



Organización  
Internacional  
del Trabajo

# Guía Preguntas y respuestas

La mujer en la gestión  
empresarial

# COBRANDO IMPULSO



ACT/EMP  
Oficina de Actividades  
para Empleadores



© Digital Vision

## El término “techo de cristal “ ha estado presente en el debate desde hace algún tiempo. ¿Qué significa exactamente y qué es lo que ha cambiado?

- Acuñado en los años 70 en los Estados Unidos el “techo de cristal” representa las barreras, estructuras y los procesos invisibles que impiden el acceso de las mujeres a los puestos más altos de dirección en una empresa u organización.
- Este techo de cristal parece permanecer en su lugar a pesar de que las mujeres a nivel mundial han alcanzado calificaciones más altas que los hombres. Ellas superan a los hombres en licenciaturas y representan el 57 por ciento de los graduados con maestrías. Si bien se registra esta mejora, todavía hay diferencias en áreas de estudio con todavía menos mujeres como en ingeniería y tecnología que podrían afectar las perspectivas de las mujeres en cuanto a la gestión en algunos tipos de empresas.
- En general, hay una reserva de talentos cada vez mayor de mujeres con experiencia de gestión y aumenta continuamente su participación en puestos de dirección. Por ejemplo, las mujeres ocupan el 30 por ciento o más de los puestos de dirección en 73 de los 128 países sobre los cuales se disponía de datos en los últimos años.
- En 22 países eran 40 por ciento o más y solo en 3 países ellas eran más del 50%.
- En 80 de 108 países, las mujeres aumentaron su participación en la gestión durante la última década.
- Las mujeres también están aumentando su participación en los puestos de alta dirección alcanzando un 30 por ciento o más en 26 de los 49 países para los cuales se disponen datos de la OIT. Los países con más del 40% incluyen Eslovenia, Filipinas, Ecuador, Letonia, Panamá y República Dominicana. El hecho de que las mujeres alcancen puestos de responsabilidad en número suficiente es importante para la creación de una fuente de posibles candidatas para nombramientos a los altos cargos. Sin embargo, el techo de cristal parece seguir limitando tales nombramientos.
- Los roles de género no son estáticos. Estos están en constante evolución siguiendo desarrollos culturales, sociales y tecnológicos. En muchos países los hombres jóvenes desean desempeñar un papel más importante en el cuidado de la familia enfrentándose a dilemas similares a los que tienen a menudo las mujeres para equilibrar sus roles laborales y familiares.

- ▶ A pesar de estos cambios significativos, el techo de cristal para las mujeres sigue intacto. El debate sobre la razón de esto se centra en:
  - los roles de género en la sociedad y en el lugar de trabajo;
  - las culturas corporativas insensibles de género;
  - la influencia del “antiguo club de hombres” en las decisiones de promoción y;
  - las actitudes, aspiraciones y ambiciones de las propias mujeres.
- ▶ También entre las mujeres hay una tendencia a abandonar a las empresas y crear sus propias empresas donde encuentran más flexibilidad y pueden decidir sobre el diseño y la comercialización de productos y servicios.

## ¿Qué pasa con las mujeres que dirigen sus propios negocios? ¿Son más exitosas que las mujeres que intentan subir la escalera y romper el techo de cristal en el mundo corporativo?

- ▶ Las mujeres son propietarias o gerentes alrededor de un tercio de las empresas en el mundo y su participación está aumentando, desde trabajadoras por cuenta propia (autónomas), micro y pequeñas empresas, a medianas y grandes empresas. Sin embargo, la mayoría de las mujeres propietarias de negocios se concentran en las micro y pequeñas empresas, sobre todo en países con altos índices de informalidad.
- ▶ Los datos de la OIT indican que ellas representan entre el 23-26% de los empleadores en todas las regiones, excepto en el Medio Oriente y el Norte de África donde son alrededor de un 5%.
- ▶ Las mujeres representan entre el 30% y el 35% de todos los trabajadores por cuenta propia en todas las regiones, excepto en África donde son alrededor del 45% y en los países de Medio Oriente y el Norte de África, donde la cifra oscila entre 2 y 11%.
- ▶ Detrás de estas estadísticas globales promedio, existen grandes variaciones entre los países de cada región, así como entre las regiones, donde las mujeres en algunos países representan un porcentaje muy pequeño de los que participan en la actividad empresarial, mientras que en otros países, las mujeres gestionan casi la mitad de todas empresas.
- ▶ Datos de la OIT muestran que el porcentaje de empleadoras osciló entre el 20 y el 29% en más de la mitad (68) de los 128 países. En 31 países el porcentaje de mujeres empleadoras



era de más del 30%, y en algunos casos aislados su participación era similar a la de los hombres (Bután, Camboya, Liberia). En 24 países, las mujeres constituían el 12% o menos de todos los empleadores.

- Los desafíos que afrontan las mujeres propietarias de empresas como consecuencia de las normas de género en sus sociedades son diferentes de los que afrontan en el mundo corporativo. Estos incluyen cuestiones de acceso limitado al crédito y recursos para iniciar y expandir sus negocios en base a que son mujeres y a menudo tienen menos garantías que un hombre vinculado a la propiedad de la tierra patriarcal. Con frecuencia ellas no son miembros de las cámaras de comercio u otras organizaciones empresariales y por tanto no se benefician del acceso a la información, programas de capacitación, y representación de sus intereses. Sin embargo, al igual que las mujeres en el mundo corporativo, ellas tienen que encontrar soluciones para el cuidado de la familia.
- Sin embargo, existen muchas redes nacionales e internacionales de mujeres empresarias y de negocios dedicadas a organizar y defender ante los gobiernos y organismos la solución a los obstáculos que afrontan.

## **El Informe de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT indica que Jamaica tenía la mayor proporción de mujeres en la gestión y Yemen el más bajo. ¿Cuál es la explicación de esto?**

- Algunos países, como en el Medio Oriente, África del Norte y Asia del Sur con una baja participación de la mujer en la gestión también tienen el porcentaje más bajo en el mundo de mujeres en el mercado laboral, y como resultado hay una reserva limitada de mujeres trabajadoras que pueden ascender a niveles altos de gestión. Si bien existen diferencias entre los países, esto está relacionado con el estado general de la mujer en la sociedad, con grandes economías informales y con los roles de género fuertemente arraigados, haciendo que las mujeres estén principalmente limitadas al hogar.
- Otros países con una muy baja proporción de mujeres en puestos directivos tienen economías muy desarrolladas como Japón y República de Corea. Mientras que la participación de las mujeres en sus mercados de trabajo es más alto, pero no tan alto como en otros países industrializados, los roles socialmente prescritos de hombres y mujeres determinan que la gestión sea vista como el trabajo de un hombre y existe una fuerte cultura corporativa dominada por los hombres.
- Sin embargo, con el tiempo se registran pequeños cambios incrementales en estos países con más mujeres entrando en el mercado de trabajo y obteniendo puestos de gestión. Internet también ha proporcionado oportunidades económicas para las mujeres en estos países para llevar a cabo actividades empresariales desde sus hogares. Las empresas multinacionales también reclutan activamente y promueven a las mujeres en estos países como parte de sus políticas corporativas de diversidad de género y en reconocimiento del talento de las mujeres y sus niveles educativos.
- Respecto a los países que tienen una alta proporción de mujeres en la gestión, esto puede ser resultado de una variedad de razones. Los pequeños estados insulares, como Jamaica y Santa Lucía que se encuentran entre las más altas del mundo tienen cierta historia donde la fuente de talentos de las mujeres se ha incrementado en sintonía con la oportunidad de acceder a la educación superior desde hace décadas. Además, hay una crisis de la masculinidad, con las mujeres asumiendo gran parte de la responsabilidad social y económica de las familias desempeñando así un papel más importante en la toma de decisiones en general.
- Por otra parte, hay países con poblaciones más grandes como Colombia y Filipinas también con un alto rango en la proporción de mujeres en la gestión, con el 53% y 48% respectivamente. La educación ha desempeñado aquí un papel importante junto con ciertas

libertades para las mujeres para ejercer el liderazgo. Los países del Este de Europa tienden también a tener altos rangos en la proporción de mujeres en la gestión, de nuevo debido a la educación de las mujeres, pero también a una larga tradición de promoción de la igualdad en el lugar de trabajo y de capacitación técnica para mujeres.

- Si bien estos países son muy diferentes, el acceso a los sistemas formales e informales de cuidado de niños (familia extensa) juega un papel fundamental para que las mujeres puedan progresar en el lugar de trabajo.
- Por otro lado, en muchos países industrializados donde las mujeres han tenido acceso a la educación superior desde hace décadas y también a una legislación avanzada sobre la igualdad de género, no se registran niveles particularmente altos de mujeres en la gestión, aunque en la mayoría alcanza un 30% o más. Aparte de los estereotipos de género que prevalecen, como en todos los países, los acuerdos para el cuidado de niños y cada vez más la atención a los mayores, son insuficientes. La falta de tiempo de trabajo flexible y de permisos ha limitado el potencial de las mujeres en el lugar de trabajo e incluso llevó a una dramática disminución de la fecundidad, a medida que las mujeres eligen el trabajo sobre la natalidad, como en Alemania y Japón. Por otra parte, Francia (con cerca de un 40 % de mujeres en la gestión), resolvió los principales desafíos del cuidado infantil para un gran número de familias mediante la introducción de la educación preescolar gratuita desde los 3 años de edad. Además, proporcionó subsidios (permiso parental remunerado) para que las familias tengan más hijos. En los Estados Unidos (43 %), desde los años 60 el movimiento de mujeres ha jugado un papel importante promoviendo a las mujeres en la fuerza laboral y en la gestión, con muchas guarderías privadas y arreglos para el cuidado del adulto mayor.

## El informe también dice que la participación de las mujeres de la gestión se redujo en 23 países. ¿Por qué sucede esto?

- El hecho de que la participación de las mujeres en la gestión pueda retroceder indica que los avances logrados pueden ser frágiles y fácilmente revertidos a menos que haya esfuerzos concertados para establecer sistemas de recursos humanos que garanticen la igualdad de manera sistemática en la trayectoria profesional de los hombres y las mujeres.

## Este nuevo informe mundial habla de “paredes de cristal”. ¿Qué significa esto?

- “Paredes de cristal” se refiere a las barreras invisibles o estructuras que impiden a las mujeres desplazarse lateralmente a puestos de dirección dentro las vías centrales de la pirámide jerárquica. Mientras que las mujeres están alcanzando puestos de dirección en números crecientes, a menudo están confinadas en ciertos tipos de gestión como la administración, recursos humanos, comunicaciones y responsabilidad social empresarial. Estos se encuentran en los laterales de la pirámide y no suelen llevar a las posiciones superiores de directores ejecutivos y CEOs. Esta realidad fue confirmada por estudios de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT en alrededor de 1.300 empresas en África, Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe y Europa oriental y central.

## El informe de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT indica que hay muchas más mujeres hoy en día en la gestión. Si ha habido tanto progreso ¿Por qué seguimos hablando de «techos de cristal» y ahora de «paredes de cristal»?

- Sí, aunque la situación está mejorando y hay un número creciente de mujeres líderes en los negocios, estadísticamente hablando la proporción de mujeres como directores generales

(CEOs) y miembros de consejos de empresas sigue siendo muy inferior en relación con su participación en el mercado laboral y en la gestión en general. Además cuanto mayor sea la empresa u organización, menos probable será que en la cabeza de la misma se encuentre una mujer. La buena noticia es que en la última década hemos visto un buen número de “primeras veces” donde las mujeres han sido nombradas para ocupar puestos nunca antes otorgados a una mujer, como en bancos centrales, ministerios de defensa, organizaciones científicas, organizaciones internacionales y grandes empresas multinacionales. Esto demuestra una actitud de “puedo hacerlo”, y una ruptura de estereotipos ofreciendo nuevos modelos a seguir.

## Segregación por género en los cargos de gestión



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

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

- Sin embargo, nos quedamos con cifras de no más del 5% de mujeres como directoras ejecutivas (CEOs) de las mayores empresas cotizando en la bolsa, en un rango de grandes economías incluyendo:
  - Estados Unidos – 4,8% de US Fortune 500
  - Reino Unido – 4% FTSE 100

- India – el 4% de la BSE 100
  - México – 3% México Expansión 100
  - Francia – 0% CAC 40
  - Alemania – 0% DAX 30
  - OCDE – < 5%
  - UE – 2,8%
- La representación de las mujeres como directoras generales (CEOs) puede ser mejor en empresas de tamaño mediano y nacionales en economías menos poderosas en África, Asia, América Central y Europa y en América Latina y el Caribe. La encuesta de empresas de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT muestra, en promedio, que las mujeres constituían el 20% de todos los directores generales (CEOs). En estas economías, las mujeres formadas conforman en gran proporción las pequeñas fuentes de talentos, proporcionándoles más oportunidades para poder subir la escalera. También tienen más apoyo para el cuidado de la familia y el mantenimiento del hogar a través de la familia extendida y del trabajo doméstico más barato, aunque esto también está cambiando en los grandes centros urbanos de estos países, donde las familias se dispersan y el servicio doméstico es cada vez más caro. En muchos casos, las empresas son propiedad de las familias y cuando no hay un heredero varón, las mujeres toman su lugar. También las mujeres miembros de la familia tienen más probabilidades de ser miembros del consejo de empresa.
- La situación en el sector público no es mucho mejor en términos del techo de cristal. Mientras que muchos parlamentos han aumentado lentamente el porcentaje de mujeres parlamentarias (el promedio mundial es de 22,9%), sólo hay 18 jefes de Estado en todo el mundo que son mujeres.
- En cuanto a las mujeres miembros de los consejos de administración, un estudio (Catalyst) encontró que de un total de 44 países, en 13 de ellos menos del 5% eran mujeres. Otros 14 países tenían entre 5 al 10% y en 13 países tenían del 10 a 20%. Sólo un puñado de países (Finlandia, Noruega, Suecia y Reino Unido) tenían más del 20% siendo Noruega el más alto con un 42%.
- La encuesta de empresas de la OIT encontró que el 30% de las empresas encuestadas no tenían mujeres en sus consejos mientras que el 65% tenían menos del 30% de mujeres.
- Respecto a las mujeres en los puestos de presidente o directoras del consejo de administración de empresas, los números disminuyen rápidamente. La encuesta de empresas de la OIT encontró que sólo el 13% de las empresas tenía a una mujer como presidente de la junta.

## Se ha prestado mucha atención en los últimos años a la inclusión de más mujeres en los consejos de dirección. ¿Una proporción más alta de mujeres en los consejos ha ayudado a romper el techo de cristal?

- Sí, recientemente la atención se ha centrado en conseguir que haya más mujeres en las juntas directivas con la idea de que más mujeres deben estar en los puestos de toma de decisiones. Esto ha sido acompañado por las cuotas introducidas en varios países, como en Noruega, donde, como consecuencia de ello, la proporción de mujeres en los consejos pasó de 6% a 40% durante la última década.
- En otros países, como el Reino Unido ha habido mucha publicidad (informe de Lord Davis) e instituciones académicas dando seguimiento y presionando por un mayor número de mujeres en los consejos y si bien el progreso ha sido lento, las mujeres son ahora el 26% de los miembros del consejo.

- ¿Esto ha ayudado a romper el techo de cristal? Sí, en términos de números podemos ver que hay más mujeres en los consejos, pero la cuestión es qué papel juegan en los consejos en términos de toma de decisiones. Hay puestos de directores y de no-directores. ¿Cuáles puestos son cubiertos por las mujeres, qué comités presiden? Se trata de nuevas áreas para un examen más exhaustivo. También sabemos que pocas mujeres son presidentes de consejo y por lo tanto todavía hay un techo de cristal allí.
- Con toda la atención otorgada recientemente a las juntas, se ha centrado menos en las mujeres como CEOs, que también es importante en términos de romper el techo de cristal, y aquí se ha progresado poco.

## ¿Las cuotas ayudan o impiden?

- Las cuotas de género para que lleguen más mujeres en los parlamentos nacionales o como medida voluntaria dentro de las organizaciones han sido ampliamente aceptadas dado que han logrado resultados cuando las mujeres calificadas han tomado posiciones de dirección. Donde hubo problemas fue cuando las mujeres que no están calificadas son nombradas (como la esposa de alguien) para ocupar el puesto. Estas mujeres son vistas solo como simbólicas.
- Las cuotas son controvertidas cuando se trata de gobiernos que las quieren imponen en el sector privado ya que las empresas temen que se vean obligadas a nombrar mujeres no calificadas y que afecten negativamente el resultado de sus negocios.
- Recientemente, el debate sobre las cuotas se ha centrado en conseguir más mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa. Varios países europeos han introducido cuotas y se está estudiando una nueva Directiva de la Unión Europea en este sentido. La justificación de estas iniciativas es que los accionistas son el público, hay leyes y normas nacionales e internacionales contra la discriminación y no ha habido prácticamente ningún progreso a pesar del creciente número de mujeres calificadas y las numerosas campañas de promoción de medidas voluntarias para incluir a las mujeres como miembros de las juntas directivas.
- Hay que tener en cuenta que las cuotas son generalmente diseñadas como medidas temporales para hacer frente a un problema específico y que son retiradas una vez que ya no haya necesidad de ellas.
- La controversia sobre las cuotas ha estimulado la autorregulación y la inclusión de la diversidad de género en los códigos de gobierno corporativo (por ejemplo en Australia, Malasia, Singapur). Las compañías que cotizan en la bolsa de valores están obligadas a informar sobre la aplicación de políticas de diversidad de género y los resultados de la política en términos del número de mujeres miembros de las juntas y directores generales.
- Hay muchas cosas que las empresas pueden hacer para atraer y retener a mujeres talentosas y calificadas sin imponer cuotas. Algunas empresas están haciendo justamente esto, como Deutsche Telecom, mediante el establecimiento de sus propias metas y medidas internas como las de conciliar las responsabilidades laborales con las familiares.
- Sin embargo, un gran número de empresas no se dan cuenta todavía de los beneficios que pueden obtener implementando políticas y estrategias activas para reclutar y promover a las mujeres.

**Se ha dicho que el mayor número de mujeres en los consejos de Noruega como consecuencia de las cuotas no ha mejorado la situación general de la igualdad de género en ese país.**

### ¿Por qué es esto?

- La falta de mujeres en los consejos, así como en puestos de directoras ejecutivas (CEOs) no es más que un aspecto de la desigualdad de género en nuestras sociedades. Las mujeres



en los consejos y como directores generales constituyen importantes indicadores de género sobre la participación igualitaria de las mujeres y los hombres en alto nivel de la toma de decisiones económicas. Sin embargo, las políticas y acciones de los gobiernos y el sector privado tienen que abordar también cuestiones como la segregación ocupacional, la brecha salarial de género, insuficiente cuidado de los niños, la violencia contra la mujer, incluido el acoso sexual en el trabajo, tiempo de trabajo y horarios de trabajo flexibles para el trabajo y compromisos familiares. Más mujeres en los consejos de administración representan importantes nuevos modelos a seguir, pero en sí mismas no pueden hacer frente a toda la agenda de la igualdad de género, algo que debe ser asumido por la sociedad en su conjunto.

## Hay muchas encuestas y estudios en torno a las mujeres en la gestión. ¿Por qué este informe de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT es diferente?

- Es cierto, hay mucho interés y varios grupos están realizando encuestas y estudios sobre aspectos particulares o en grupos particulares de países. Este informe mundial aspira a ser integral en términos de cubrir todas las regiones, utilizando todas las fuentes de información disponibles para mostrar las tendencias - principalmente datos de la OIT, pero también de otras fuentes, como la UNESCO, el Banco Mundial y entidades del sector privado, como el Foro Económico Mundial, Catalyst, GMI Ratings, etc. Asimismo, informa sobre los resultados de la encuesta de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT cubriendo 1.300 empresas sobre las mujeres en los negocios y la gestión, así como una gama de iniciativas en el mundo para promover a las mujeres en los negocios y la gestión.
- Sigue siendo un reto importante la falta de datos integrales desglosados por sexo de todos los países sobre el número de puestos de gestión en diferentes niveles en el sector privado. Los datos de la OIT suministrados por los Estados miembros combinan los sectores público y privado, ya que se basa en la clasificación internacional de ocupaciones que no prevé la separación de los administradores en los sectores público y privado.

## Se habla mucho en el informe de la OIT y en otras publicaciones sobre “el caso de negocio”: los beneficios para los resultados empresariales y de negocios que implica la incorporación de más mujeres en la gestión; ¿Qué significa esto exactamente ?

- El término “caso de negocio” para las mujeres en la gestión ha surgido a partir de un número creciente de estudios que muestran que el tener una mayor diversidad de género en los equipos de gestión superiores resulta en la mejora de rendimiento de la empresa y en sus resultados. Por ejemplo, un estudio del Crédit Suisse realizado en 2012 sobre 2.360 empresas en todas las regiones, excepto en África, señaló que las empresas con al menos un miembro femenino en la junta directiva superaron en un 26% en cuanto a la evolución de las acciones a las empresas sin mujeres entre sus miembros del consejo.
- Por otra parte, la demanda de talento y habilidades es alta en todo el mundo y con toda la inversión en educación para las mujeres, ellas representan la mitad de la reserva de talento disponible. Por lo tanto, es un buen negocio para aprovechar esta fuente de talentos.
- Muchos estudios apuntan a la necesidad de una mayor diversidad de género en las decisiones de la empresa respecto al diseño y la comercialización de productos y servicios considerando los crecientes ingresos de las mujeres, el hecho que las mujeres gestionan más del presupuesto familiar y, consecuentemente, su papel dominante en las decisiones de consumo. También hay estudios que demuestran la contribución de las mujeres a un mayor crecimiento económico de los países y representando un importante motor del crecimiento y de la competitividad global. Un estudio de Booz & Company afirma que en términos de

mercados de consumo globales, las mujeres representan el tercer grupo de consumidoras (mil millones) después de los mercados emergentes de China y la India.

- Otra forma de ver el problema del valor financiero de más mujeres en la toma de decisiones es la estimación de las pérdidas involucradas en no promover a las mujeres. Un informe del Reino Unido llegó a la conclusión de que podría haber un beneficio potencial de hasta “£ 5 mil millones al año si las empresas desbloquearon el flujo de talento para sus 500.000 gerentes intermedios femeninos”.
- El concepto de “caso de negocio” o los beneficios para los resultados empresariales y de negocios que implica la incorporación de más mujeres en la gestión complementa los requisitos legales en cuanto a la no discriminación. Es importante que además de cumplir con la legislación nacional, las empresas realmente puedan obtener beneficios económicos a partir de una mayor diversidad de género en sus equipos de gestión. Esta toma de conciencia ha generado el dicho de que “la defensa de la igualdad de género no es sólo lo que hay que hacer, pero también lo más inteligente que hacer”.

## Entonces, ¿qué es lo que mantiene a la mujer fuera de los mas altos puestos de dirección?

- Los resultados de la encuesta de empresas de la OIT y de otras encuestas internacionales siguen identificando a los estereotipos de género como el principal obstáculo, asignando las responsabilidades familiares principalmente a las mujeres en la mayoría de las sociedades. Estos estereotipos tienden a reflejarse en el lugar de trabajo en la llamada “cultura corporativa masculina”. Ellos permanecen sin cuestionamientos a pesar de que muchas mujeres nunca se casarán o tendrán hijos y si tienen hijos la tendencia es que cada vez serán menos con la caída de las tasas de fertilidad en todo el mundo. Los hombres, en especial los más jóvenes, que desean asumir una mayor responsabilidad por el cuidado de la familia, también se ven afectados por la cultura corporativa vigente.
- Se ha demostrado que las mujeres, como los hombres, pueden dirigir con éxito las empresas y tener una vida familiar. Hay cada vez más modelos que capturan la atención del público, tales como las CEOs femeninas de Google y Facebook y hay innumerables empresas propiedad de mujeres que son madres y esposas. Las mujeres son el 40 por ciento de la fuerza laboral mundial. Por lo tanto, hay contradicciones, una especie de esquizofrenia, entre la realidad de las mujeres que trabajan y que han alcanzado los mejores puestos de trabajo y



la percepción de que el papel primordial de la mujer es el de ama de casa. Nadie se pregunta si “los hombres pueden tenerlo todo” (carrera y familia) como se lo hacen a las mujeres.

- ✎ Los estereotipos de género pueden ser muy sutiles. Puede ser internalizados por las propias mujeres. Uno de los resultados es las mujeres son encaminadas a esos puestos de dirección “paredes de cristal” donde pueden ocupar puestos de bastante alto nivel y ser capaces de combinarlos mejor con los compromisos familiares no como en trabajos de gestión que pueden requerir horarios irregulares, viajes, más creatividad y menos rutina tales como esos puestos directivos que se encuentran en las vías centrales de la pirámide jerárquica típica, por ejemplo, investigación y desarrollo de productos, ventas y gerentes de operaciones, administración general en todas las unidades, etc.
- ✎ Los roles de género son tan dinámicos como las sociedades, la tecnología y los factores económicos influyen, definen y redefinen los roles masculinos y femeninos. Un claro ejemplo es la fabricación y venta de juguetes y artículos deportivos para niños y niñas. Las empresas suelen adaptar estos juguetes a las labores del hogar para las niñas y juegos orientados a la acción para los niños, a menudo utilizando el color rosa para las niñas y el azul para los niños y teniendo áreas separadas en las tiendas de juguetes para niños y niñas. Los clientes están empezando a protestar por estos estereotipos de género y las empresas están respondiendo rediseñando su producción y presentación de ventas. ¡Sin embargo, se enfrentan al mismo tiempo con el dilema de que otros clientes siguen exigiendo los juguetes de acuerdo a los tradicionales estereotipos de género!

## Entonces, ¿qué se puede hacer y se está haciendo respecto a los “techos de cristal” y “paredes de cristal”?

- ✎ La encuesta de empresas de la OIT confirmó que otras encuestas y estudios han pedido el desmantelamiento de los techos y paredes de cristal:
  - Promover los beneficios en los resultados empresariales y de negocios que implica la incorporación de más mujeres en la gestión (“caso de negocios”) para la diversidad de género;
  - Implementar políticas y prácticas de recursos humanos sensibles al género - anuncios de empleo, buscadores de talentos, preguntas en las entrevistas, trayectorias profesionales, descripción del trabajo, establecimiento de objetivos internos, evaluaciones de desempeño, rendición de cuentas de los directivos, formación de ejecutivos para mujeres, la tutoría y esquemas de patrocinio;
  - Establecer objetivos y metas para el equilibrio de género en todos los niveles, revisarlos periódicamente y tomar medidas para garantizar que las mujeres progresen hacia los puestos cada vez más altos;
  - Asegurar que tanto las mujeres como los hombres tengan la oportunidad de ser expuestos y adquirir experiencia en una variedad de operaciones y puestos de dirección de la empresa;
  - Para las primeras tareas y asignaciones después de ser contratadas es fundamental que las mujeres calificadas sean tratadas por igual con los hombres y no relegadas a un lado en tareas menos visibles, menos responsables y menos comprometidas;
  - Revisar en qué medida la movilidad es un criterio esencial para la promoción y otros métodos para el aprendizaje (por ejemplo, videoconferencias);
  - No dar por sentado que las mujeres no están dispuestas a viajar o asumir más o mayores responsabilidades;
  - Establecer una política de igualdad de oportunidades laborales y garantizar que sea promovida por los gerentes;
  - Asegurar el establecimiento de una política de acoso sexual y que en todos los casos se actúa en forma rápida y confidencial;
  - Crear redes - grupos de mujeres, grupos mixtos, dentro de las empresas y entre las empresas, para compartir experiencias y fomentar la confianza;

- Medidas respecto a trabajo y familia - tiempo de trabajo, trabajo compartido, cuidado de niños, horarios flexibles, permisos, permisos por paternidad y por maternidad;
  - Que la empresa en los países en desarrollo proporcionen el transporte para las mujeres por acoso sexual en el transporte público;
  - ¡Es esencial el compromiso del mas alto nivel de gestión!
- Muchas empresas están haciendo estas cosas o algunas de ellas, pero todavía representan una minoría en el mundo de los negocios. Para alcanzar una aplicación e impacto mayor, se requiere mucho más intercambio, debate y promoción a nivel nacional y local a través de las organizaciones y cámaras de comercio e industria, para promover estas medidas.
- Hay muchas redes de organizaciones de mujeres empresarias y ejemplos de cámaras de comercio cooperando con ellas a nivel nacional. También hay redes de mujeres ejecutivas. Estas redes son fuentes para la promoción, formación, contactos, información y fomento de la confianza. En algunos países, las organizaciones de empleadores están centrando en el tema de las mujeres en los negocios y la gestión y también el nombramiento de más mujeres en los niveles más altos en sus propias organizaciones (por ejemplo, Montenegro, Uganda).
- Existen programas de ayuda internacional y de los gobiernos de apoyo a la iniciativa empresarial de las mujeres como parte de los esfuerzos de desarrollo.

## ¿Qué está haciendo la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT para promover a las mujeres en la gestión empresarial?

- La Oficina ha incluido el tema de las mujeres en los negocios y la gestión en sus actividades en los últimos años. Se han llevado a cabo talleres con las organizaciones empresariales en todas las regiones y realizó una encuesta a más de 1.200 empresas en África, Oriente Medio, Asia, América del Sur y el Caribe y Europa oriental y central.
- Se ha publicado este informe en varios idiomas como base para una ulterior promoción con las organizaciones empresariales y las empresas.
- Está previsto desarrollar un programa para las organizaciones nacionales de empleadores para apoyar a sus empresas miembros en la promoción de más mujeres en los negocios y la gestión en sus países.
- En abril 2015, la Oficina celebrará una conferencia internacional en Londres sobre este tema organizada conjuntamente con la Confederación Británica de Industria y de la Corporación Financiera Internacional del Grupo Banco Mundial.

***Si requiere más información lo invitamos a consultar el informe Global de la OIT titulado:***

***La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso***

978-92-2-328874-7 (web pdf)

**Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP)**

Organización Internacional del Trabajo

Route des Morillons 4

CH-1211 Ginebra 22

Suiza

Tel: +41 (22) 799 61 11

actemp@ilo.org

www.ilo.org/actemp