more likely than men to be promoted at every level and twice as likely to be promoted at the senior manager level (Pérez 2016).

FACT 5: WOMEN ON COMPANY BOARDS: ROOM FOR IMPROVEMENT



- In 2015, 6.4 per cent of directors serving on the boards of the 100 largest companies in Latin America were women (OWGI 2016). Forty-seven of the 100 largest companies in Latin America did not have a single woman on their board of directors. These results place Latin America behind North America (19.2 per cent), Europe (20 per cent) and Asia and the Pacific (9.4 per cent).
- In Latin America and the Caribbean, 8.5 per cent of board members on average were women in 2016. In the Caribbean, 18 per cent of board members were women, a higher percentage of female leaders compared to Latin America (OWGI 2016).

FACT 6: GLASS WALLS ARE COMING DOWN

- Globally, women tend to perform managerial functions such as human resources, public relations and communications, and finance and administration.
- The concentration of women in managerial support roles is being reversed in the Latin America and Caribbean region. In 2016, 48 per cent of surveyed companies in Latin America had equal representation of women and men in "profit and loss" jobs (jobs that give approval for spending or budget cuts) and across all functional areas (Pérez 2016).
- Women managers in Latin America and the Caribbean are participating more in research and product development as well as sales and operations and as general managers.

FACT 7: WOMEN IN BUSINESS: MORE ARE BECOMING EMPLOYERS

- In most countries in Latin America and the Caribbean a gradually increasing number of women have become employers.
- In Latin American countries 20–30 per cent of employers are women, and women account for over 30 per cent of employers in most Caribbean countries (ILO 2017).



Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP)
International Labour Office
Route des Morillons 4
CH-1211 Geneva 22
Switzerland

Tel: +41 (0) 22 799 6111
Email: actemp@ilo.org
www.ilo.org/actemp

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

Tel: +41 (0) 22 799 6111
Email: actemp@ilo.org
www.ilo.org/actemp