



Organización
Internacional
del Trabajo

LAS MUJERES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS

Construir la reserva de talento femenino

La diversidad de género en las juntas directivas de las empresas es cada vez más necesaria para la prosperidad y el crecimiento empresarial en el clima actual



Hoy, las mujeres representan alrededor del 70 por ciento de la demanda mundial de los consumidores¹ y controlan unos 28 billones de dólares de los Estados Unidos del gasto anual de los consumidores². La prosperidad y el crecimiento de las empresas dependen de que las juntas directivas reflejen la diversidad de su base de consumidores. Pese al avance logrado por las mujeres en la educación y la fuerza de trabajo, su presencia en los órganos de adopción de decisiones es menos que significativa. Cuando las empresas acceden a la reserva de talento insuficientemente aprovechada de mujeres calificadas, competentes y motivadas, pueden comprender mejor a su clientela y los actores interesados, y aportar diversidad de ideas a la esfera ejecutiva; esto fortalece la ventaja competitiva de la empresa.

«Las empresas que ignoran a la mitad de la población mundial, también ignoran a la mitad del talento mundial. Para competir eficazmente, hemos de reflejar la diversidad del mundo en que vivimos y trabajamos, nosotros y nuestros clientes.»³

Sheila Penrose
Presidenta del consejo de administración
de Jones Lang LaSalle

La justificación económica

La justificación económica de la presencia femenina en los directorios es concluyente. Un creciente corpus de pruebas indica que hay una correlación positiva entre la participación de la mujer en la toma de decisiones y el rendimiento económico de las empresas. Según un estudio reciente de McKinsey & Company, las empresas con diversidad de género tienen un 15 por ciento más de probabilidades de tener una rentabilidad económica superior a la media nacional correspondiente del sector⁴. En 2012, *Crédit Suisse* encuestó a 2.360 empresas del mundo, y

constató que el comportamiento del precio de las acciones de las empresas con al menos una mujer entre los miembros del consejo de administración superaba (en un 26 por ciento) al de las que no las tenían⁵. Según un informe elaborado por Catalyst, las empresas de Fortune 500 que incluyen tres o más mujeres en la junta directiva aventajan apreciablemente a aquellas con baja representación femenina en el equipo directivo: las tasas de rentabilidad sobre las ventas eran un 84 por ciento superiores, las tasas de rentabilidad sobre el capital invertido, un 60 por ciento superiores, y la rentabilidad sobre sus propios fondos, un 46 por ciento superiores⁶.

VANTAJAS DE LA PRESENCIA FEMENINA EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS

- Fortalece el rendimiento económico
- Mejora la adopción de decisiones
- Refuerza la visión de los consumidores
- Mejora la gestión empresarial
- Genera y cultiva el talento

Cada vez más inversores perciben el valor de apostar por las mujeres. El índice Barclays' Women in Leadership Total Return, que incluye a empresas estadounidenses con una mujer ejecutiva o al menos el 25 por ciento de mujeres en la cúpula directiva, supera ya en un 1 por ciento al índice Standard and Poor's 500⁷. Hay una fuerte vinculación entre presencia femenina en la dirección y un mejor rendimiento económico. Una junta directiva incluyente y con equilibrio entre los sexos recibe **ideas diversas**, **entiende mejor las preferencias de los clientes**, garantiza **mayor diligencia**, y, por consiguiente, toma **decisiones más acertadas**.

Además, las juntas directivas en las que hay mujeres tienen más probabilidades de centrarse en indicadores no-económicos de rendimiento, como la satisfacción de los clientes y la responsabilidad social de la empresa, y están en mejores condiciones de controlar la rendición de cuentas y la autoridad de la junta, lo cual mejora la gobernanza de la empresa. La presencia femenina en las juntas directivas fortalece la cultura de las empresas y su imagen pública de **diversidad e inclusión**, y le permite a dicha preservar y **cultivar su mejor talento** a todos los niveles.

Las mujeres en las juntas directivas hoy

Pese a las pruebas de la conveniencia de su presencia, a nivel mundial, la mujer sigue estando insuficientemente representada en las cúpulas directivas



Sólo el
19%

de los puestos ejecutivos a escala mundial están ocupados por mujeres⁸



Menos del
5%

de las empresas más importantes del mundo tienen a una mujer **directora general**⁹



Sólo el
13%

de las empresas encuestadas tiene un **consejo directivo equilibrado desde el punto de vista del género**, con una presencia femenina de entre el 40 y el 60 por ciento¹⁰

Obstáculos al liderazgo femenino

A nivel mundial, las mujeres siguen tropezando con obstáculos que dificultan su elección para ocupar puestos de máxima responsabilidad

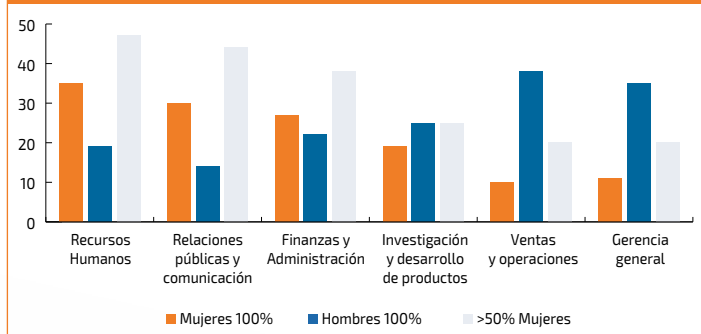
- El Informe de la OIT *La mujer en la gestión empresarial* indica que los tres obstáculos principales al liderazgo de la mujer son **las responsabilidades familiares, los estereotipos de género y la cultura empresarial masculina**¹¹.
- Algunos estudios indican que dos de cada tres mujeres directivas de empresas privadas y/o profesionales de toda Europa consideran que los **estereotipos** y los preconceptos acerca del rol y las cualidades de la mujer son el obstáculo más importante a su ascenso en la profesión¹².

- En Asia, el 30 por ciento de los directivos de empresas entrevistados indicaron que muchas, o la mayoría, de las mujeres que dejaban de trabajar cuando se encontraban en el nivel medio o en niveles superiores de la carrera lo hacían voluntariamente debido a **compromisos familiares**¹³.
- En los países del Consejo de Cooperación en el Golfo (CCG), uno de cada 10 encuestados indicó que el principal obstáculo al ascenso profesional de las mujeres eran **los prejuicios contra la mujer en puestos de responsabilidad**¹⁴.
- En el Japón, pese a las leyes contra la discriminación, sólo el 43 por ciento de las mujeres que trataban de reincorporarse a la fuerza laboral después de un **parto** encontraba empleo; esto representa una causa importante de fuga en la reserva de talento¹⁵.
- En el Reino Unido, los **salarios anuales brutos promedio** que percibían las mujeres activas en el sector financiero eran un 55 por ciento **inferiores** a los de sus homólogos de sexo masculino¹⁶.

Las mujeres tienden a quedar agrupadas en determinadas funciones de gestión y dirección

La **segregación por sexo** en las funciones directivas, o «paredes de cristal», también obstaculiza el ascenso de las mujeres a puestos de máxima responsabilidad. La encuesta de la OIT revela que en la mayoría de las empresas, las mujeres se encuentran en compartimentos específicos de la esfera gerencial, en áreas como recursos humanos, relaciones públicas y comunicación, finanzas y administración, mientras que en otras predominan los hombres: operaciones y ventas, investigación y desarrollo de productos, y gerencia general¹⁷.

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



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2013

Por lo tanto, el avance de la mujer a la cima no sólo se ve dificultado por los «**techos de cristal**», sino también por las «**paredes de cristal**». La prevalencia de estereotipos perimidos y de la cultura empresarial de predominio masculino ha preservado intacto el «techo de cristal». Además, el fenómeno de las «paredes de cristal» dificulta a las mujeres reunir experiencias diversas y generales que las situarían en posición de candidatas a ocupar cargos gerenciales superiores.

LAS PAREDES Y LOS TECHOS DE CRISTAL NO DEJAN AVANZAR A LA MUJER



Ilustración: Céline Manillier – Fuente: OIT

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

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

El gran debate: ¿Cupos en las juntas directivas o no?

La cuestión de los cupos de mujeres en las juntas directivas ha sido objeto de amplios debates en los últimos años. Quienes los defienden sostienen que es imprescindible definirlos por ley, para cobrar impulso suficiente a fin de lograr la diversidad en las juntas directivas. En marzo de 2015, Alemania pasó a ser el último país en establecer cupos de género en las juntas directivas, y decretó la obligatoriedad de que en 2016, algunas de las empresas más grandes de Europa hayan atribuido el 30 por ciento de los cargos ejecutivos a mujeres¹⁸. Se prevé que estos cupos ayudarán a lograr efectos positivos que poco a poco irán cambiando algunas ideas, y proporcionarán «tutoras» y modelos que las mujeres con potencial de liderazgo podrán emular.

El criterio de fijar cupos ha topado con bastantes críticas y resistencias. Un estudio realizado en 2012 reveló que, en Noruega, los cupos obligatorios aumentaban la representación femenina en las juntas directivas, pero que también imponían importantes y costosas limitaciones a las empresas del país. Además, el mismo estudio no detectó efectos manifiestos de los cupos en la reducción de la disparidad salarial por razones de género ni en la mejora de la representación de la mujer en otros cargos ejecutivos. Los críticos de los cupos también señalan que fijarlos por ley es riesgoso porque podría estigmatizar a las mujeres, pues sus nombramientos en las juntas directivas podrían percibirse como «simbólicos»¹⁹.

Un enfoque alternativo a la fijación de cupos por ley es el establecimiento voluntario de metas en las empresas, que induzcan un incremento de la cantidad de mujeres en las juntas directivas. En 2011, el informe Lord Davies desaconsejó la obligatoriedad de los cupos en el Reino Unido, y defendió el establecimiento de metas voluntarias, indicando que «los nombramientos para las juntas directivas deberían efectuarse sobre la base de las necesidades de las empresas, las calificaciones y la idoneidad»²⁰. Este enfoque voluntario en el Reino Unido ha arrojado resultados positivos: el porcentaje de mujeres en el nivel ejecutivo se ha duplicado hasta alcanzar el 23,5 por ciento en 2010.²¹ Otro caso con resultados satisfactorios es el de Deutsche Telekom, empresa líder de las telecomunicaciones en Alemania que en 2010 estableció cupos voluntarios con miras a aumentar la cantidad de mujeres en su cúpula ejecutiva. En 2015, la empresa logró una presencia femenina del 40 por ciento en su consejo de administración²². Con todo, pese a los esfuerzos voluntarios muchas empresas no han logrado avances suficientes. Por ejemplo, en los Estados Unidos de América, la cantidad de mujeres en juntas directivas sólo ha aumentado hasta el 17 por ciento, pese a los ingentes esfuerzos de las empresas²³. En ocasiones, cuando los cupos voluntarios no funcionan, la amenaza de posibles cupos puede movilizar a las empresas e inducir las a mejorar la representación femenina en las esferas ejecutivas.

La cuestión de si se han de establecer cupos obligatorios o metas voluntarias sigue siendo conflictiva, pero no cabe duda de que el propio discurso está creando consciencia.



Olezzo/Gettyimages

¿Qué pueden hacer las empresas?

Construir una reserva fuerte de talento femenino es fundamental para promover una mayor presencia femenina en las juntas directivas. Las empresas pueden captar y preservar mujeres calificadas y talentosas, mediante la formulación de una estrategia de diversidad de género adecuada a su propio entorno y sus propias necesidades. En los estudios más recientes se han detectado los siguientes vectores fundamentales de la diversidad de género en el lugar de trabajo y en las juntas directivas:

OBTENER EL COMPROMISO EN EL NIVEL MÁS ALTO

El compromiso en el nivel más alto es decisivo para generar cambios sostenibles y significativos de cara al incremento de la participación femenina en las juntas directivas. En 2013, McKinsey & Company publicó *Lessons from the leading edge of gender diversity*, se indicó que, en el caso de las empresas que ocupan los primeros puestos en diversidad, los máximos jefes ejecutivos y los equipos ejecutivos «andan, hablan, corren y dan voces teniendo siempre en mente la diversidad de género». Su empeño sistemático y perceptible, más la adopción de medidas concretas, determinó una actitud

«Más que la rendición de cuentas por sí sola, la participación activa de los máximos directivos en la esfera de la diversidad de género genera y acelera una mayor representación de las mujeres en cargos ejecutivos.»²⁴

When Women Thrive, Businesses Thrive, 2014 Mercer

favorable entre los demás directivos y equipos de la empresa, en especial en el área de recursos humanos, quienes a su vez se comprometieron y actuaron plenamente en las iniciativas de la empresa. En algunos casos, se destacó y recompensó el «comportamiento positivo de los empleados» de apoyar con fervor la cultura de la empresa.

Sensibilizar al personal, en especial a los hombres, sobre los obstáculos con que tropiezan las mujeres, puede servir para captar su participación y su apoyo, dotando de más fuerza al fundamento de la conveniencia de la diversidad de género.

IMPULSAR INICIATIVAS DE GÉNERO INTELIGENTES

Impulsar iniciativas de género inteligentes equivale a analizar los obstáculos concretos por motivos de género en la empresa y eliminarlos mediante medidas específicas. Se dispone de herramientas integrales para realizar análisis de la fuerza de trabajo, que pueden ayudar a las empresas a recopilar y utilizar provechosamente datos sobre diversidad, y a impulsar medidas de género inteligentes en materia de contratación, remuneración y promoción. Para algunas empresas, el desafío consiste en atraer el talento femenino existente en cargos ejecutivos subalternos; para otras, en retener a las mujeres después de convertirse en madres; y para otras, en promover a las mujeres a los cargos directivos de máximo nivel. Es importante comprender el entorno y las necesidades singulares de cada empresa; y aplicar el enfoque que mejor se adapte a cada una. Las empresas también están reconociendo la necesidad de mantener una base de datos de mujeres calificadas, que incluya a candidatas internas y externas, para reforzar su reserva de talento femenino y propiciar el ascenso de las mujeres a cargos de máximo nivel.



Kimberly-Clark, empresa internacional fabricante de productos de consumo doméstico en papel, configuró su estrategia de diversidad definiendo, en primer lugar, las esferas en las que las mujeres se topaban con el «techo de cristal». El equipo encargado del análisis señaló que las mujeres quedaban estancadas a dos peldaños del nivel de acceso, justo antes de ser promovidas al nivel directivo. Desde entonces, *Kimberly-Clark* instituyó la elaboración de informes periódicos sobre igualdad de remuneración e impulsó una iniciativa para promover a las mujeres a las categorías superiores. A resultas de ello, las mujeres ahora ocupan el 30 por ciento de los cargos de nivel directivo o superiores²⁵, y conforman el 17 por ciento del consejo de administración de la empresa²⁶.

ALENTAR LA TRANSPARENCIA

Las empresas empeñadas en incrementar la cantidad de mujeres en sus juntas directivas promueven activamente la igualdad de oportunidades en el trabajo –en términos de nombramientos, remuneración, contratación, promoción y capacitación– para los hombres y para las mujeres. Es preciso que, tanto a las mujeres como a los hombres, se les confiera el mismo nivel de responsabilidad, visibilidad y vaierdad de funciones, a fin de que ello los capacite y los prepare para ocupar cargos de nivel más elevado. La presentación de informes transparentes sigue siendo una medida eficaz para promover la igualdad de oportunidades para los hombres y las mujeres. El Informe Davies, *Women on Boards*, recomienda que las empresas den a conocer la diversidad de sus filas, como forma de controlar la evolución y mejorar la representación femenina en las juntas directivas de las empresas²⁷.

SAP, una empresa multinacional de programas informáticos se ha propuesto obtener la certificación EDGE, a fin de acelerar el avance de las mujeres hacia los cargos de más alto nivel. Esta Certificación es un instrumento que ayuda a las empresas a aplicar soluciones productivas para mejorar la representación femenina en los niveles ejecutivos; se realiza una evaluación minuciosa de las políticas y prácticas de la empresa, y se precisan las disparidades en las esferas de remuneración, contratación y promoción, desarrollo de la capacidad de liderazgo, formación y orientación, fórmulas de trabajo flexible y cultura de la empresa. Con la ayuda de la Certificación EDGE, *SAP* se ha fijado la meta de contar con un 25 por ciento de mujeres en su dirección para 2017²⁸.

PROMOVER FÓRMULAS DE TRABAJO FLEXIBLES

Las prácticas de flexibilidad para conciliar trabajo y familia son fundamentales para retener a las mujeres que ocupan cargos relevantes. Un estudio sobre el mercado mundial realizado por el Corporate Leadership Council, del Corporate Executive Board (CEB), detectó una vinculación positiva entre la satisfacción de las mismas por la flexibilidad a nivel laboral, y la intención de permanencia entre las mujeres de nivel ejecutivo²⁹. Además, dicho informe recomienda establecer de oficio un sistema de trabajo flexible para todos los niveles, como medida imprescindible para incrementar el número de mujeres en los cargos directivos. Las empresas también pueden tomar en consideración las necesidades en relación con la maternidad, la paternidad y el cuidado de los hijos, y crear programas para reincorporar a las mujeres y los hombres que temporalmente han dejado en suspenso su carrera. Para mayor información, sírvanse remitirse a las reseñas adjuntas de la OIT sobre *Maternidad y paternidad en el trabajo*, y sobre *Trabajo y familia*.

«Las mujeres creen que lo que más las ayuda a triunfar son las fórmulas oficiosas individuales que dan autonomía y agilidad.»³⁰

Cracking the Code, 2014 30% Club, KPMG y YSC

Mizuho Financial Group Inc., una empresa japonesa del sector bancario, adoptó una política sencilla de empoderamiento de la mujer: las «4R»: reclutar (o contratar), realzar, retener y relacionar. La empresa aplicó esta estrategia para captar y retener a mujeres con necesidades diferentes. En opinión de Itsuko Igarashi, Directora General del Departamento de Promoción de la Diversidad de Mizuho: «las mujeres tienen muchísimas formas distintas de enfocar el trabajo: algunas desean guardar la conexión con la sociedad, sin quitar importancia a la familia; otras quieren trabajar del mismo modo que los hombres». Así pues, Mizuho ideó tres trayectorias profesionales principales, para que las empleadas eligieran entre: i) ser trasladadas a otro lugar del mundo; ii) trabajar dentro de los límites de una región específica; o iii) permanecer en un lugar. También ha creado mecanismos de asistencia para aquellas empleadas que desean estar con el cónyuge, sin abandonar la empresa, y un sistema de recontractación para quienes se retiraron de la fuerza de trabajo por razones familiares. La empresa se ha propuesto crear su reserva de talento femenino para cubrir cargos directivos, y prevé alcanzar en 2015 su meta inicial del 15 por ciento de puestos gerenciales ocupados por mujeres gracias a estas iniciativas.³¹

Los programas para seleccionar, promocionar y valorar a las empleadas con talento son imprescindibles para crear un entorno propicio para las mujeres en la organización. Muchas de las iniciativas sobre diversidad de género incluyen:

Sistemas de orientación y patrocinio. Los sistemas de orientación y patrocinio ofrecen a las mujeres con elevado potencial la posibilidad de asociarse a algún directivo superior que las asesore, oriente y dé visibilidad, a fin de acelerar su promoción profesional. Se estima que el patrocinio ha sido el mayor activador profesional de la mujer, y que ha repercutido positivamente en el ascenso femenino a funciones directivas.

Programas de capacitación. Las empresas invierten de modo sustancial en los programas de desarrollo destinados a futuros directivos. No obstante, la participación femenina se ha mantenido baja. Para que las mujeres gocen de las mismas oportunidades, es importante que las empresas velen por su participación en los cursos de gestión y capacitación técnica, y que, si no lo hacen, averigüen la razón y los adapten según sea menester. Ello podría deberse a falta de motivación, a la idea de que tales cursos no son para ellas, o a que el horario en que se imparten interfiere con las responsabilidades familiares.

Oportunidades para entablar contactos. Una forma eficaz para que las mujeres de la empresa ganen confianza y conocimientos para impulsar su ascenso profesional puede ser facilitar eventos que permitan crear redes dentro de la empresa o entre empresas.

LOS TRES ACTIVADORES PRINCIPALES DEL ÉXITO PROFESIONAL DE LAS MUJERES

- 1 PATROCINADORES
- 2 TUTOR
- 3 FAMILIA

Cracking the Code, 2014 30% Club, KPMG y YSC

El programa de orientación ejecutado por *Mentore Consulting* se propone crear una reserva de mujeres ejecutivas en el Reino Unido, emparejando potenciales directivas con ejecutivos de máximo nivel del sector. Por ejemplo, Beatriz Butsana-Sita mantuvo sesiones interpersonales de orientación y entrenamiento con Lord Davies, y obtuvo un ascenso en el Grupo BT, una empresa multinacional de servicios de telecomunicaciones en el Reino Unido, algo que, por su cuenta, consideraba imposible.³²

La promoción de las mujeres a la esfera directiva y de gestión forma parte del crecimiento y el éxito de las empresas. Habida cuenta de la evolución de los mercados y del nivel de educación superior y de calificación de las mujeres y su creciente papel en las economías nacionales, hoy las mujeres cuentan con un caudal de talento y recursos que las empresas pueden aprovechar. Las empresas pueden desempeñar una función fundamental en la promoción de la mujer en el lugar de trabajo y conseguir una mayor paridad de género a nivel directivo.

DAR IMPULSO – ELIMINAR LOS OBSTÁCULOS, SUPERAR LOS SESGOS, PROPORCIONAR OPORTUNIDADES DE DESARROLLO – Y LIBERAR EL POTENCIAL DE LAS MUJERES CON CAPACIDAD DE LIDERAZGO.

LA OIT Y LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS

La OIT está empeñada en promover la igualdad de género en el mundo del trabajo, y realiza cada vez más estudios sobre la representación insuficiente de la mujer en cargos directivos y ejecutivos. Su Informe Mundial *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso* analiza información y estadísticas recientes de alcance mundial, y ofrece orientación sobre cómo lograr una representación más equitativa de la mujer en los cargos directivos.

CUATRO CONVENIOS FUNDAMENTALES DE LA OIT SOBRE IGUALDAD DE GÉNERO

- **C 100 - Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100)**
- **C 111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111)**
- **C 156 - Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156)**
- **C 183 - Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183)**

NOTAS

1. Tyson, L. (2015). Promoting gender parity in the global workplace. *McKinsey & Company Insights and Publications*. [En línea] Disponible en: http://www.mckinsey.com/insights/organization/promoting_gender_parity_in_the_global_workplace [Última visita: 7 de abril de 2015].
2. Silverstein, M. y Sayre, K. (2009). The Female Economy. *Harvard Business Review*. [En línea] Disponible en: <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy> [Última visita: 7 de abril de 2015].
3. Penrose, S. (2014). How business leaders can help women at work. [Blog] *Agenda: World Economic Forum*. Disponible en: <https://agenda.weforum.org/2014/10/business-leaders-can-help-women-work/> [Última visita: 7 de abril de 2015].
4. Hunt, V., Layton, D. y Prince, S. (2015). Why diversity matters. *McKinsey & Company Insights and Publications*. [En línea] Disponible en: http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters [Última visita: 7 de abril de 2015].
5. Credit Suisse, (2012). *Gender Diversity and Corporate Performance*. Credit Suisse AG.
6. Catalyst, (2011). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)*.
7. Nasir, R. (2015). Consolidating Gains: Gender Diversity in Business Leadership. [Blog] *Voices*. Banco Mundial. Disponible en: <http://blogs.worldbank.org/voices/consolidating-gains-gender-diversity-business-leadership> [Última visita: 8 de abril 2015].
8. Organización Internacional del Trabajo, (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial*. Ginebra.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. Comisión Europea, (2010). *More women in senior positions: Key to economic stability and growth*.
13. McKinsey & Company, (2012). *Women Matter – An Asian Perspective*.
14. McKinsey & Company, (2014). *Women Matter – GCC Women in Leadership*.
15. Harvard Business Review staff, (2013). Women and the economics of equality. *Harvard Business Review*.
16. Opportunity Now, (no datado). *International Women's Day Factsheet - Women and Work (Reino Unido)*.

17. Organización Internacional del Trabajo, (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe Mundial*. Ginebra.
18. Smale, A. y Cain Miller, C. (2015). Germany Sets Gender Quotas in Boardrooms. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: http://www.nytimes.com/2015/03/07/world/europe/german-law-requires-more-women-on-corporate-boards.html?_r=0 [Última visita: 8 de abril de 2015].
19. Lukas, C. (2014). Boardroom Quotas Won't Help Women. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.nytimes.com/2014/12/08/opinion/boardroom-quotas-wont-help-women.html> [Última visita: 8 de abril de 2015].
20. Lord Davies of Abersoch, (2011). *The Davies Report 'Women on Boards'*, Reino Unido.
21. Hope, K. (2015). FTSE 100 firms appoint more women to their boards. *BBC News*. [En línea] Disponible en: <http://www.bbc.com/news/business-32038561> [Última visita 8 de abril de 2015].
22. Smale, A. y Cain Miller, C. (2015). Germany Sets Gender Quotas in Boardrooms. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: http://www.nytimes.com/2015/03/07/world/europe/german-law-requires-more-women-on-corporate-boards.html?_r=0 [Última visita: 8 de abril de 2015].
23. *Ibid.*
24. Mercer, (2014). *When Women Thrive Businesses Thrive*.
25. Bernard, T. (2014). Vigilant Eye on Gender Pay Gap. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.nytimes.com/2014/11/15/business/keeping-a-vigilant-eye-on-pay-equity-for-women.html> [Última visita: 8 de abril de 2015].
26. Según el cálculo realizado a partir de la información disponible en la página correspondiente a información sobre la empresa. Disponible en: http://www.kimberlyclark.com/ourcompany/overview/leadership/board_of_directors.aspx.
27. Lord Davies of Abersoch, (2011). *The Davies Report 'Women on Boards'*, Reino Unido.
28. The Global Business Certification for Gender Equality, (2015). *Software giant SAP SE joins SheWorks and Commits to Obtaining EDGE Certification*. [En línea] Disponible en: <http://www.edge-cert.org/software-giant-sap-se-joins-sheworks-and-commits-to-obtaining-edge-certification/> [Última visita: 8 de abril de 2015].
29. CEB Corporate Leadership Council, (2014). *Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions*.
30. 30% Club, KPMG y YSC, (2014). *Cracking the Code*.
31. Ito, M. (2014). Seizing the initiative for women at work. *The Japan Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.japantimes.co.jp/life/2014/11/22/lifestyle/seizing-initiative-women-work/#.VSTjKlg9Lcs> [Última visita: 8 de abril de 2015].
32. Smedley, T. (2015). How mentor Lord Davies helped Beatriz Butsana-Sita win promotion. *Financial Times*. [En línea] Disponible en: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c8433780-ad35-11e4-a5c1-00144feab7de.html#axzz3WhgbdsPB> [Última visita: 8 de abril de 2015].



Servicio de Género, Igualdad y Diversidad (GED) – Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad

Oficina Internacional del Trabajo (OIT)
4, route des morillons; 1211 Ginebra 22, Suiza

Tel: +41 22 799 6730

ged@ilo.org

www.ilo.org/ged