Las mujeres en la gestión empresarial

Organización Internacional del Trabajo

1919·2019

Argumentos para un cambio

Las mujeres en la gestión empresarial

Argumentos para un cambio

ACT/EMP
Oficina de Actividades para los Empleadores

Mayo de 2019
Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)
Oficina Internacional del Trabajo

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2019
Primera edición 2019

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio / Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2019

Edición en español
ISBN: 978-92-2-133171-1 (print)
978-92-2-133172-8 (web pdf)

Publicado también en francés: ISBN 978-92-2-133169-8 (impreso), ISBN 978-92-2-133170-4 (pdf web); y inglés: ISBN 978-92-2-133167-4 (impreso), ISBN 978-92-2-133168-1 (pdf web)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para obtener información sobre las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT, puede visitar nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.

Impreso en Italia

Prefacio

Durante los últimos cinco años, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha venido abogando por una mayor representación de las mujeres en puestos de toma de decisiones. Nuestro primer informe mundial *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso* fue publicado en 2015, y hemos colaborado desde entonces de manera constante con las organizaciones empresariales y de empleadores a escala mundial para promover las ventajas inherentes a la igualdad de género en las empresas, proporcionar información y datos sobre la evolución de la situación de las mujeres en la gestión empresarial y en los consejos de administración de las empresas, y exponer los ejemplos de buenas prácticas de las empresas y las organizaciones de empleadores sobre las medidas y estrategias adoptadas para cambiar la situación actual.

Sabemos que mejorar la diversidad de género en el lugar de trabajo no sólo beneficia a las mujeres. Existen indicios crecientes de que es muy positivo para las sociedades, las economías y las propias empresas. Resulta alentador observar los esfuerzos considerables de las organizaciones empresariales y de empleadores de recoger los beneficios de contar con mujeres en puestos de mando en todos los países y en todas las regiones. No obstante, estos progresos han sido desiguales y, en algunos casos, el ritmo de cambio no va a la par que los resultados positivos alcanzados. El éxito de estos esfuerzos es crucial para facilitar que las empresas se aseguren la presencia de mujeres y hombres con talento que aprovechen las nuevas oportunidades de crecimiento y propongan soluciones empresariales a medida que se abren paso en un contexto de transformación de la naturaleza del trabajo.

En 2019, presentamos nuestro segundo informe mundial: *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Este nuevo informe, que hemos realizado conjuntamente con las organizaciones empresariales y de empleadores en casi 13 000 empresas de muchas regiones del mundo, ofrece nuevas perspectivas sobre el modo en que la diversidad de género en los puestos de dirección de las empresas puede mejorar el rendimiento organizativo de estas. Estas perspectivas abarcan, entre otros factores, las numerosas dimensiones de las políticas de una organización, una fuerza de trabajo en la que predomine el equilibrio de género y una cultura inclusiva de género, y cómo éstas pueden incidir en que haya más mujeres ocupando puestos de toma de decisiones. En resumen, en el presente informe se exploran los argumentos en favor de la tesis de una mayor diversidad de género en el lugar de trabajo y también en la representación de las mujeres en los puestos directivos y en los consejos de administración de las empresas, y se evalúa el éxito cosechado por diversas iniciativas de inclusión.

Los argumentos en favor de la diversidad de género han sido cuantificados y medidos en numerosos estudios. Nuestra propia investigación refuerza y amplía estas pruebas a escala mundial: todas las empresas saldrán beneficiadas de un incremento de su rentabilidad y productividad; de la potenciación de su capacidad de atraer y retener el talento; de una mayor creatividad, innovación y apertura; de la mejora de su reputación y de su capacidad de evaluar mejor el interés y la demanda del consumidor. Los beneficios no son insignificantes: casi tres de cada cuatro empresas encuestadas que mencionaron una mejora de sus resultados señalaron un aumento de sus beneficios de entre un 5 y un 20 %.

Teniendo en cuenta este dato y la naturaleza cambiante del trabajo, así como la escasez actual y futura de las competencias profesionales, a las empresas no les queda más remedio que tomar la decisión estratégica de fomentar que sus organizaciones sean un lugar de trabajo donde las mujeres y los hombres con talento quieran permanecer y crear las condiciones propicias para lograr el éxito.

No hay duda de que la reserva de talento femenino está aumentando en todo el mundo, que el número de mujeres que cursan estudios superiores está superando al de hombres, y que hay más mujeres que nunca en disciplinas como ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. No obstante, casi la mitad de las empresas que hemos estudiado consideraron que mantener a las mujeres competentes en estas áreas suponía un problema para su negocio. Además, nuestra investigación muestra que cuanto más alto sea el nivel del puesto en una

empresa, menos probabilidades hay de que sea una mujer quien lo ocupe, un fenómeno conocido como «la fuga de mujeres en el escalafón corporativo». Por otra parte, otra cuestión de importancia que se destaca en nuestra investigación es el denominado fenómeno de «las paredes de cristal», o de la segregación profesional dentro de las funciones directivas de una empresa. En este caso, la concentración de mujeres en puestos directivos de nivel intermedio y superior suele darse en determinadas áreas funcionales de la empresa: recursos humanos, finanzas y administración, y marketing y ventas. En contraposición, los hombres predominan más en áreas como operaciones, investigación y desarrollo y contabilidad, que se consideran más estratégicas para las empresas y que, a menudo, pueden suponer un trampolín hacia puestos de mayor rango.

En lo que se refiere a los consejos de administración, los estudios sugieren que las empresas necesitan alcanzar una masa crítica del 30 % para que la diversidad de género dé sus frutos. Nuestra investigación muestra que un tercio de las empresas encuestadas se rigen por un consejo de administración que se ha constituido a partir de esta masa crítica. Esto significa que la mayoría de los consejos de administración de las empresas ganarían si adaptaran sus planteamientos con miras a generar liderazgos inclusivos.

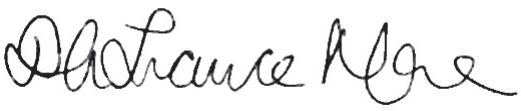
Así pues, ¿de qué modo pueden aprovechar las empresas la diversidad de género para mejorar sus resultados comerciales, crear equipos con un alto nivel de desempeño y adoptar medidas efectivas que reduzcan la brecha entre las aspiraciones y la realidad?

En general, las empresas deben garantizar proactivamente la igualdad de oportunidades para todos los miembros del personal, de forma que no se genere una divergencia desde el principio en sus trayectorias profesionales y exista una promoción saludable de las mujeres en el escalafón corporativo hasta la cúpula.

Hay que destacar que la práctica de la diversidad de género va más allá de armonizar adecuadamente las políticas de recursos humanos. Consiste también en crear una cultura inclusiva y respetuosa, donde no predomine un único género y que traslade la diversidad de modos de pensar que mujeres y hombres aportan en las negociaciones. Si bien es cierto que las culturas que imperan en el lugar de trabajo están a menudo influidas por convenciones sociales más amplias, las empresas y las organizaciones de empleadores pueden desempeñar un papel decisivo en desprenderse de los prejuicios sexistas y poner en tela de juicio las tradiciones. A fin de cuentas, las empresas tienen la capacidad de influir y modelar directamente un lugar de trabajo de forma que tenga en cuenta la perspectiva de género para todos y a todos los niveles, y al mismo tiempo aprovechar las ventajas que se derivan de ello.

A medida que trabajamos para alcanzar los Objetivos del Desarrollo Sostenible, especialmente el Objetivo 5 sobre la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, invitamos a todas las empresas y sus respectivas organizaciones, a los gobiernos y a todos los interlocutores sociales a que adopten un planteamiento proactivo y ponderado en pos de la consecución de este objetivo. Tenemos la esperanza de que las conclusiones de nuestro informe ayudarán a las empresas y a las organizaciones de empleadores de todo el mundo a hacer de la diversidad de género un eje de su programa empresarial estratégico.

Deborah France-Massin



Directora
Oficina de Actividades para los Empleadores
Oficina Internacional del Trabajo

Contenidos

Prefacio iii

Agradecimientos xii

Resumen ejecutivo xiii

Siglas xvi

Introducción 1

Alcance de la encuesta de empresas sobre mujeres en la gestión empresarial 12

1. La importancia económica y empresarial de una fuerza de trabajo diversificada desde la perspectiva de género 14

1.1 El efecto del empleo femenino en el PIB 16

1.2 Las iniciativas para la diversidad de género potencian los resultados comerciales 19

1.3 Relación de la diversidad de género con los beneficios empresariales 22

1.4 Atraer y retener las competencias profesionales 24

1.5 La reserva de talento femenino sigue ampliándose 26

2. Diversidad de género en las empresas y los puestos directivos 28

2.1 Las mujeres en los puestos directivos 30

2.2 Las mujeres como propietarias de empresas 36

2.3 Dirección ejecutiva de máximo nivel 40

2.4 Las fugas de talento en el escalafón corporativo 42

2.5 «Paredes de cristal» que obstaculizan el camino ascendente 45

2.6 Arreglar «las fugas» en el escalafón corporativo 47

3. La diversidad de género en el consejo de administración y la gobernanza empresarial 50

3.1 Las mujeres en los consejos de administración 52

3.2 Mujeres que presiden consejos de administración 55

3.3 La representación femenina en los consejos de administración y su repercusión en general 56

3.4 Las «paredes de cristal» de los consejos de administración 57

3.5 Iniciativas destinadas a impulsar la diversidad de género en los consejos 58

4. Hacia una transformación general del entorno empresarial **62**

4.1 Crear una cultura organizativa que incluya la perspectiva de género 64

4.2 La reducción de la brecha salarial 70

4.3 Aplicar políticas y medidas empresariales eficaces 75

Un camino para avanzar **79**

Referencias **82**

Anexos

Anexo I. Estimaciones 91

Anexo II. Gráficos y cuadros adicionales 96

Anexo III. Glosario 133

Anexo IV. Grupos de países por región y nivel de ingresos 134

Lista de recuadros

Recuadro 2.1 El caso de las mujeres directivas desde el punto de vista de nuestra muestra de encuestados....33

Recuadro 2.2 Casos de estudio sobre mujeres en empresas de América Central 38

Lista de gráfico

Gráfico 1. Participación en la fuerza de trabajo por región, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres 2

Gráfico 2. Tasa de empleo por región, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres 3

Gráfico 3. Tasa de desempleo por región, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres 4

Gráfico 4. Proporción de empleo en puestos directivos por región, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres 5

Gráfico 5. Proporción de empleo en puestos directivos por región, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres 5

Gráfico 6. Índice de mujeres y hombres en puestos directivos por región, 1991–2018 (año de referencia 1991=100), A) África, B) Asia y el Pacífico, C) Europa y Asia Central, D) América Latina y el Caribe, E) Oriente Medio y África del Norte, F) América del Norte 6

Gráfico 7. Proporción de mujeres en puestos directivos de nivel intermedio y superior: A) Estados Unidos y países seleccionados en Europa, 2000–2017; B) países seleccionados en América Latina, 2012-2017; y C) países seleccionados en Asia el Pacífico, 2011–2016 8

Gráfico 1.1 Elasticidad parcial del PIB respecto al empleo de las mujeres para diez países con la máxima elasticidad parcial, 1991–2017....18

Gráfico 1.2 Elasticidad parcial del PIB respecto al empleo de las mujeres por región, 1991–2017 18

Gráfico 1.3 Proporción de empresas que informan sobre si las iniciativas relativas a diversidad de género e igualdad ayudaron a mejorar sus resultados comerciales, datos a escala mundial y regional 19

Gráfico 1.4 Proporción de empresas que declaran una mejora de sus resultados comerciales por las iniciativas sobre diversidad e igualdad de género, datos a escala mundial y regional 20

Gráfico 1.5 Proporción de empresas que declaran haber aumentado sus beneficios a raíz de las iniciativas sobre diversidad e igualdad de género, datos a escala mundial y regional 23

Gráfico 1.6 Proporción de empresas para las cuales la retención de mujeres capacitadas representa un desafío para su organización, datos a escala mundial y regional 25

Gráfico 1.7 Proporción de mujeres del total de titulados en educación superior, tasas anuales medias, datos a escala mundial y regional....26

Gráfico 1.8 Proporción de mujeres tituladas en educación superior en STEM, tasas anuales medias, últimos años, datos a escala mundial y regional 27

Gráfico 2.1 Porcentaje de empresas según proporción de trabajadoras en su fuerza de trabajo....30

Gráfico 2.2 Porcentaje de empresas según proporción de mujeres directivas en los cuatro niveles de puestos, A) resultados por nivel directivo y B) resultados por región....31

Gráfico 2.3 Porcentaje de mujeres en cargos directivos, últimos años, países seleccionados por región: (A) África, (B) Américas, (C) Asia y el Pacífico, (D) Europa y Asia Central, y (E) Oriente Medio y Norte de África 34

Gráfico 2.4 Porcentaje de mujeres empleadoras, 1991–2018, (A) resultados a escala mundial y regional y (B) resultados por grupos de países clasificados según sus ingresos 37

Gráfico 2.5 Comparación entre el porcentaje de mujeres directivas y el de empleadoras en los países seleccionados cuyos porcentajes de empleadoras son más elevados, últimos años 37

Gráfico 2.6 El género de los directores generales de empresas, (A) resultados a escala mundial y regional y (B) resultados por tamaño de la empresa 40

Gráfico 2.7 Proporción de mujeres empleadas, en servicios de gestión, y en cargos directivos de nivel intermedio y superior para países seleccionados, últimos años. 44

Gráfico 2.8 Proporción de empresas con mujeres en puestos directivos de nivel medio y superior, en áreas funcionales, a escala mundial y regional 46

Gráfico 3.1 Proporción de empresas con un porcentaje de representación femenina en los consejos de administración, resultados a escala mundial y regional 53

Gráfico 3.2 Distribución por sexo de la presidencia de los consejos de administración, resultados a escala mundial y regional 55

Gráfico 4.1 Evaluación de la diversidad de género en la filosofía de la empresa, resultados a escala mundial y regional 65

Gráfico 4.2 Proporción de empresas encuestadas que coincidieron en que su filosofía empresarial es un reflejo de la sociedad y sus tradiciones, resultados a escala mundial y regional 67

Gráfico 4.3 Proporción de empresas encuestadas que coincidieron en que, en situación de igualdad de aptitudes y calificaciones, las mujeres tienen mayor dificultad para llegar a los cargos directivos de máximo nivel, A) resultados a escala mundial y regional y B) resultados por sexo 68

Gráfico 4.4 Proporción de empresas encuestadas que coincidieron en que las mujeres que desempeñan funciones de dirección son tan eficaces como los hombres, A) resultados a escala mundial y regional y B) resultados por género 68

Gráfico 4.5 Proporción de empresas encuestadas que coincidieron en que una carrera profesional de alto nivel implica estar disponible para trabajar «en todo momento y lugar» y disponer de movilidad geográfica 69

Gráfico 4.6 Proporción de empresas encuestadas que registraron cambios en su productividad como consecuencia de la implantación del trabajo flexible y/o a distancia o el teletrabajo, resultados globales y regionales 70

Gráfico 4.7 Brecha salarial de género entre cargos directivos y número total de empleados por país y región en los últimos años, en A) África, B) las Américas, C) Asia y el Pacífico, D) Europa y Asia Central y E) Oriente Medio y África del Norte 71

Gráfico 4.8 Proporción de empresas que cuentan con políticas de igualdad de oportunidades de empleo o de diversidad y con políticas de inclusión, distribución global y regional 75

Gráfico 4.9 Proporción de empresas que han seleccionado iniciativas para promover la participación de la mujer en la gestión, distribución regional y promedio mundial 76

Lista de ilustraciones

Ilustración gráfica 1. Proporción de mujeres en puestos directivos, últimos años 7

Ilustración gráfica 2. Proporción de mujeres en puestos directivos de nivel intermedio y superior, últimos años disponibles 9

Ilustración gráfica 3. Alcance de la encuesta de empresas 12

Ilustración gráfica 4. Capítulo 1. Panorámica 15

Ilustración gráfica 5. Capítulo 2. Panorámica 29

Ilustración gráfica 6. Capítulo 3. Panorámica 51

Ilustración gráfica 7. Capítulo 4. Panorámica 63

Lista de cuadros

Cuadro 2.1 Porcentajes de mujeres y hombres en diversos puestos directivos cuando hay equilibrio de género en la fuerza laboral de la empresa 43

Cuadro 2.2 Proporción de trabajadoras permanentes a tiempo completo y de directivas ejecutivas, a escala mundial y regional, según últimos años disponibles (porcentajes) 43

Anexos

Lista de gráfico

Gráfico A1. Participación en la fuerza de trabajo mundial por sexo, 1991-2018 (año base 1991=100), A) tasas y B) índices 96

Gráfico A2. Índice de la tasa de participación en la fuerza de trabajo por región, 1991–2018 (año base 1991=100), A) mujeres y B) hombres 96

Gráfico A3. Relación empleo-población por grupo de países clasificados según sus ingresos, 1991–2018 (año base 1991=100), A) mujeres y B) hombres 97

Gráfico A4. Desempleo mundial por sexo, 1991–2018 (año base 1991=100), A) tasas y B) índices 97

Gráfico A5. Índice de la tasa de desempleo por región, 1991–2018 (año base 1991=100), A) mujeres y B) hombres 98

Gráfico A6. Índice de la tasa de desempleo por grupo de países clasificados según sus ingresos, 1991–2018 (año base 1991=100), A) mujeres y B) hombres 98

Gráfico A7. Proporción de trabajadores que ocupaban cargos directivos por grupo de países clasificados según sus ingresos, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres 99

Gráfico A8. Índice de mujeres y hombres que han ocupado cargos directivos por grupo de países clasificados según sus ingresos, A) países de ingresos bajos, B) países de ingresos medios bajos, C) países de ingresos medios altos y D) países de ingresos altos 99

Gráfico A9. Tasa de crecimiento del PIB y el empleo femenino por región, 1991–2017 100

Gráfico A10. Proporción de empresas participantes en las que las iniciativas en materia de diversidad de género e igualdad han contribuido a potenciar los resultados empresariales, A) tamaño de la empresa y B) sector económico 100

Gráfico A11. Proporción de mujeres entre las personas con titulación superior por región, primeros y últimos años, A) África, B) las Américas, C) Asia y el Pacífico, D) Europa y Asia Central y E) Oriente Medio y África del Norte 102

Gráfico A12. Proporción de mujeres entre las personas tituladas en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas por región, primeros y últimos años, A) África, B) las Américas, C) Asia y el Pacífico, D) Europa y Asia Central y E) Oriente Medio y África del Norte 104

Gráfico A13. Porcentaje de empresas por proporción de mujeres en cargos directivos de los cuatro niveles existentes, A) por tamaño de la empresa y B) por sector económico 107

Gráfico A14. Índice de mujeres empleadoras, 1991–2018 (año base 1991=100), A) a escala regional y mundial y B) por grupo de países clasificados según sus ingresos 109

Gráfico A15. Índice de mujeres y hombres empleadores, 1991–2018 (año base 1991=100), A) por región y B) a escala mundial 110

Gráfico A16. Sexo de los directores ejecutivos de las empresas por sector económico 111

Gráfico A17. Proporción de empresas en las que era una mujer la que ocupaba el cargo directivo de nivel máximo por región, últimos años, A) África, B) las Américas, C) Asia y el Pacífico, D) Europa y Asia Central y E) Oriente Medio y África del Norte 112

Gráfico A18. Proporción de mujeres empleadas, en servicios de gestión y en cargos directivos de nivel intermedio y superior por región, últimos años, A) África, B) las Américas, C) Asia y el Pacífico, D) Europa y Asia Central y E) Oriente Medio y África del Norte 114

Gráfico A19. Proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas participantes por A) tamaño de la empresa y B) sector económico 117

Lista de cuadros

Cuadro A1. Elasticidad parcial del PIB con respecto al empleo femenino 92

Cuadro A2. Probabilidades pronosticadas para la mejora de los resultados empresariales en relación con las diversas características de la empresa 95

Cuadro A3. Probabilidades pronosticadas de obtención de mejores resultados empresariales cuando se aplica una filosofía inclusiva desde la perspectiva de género y una política de igualdad de oportunidades de empleo o de diversidad e inclusión 95

Cuadro A4. Predicción de probabilidad de que las empresas con una cultura inclusiva tengan menos dificultades para retener a las mujeres calificadas 118

Cuadro A5. Probabilidad de que las mujeres encuestadas ocupen puestos directivos en función de varias características de las empresas 118

Cuadro A6. Predicción de probabilidad de tener una directora general al frente de una empresa en correlación con varias iniciativas, políticas y características de ésta. 118

Cuadro A7. Proporción de empresas con mujeres ejecutivas de máximo nivel o directoras generales, según tamaño de la empresa por regiones, último año disponible 119

Cuadro A8. Directoras generales de empresas cotizadas, por países seleccionados, últimos años 122

Cuadro A9. Probabilidad de que las mujeres ocupen puestos directivos de nivel intermedio, superior y ejecutivo en relación con A) los efectos de una fuerza de trabajo equilibrada en términos de género; la presencia de una directora general, una presidenta o mujeres en los consejos de administración de las empresas; y B) los efectos de un incremento de los beneficios. 123

Cuadro A10. Probabilidad de que las mujeres desempeñen, en las áreas funcionales, puestos directivos A) de nivel intermedio y B) de nivel superior 124

Cuadro A11. Proporción de mujeres en consejos de administración de empresas cotizadas o de grandes empresas por países seleccionados, últimos años disponibles 126

Cuadro A12. Proporción de empresas cotizadas y con mujeres en la presidencia de sus consejos de administración, por países y región seleccionados 127

Cuadro A13. Probabilidad de potenciar los resultados comerciales de la empresa en relación a la proporción de mujeres que se sientan en los consejos de administración o que los presiden. 128

Cuadro A14. Probabilidad de que una empresa tenga a una mujer como presidenta en relación con varias iniciativas, políticas y características de la empresa. 128

Cuadro A15. Efectos de los consejos de administración equilibrados en términos de género sobre la probabilidad de que las mujeres ocupen puestos directivos de nivel superior o ejecutivos de máximo nivel 128

Cuadro A16. Medidas legislativas e iniciativas voluntarias adoptadas para acelerar la inclusión de las mujeres en los consejos de administración en los países 129

Cuadro A17. El efecto de las empresas donde predomina la cultura masculina en la probabilidad de que una mujer presida un consejo de administración compuesto solo por hombres. 131

Cuadro A18. El efecto de consejos de administración equilibrados en términos de género sobre la probabilidad de que una empresa tenga una cultura inclusiva desde la perspectiva de género 131

Cuadro A19. El efecto de una cultura empresarial inclusiva con perspectiva de género sobre la probabilidad de que las mujeres ocupen cargos directivos en varios niveles de la empresa 131

Cuadro A20. El efecto de una política de igualdad de oportunidades en el empleo o de una política de diversidad e inclusión sobre la probabilidad de que las mujeres ocupen cargos directivos en varios niveles de la empresa, y sobre la potenciación de los resultados comerciales de ésta. 132

Agradecimientos

El presente informe fue elaborado por el Programa de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con contribuciones de colegas en Ginebra y en las Oficinas regionales. Jae-Hee Chang, funcionaria senior de programas y operaciones de OIT/ACT-EMP, dirigió el proceso de investigación desde su diseño hasta su aplicación y es coautora del informe. José Luis Viveros Añorve, funcionario del Programa de Actividades para los Empleadores y economista de OIT/ACT-EMP, dirigió el análisis de los datos y es coautor. Linda Wirth, consultora experta en cuestiones de género, proporcionó la información técnica necesaria a lo largo del desarrollo del informe y es también coautora.

El informe fue elaborado a través de una iniciativa del equipo de ILO-ACT/EMP en todo el mundo. Nos gustaría agradecer especialmente a los especialistas de ILO-ACT/EMP en diversas partes del mundo por sus útiles comentarios y sus orientaciones, en particular a Julie Kazagui (Dakar), Maria Victoria Giulietti (Lima), Gary Rynhart (Pretoria), Jeanne Schmitt (Turín) y Roberto Villamil (Lima). Algunos colegas radicados en Ginebra, como Samuel Asfaha, Laura Greene y Henrik Moller colaboraron también a moldear el informe.

El Departamento de Estadística de la OIT prestó ayuda y asesoramiento cruciales para acceder y manejarnos por las estadísticas más actualizadas del mercado de trabajo. Asimismo deseamos transmitir nuestro más profundo agradecimiento a Rosina Gammarano, Roger Gomis, Steven Kapsos y Ritash Sarna por su excelente colaboración y la ayuda que nos han brindado.

Nos gustaría también agradecer al Servicio de Género, Igualdad y Diversidad de la OIT la valiosa información que nos han aportado. Extendemos este agradecimiento a Umberto Cattaneo y Emanuela Pozzan.

Este informe no habría sido posible sin el apoyo prestado por las organizaciones empresariales y de empleadores de los países de África, Asia y el Pacífico, Europa y Asia Central, América Latina y el Caribe, y Oriente Medio y África del Norte. Estas organizaciones han sido un factor decisivo en el proceso de recopilación de información, poniéndose en contacto con sus empleadores afiliados para poder recopilar los datos empíricos del informe. Además, queremos agradecer de manera especial a la Organización Internacional de Empleadores (OIE) su apoyo y análisis del informe. En este apartado, hay que reconocer debidamente a María Paz Anzorreguy y Akustina Morni, de la OIE.

Deseamos manifestar asimismo nuestro agradecimiento a numerosos individuos y organizaciones por su contribución a la elaboración de este informe: la Universidad de California, Los Angeles; el equipo del Programa de Investigación sobre Gestión Aplicada de la Anderson School of Management, compuesto por Katie Donovan, Anna Goldberg, Jessica Lin, David Poli, Jennifer Yoohanna, así como el consejero docente Paul Park, cumplieron una función decisiva a la hora de facilitarnos la posibilidad de presentar el informe con una considerable participación activa de las empresas. Además, Marco Faytong-Haro, Alexandre Henry y Linda Vega Orozco nos proporcionaron su ayuda para el análisis y producción de datos en varias etapas de la elaboración del informe. Por ultimo, la cooperativa de traductores Leolotrad (Pedro Tena) tradujo este informe al español.

Resumen ejecutivo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Siglas

ASX	Australian Securities Exchange
PIB	producto interior bruto
UE	Unión Europea
FTSE	Financial Times Stock Exchange
OIT	Organización Internacional del Trabajo
JSE	Johannesburg Stock Exchange
MSCI	Morgan Stanley Capital International
NZX	New Zealand Stock Exchange
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
PwC	PricewaterhouseCoopers
STEM	ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas
SSE	Sustainable Stock Exchanges
S&P	Índice Standard and Poor
TSX	Toronto Stock Exchange
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

Introducción

En la actualidad, el ámbito empresarial atraviesa un periodo de vertiginosas transformaciones. Las tecnologías nuevas y emergentes, los mercados en crecimiento, la ampliación de la base mundial de consumidores y una mayor competencia para reclutar a las personas con más talento han llevado a muchas empresas a tener que examinar sus estrategias y prioridades empresariales.

Si a la hora de afrontar tendencias socioeconómicas complejas que se suman a otros desafíos, las empresas cuentan con plantillas que disponen de las capacidades y el talento idóneos, con independencia de su género o formación, podrán manejarse mejor dentro de cualquier conmoción económica. Ahora más que nunca, las empresas tienen que abrazar la diversidad de género como parte de su estrategia de gestión del talento.

Al analizar casi 13.000 empresas de 70 países y cinco regiones, descubrimos que la diversidad de género es necesaria para un rendimiento comercial competitivo y puede impulsar resultados comerciales positivos, pero crea también incentivos más generales para la igualdad de género dentro de las empresas. En concreto, nuestra investigación muestra que cuando hay diversidad en los puestos directivos de máximo nivel y en las juntas directivas, las mujeres acceden más fácilmente a los cuadros directivos medios o superiores, se reduce la segregación laboral en razón de género y se crea un entorno de trabajo más inclusivo en general.

Nuestro informe viene a sumarse al cada vez mayor volumen de datos empíricos que demuestran que muchas empresas están involucradas activamente en iniciativas para aumentar el número de mujeres en su reserva de talentos para que ocupen puestos de nivel directivo y en los consejos de administración. Pero muestra también que estos esfuerzos por sí solos son insuficientes.

La investigación y la estadística confirman, en general, que el progreso hacia la diversidad de género en determinados niveles directivos es muy lento y varía de unas regiones a otras. Las empresas aún no han traducido sus políticas en acciones concretas.

Con el fin de situar los resultados de la encuesta en un contexto socioeconómico más amplio, en la presente introducción exponemos, en primer lugar, el panorama de los mercados de trabajo a escala mundial y, a continuación, nuestra metodología de encuesta y un resumen de las características de la empresa.

Tasas de participación en la fuerza de trabajo

En los últimos treinta años, se ha reducido la brecha de género en la participación en la fuerza de trabajo[1]. No obstante, en casi todos los países del mundo, son los hombres y no las mujeres quienes tienen más probabilidades de participar en el mercado de trabajo. Según la OIT, en 2018, la tasa media de participación global de las mujeres en el empleo se mantuvo en un 48,5 % mientras que la de los hombres alcanzó el 75 %. Esto representa 26,5 puntos porcentuales de brecha de género en la participación de ambos sexos en la fuerza de trabajo (OIT, 2018a).

[1] La tasa de participación de la fuerza de trabajo es una medida del porcentaje de la población en edad de trabajar de un país que participa activamente en el mercado de trabajo, ya sea porque trabaja o porque busca empleo.

Hay varias tendencias dominantes que sobresalen al examinar el promedio de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo en el periodo que va de 1991 a 2018 (véase el gráfico 1), así como la evolución en su tasa de participación desde 1991 como año de referencia (véase anexo II, gráfico A1). En primer lugar, América del Norte destaca con la tasa media más elevada. Si nos fijamos en la tendencia a lo largo del tiempo, vemos que la región ha experimentado un auge constante en la década de 1990, un estancamiento durante la mayor parte de la década de 2000 y un descenso entre 2008 y 2014 como consecuencia de la crisis económica, seguido de una leve recuperación a partir de 2015. Con todo, el crecimiento de la tasa de participación de la mujer en la fuerza de trabajo en Norteamérica no ha vuelto a alcanzar los niveles de antes de la crisis.

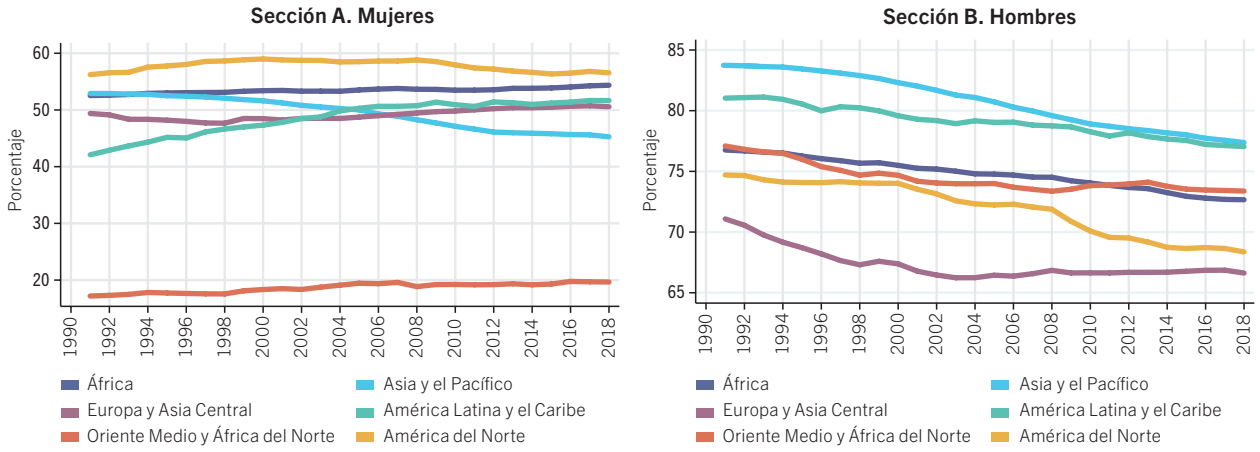
En contraposición, Oriente Medio y África del Norte tienen la menor tasa de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo a pesar de una tendencia moderada al alza en los últimos años, con un aumento del 17,2 % al 19,7 % en 2018.

Mientras tanto, la media de la tasa de participación de la mujer en América Latina y el Caribe ha crecido a un ritmo más acelerado, superando incluso a la de Europa y Asia Central a principios de la década de 2000. Tanto es así que experimentó un aumento de 9,6 puntos porcentuales entre 1991 y 2018 (pasando del 42,1 al 51,7 %).

La tasa promedio de participación femenina en Asia y el Pacífico se ha reducido de forma considerable y constante durante las casi últimas tres décadas en 7,6 puntos porcentuales (pasando de 52,9 % en 1991 a 45,3 % en 2018). En África, la tasa media aumentó marginalmente durante la década de 1990, poniendo de manifiesto el escaso progreso en materia de participación de la mujer en el mercado de trabajo[2]. No obstante, a partir de 2010 se observa una leve tendencia al alza.

En contraposición, la tasa de participación de los hombres ha menguado a lo largo de las últimas tres décadas en todas las regiones. En Oriente Medio y Norte de África, la participación de los hombres en la fuerza de trabajo remontó ligeramente en el periodo 2008-2013 para volver a descender posteriormente.

Gráfico 1. Participación en la fuerza de trabajo por región, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres



Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.
Fuente: ILOSTAT.

[2] La subida marginal en la participación de las mujeres africanas en la fuerza de trabajo puede explicarse por los efectos de la evolución demográfica.

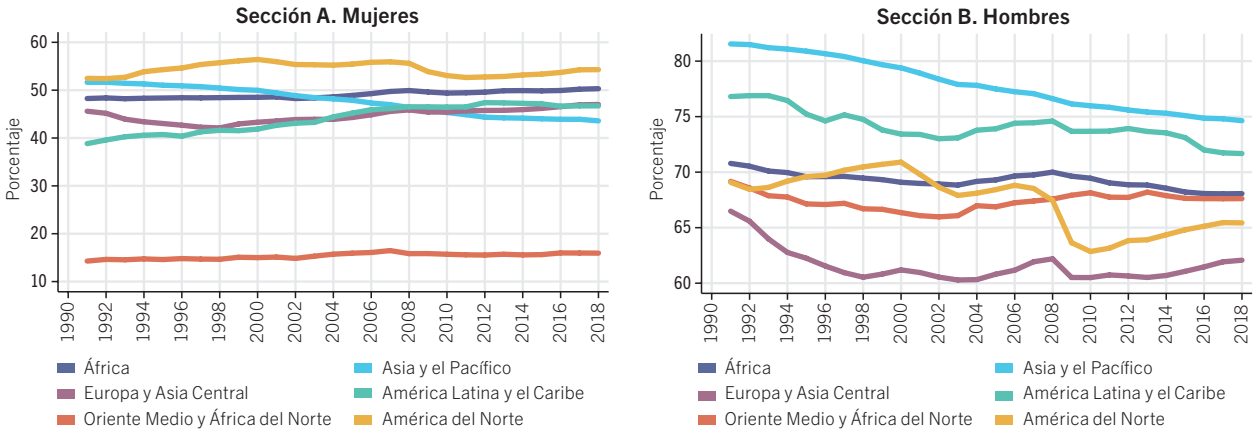
Tasas de crecimiento del empleo

A fin de tener en cuenta el crecimiento de la población, examinamos la relación empleo-población[3]. Este indicador nos informa de la capacidad de una determinada economía para crear empleo.

Si nos fijamos en las diversas tendencias de todas las regiones, observamos que en América Latina y el Caribe hay una tendencia al alza del porcentaje de mujeres empleadas con respecto a la población en edad de trabajar, que aumentó del 38,8 % en 1991 al 46,7 % en 2018 (véase el gráfico 2). Esto confirma que el incremento de la tasa de participación de la mujer en la fuerza de trabajo a lo largo del mismo periodo se debe a la creación de empleo. En contraposición, en Asia y el Pacífico, la tasa de empleo por población sigue una tendencia a la baja, lo que sugiere que un porcentaje de la población femenina no participa directamente en las actividades orientadas al mercado de trabajo bien porque no tiene empleo, bien porque no forma parte de la fuerza de trabajo debido a un aumento de la tasa de matriculación en la educación secundaria (Dasgupta y Verick, 2016).

Al observar las tendencias en grupos de países por nivel de ingresos, aparecen dos corrientes contrapuestas. Por un lado, en los países con nivel de ingreso alto y medio-alto se aprecia un descenso abrupto del porcentaje de mujeres con empleo en relación a la población en edad de trabajar, mientras que el empleo de los hombres en estos países ha descendido desde 1991 (véase anexo II, gráfico A3). Por otra parte, resulta interesante que, entre 2001 y 2005, en las economías con nivel de ingreso bajo la tasa de empleo de las mujeres cayó considerablemente, mientras que sucedió lo contrario en el caso de la tasa de empleo de los hombres. Estas tendencias sugieren que los países con niveles de ingresos bajos y medios bajos requieren un entorno empresarial propicio que favorezca la creación de empleo para las mujeres.

Gráfico 2. Tasa de empleo por región, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres



Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.
Fuente: ILOSTAT.

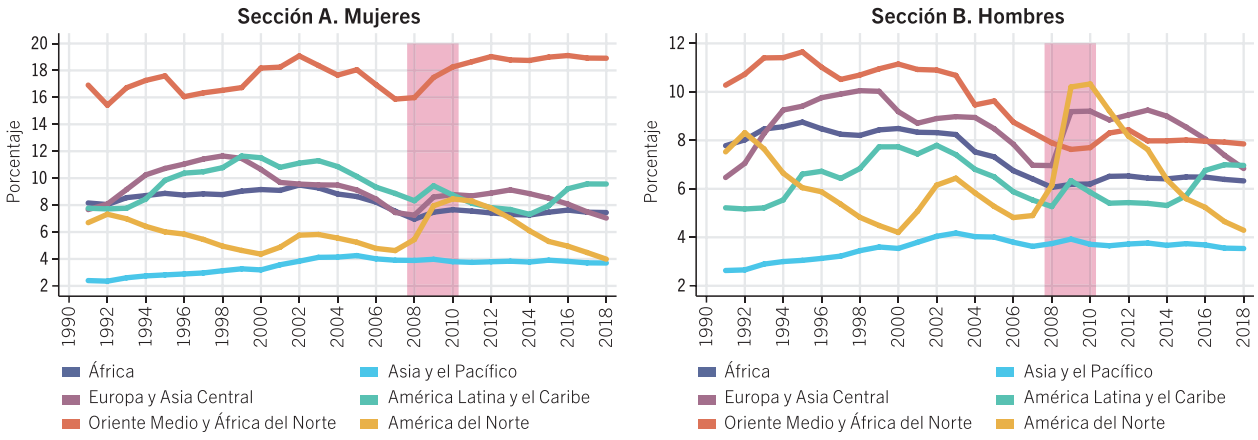
[3] La relación empleo-población se define como la proporción entre el número de personas con empleo en un país y la población total en edad de trabajar. Una proporción alta significa que, en un determinado país, hay un porcentaje elevado de la población que tiene empleo.

Tasas de desempleo

El auge del empleo femenino es la reducción gradual de la tasa de desempleo femenino en todas las regiones entre 1991 y 2018 (véase el gráfico 3). Durante la década de 1990, la tasa de desempleo femenino había emprendido una ligera tendencia a la baja en algunas regiones, pero el descenso más acentuado tuvo lugar en América del Norte. No obstante, a lo largo de las últimas tres décadas, pese a que los países de Asia y el Pacífico tienen la tasa de desempleo más baja para mujeres y hombres de todas las regiones, se aprecia una tendencia constante al alza (véase el gráfico A5 del anexo II para la evolución en la tasa de desempleo a partir de 1991 como año de referencia).

La crisis financiera mundial de 2008-2009 provocó una drástica pérdida de puestos de trabajo para mujeres y hombres en todas las regiones. Sin embargo, en América del Norte, la recuperación posterior fue considerable, y hoy las cifras de desempleo se sitúan en mínimos históricos. Además, Europa y Asia Central han visto descender la tasa de desempleo después de la crisis. En contraste, los niveles de desempleo para las mujeres siguen siendo más elevados ahora que antes de la crisis en América Latina y el Caribe, en África y en los países de ingresos medianos bajos y de ingresos medianos altos (véase Anexo II, gráfico A6, para la evolución en la tasa de desempleo por grupos de países clasificados según sus ingresos).

Gráfico 3. Tasa de desempleo por región, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres

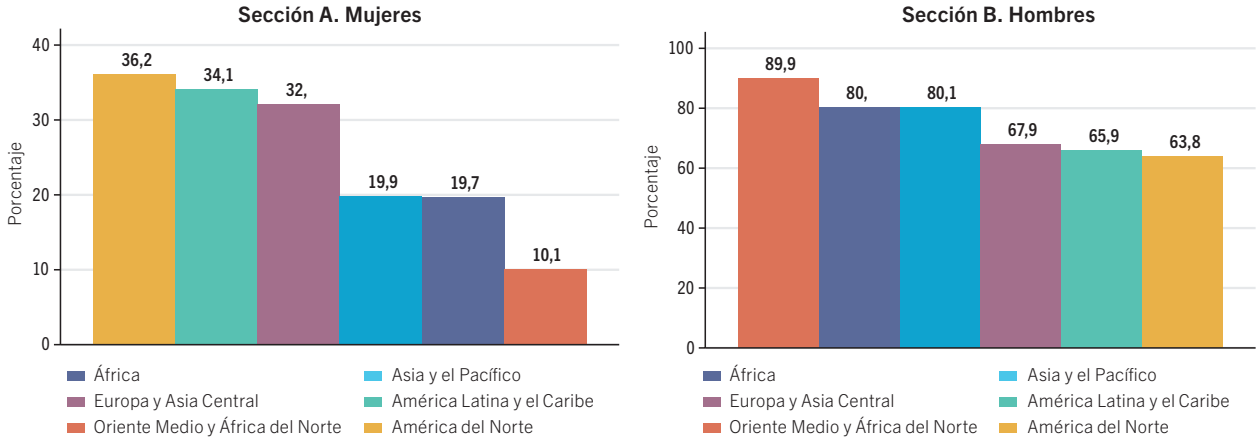


Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018. El área sombreada en color rosa representa la crisis financiera mundial de 2008-2009. Véase el gráfico A4 del anexo II para la tasa media mundial de desempleo entre 1991 y 2018.
Fuente: ILOSTAT.

Proporción de mujeres en puestos directivos

Entre 1991 y 2018, tal como aparece en el gráfico 4, América del Norte podía presumir de tener uno de los porcentajes más elevados de mujeres en puestos directivos (con un 36,2 % de media durante casi tres decenios), seguida de cerca por América Latina y el Caribe (34,1 % de media). Las tasas más elevadas de los hombres en puestos directivos para este periodo se registraron en Oriente Medio y África del Norte (89,9 %), seguidas de África (80,3 %) y Asia y el Pacífico (80,1 %).

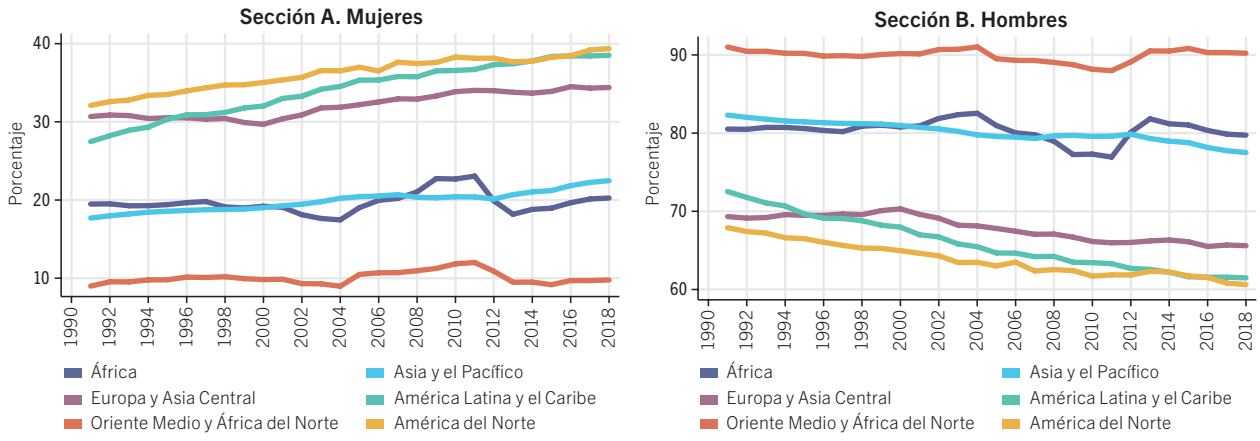
Gráfico 4. Proporción de empleo en puestos directivos por región, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres



Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018. El empleo en los cargos directivos se ha calculado sobre la base de las estadísticas de empleo por sexo y ocupación. Representa la proporción de mujeres empleadas en cargos directivos, a partir de de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO). Se presentan dos medidas distintas: una referida al conjunto de puestos directivos (categoría 1 de ISCO-08 o ISCO-88) y otra que se refiere únicamente a los puestos de nivel superior y medio, excluyendo a los puestos subalternos (categoría 1 tanto en ISCO-08 e ISCO-88 menos la categoría 14 in ISCO-08 y categoría 13 en ISCO-88).
Fuente: ILOSTAT.

En Europa y Asia Central, a pesar de una ligera tendencia a la baja en la década de 1990, la representación de las mujeres en los puestos directivos de las empresas se recuperó a principios de la década de 2000. En Asia y el Pacífico, observamos una ligera tendencia al alza, con un aumento del porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos, que pasa del 17,7 % en 1991 al 22,5 % en 2018 (véase el gráfico 5). En cambio, cuando se observa el progreso del porcentaje de mujeres en puestos de gestión en diversas regiones, se observa que la situación ha sido más variable en África y en Oriente Medio y África del Norte, con periodos de contracción y crecimiento económico. Al comparar los promedios regionales durante las últimas tres décadas, vemos por ejemplo una diferencia de 26,1 puntos porcentuales entre América del Norte, por un lado, y Oriente Medio y Norte de África, por otro.

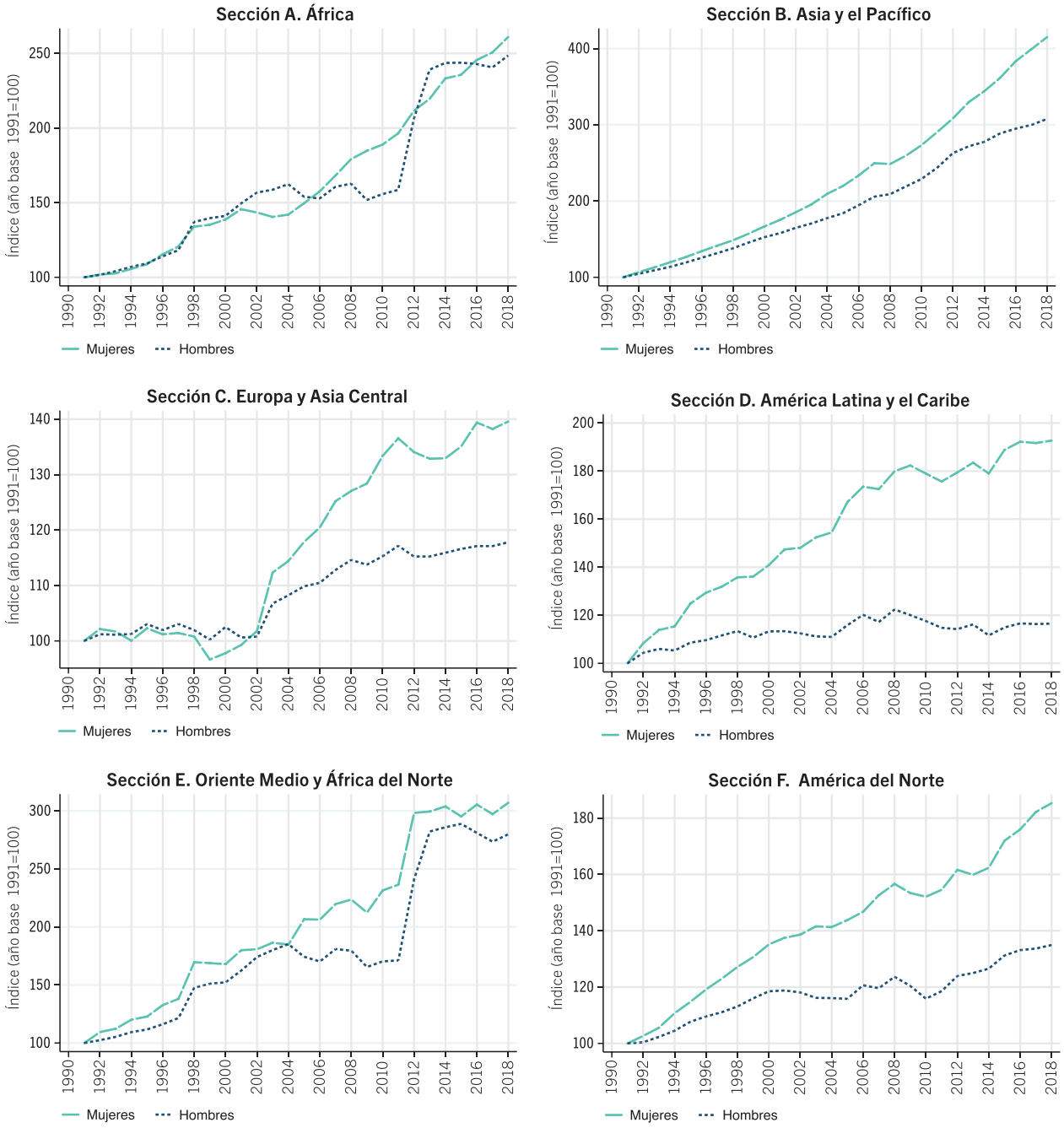
Gráfico 5. Proporción de empleo en puestos directivos por región, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres



Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.
Fuente: ILOSTAT.

Tomando 1991 como año de referencia, el gráfico 6 muestra el incremento considerable del número de mujeres en cargos directivos en todas las regiones utilizando un índice de evolución. En particular, a partir de 2002, se observa una tendencia constante y pronunciada al alza en el número de mujeres que ocupan cargos directivos, y a mayor velocidad que los hombres, en Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe y en Europa y Asia Central.

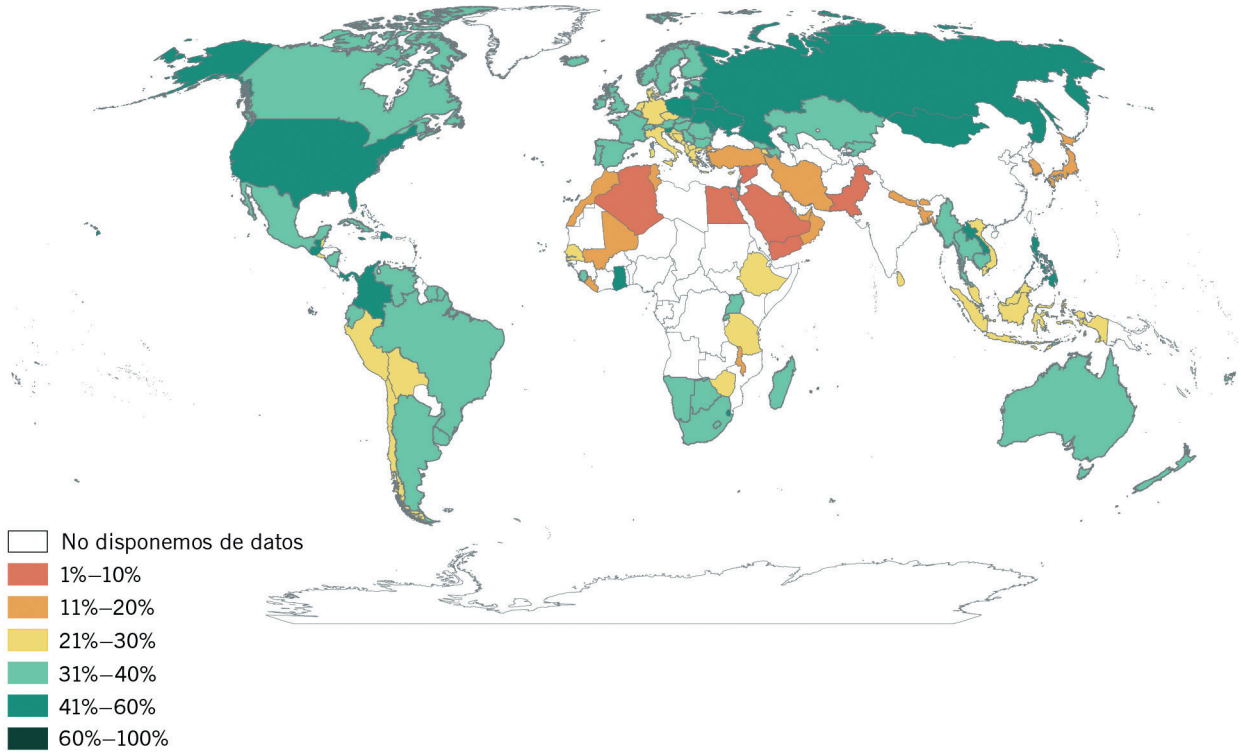
Gráfico 6. Índice de mujeres y hombres en puestos directivos por región, 1991–2018 (año base 1991=100), A) África, B) Asia y el Pacífico, C) Europa y Asia Central, D) América Latina y el Caribe, E) Oriente Medio y África del Norte, F) América del Norte



Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.
Fuente: ILOSTAT.

Examinando los grupos de países clasificados según sus ingresos, entre 1991 y 2018, las tasas medias más elevadas de mujeres en cargos directivos de máximo nivel se encuentran en países con ingresos elevados (31 %) y en países con ingresos medios altos (26,7 %), mientras que el porcentaje de hombres en cargos directivos es más destacado en los países con ingresos medios-bajos (79,8 %) y en países con ingresos reducidos (78,5 %) (Véase anexo II, gráfico A7).

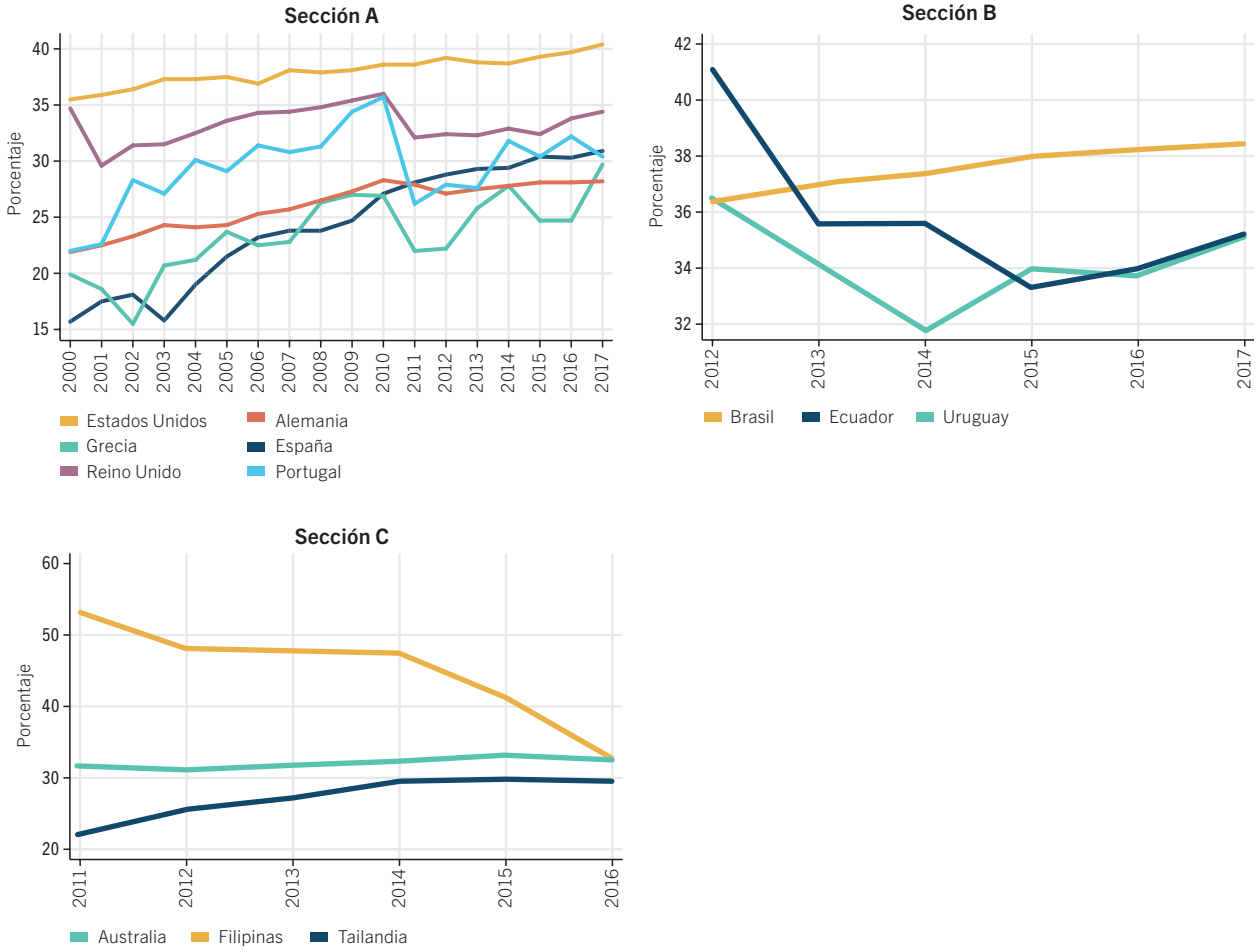
Ilustración gráfica 1. Proporción de mujeres en puestos directivos, últimos años



Fuente: ILOSTAT.

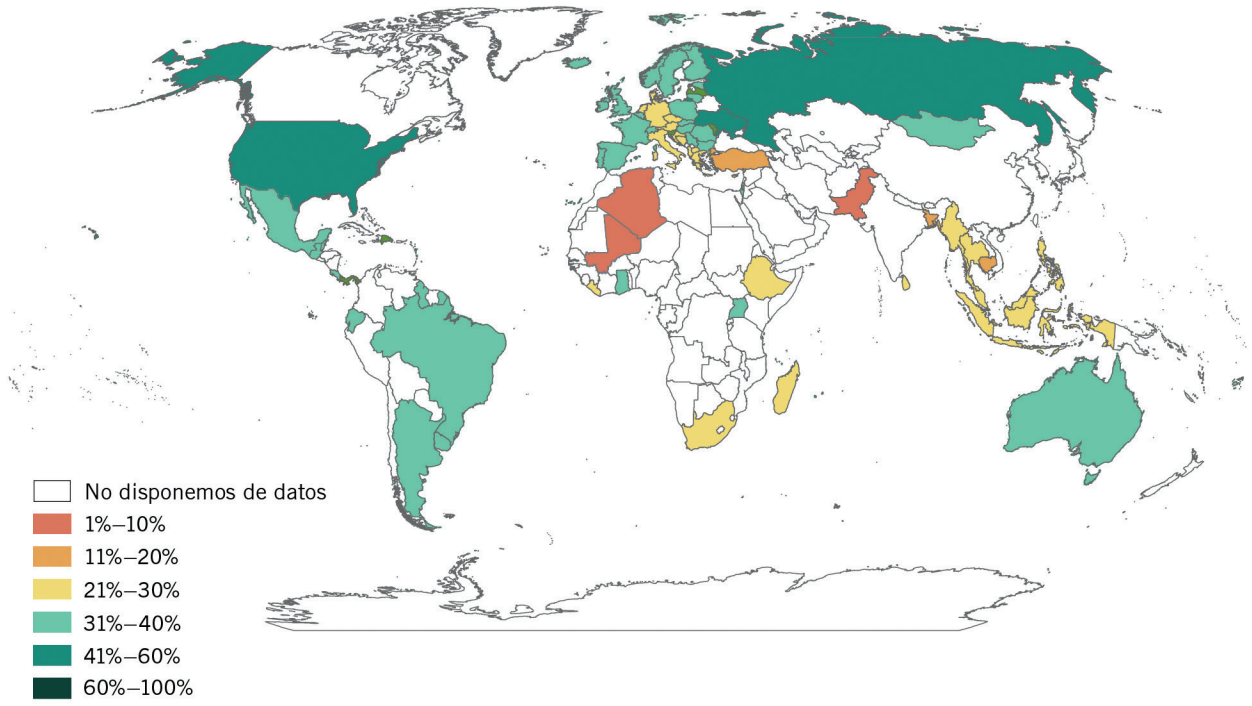
Para analizar la situación de las mujeres que ocupan cargos directivos de nivel medio y superior, examinamos una selección de países en los que disponemos de datos para un periodo consecutivo (véase el gráfico 7). En Estados Unidos y Alemania, por ejemplo, ha crecido el número de mujeres que ocupan cargos directivos de nivel medio y superior durante las últimas dos décadas. Estados Unidos destaca entre la selección de países con economías avanzadas donde el porcentaje de las mujeres en cargos directivos de nivel medio y superior es el más elevado. En España, las mujeres han ido ocupando paulatinamente un mayor número de puestos directivos desde 2003. No obstante, la situación es desigual en Portugal y Grecia, donde se han sucedido períodos de crecimiento y de contracción. En América del Sur, entre 2012 y 2017, las mujeres han logrado progresos más sustanciales en lo que se refiere a los puestos directivos de nivel medio y superior en Brasil que en Uruguay y Ecuador. En Asia y el Pacífico se observan tendencias contrapuestas. En Australia apenas se ha avanzado en los últimos años, mientras que en Filipinas ha descendido considerablemente el número de mujeres que ocupan puestos directivos de nivel medio y superior desde 2011. Al mismo tiempo, en Tailandia, el porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos de nivel medio y superior ha aumentado, alcanzando el 30 % en 2016.

Gráfico 7. Proporción de mujeres en puestos directivos de nivel intermedio y superior: A) Estados Unidos y países seleccionados en Europa, 2000–2017; B) países seleccionados en América Latina, 2012-2017; y C) países seleccionados en Asia el Pacífico, 2011–2016



Fuente: ILOSTAT.

Ilustración gráfica 2. Proporción de mujeres en puestos directivos de nivel intermedio y superior, últimos años disponibles



Fuente: ILOSTAT.

Encuesta de empresas de la OIT sobre las mujeres en la gestión empresarial: demografía y metodología

Llevamos a cabo una encuesta mundial de empresas para comprender mejor las dinámicas actuales del mercado de trabajo y evaluar cómo toman en consideración las empresas la diversidad de género. La encuesta analizó la diversidad de género en los puestos directivos y en sus consejos de administración, los retos que afrontan las mujeres en el lugar de trabajo cuando tratan de desarrollar su carrera profesional, así como las oportunidades para las empresas que redefinen sus resultados empresariales teniendo en cuenta la diversidad de género.[4]

En total, se han recopilado 12 940 respuestas de empresas en 70 países de cinco regiones distintas: África, Asia y el Pacífico, Europa y Asia Central, América Latina y el Caribe, Oriente Medio y África del Norte. Los datos de las empresas se recopilaron a través de una encuesta en línea distribuida en 15 idiomas: árabe, bahasa indonesio, búlgaro, chino, croata, inglés, francés, malayo, portugués, rumano, serbio, español, tagalo, thai y vietnamita.

El cuestionario de la encuesta gira en torno a tres temas principales:

1. Los argumentos en favor de la viabilidad económica de una fuerza de trabajo diversificada en términos de género, y en particular la experiencia de las empresas a la hora de mejorar la capacidad de atraer y retener talentos; potenciar la creatividad, la innovación y la apertura; aumentar la rentabilidad y la productividad; mejorar su reputación, e incrementar la capacidad de sondear el interés y la demanda de los consumidores;

[4] En el presente informe nos referimos a la encuesta como «Encuesta de empresas de la OIT, 2018».

2. La representación de la mujer en cargos directivos subalternos, medios, superiores y de nivel ejecutivo, así como en las juntas directivas de las empresas y en diversas áreas funcionales de la misma; y
3. Las políticas y culturas empresariales, y las percepciones de los responsables de tomar decisiones en materia de diversidad de género.

La Encuesta de la OIT sobre empresas se llevó a cabo entre noviembre de 2017 y enero de 2018. Del número total de respuestas, la mayoría procedía de América Latina y el Caribe, lo que representaba un 37,2 % de la muestra global, seguida de Asia y el Pacífico (el 20,2 %), Europa y Asia Central (19,4 %), Oriente Medio y Norte de África (16,9 %) y África (10,9 %). Pese a que nuestro informe no se basa en una muestra representativa de los países analizados, ofrece un panorama general de cómo las empresas aprovechan al máximo la diversidad de género y, lo que es más importante, cubren la situación en las empresas pequeñas y medianas así como en las empresas locales, sobre las que no se investiga lo suficiente.

En lo que se refiere a las características de las empresas encuestadas, la mayor proporción de respuestas procedía de «actividades de otros servicios» (15 %), la industria manufacturera (12,4 %), el comercio al por menor, las ventas o las actividades comerciales (10,3 %) y la información y las comunicaciones (8,3 %)[5]. Las empresas de la encuesta se clasificaron en cuatro tipos según el número de trabajadores a los que empleaban: microempresas (con menos de dos trabajadores empleados), empresas pequeñas (entre 2 y 100 trabajadores), medianas (entre 101 y 25 trabajadores) y grandes (con más de 250 trabajadores). Dentro de la muestra global de empresas, el 50,8 % eran pequeñas, el 16,6 % eran medianas y el 32,5 % eran grandes[6]. La muestra incluía una serie considerable de empresas nacionales y locales (73 %) y de empresas multinacionales (27 %).

Los responsables de las empresas encuestadas se encontraban en gran medida en puestos de toma de decisiones de forma que la credibilidad de las respuestas al cuestionario estaba garantizada. Del total de encuestados en todo el mundo, el 53,4 % eran responsables de departamentos o de unidades de negocio, y el 46,4 % dirigían un equipo. En lo que se refiere al género, prácticamente el 60 % de los encuestados en todo el mundo eran hombres y el 40 % mujeres.

Estructura del informe

El presente informe está estructurado en los cuatro capítulos principales siguientes:

1. El capítulo 1 gira en torno a los argumentos empresariales y económicos a favor de la diversidad de género, avalados por pruebas de que el empleo de las mujeres contribuye al crecimiento del producto interior bruto (PIB) y de que las iniciativas de las empresas en apoyo del empleo de las mujeres mejoran los resultados empresariales, en particular el desempeño y los beneficios financieros;
2. El capítulo 2 se ocupa de la diversidad de género en la gestión empresarial, analizando el porcentaje de mujeres en cargos directivos, en particular, a nivel de la dirección general o ejecutiva, así como de mujeres con una empresa propia, al tiempo que estudia los fenómenos de «la falta de ascenso en el escalafón corporativo» y el de «las paredes de cristal»;

[5] Los sectores económicos en la encuesta de empresas se definieron según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), Rev. 4. No obstante, en esta encuesta no se recogieron los sectores siguientes: G. reparación de vehículos automotores y motocicletas; T. Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio, y U. Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales. Los ocho sectores económicos que se han incluido en el análisis de este informe representan el 71,3 % del total de empresas encuestadas en todo el mundo; otros sectores económicos que representan menos del 5 % cada uno se han excluido de todos los gráficos del informe.

[6] Las microempresas representaban menos del 0,05 % de la muestra global y, por tanto, no se han incluido en el análisis que figura en el presente informe.

3. El capítulo 3 trata de la diversidad de género en las juntas directivas y en la gobernanza corporativa y examina de qué modo las mujeres se abren paso hasta las juntas directivas; y
4. El capítulo 4 aborda la transformación hacia un entorno empresarial y analiza lo que puede hacerse en la práctica en apoyo de una mayor diversidad de género, en particular, creando una cultura inclusiva de género en el lugar de trabajo y una reducción de la disparidad de remuneración en razón de género.

Cada capítulo utiliza las respuestas de la Encuesta de empresas de la OIT para deducir de qué modo consideran estas la diversidad de género dentro de sus organizaciones. El análisis contempla interpretaciones sobre regresiones probabilistas estadísticamente significativas. Los resultados de las encuestas se complementan con datos pertinentes sobre el mercado de trabajo y sobre investigaciones secundarias. En los capítulos principales se proporciona información a nivel mundial y regional, mientras que en anexo puede encontrarse información adicional por país y detalles de las regresiones realizadas utilizando los datos de las encuesta de empresa. El informe concluye con unas observaciones finales donde se exponen sucintamente los mensajes fundamentales que cabe extraer de él.

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

Ilustración gráfica 3. Alcance de la encuesta de empresas

70
países

12.940
empresas

73 %
nacionales o locales

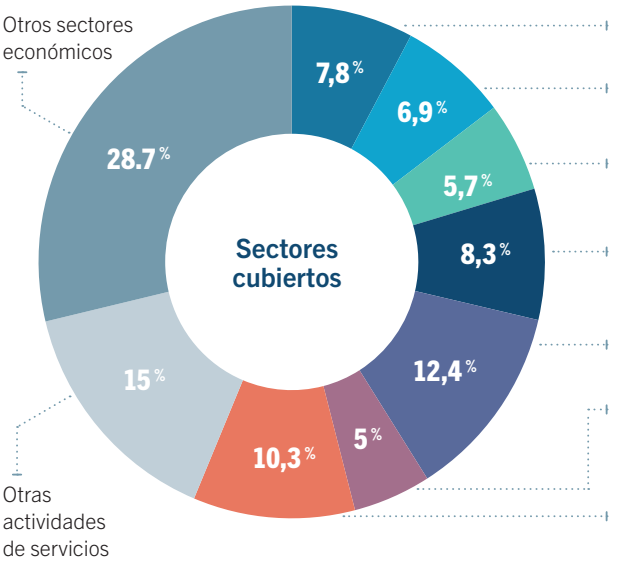
27 %
multinacionales

América Latina y el Caribe
32,7 %

58,8 %
pequeñas empresas

32,5 %
grandes empresas

16,6 %
medianas empresas



Otros sectores económicos

Construcción

Educación

Actividades financieras o de seguros

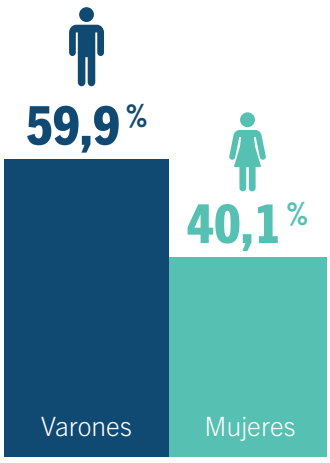
Actividades de información y comunicación

Manufacturas

Actividades profesionales, científicas o técnicas

Comercio al por menor, ventas o actividades comerciales

Otras actividades de servicios



Europa y Asia Central
19,4 %

Oriente Medio y África del Norte
16,9 %

Asia y el Pacífico
20,2 %

África
10,9 %

Asia y el Pacífico

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

Europa y Asia Central

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

América Latina y el Caribe

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

Oriente Medio y África del Norte

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

África

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

01

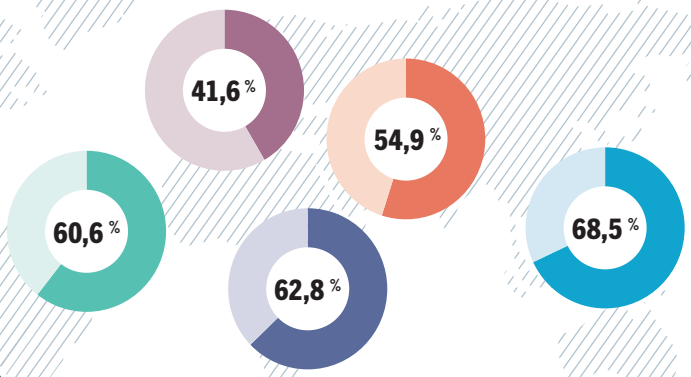
La importancia económica y empresarial de una fuerza de trabajo diversificada desde la perspectiva de género

Ilustración gráfica 4. Capítulo 1. Panorámica

A escala mundial, el

57,4 %

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



Porcentaje de encuestados por región que están de acuerdo

60,2 %

afirmaron haber aumentado sus ganancias y su productividad

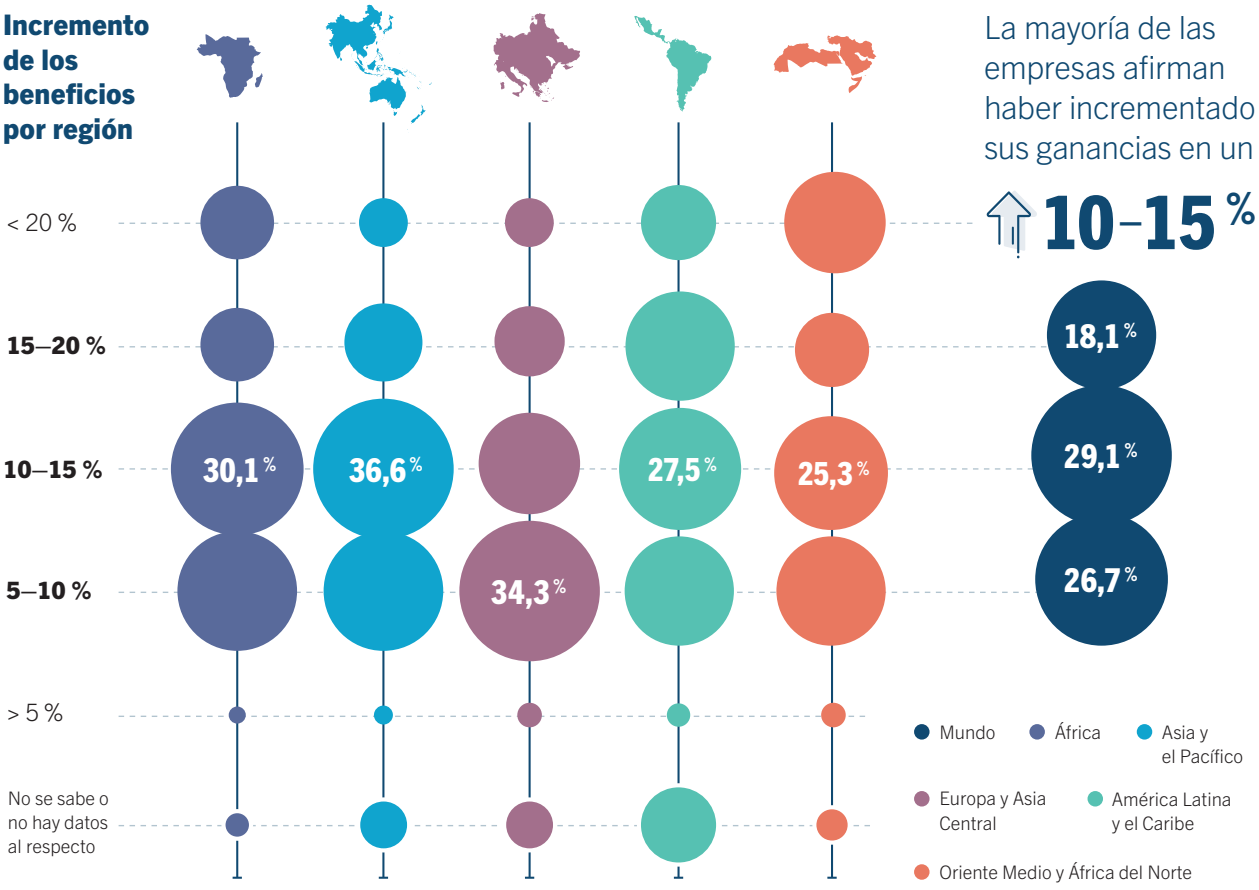
56,8 %
afirmaron haber aumentado su capacidad de atraer y retener el talento

54,4 %
afirmaron haber adquirido una mayor creatividad, innovación y apertura

54,1 %
afirmaron haber mejorado la reputación de su empresa

36,5 %
afirmaron tener una mejor capacidad de evaluar el interés de los consumidores

Incremento de los beneficios por región



La mayoría de las empresas afirman haber incrementado sus ganancias en un

10–15 %

Hay cada vez más pruebas por todo el planeta que demuestran que promover la diversidad de género entre los trabajadores, los cargos directivos y los consejos de administración de las empresas puede ser un acicate para estas y para las economías.

Por ejemplo, los estudios y las encuestas de empresas apuntan a que contar con más mujeres en puestos de decisión puede contribuir a mejorar la rentabilidad de las empresas. Asimismo, se reconoce cada vez más el valor añadido de contar con fuerzas de trabajo diversificadas que reflejen los perfiles de los consumidores. Mientras tanto, las estadísticas demuestran que hay ya más mujeres que hombres con estudios superiores y en diversas disciplinas, lo que significa que es cada vez mayor el contingente de mujeres con talento, experiencia y educación capaces de atender las necesidades perentorias en materia de competencias profesionales.

En este capítulo se examinan los argumentos comerciales y económicos a favor de la diversidad de género analizando cómo las iniciativas que promueven que las mujeres ocupen los puestos directivos contribuyen directamente al crecimiento económico nacional y a los buenos resultados comerciales de la empresa.

1.1 El efecto del empleo femenino en el PIB

Las mujeres están alcanzando a los hombres en lo que se refiere a oportunidades en el mercado de trabajo, y se siguen formulando políticas públicas para facilitar la participación efectiva de las mujeres. Cada vez hay más estudios que demuestran la relación favorable entre su participación en el mercado de trabajo y el crecimiento del PIB. Por ejemplo:

- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2015) considera que si la brecha de género se redujese un 50 % en cuanto a la participación de las mujeres en la fuerza laboral de las economías de la OCDE, el PIB de estos países se incrementaría en un 6 %, y en un 6 % adicional si su participación llegara a igualar la de los hombres.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2018) estima que si los países de la OCDE aumentaran la tasa de participación de las mujeres en el mercado de trabajo al mismo nivel que en Suecia (80 %), el PIB de estos países crecería en más de 6 billones de dólares de los Estados Unidos.
- El Foro Económico Mundial (2017) prevé que si se colmara la brecha mundial de género antes de 2025, en términos de participación de las mujeres en el mercado de trabajo, esto se traduciría en un incremento del PIB mundial de 5.3 billones de dólares de los Estados Unidos.

Para comprender lo sensible que es el crecimiento del PIB a los cambios en el empleo femenino, hemos construido un panel con datos de 186 países para el periodo 1991-2017 con el fin de evaluar la elasticidad parcial del PIB respecto al empleo de las mujeres (véase anexo I, sección A1.1)[1]. Los resultados confirman la correlación positiva entre el PIB y el empleo femenino cuando este adquiere relevancia estadística. En otras palabras, el crecimiento del PIB está positivamente asociado con el crecimiento del empleo de la mujeres[2]

1 A efectos del informe, hemos hecho una regresión de la tasa de crecimiento del PIB sobre el crecimiento del empleo de las mujeres utilizando más de 5.000 observaciones. En el anexo 1 pueden consultarse los detalles de la especificación del modelo. La elasticidad parcial de la producción se obtiene dividiendo el cambio porcentual en la producción (es decir, el PIB) entre el cambio porcentual de una variable (en este caso, el empleo de las mujeres).

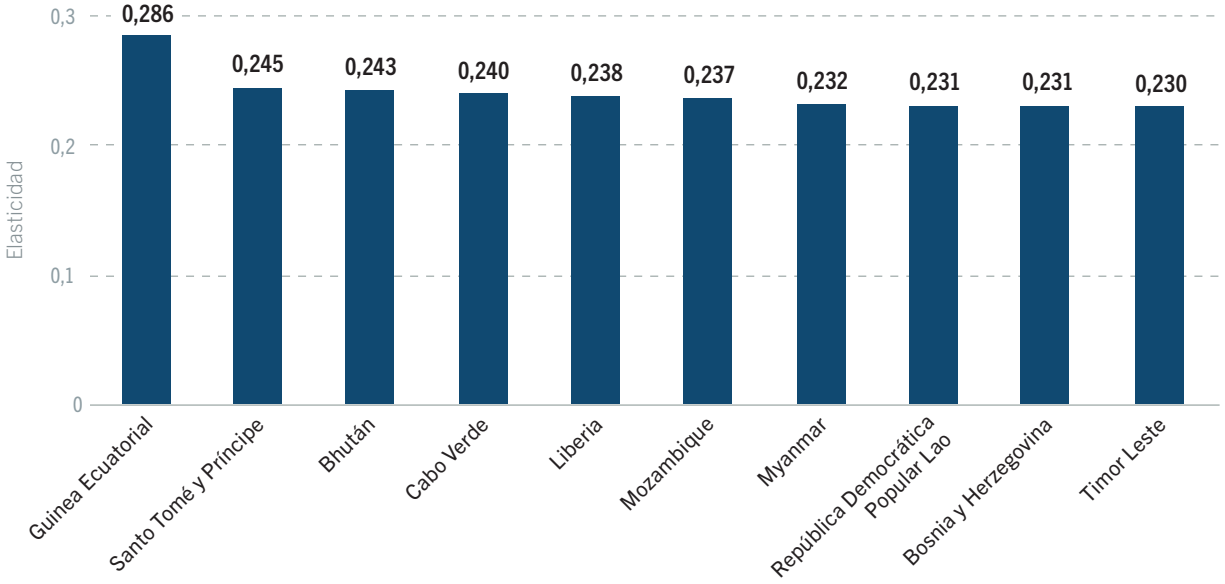
2 De igual forma, el aumento del PIB conduce también a un incremento del empleo. No obstante, a efectos de nuestro análisis, adoptamos un enfoque basado en la oferta, según el cual la producción (PIB) está en función del trabajo y del capital. En consonancia con la teoría económica, se asume que el capital es constante en el corto plazo, lo que implica que el PIB varía en función del trabajo. El trabajo, a su vez, puede desglosarse en empleo de los hombres y de las mujeres. Y, en este caso, asumimos que el nivel de empleo de los hombres es constante. En consecuencia, en nuestro modelo, la producción (PIB) es una función del empleo de las mujeres ya que nos interesa evaluar en qué medida los cambios en el empleo femenino tienen un impacto en el PIB.

Además, descubrimos que un 1 % de crecimiento del empleo femenino se asocia, por término medio, con un crecimiento anual del PIB del 0,16 %[3]. Los gráficos 1.1 y 1.2 reflejan los 10 países con la elasticidad parcial más elevada y el promedio de elasticidad por región. A nivel regional, África tiene la elasticidad parcial más elevada, lo que significa que el PIB en África es, por término medio, más sensible a los cambios en el nivel de empleo de las mujeres que en cualquier otra región del mundo. En África, cada incremento del 1 % en el empleo de las mujeres se traduce, por término medio, en un crecimiento del PIB del 0,21 %.

El crecimiento del empleo de la mujeres, esta positivamente asociado con el crecimiento del PIB.

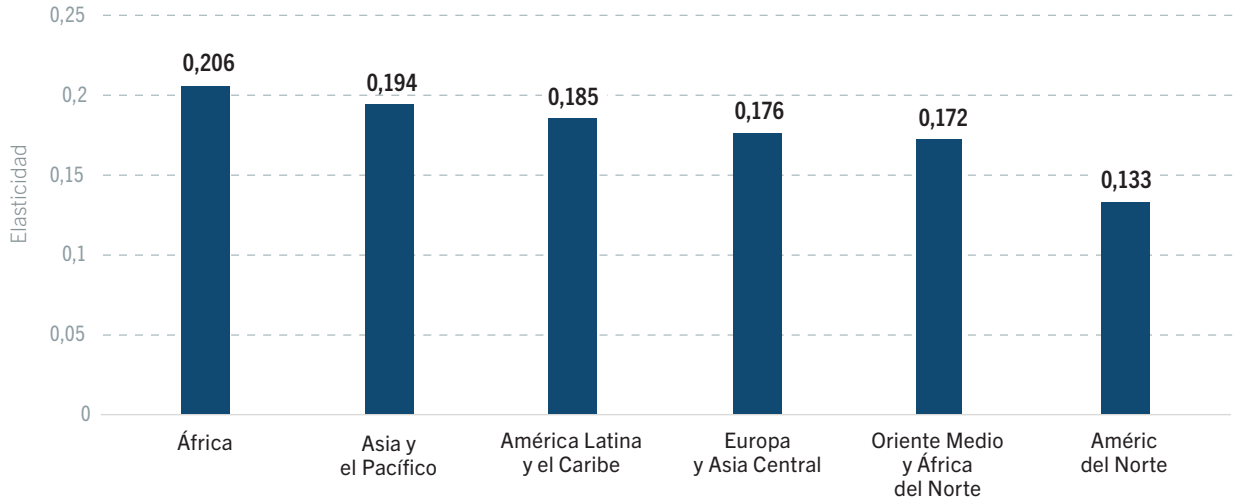
[3] Véase el anexo II, gráfico A9, para la tasa de crecimiento del empleo de las mujeres por región entre 1991 y 2017.

Gráfico 1.1 Elasticidad parcial del PIB respecto al empleo de las mujeres para diez países con la máxima elasticidad parcial, 1991–2017



Fuente: Cálculos realizados por los autores basados en los datos del Banco Mundial (2019a) y de las Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.

Gráfico 1.2 Elasticidad parcial del PIB respecto al empleo de las mujeres por región, 1991–2017



Fuente: Cálculos realizados por los autores basados en los datos adoptados por el Banco Mundial (2019ª) y las Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.

Las evidencias apuntan claramente a que incrementar la presencia de las mujeres en el mercado de trabajo tiene una incidencia económica positiva en los países y las sociedades y genera mayores oportunidades, en particular allí donde la brecha de género en la participación es acentuada. Las políticas para el desarrollo y el crecimiento que carezcan de medidas específicamente orientadas a mejorar las perspectivas de empleo de las mujeres no lograrán alcanzar el pleno potencial de una economía productiva.

1.2 Las iniciativas para la diversidad de género potencian los resultados comerciales

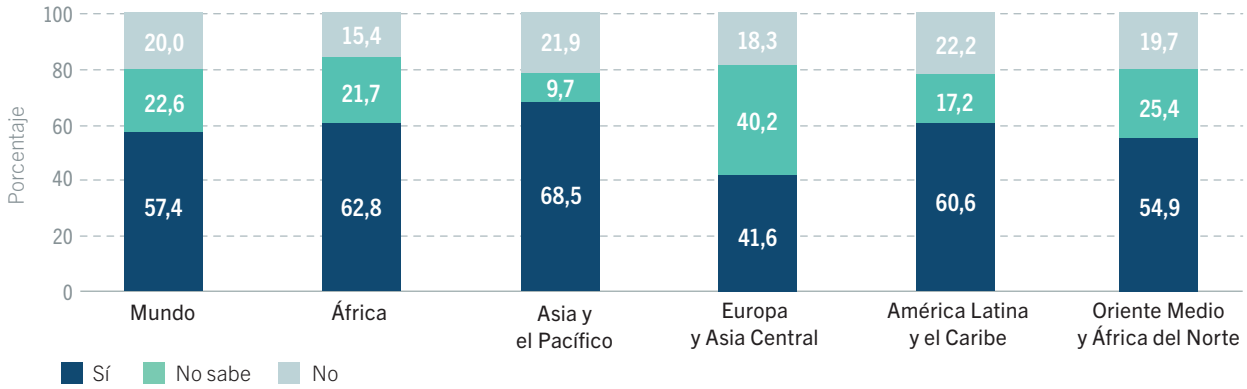
La demografía, la tecnología, la innovación y la desorganización comercial, junto con la globalización y el comercio internacional, están transformando constantemente nuestros mercados mundiales de trabajo. En el marco de estos cambios constantes, las empresas han de hacer frente a menudo al desafío de satisfacer una creciente necesidad de competencias. El rendimiento de una empresa depende de su capacidad de atraer y retener trabajadores calificados y con talento.

Habida cuenta de que, en muchos países, el nivel educativo de las mujeres es superior al de los hombres, ellas constituyen una reserva formidable de talento y un recurso infrautilizado en una época de escasez de competencias. Una mayor inversión en la contratación y la promoción de las mujeres puede justificarse por medio de un análisis de costes y beneficios. Cuando se trata de establecer sistemas para proponer y contratar la persona idónea para un puesto sin que influya el sesgo de género, las ventajas compensan los costes que ello conlleva. Asimismo, propiciar modalidades de trabajo flexible para hombres y mujeres puede aumentar considerablemente la productividad de los trabajadores (véase capítulo 4). Las empresas tendrán indudablemente que correr con algunos costos al ampliar los permisos de maternidad y paternidad o contribuir al cuidado de los niños. Sin embargo, en este análisis deben tenerse en cuenta los beneficios a largo plazo y de orden estratégico para los resultados de la empresa que se derivan de estas medidas.

Atendiendo a los resultados de nuestra encuesta, más de un 57 % de las empresas encuestadas a nivel mundial están de acuerdo en que las iniciativas en materia de diversidad de género mejoran sus resultados comerciales (véase gráfico 1.3). Utilizamos varios indicadores para plasmar los resultados comerciales, entre otros, el aumento de la rentabilidad y la productividad; el aumento de la capacidad de atraer y retener el talento; el nivel de prestigio de la empresa; una mayor creatividad, innovación y apertura; y una mayor capacidad para calibrar el interés y la demanda de los consumidores.

Las probabilidades de que las empresas encuestadas declaren que la diversidad de género ha contribuido a mejorar sus resultados comerciales son mayores en algunos grupos de empresas. Por ejemplo: son mayores en las empresas de tamaño medio (64,1 %) que en las de tamaño reducido (54.3 %) o en las de gran tamaño (58.8 %). En comparación con las empresas de otras regiones, las empresas de Asia y el Pacífico (68.5 %) tienen más probabilidades de declarar que la diversidad de género ha contribuido a mejorar sus resultados comerciales; y por sector, las empresas de información y comunicaciones (66,4 %), las de servicios administrativos o de apoyo (65,1 %) tienen más probabilidades de declarar que la diversidad de género contribuye a mejorar sus resultados comerciales (véase Anexo II, gráfico A10).

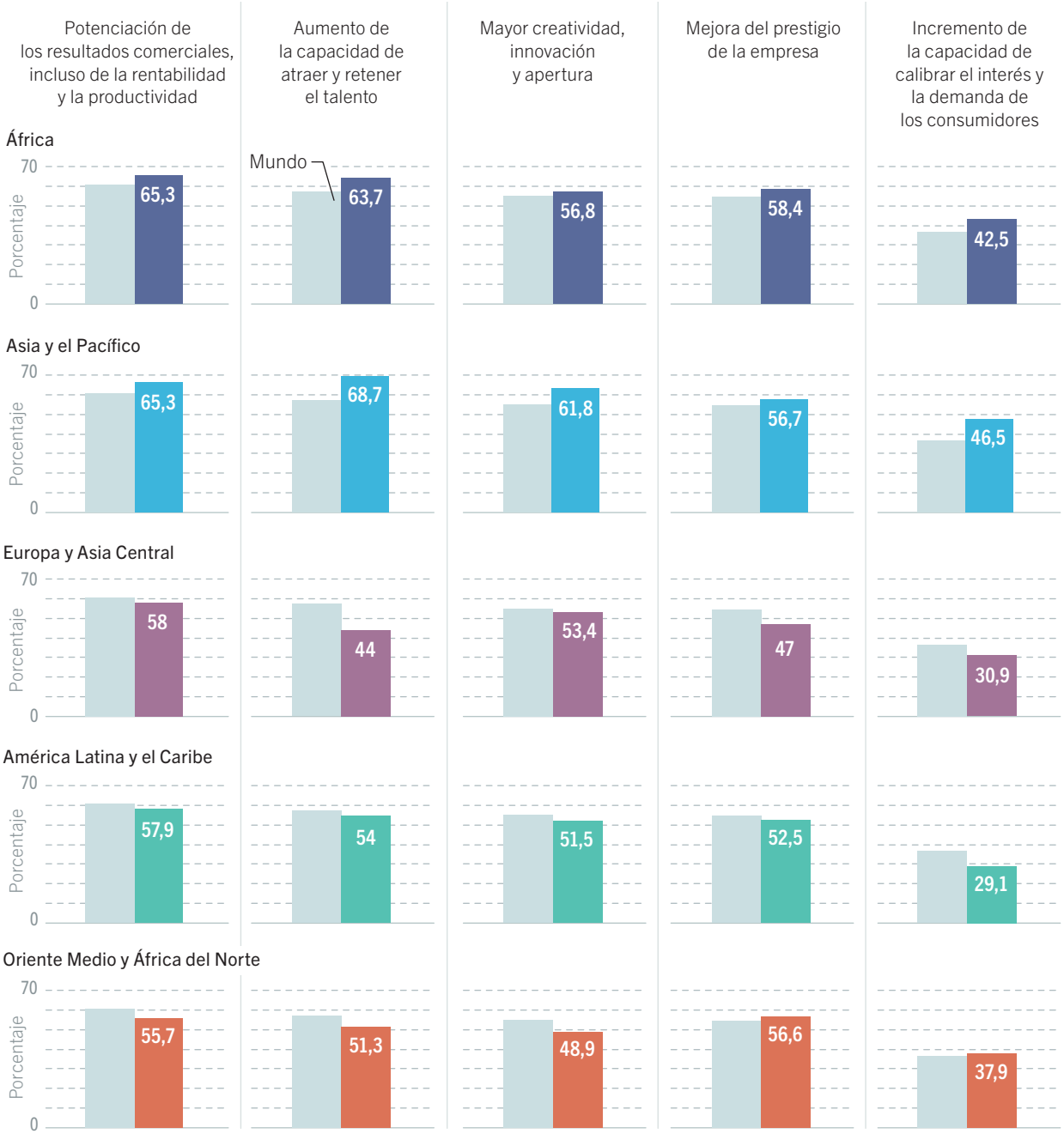
Gráfico 1.3 Proporción de empresas que informan sobre si las iniciativas relativas a diversidad de género e igualdad ayudaron a mejorar sus resultados comerciales, datos a escala mundial y regional



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Entre las empresas que declaran que han mejorado sus resultados comerciales, más del 60 % manifiestan que la diversidad de género genera una mayor rentabilidad y productividad; el 56,8 % que aumenta su capacidad para atraer y retener el talento; el 54,4 % señalan que produce una mayor creatividad, innovación y apertura; el 54,1 % dice que ha mejorado la reputación de su empresa; y el 36,5 % que ha mejorado su capacidad de calibrar el interés y la demanda de los consumidores (véase gráfico 1.4).

Gráfico 1.4 Proporción de empresas que declaran una mejora de sus resultados comerciales por las iniciativas sobre diversidad e igualdad de género, datos a escala mundial y regional



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

A las conclusiones de la encuesta se aplica un modelo probabilístico con el fin de evaluar en qué medida mejoran los resultados empresariales debido a la acción de varios factores clave (la especificación del modelo

econométrico se presenta en el anexo 1, sección 1.2, con los resultados en los cuadros A2 y A3). Nuestras regresiones arrojan los resultados siguientes:

- las empresas con una cultura inclusiva de género tienen un 8,9 % más de probabilidades de haber mejorado sus resultados empresariales[4];
- las empresas en las que la dirección ejecutiva está en manos de una mujer tienen un 3,5 % más de probabilidades de presentar mejores resultados económicos; y
- las empresas con una política de igualdad de oportunidades tienen un 26 % más de probabilidades de obtener mejores resultados comerciales.

Si profundizamos en los resultados económicos específicos en relación con la productividad y la rentabilidad, nuestras conclusiones sugieren también lo siguiente:

- las empresas con un entorno laboral inclusivo tienen un 3,2 % más de probabilidades de tener una mayor productividad y rentabilidad;
- las empresas cuya dirección general a está en manos de una mujer tienen un 2,8 % más de probabilidades de lograr un incremento de su productividad y sus beneficios;
- las empresas con una política de igualdad de oportunidades o una política de diversidad e inclusión tienen un 3,8 % más de probabilidades de declarar una mejora de su desempeño en estos dos aspectos.

Consideramos también que cuando, las empresas ponen en práctica una cultura comercial inclusiva y políticas de inclusión, la probabilidad estimada de lograr:

- mayor rentabilidad y productividad es del 62,6 %;
- aumentar su capacidad de atraer y retener el talento es del 59,7 %;
- impulsar su creatividad, innovación y apertura es del 59,1 %
- mejorar la reputación de la empresa es del 57,8 %; e
- incrementar su capacidad de calibrar el interés y la demanda de los consumidores es del 37,9 %.

Consideramos también que cuando las empresas ponen en práctica una cultura comercial inclusiva y políticas de inclusión, la probabilidad prevista de lograr:

mayor rentabilidad y productividad es del

62,6 %

aumentar su capacidad de atraer y retener el talento es del

59,7 %

impulsar su creatividad, innovación y apertura es del

59,1 %

mejorar la reputación de la empresa es del

57,8 %

incrementar su capacidad de calibrar el interés y la demanda de los consumidores es de

37,9 %

[4] Una cultura empresarial inclusiva es aquella en la que el entorno laboral valora las diferencias individuales y de grupo dentro de su fuerza de trabajo. Hace posible que la empresa acoja la diversidad de formaciones y perspectivas de sus empleados, y a la vez potencia su talento, innovación, creatividad y contribuciones. Para más detalles, véase capítulo 4.

Nuestras conclusiones se reflejan en otras encuestas y otros estudios, en algunos de los cuales se analizan otros resultados comerciales. Por ejemplo:

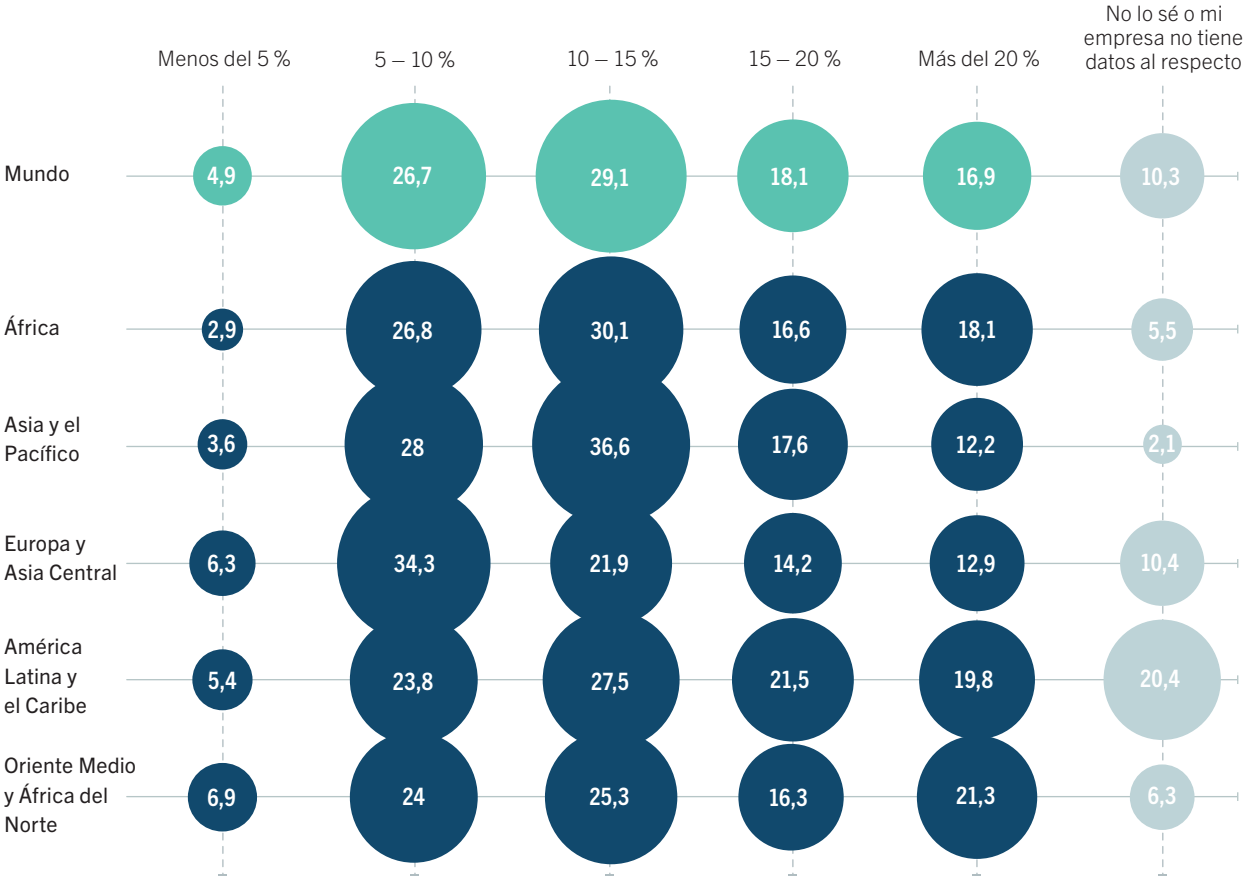
- La empresa de gestión de recursos humanos, Development Dimensions International, informó en 2018 que las empresas donde los niveles de diversidad de género son más elevados tienen el doble de probabilidades de que sus dirigentes colaboren en la creación de nuevas soluciones y oportunidades; 1,7 veces más probabilidades de tener un liderazgo más fuerte; 1,5 veces más probabilidades de colaborar transversalmente entre los compartimentos estancos de una organización y mostrar una cultura de crecimiento; y 1,4 veces más probabilidades de tener un crecimiento rentable sostenido (Development Dimensions International, Inc., the Conference Board Inc. y EYGM Limited, 2018).
- Un estudio realizado en 2018 por Nordea, el grupo financiero más amplio del Norte de Europa, concluye que, entre las empresas nórdicas de primera fila, aquellas en las que hay una mayor diversidad de género en sus cuadros directivos tienen una volatilidad 40 % menor en la rentabilidad del capital invertido[5]. Las empresas en cuyos consejos de administración se da una mayor diversidad de género manifiestan también tener considerablemente menos volatilidad de su rentabilidad, lo que es clave para la creación de valor (Nordea Corporate e Investment Banking, 2018).

1.3 Relación de la diversidad de género con los beneficios empresariales

Nuestra encuesta pone de manifiesto que, en las empresas que han rastreado los efectos cuantitativos de algunas iniciativas en torno a la diversidad de género, como la promoción de las mujeres a puestos directivos, casi el 74 % de ellas informan que han obtenido un incremento de entre el 5 y el 20 % en sus beneficios. El gráfico 1.5 muestra los resultados por región. A nivel mundial, la mayoría de las empresas (29,1 %) informaron de un incremento de sus beneficios entre el 10 y el 15 %.

[5] Las empresas *blue-chip* gozan de reconocimiento a nivel nacional, están bien establecidas y son financieramente estables. El índice *blue-chip* abarca a las mayores empresas mundiales por su valor de capitalización bursátil y/o por ventas.

Gráfico 1.5 Proporción de empresas que declaran haber aumentado sus beneficios a raíz de las iniciativas sobre diversidad e igualdad de género, datos a escala mundial y regional



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Estos resultados confirman los de encuestas y estudios similares. Por ejemplo:

- El estudio de McKinsey & Company, de 2018, sobre una muestra de 1000 empresas de 12 países en torno al impacto de la diversidad sobre la rentabilidad de las empresas demuestra que aquellas que se encuentran en el cuartil superior en términos de diversidad de género en sus equipos directivos tienen el 21 % más de probabilidades que otras de declarar que su rentabilidad se sitúa por encima de la media. Mckinsey señala que, si bien es cierto que la correlación no significa causalidad, al menos afirma que tienen más éxito las empresas con equipos directivos respetuosos con la diversidad de género (Hunt et al. 2018).
- El estudio del Instituto Petersen, de 2016, sobre una muestra de casi 22 000 empresas de 91 países, concluye que incorporar a más mujeres en la administración de las empresas estimula la rentabilidad de estas. Señala que la diferencia entre que no haya mujeres en puestos directivos (dirección general, consejo de administración y otros puestos de nivel de dirección ejecutiva) y que exista un 30 % de participación femenina en dichos puestos se asocia con un punto porcentual de aumento del margen neto, lo que se traduce en un 15 % de incremento de la rentabilidad para una empresa de características normales (Noland, Moran y Kotschwar, 2016).

- El Instituto de Estudios de Credit Suisse (2016), a raíz de una encuesta realizada a 3400 empresas de todos los sectores, señaló que en las empresas donde la diversidad de género es una estrategia importante, la rentabilidad excedentaria alcanza una tasa de crecimiento anual compuesta (TCCA) del 3,5 %. Credit Suisse concluye también que las empresas en las que hay un 15 % de mujeres entre los altos cargos tienen beneficios superiores en un 50 % a los de otras empresas donde la representación de las mujeres es inferior al 10 %.

No obstante, debe señalarse que, si bien hay un número creciente de estudios y encuestas que establecen una correlación positiva entre el aumento de las mujeres en los puestos directivos y el mejor desempeño de las empresas, hay también investigaciones académicas que señalan una falta de evidencia empírica y de relación causal cuando se trata de calcular los beneficios. Algunos estudios señalan que las empresas dinámicas adoptan la diversidad de género como parte inherente de una serie de estrategias empresariales innovadoras y sostenibles, lo que hace difícil atribuir el incremento de beneficios únicamente a ese factor.

En la encuesta se refleja principalmente una autoevaluación de los encuestados por su conocimiento de la empresa, datos que no están necesariamente contrastados empíricamente en relación con los márgenes de beneficio. Sin embargo, nuestros resultados demuestran que las empresas coinciden en señalar que la diversidad de género es positiva para la actividad empresarial.

En definitiva, habida cuenta de los numerosos beneficios que al parecer aporta una fuerza de trabajo con mayor diversidad de género, las empresas podrían hacer un uso estratégico de esta cuestión si la consideran desde la óptica de sus resultados comerciales y como un aspecto integral de la gestión de recursos humanos. Esto garantizaría, como mínimo, que las empresas pudieran maximizar el acceso al talento y las competencias profesionales disponibles y prosperar en un entorno empresarial competitivo.

1.4 Atraer y retener las competencias profesionales

Las capacidades de la fuerza de trabajo y la retención de los trabajadores son factores esenciales del éxito de una empresa. Es sabido que la retención de los trabajadores productivos representa un gran desafío en materia de recursos humanos, tanto más cuanto que es cada vez más difícil y costoso encontrar y atraer a personas calificadas.

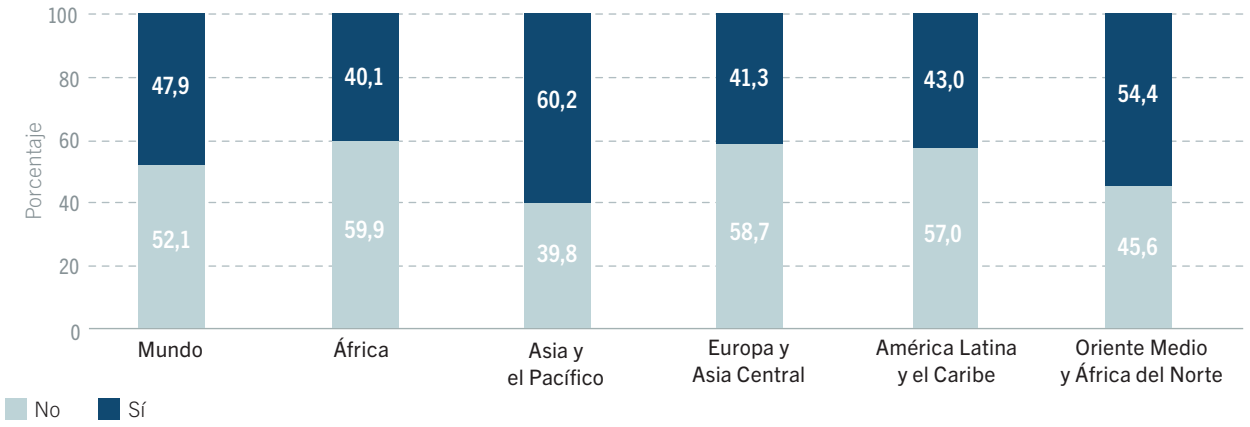
El 48 % de las empresas encuestadas consideraron que mantener en ellas a mujeres calificadas constituye un problema para su organización, más para las grandes empresas que para las medianas y pequeñas (véase gráfico 1.6)[6].

Evaluamos cuál es la probabilidad de que las empresas con una cultura inclusiva tengan menos problemas para retener a las mujeres calificadas[7]. La evaluación demostró que la correlación estadística entre ambos factores es débil. No obstante, será preciso realizar más estudios para comprender plenamente esta relación.

6 La encuesta no analizaba con más detalle el motivo del problema de la retención de trabajadoras calificadas. No obstante, entre otros motivos, podríamos destacar la interrupción del contrato por maternidad, la contratación por otras empresas y el establecimiento de sus propias empresas.

7 A este análisis se aplica un modelo probabilístico. Véase anexo II, cuadro A4, para los detalles.

Gráfico 1.6 Proporción de empresas para las cuales la retención de mujeres capacitadas representa un desafío para su organización, datos a escala mundial y regional



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Sin embargo, numerosos informes sobre los desafíos actuales y futuros implican que las empresas quieren mantener a sus trabajadores calificados, en particular si ya han invertido en ellos. Por ejemplo:

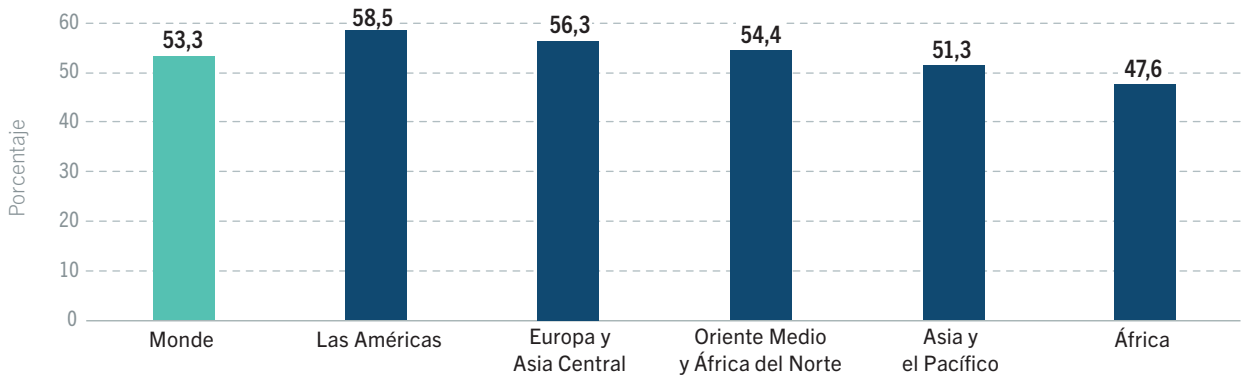
- Manpower Group (2018) informa de que los empleadores en todo el mundo se esfuerzan por cubrir los puestos vacantes de sus empresas, si bien un 45 % de ellos declaran que no logran encontrar las competencias que necesitan. Manpower señala también que hay una laguna considerable entre las funciones que ofrecen los empleadores y las que buscan las mujeres. Asimismo, afirma que, en 2013, «únicamente el 6 % de los empleadores afectados por escasez de trabajadores calificados están rediseñando sus procedimientos laborales, como compartir las tareas asignadas». Mientras tanto, «únicamente el 5 % de los empleadores ofrecen acuerdos laborales más flexibles y solamente un empleador de cada 50 ofrecen opciones laborales a los candidatos» (Manpower, 2013).
- El informe *Future of Jobs* (2016) del Foro Económico Mundial expone que las empresas se centran en primer lugar en hacer progresar a las mujeres en el escalafón corporativo para evitar perder talento desarrollado o en desarrollo. No obstante, hay pocos sectores en los que se hayan adoptado medidas específicas para contratar mujeres en puestos de nivel básico o subalterno. Según las empresas, las mujeres son más difíciles de contratar en todos los sectores.

Las conclusiones de nuestra encuesta y de otros estudios sugieren que mantener en plantilla a mujeres calificadas representa un problema para muchas empresas. En ese sentido, las empresas deben determinar los factores que están incidiendo en esa dificultad, crear una cultura empresarial inclusiva que aliente a las mujeres a permanecer y concebir iniciativas para atraer nuevos talentos.

1.5 La reserva de talento femenino sigue ampliándose

A la vez que se observa, en general, un déficit de competencias y dificultades para mantener en la empresa a mujeres calificadas, no deja de crecer el número de estas. El gráfico 1,7 muestra cómo, en general, el número de mujeres con estudios superiores está superando al de los hombres. De promedio, hay más mujeres que hombres con estudios superiores en todas las regiones salvo en África.

Gráfico 1.7 Proporción de mujeres del total de titulados en educación superior, tasas anuales medias, datos a escala mundial y regional

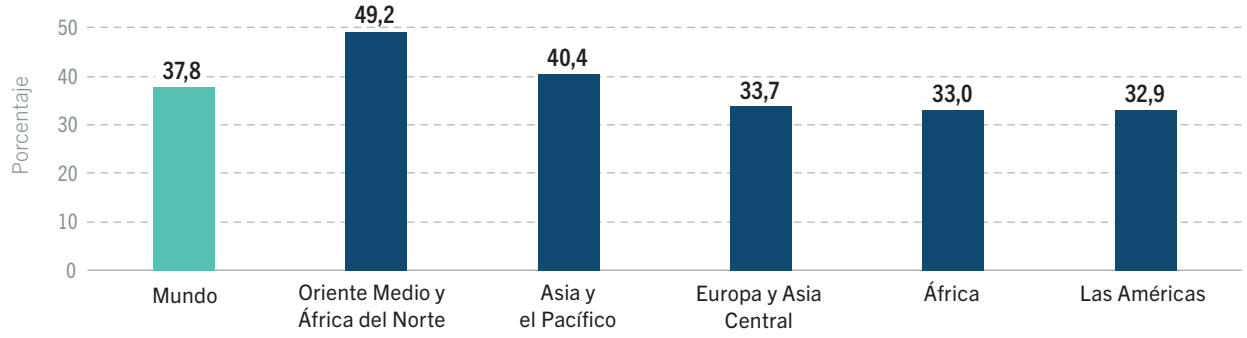


Nota: Los porcentajes mundiales y regionales de las mujeres tituladas en educación superior fueron calculados mediante promedios ponderados a partir de los últimos datos disponibles, que abarcan 132 países de todo el mundo, en particular: 23 países de África, 23 países de las Américas, 23 países de Asia y el Pacífico, 46 países de Europa y Asia Central y 17 países de África Oriental y Septentrional (véase anexo II, gráfico A11).
Fuente: UNESCO-UIS, 2019.

Las mujeres están ampliando también sus competencias en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), disciplinas todas ellas muy demandadas por los empleadores. Los hombres siguen predominando en estos ámbitos de estudio pero, en varios países, el número de licenciadas es equiparable al de licenciados. En la mayoría de las regiones, las mujeres son un tercio o más de las licenciadas (véase gráfico 1.8). De hecho, algunos países de todo el mundo han visto crecer considerablemente el número de mujeres en las disciplinas STEM. En particular, los datos para los años disponibles en algunos países de África, incluidos Benin, Gambia y Burundi, muestran un incremento de 30 puntos porcentuales en las mujeres con estudios superiores en estas disciplinas.

En general, el hecho de que las mujeres hayan sobrepasado a los hombres en el grupo mayoritario de titulados en educación superior y sean cada vez más numerosas en las disciplinas STEM significa que las empresas pueden beneficiarse de una mayor reserva de talento.

Gráfico 1.8 Proporción de mujeres tituladas en educación superior en STEM, tasas anuales medias, últimos años, datos a escala mundial y regional



Nota: Los porcentajes mundiales y regionales de las mujeres tituladas de educación superior en disciplinas fueron calculados mediante promedios ponderados a partir de los últimos datos disponibles, que abarcan 100 países de todo el mundo, en particular: 15 países de África, 16 países de Asia y el Pacífico, 43países de Europa y Asia Central y 11 países de Oriente Medio y África del Norte (véase anexo II, gráfico A12).
Fuente: UNESCO-UIS, 2019.

Conclusiones

- Los datos empíricos demuestran que la diversidad de género resulta rentable para las empresas y las economías
- Cuando se aplican una cultura empresarial inclusiva con perspectiva de género y políticas inclusivas aumenta considerablemente la probabilidad de que las empresas mejoren sus resultados.
- El hecho de que el número de mujeres tituladas en estudios superiores sea ya superior al de los hombres y les estén dando también alcance a estos últimos en las disciplinas STEM está propiciando una ampliación considerable de la reserva de talento femenino.

Desafíos

- Para beneficiarse de la diversidad de género, las empresas deben revisar sus métodos de trabajo a fin de dotar de mayor flexibilidad a su organización para propiciar la conciliación entre vida profesional y vida privada.
- A medida que el mundo del trabajo se transforma, la escasez y las lagunas en materia de competencias siguen siendo el mayor desafío para las empresas. En la pugna cada vez más acentuada por las competencias, las empresas han de aplicar las políticas y prácticas adecuadas para contratar y retener en sus puestos a las mujeres y los hombres con talento.
- Las economías deben aprovechar mejor la contribución de la fuerza de trabajo de las mujeres al crecimiento sostenible.

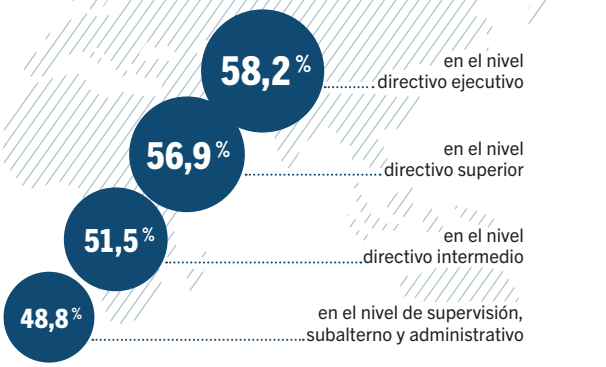
02

Diversidad de género en las empresas y los puestos directivos

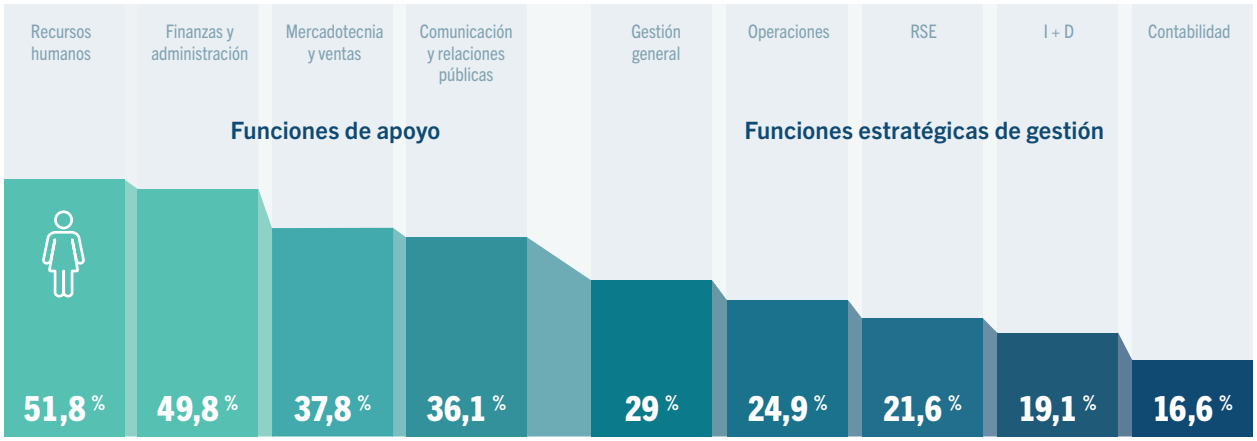
Ilustración gráfica 5. Capítulo 2. Panorámica

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

Porcentaje de empresas con menos de un 30 % de mujeres

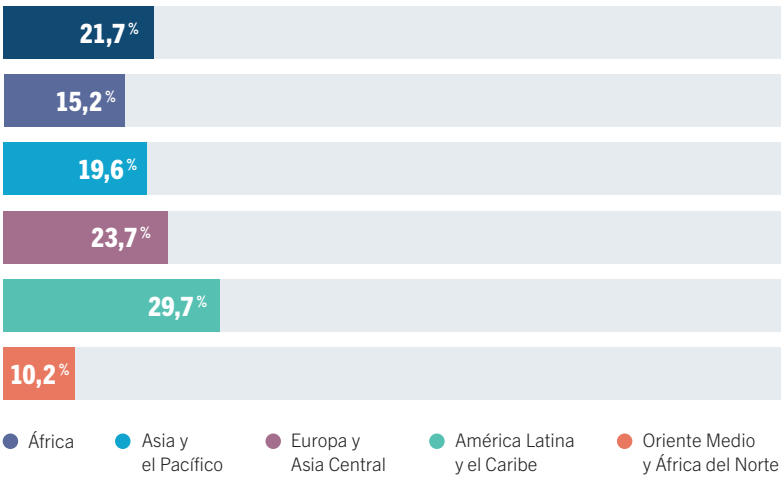


Segregación ocupacional

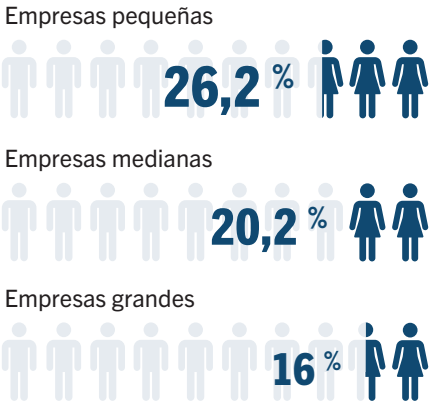


Proporción de mujeres en puestos directivos de nivel medio y superior

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



Menos probabilidad de directoras generales en empresas con tamaños mayores



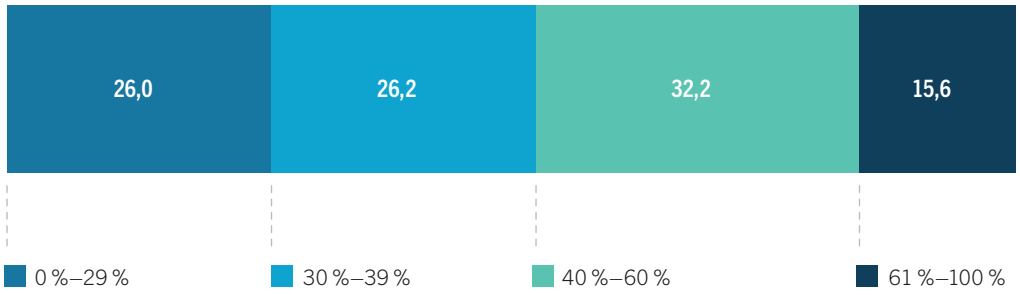
Crear mecanismos de promoción en el escalafón corporativo, basados en la diversidad de género, para las mujeres que ocuparán puestos directivos en la empresa y cosechar los beneficios que se derivan de ello exige esfuerzos concertados a lo largo del tiempo por parte de las propias empresas y sus organizaciones representativas.

Dedicar mucha atención a los procedimientos de contratación puede contribuir a poner en cuestión el *statu quo*, en el que la presencia de mujeres disminuye a medida que subimos en el escalafón corporativo. En este capítulo se examinan los resultados de nuestra encuesta mundial de empresas sobre la proporción de mujeres en los puestos de dirección, el tipo de puestos que ocupan normalmente y las variaciones correspondientes en función del tamaño de la empresa y entre los países y las regiones. Con el fin de complementar los resultados de la encuesta, se presentan datos estadísticos de la OIT sobre las mujeres en puestos de dirección, así como otros resultados de investigaciones afines.

2.1 Las mujeres en los puestos directivos

Los diversos niveles de empleo de las mujeres en las empresas que han respondido a nuestra encuesta se muestran en el gráfico 2.1. Vemos que en el 32 % de las empresas se da un equilibrio de género, y que entre un 40 % y un 60 % de su fuerza de trabajo está compuesta por mujeres. En otro 26 % de las empresas las mujeres representan entre el 30 % y el 39 % de sus trabajadores. Pero sigue habiendo casos en que predominan los hombres entre los trabajadores de la empresa; en el 26 % de las empresas, aproximadamente, las mujeres ocupan menos del 30 % de sus puestos. En contraposición, en torno a un 15 % de las empresas encuestadas tienen una fuerza de trabajo en la cual las mujeres ocupan como mínimo un 61 %.

Gráfico 2.1 Porcentaje de empresas según proporción de trabajadoras en su fuerza de trabajo



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

A pesar de que la presencia de mujeres en la fuerza de trabajo de las empresas encuestadas se ha generalizado, no sucede así en los cargos directivos (véase el gráfico 2.2, sección A). Para los puestos de supervisión subalternos o administrativos, el porcentaje mayor de empresas (23 %) afirmaron que las mujeres representan entre el 11 % y el 29 % de dichos puestos; y el segundo porcentaje más elevado de empresas (22 %) señalaron que la presencia de mujeres en esas funciones sólo alcanza entre el 1 % y el 10 %. En general, casi la mitad de las empresas encuestadas confirmaron que las mujeres ocupan menos del 30 % de sus puestos de nivel directivo básico.

En lo que respecta al nivel intermedio de los puestos directivos, el porcentaje más elevado de las empresas (27 %) afirmaron que las mujeres ocupan entre el 11 % y el 29 % de dichos puestos, mientras el segundo

porcentaje más alto de las empresas (24 %) indicó que la presencia de mujeres en ellos oscila entre el 30 % y el 39 %.

La escasa representación femenina en cargos directivos se hace más patente cuanto más elevado sea el cargo. En lo que se refiere a altos directivos, la proporción más elevada de empresas (33 %) declaró que entre el 1 % y el 10 % de sus cargos de este nivel son mujeres, mientras que casi el 20 % de las empresas encuestadas señaló que las mujeres ocupan entre el 11 % y el 29 % de estos puestos. En total, prácticamente el 57 % de las empresas señalaron que las mujeres constituyen menos del 30 % de sus cargos directivos superiores.

Más del 58 % de las empresas señalan que las mujeres ocupan menos del 30 % de los demás puestos ejecutivos.

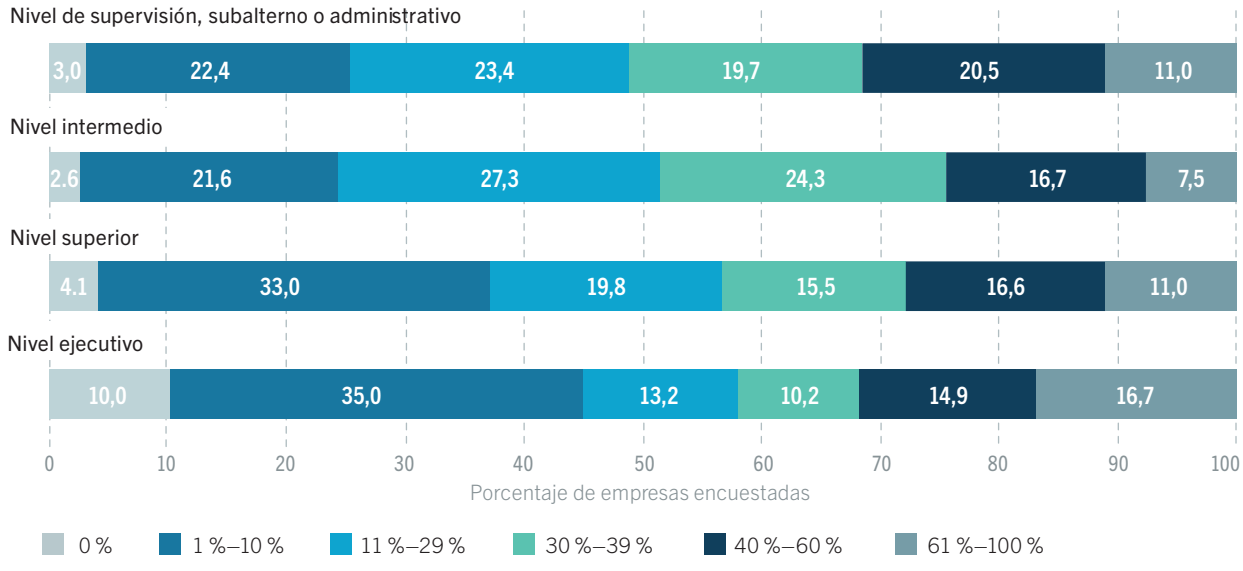
En cuanto a los cargos de máximo nivel, el porcentaje más amplio de empresas (35 %) indicó que las mujeres ocupan entre el 1 % y el 10 % de estos puestos. Lo grave es que el porcentaje de empresas que afirman no tener ninguna mujer en un puesto directivo de máximo nivel (10 %) es el más elevado cuando se compara con los porcentajes de todos los demás niveles directivos. En general, más del 58 % de las empresas señalan que las mujeres ocupan menos del 30 % de los demás puestos ejecutivos.

Vemos que las empresas de todas las regiones tienen menos mujeres a medida que se progresa en el escalafón corporativo, lo que pone de relieve que la segregación vertical en el trabajo es una realidad. Para los puestos directivos superiores, observamos que la tasa más elevada de equilibrio de género (40 %—60 % de ambos sexos) se encuentra en Europa y Asia Central (19 % de las empresas). No obstante, en Asia y el Pacífico, la mayor proporción de empresas (66 %) tienen menos del 33 % de mujeres en puestos directivos superiores.

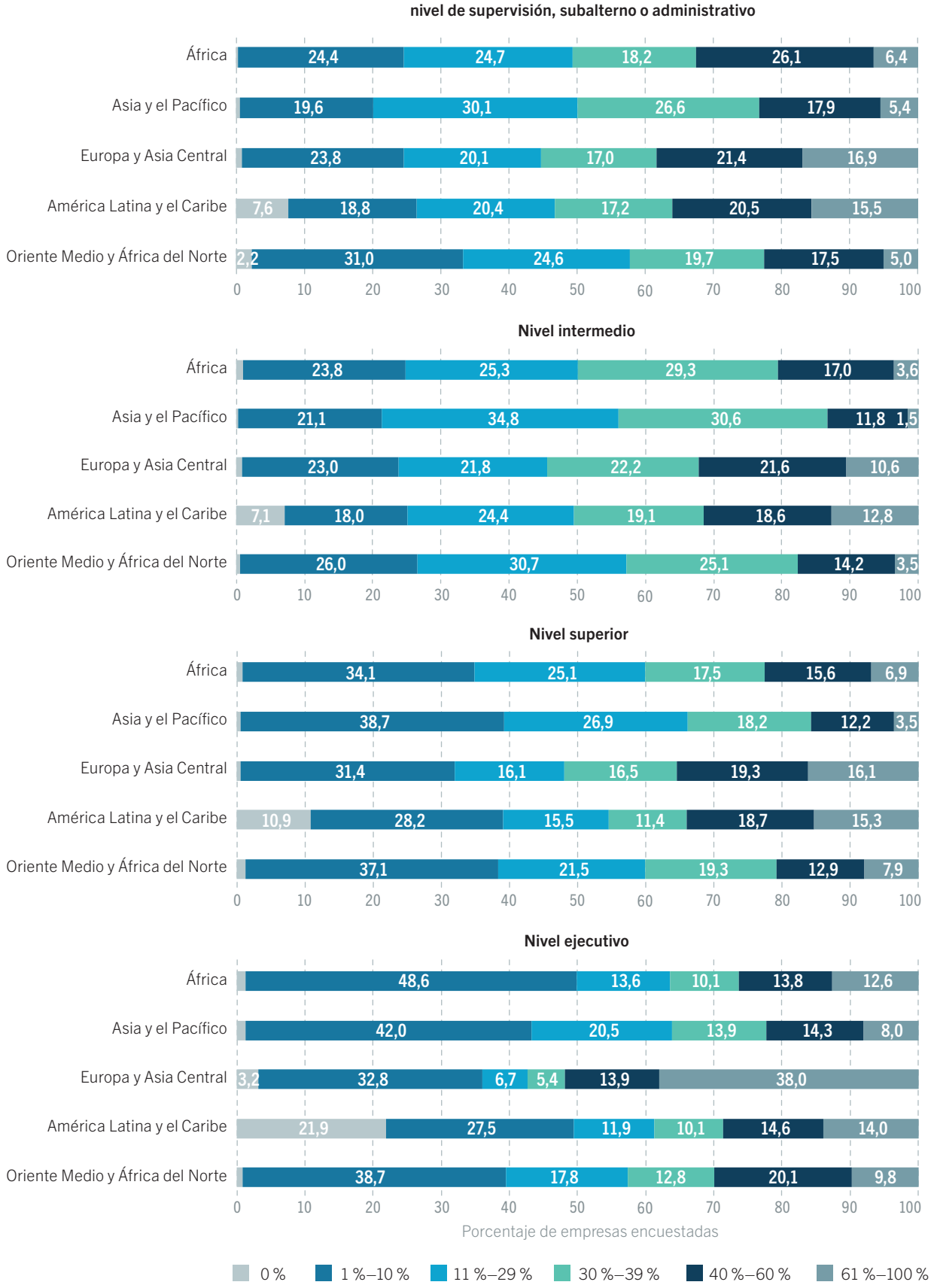
Asia y el Pacífico junto con África son las regiones con el porcentaje más elevado de mujeres en puestos ejecutivos de máximo nivel. Además, América Latina tiene la proporción más elevada de empresas sin mujeres en puestos ejecutivos (22 %). En contraposición, el 38 % de las empresas encuestadas de Europa y Asia Central respondieron que las mujeres en puestos ejecutivos de máximo nivel representan al menos el 61 % de su fuerza de trabajo.

Gráfico 2.2 Porcentaje de empresas según proporción de mujeres directivas en los cuatro niveles de puestos, A) resultados por nivel directivo y B) resultados por región

Sección A. Resultados por nivel directivo



Sección B. Resultados por región



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Los resultados de la encuesta muestran también que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, menos mujeres hay en los puestos directivos superiores y ejecutivos (véase anexo II, figura A13). Más del 60 % de las grandes empresas, más del 59 % de las empresas medianas y el 52 % de las pequeñas indican que las mujeres desempeñan menos del 30 % de las funciones directivas de nivel superior.

Más del 64 % de las grandes empresas, casi el 61 % de empresas medianas y más del 52 % de las pequeñas empresas comunican que las mujeres ocupan el 30 % de sus puestos de nivel ejecutivo.

Recuadro 2.1 El caso de las mujeres directivas desde el punto de vista de nuestra muestra de encuestados

Al examinar el perfil de los encuestados, vemos que el 40 % fueron mujeres que bien son responsables de un departamento o un área de negocio, bien dirigen un equipo en una empresa. Al analizar nuestra propia muestra de encuestados, podríamos deducir una dinámica situacional interesante.

Por ejemplo, parece que hay varios factores que influyen en la probabilidad de que una mujer desempeñe un puesto directivo (véase anexo II, cuadro A5, para consultar el análisis de regresión).

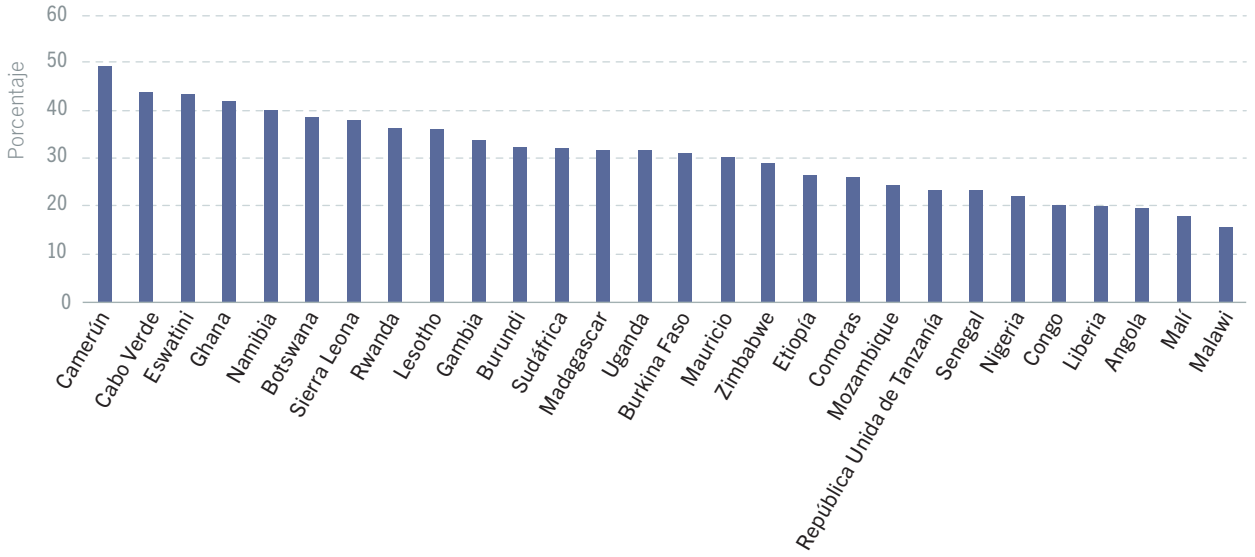
- El tipo de empresa: las mujeres tienen, como promedio, un 3,66 % más de probabilidades de ocupar un puesto directivo si son contratadas por empresas nacionales en vez de internacionales.
- El porcentaje de mujeres en la fuerza de trabajo: en general, cuanto mayor sea la proporción de mujeres contratadas, mayor será la probabilidad de que ocupen puestos directivos, lo que indica que el factor de progresión en el escalafón corporativo influye. Por ejemplo, las mujeres tienen un 10 % más de probabilidades de ocupar un puesto directivo cuando hay equilibrio de género en la fuerza de trabajo

Si analizamos los datos desde el punto de vista geográfico, la información de la OIT sobre las mujeres que son directivas en los sectores público y privado muestran que, en un amplio porcentaje de países, la proporción de mujeres en puestos directivos ha alcanzado la masa crítica del 30 %, que se considera por lo general punto de inflexión para que la representación femenina empiece a influir sobre una institución y su toma de decisiones (véase el gráfico 2.3)

Más de la mitad de los países de África, Asia y el Pacífico, así como de Europa y Asia Central han superado dicho umbral del 30 %. En las Américas, las mujeres ocupan al menos el 30 % de los cargos directivos en todos los países menos en cuatro, mientras que Oriente Medio y África del Norte sigue siendo la única región en la que los países no han alcanzado este punto.

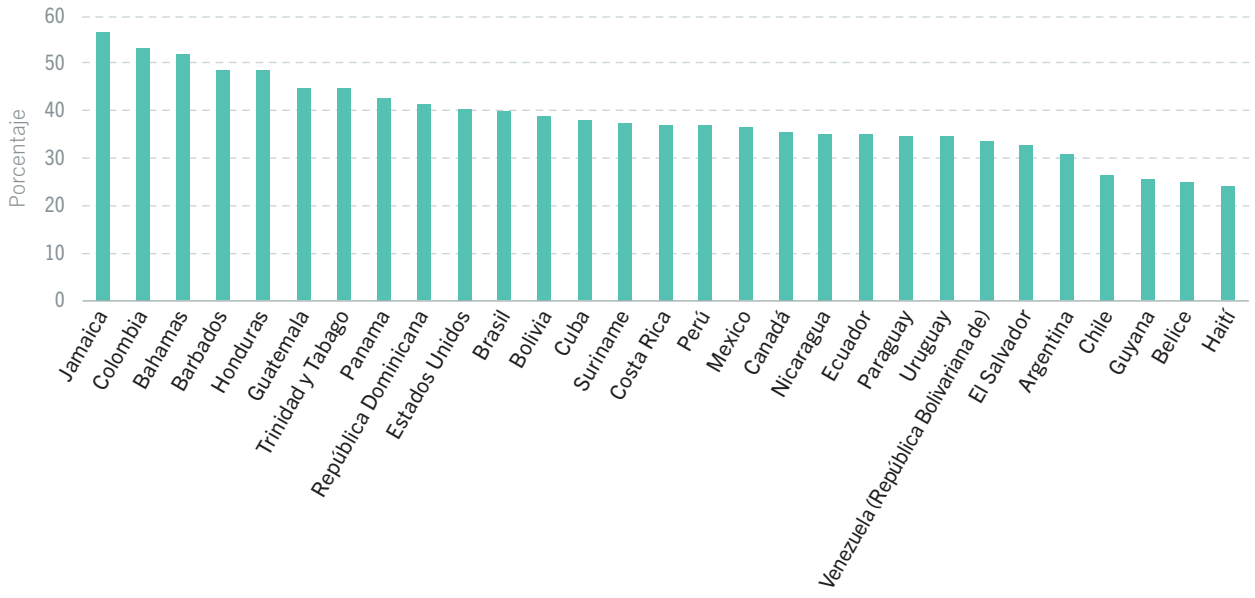
Gráfico 2.3 Porcentaje de mujeres en cargos directivos, últimos años, países seleccionados por región: (A) África, (B) Américas, (C) Asia y el Pacífico, (D) Europa y Asia Central, y (E) Oriente Medio y Norte de África

Sección A. África



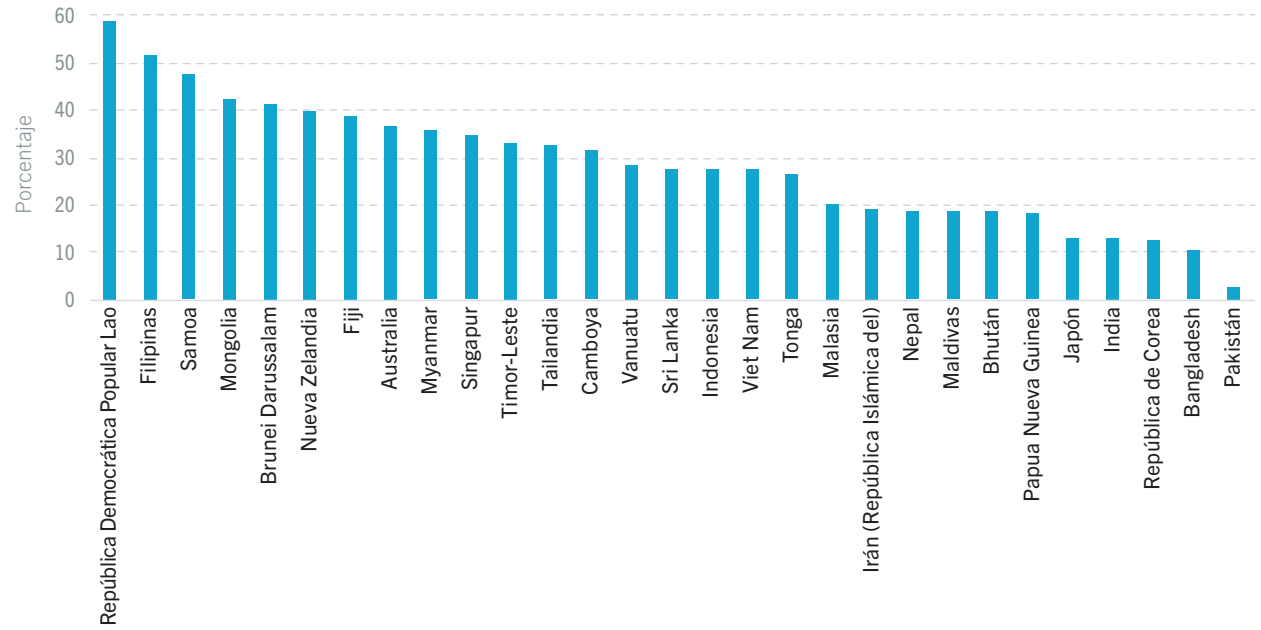
Nota: Estos datos son de 2017, excepto en el caso de Comoras (2004), Burkina Faso (2006), Lesotho (2008), Botswana y Liberia (2010), República Democrática del Congo y Gambia (2012), Etiopía y Malawi (2013), Angola, Camerún, Sierra Leona, República Unida de Tanzanía y Zimbabwe (2014), Ghana, Senegal, Madagascar y Mozambique (2015), Eswatini, Malí, Namibia y Nigeria (2016).

Sección B. Americas



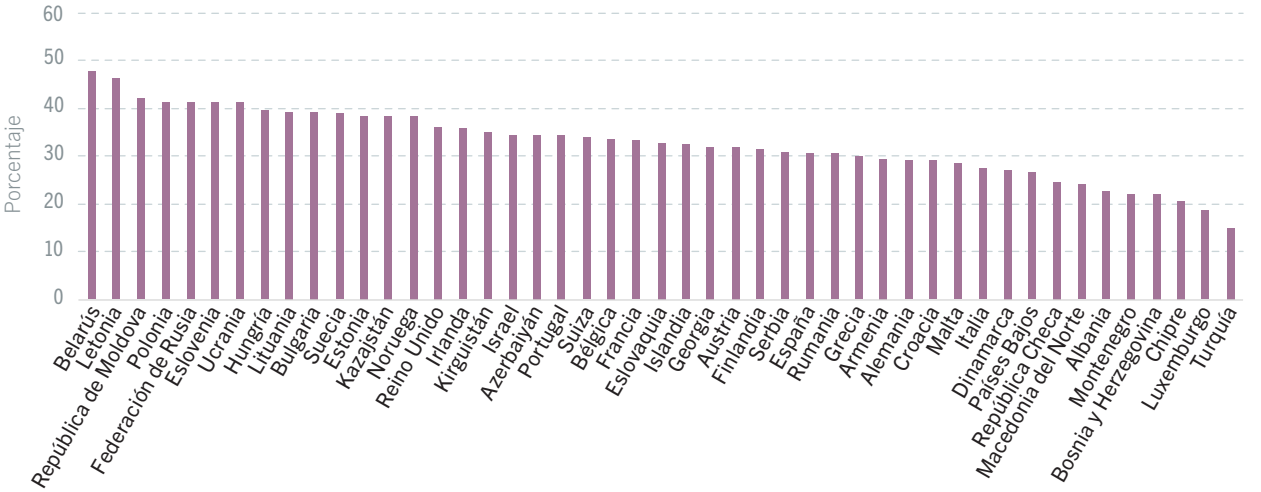
Nota: Los datos son de 2017, excepto para Guyana (2002), Haití (2003), Canadá (2014), Colombia (2009), Cuba (2010), Bahamas (2011), Venezuela (República Bolivariana de) (2012), Nicaragua (2014), Suriname (2015), Barbados, Guatemala y Trinidad y Tabago (2016).

Sección C. Asia y el Pacífico



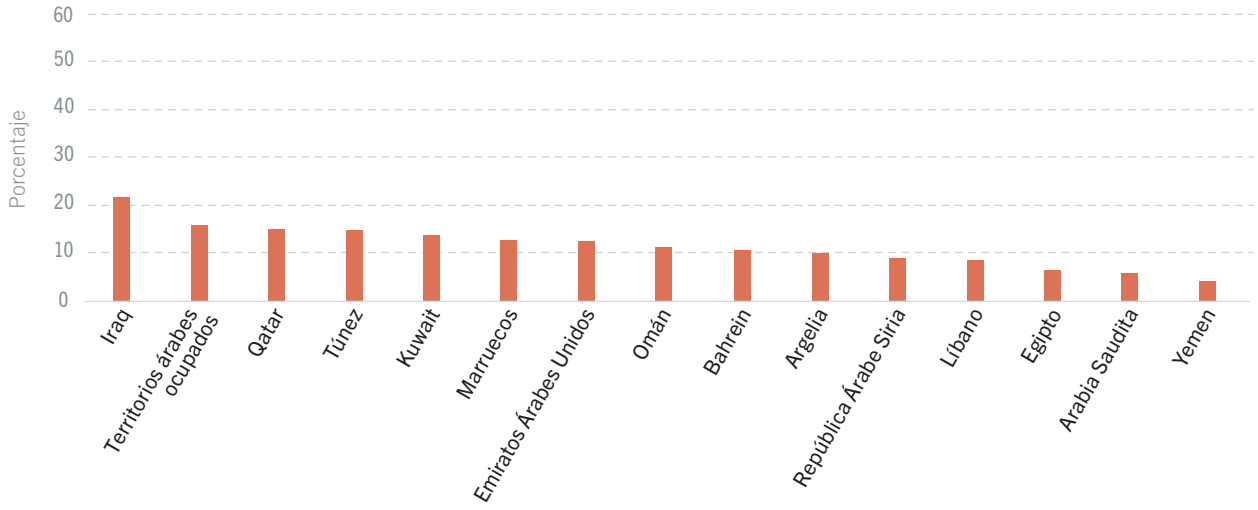
Nota: Los datos son de 2017 excepto para Tonga (2003), Nepal y Nueva Zelandia (2008), Vanuatu (2009), Papua Nueva Guinea (2010), India (2012), Timor-Leste (2013), Maldivas y Samoa (2014), Bhután y Camboya (2015), Australia, Malasia, Pakistán y Tailandia (2016).

Sección D. Europa y Asia Central



Nota: Los datos son de 2017, excepto en los casos de Kazajstán (2013), Bosnia y Herzegovina (2015), Armenia y Kirguistán (2016).

Sección E. Oriente Medio y África del Norte



Nota: Los datos son de 2017, excepto para Bahrein (2004), Líbano (2007), Marruecos (2008), República Árabe Siria (2010), Iraq y Túnez (2012), Argelia y Yemen (2014), Arabia Saudita (2015), y Kuwait y Omán (2016).
Fuente: ILOSTAT.

El cambio en la proporción de mujeres en puestos directivos varía considerablemente según los países y el tamaño de los países. En algunas superpotencias económicas como Alemania y Japón, la representación de las mujeres en puestos directivos es relativamente menor si se compara cada país con su región respectiva. Por otra parte, los Estados insulares del Caribe y el Pacífico tienden a tener un porcentaje más elevado de mujeres directivas. La cultura societaria y empresarial, la política nacional y la demanda de mujeres calificadas y competentes por parte de las empresas son factores que contribuyen a ello. Incluso aunque se haya aplicado una política nacional para promover una mayor participación económica de las mujeres, la situación puede tardar en cambiar. Estos factores, así como los ciclos económicos y políticos por los que atraviesa un país, pueden incidir en el ritmo de cambio cuando se trata de empresas y economías que se benefician de equipos directivos donde predomina la diversidad de género.

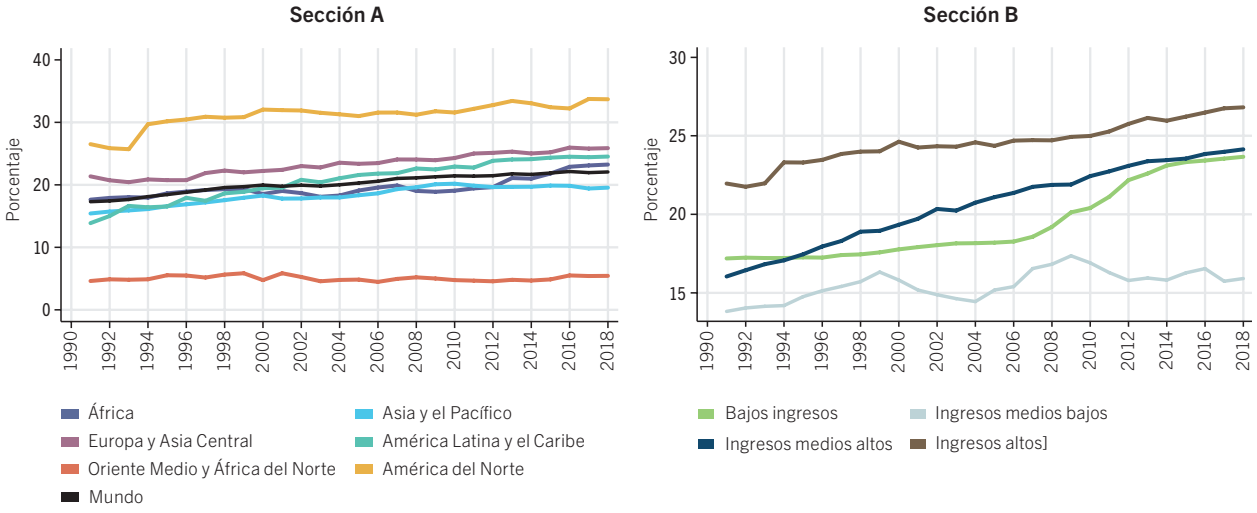
2.2 Las mujeres como propietarias de empresas

Nuestra encuesta de empresas no se centró específicamente en las mujeres propietarias de empresas. No obstante, si se analizan los datos al respecto, podrá recabarse información útil sobre cómo las mujeres participan en el mercado de trabajo, así como sobre el entorno del propio mercado de trabajo.

Según los datos de la OIT, el porcentaje de mujeres empleadoras a nivel mundial ha aumentado del 17,3 % en 1991 a más del 22 % en 2018. Se ha registrado un crecimiento sostenido del número de empresas propiedad de mujeres en América Latina y el Caribe (13,9 % en 1991 y 24,5 % en 2018), en América del Norte (26,5 % en 1991 y 33,7 % en 2018) y en Asia y el Pacífico (15,4 % en 1991 y 20,2 % en 2018) (véase el gráfico 2.4, sección A). Hay que considerar que el análisis por grupo de países clasificados según sus ingresos revela que el porcentaje de mujeres empleadoras ha aumentado rápidamente en los países de ingresos medios altos, seguidos por los países de ingresos bajos y de ingresos altos (véase el gráfico 2.4, sección B)[1]. Nuestro análisis demuestra además que el ritmo de crecimiento de los empleadores en su conjunto durante las últimas tres décadas ha sido más rápido en el caso de las mujeres que en el de los hombres, tomando 1991 como año de referencia para todas las regiones (véase anexo II, gráfico A15).

[1] Véase anexo II, gráfico A14, para examinar el aumento de las mujeres empleadoras para todas las regiones y países por grupos de ingresos, tomando 1991 como año de referencia.

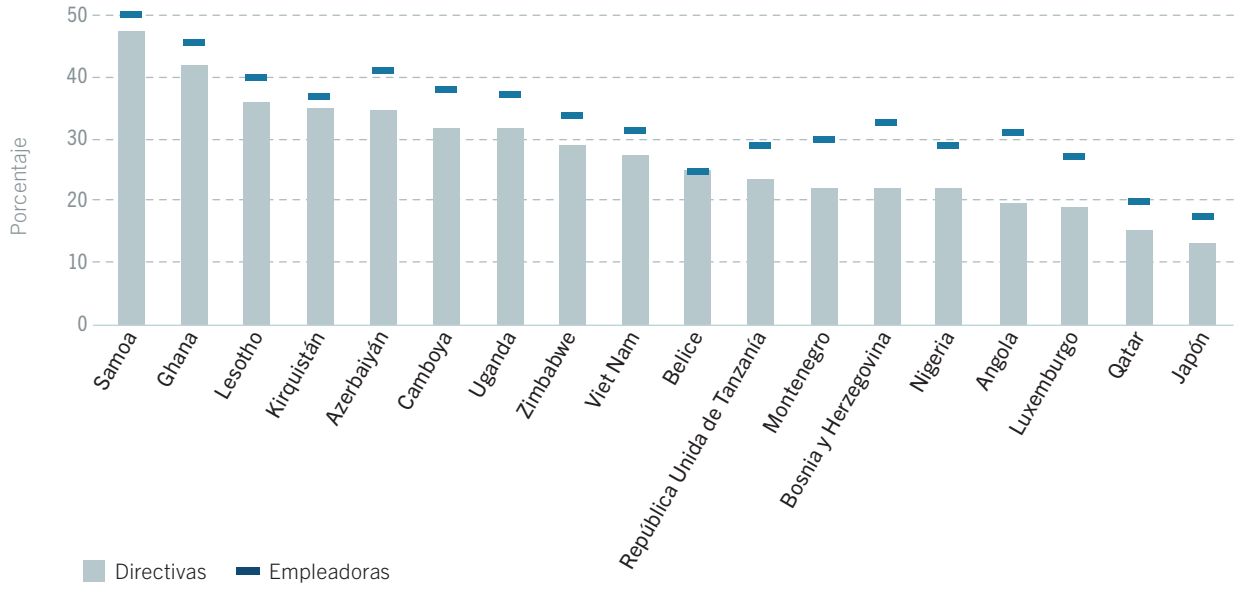
Gráfico 2.4 Porcentaje de mujeres empleadoras, 1991–2018, (A) resultados a escala mundial y regional y (B) resultados por grupos de países clasificados según sus ingresos



Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.
Fuente: ILOSTAT.

En algunos países, el porcentaje de empleadoras es más elevado que el de mujeres directivas de empresas (véase el gráfico 2.5). Sin embargo, para un grupo de países la escasa proporción de mujeres en puestos directivos refleja el bajo porcentaje de empleadoras. Por ejemplo, en la India, el Pakistán y Turquía, el porcentaje de mujeres en ambas categorías sigue siendo inferior al 15 %.

Gráfico 2.5 Comparación entre el porcentaje de mujeres directivas y el de empleadoras en los países seleccionados cuyos porcentajes de empleadoras son más elevados, últimos años



Fuente: ILOSTAT.

Recuadro 2.2 Casos de estudio sobre mujeres en empresas de América Central

Cuatro casos de estudio se realizaron en Costa Rica, El Salvador, México (Chihuahua) y Panamá con el fin de examinar varias características en relación con la rentabilidad para comparar las empresas dirigidas por mujeres con las dirigidas por hombres. Estos estudios analizan las posibilidades de éxito de las mujeres como empresarias y empleadoras cuando se cumplen determinadas condiciones y definen también las dificultades que estas deben superar por los prejuicios sexistas inherentes a sus respectivas sociedades y que se reproducen en el mundo empresarial.

Los datos que se presentan en los casos de estudio reflejan la tendencia global de que cada vez haya mujeres dirigiendo empresas, no sólo microempresas y pequeñas empresas, sino también, medianas y grandes. Como promedio, las mujeres son propietarias del 22,3 % de las empresas de Costa Rica; del 29 % de las empresas de El Salvador; del 22,4 % de las de Panamá; y del 15,3 % de las de Chihuahua.

Vemos que las mujeres se ven impulsadas a poner en marcha su propia empresa por necesidad económica provocada por una situación de empobrecimiento, por la falta de perspectivas de desarrollo profesional en la empresa en la que trabajan o a falta de un empleo remunerado en el mercado de trabajo. El grado de éxito de las mujeres en su condición de empresarias y empleadoras puede venir determinado por el tamaño de la empresa, los sectores económicos en los que operan, su nivel de educación y su experiencia profesional.

Tamaño de la empresa. Crear una empresa puede ser más difícil para las mujeres que para los hombres. Nuestro estudio sobre El Salvador pone de relieve que las mayores brechas de rentabilidad entre empleadores de ambos sexos se observan en las empresas medianas, donde las mujeres ganan únicamente el 16,2 % de lo que ingresan los hombres. Además, las empleadoras que menos beneficios generan son las que dirigen grandes empresas.

Diferencias de género entre los sectores. En la mayor parte de las economías, los hombres y mujeres propietarios de empresas se concentran con frecuencia en algunos sectores económicos y esto varía de unos países a otros. En el Salvador, nuestro estudio constata que los hombres obtienen más beneficios que las mujeres en todos los sectores salvo en la construcción y en el suministro de electricidad, gas y agua. En este último sector los resultados de las mujeres no sólo son mejores, sino mucho mejores. Por otra parte, en el sector de la minería no hay mujeres empleadoras, y sigue siendo un sector relativamente lucrativo para los hombres.

La educación contribuye a la promoción de las mujeres en las empresas. Observamos varias diferencias de género en materia de educación y rentabilidad. Mientras que en El Salvador los hombres y las mujeres tienen un nivel similar de educación, en Costa Rica, Panamá y Chihuahua las mujeres han cursado más años de estudio que los hombres. Sin embargo, en los cuatros casos, el nivel de beneficios medios de sus empresas es menor que el de los hombres. Por ejemplo, en Panamá, los beneficios medios mensuales de los trabajadores por cuenta propia y de los empleadores son superiores en un 78 % y un 40 %, respectivamente, a los de las mujeres. Sin embargo, en Costa Rica, nuestro estudio revela que las mujeres parecen beneficiarse más que los hombres de su educación ya que, por cada año adicional de estudios, obtienen un incremento promedio de casi el 6 % en sus beneficios por hora. La importancia de contar con un entorno empresarial propicio, sin discriminación ni violencia, aparece en el estudio relativo a Chihuahua, donde vemos que las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de convertirse en empresarias a pesar de tener un mejor nivel de educación.

La experiencia profesional es un factor que también cuenta. El estudio sobre Costa Rica demuestra que cuanta más experiencia adquieran las mujeres en la administración de una empresa, mejores resultados obtienen. Los datos muestran que, si bien en el caso de las empresas emergentes hasta las que cuentan con 4 o 9 años de funcionamiento, son más rentables las que están dirigidas por hombres que por mujeres, las empresas asentadas administradas por mujeres con más años de educación que los hombres parecen ser tan o más rentables que las dirigidas por hombres.

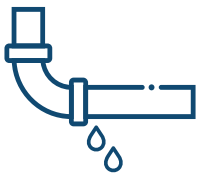
Conclusión. Los casos de estudio ponen de relieve la importancia de examinar varios factores que influyen en la decisión de las mujeres de dirigir una empresa y la necesidad de contar con políticas integradas que modifiquen la realidad de forma que el establecimiento de empresas para las mujeres sea más una oportunidad lucrativa que una estrategia básica de supervivencia. Estos estudios plantean también que mejorar las oportunidades económicas de las mujeres empresarias no sólo redunda en beneficio de ellas y sus familias, sino también de la economía y los mercados de trabajo de sus países.

Fuente: OIT, 2019

2.3 Dirección ejecutiva de máximo nivel

En relación con las mujeres y los cargos directivos de máximo nivel, nuestra encuesta arroja luz sobre la existencia de los consabidos «techos de cristal», «paredes de cristal» y «las desigualdades en la promoción de mujeres en el escalafón corporativo».

Tal como se ilustra en el gráfico 2.2, en la mayoría de las empresas de nuestra encuesta hay mujeres empleadas en los niveles directivos básico e intermedio, pero la proporción se desploma al llegar a los niveles más altos, en particular en los cargos directivos de máximo nivel. Así, las mujeres desaparecen de ese conducto de promoción profesional que lleva a puestos de gestión de nivel superior o ejecutivo.



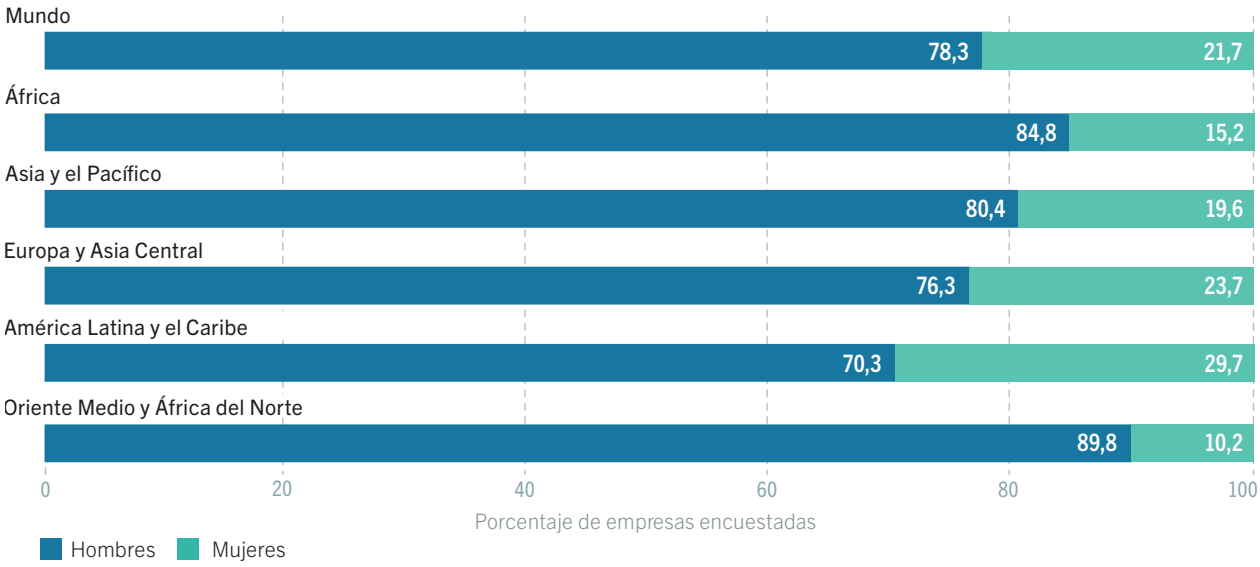
Las mujeres desaparecen de ese conducto de promocion profesional que lleva a puestos de gestion de nivel superior o ejecutivo.

Si nos fijamos en los cargos directivos de máximo nivel, la encuesta muestra que, a nivel mundial, más del 78 % de las empresas indica que sus directores ejecutivos son hombres. Por otra parte, el porcentaje de empresas con una directora ejecutiva se reduce a medida que aumenta el tamaño de la empresa. Por ejemplo, más del 26 % de las pequeñas empresas tienen directoras ejecutivas, en comparación con el 20 % de las empresas de tamaño medio y el 16 % de las empresas de gran tamaño (véase gráfico 2.6, secciones A y B). En el anexo II, gráfico A16, figura también un análisis por sector económico.

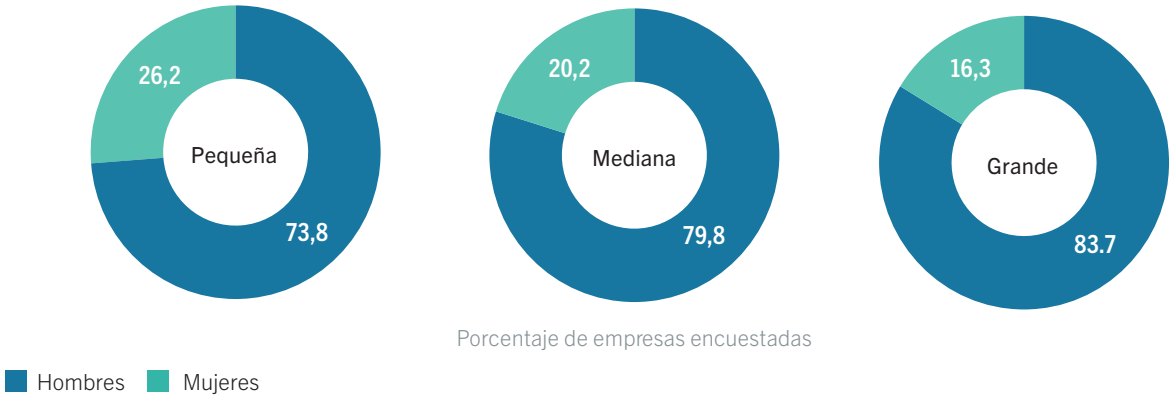
A nivel regional, el porcentaje más elevado de empresas con una directora ejecutiva se encuentra en América Latina y el Caribe, donde alcanza casi un 30 %. En Europa y Asia Central encontramos el segundo porcentaje más elevado de empresas cuya dirección ejecutiva está en manos de una mujer (23,7 %), seguido de Asia y el Pacífico (20,2 %), África (17,2 %) y Oriente Medio y África del Norte (10,2 %).

Gráfico 2.6 El género de los directores generales de empresas, (A) resultados a escala mundial y regional y (B) resultados por tamaño de la empresa

Sección A. Resultados a escala mundial y regional



Sección B. Resultados por tamaño de la empresa



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Nuestra encuesta muestra además que hay varios factores que aumentan las probabilidades de que una empresa tenga una directora general al frente (véase anexo II, cuadro A6):

- Cuando las empresas aplican una política de igualdad de oportunidades en el empleo o de diversidad e inclusión de género, la probabilidad de que haya una directora general al frente es un 3% superior.
- Cuando las empresas mejoran sus resultados comerciales como resultado de sus iniciativas de diversidad de género, la probabilidad de que haya una directora general al frente aumenta un 4%.
- Cuando las empresas cuentan con más mujeres en su fuerza de trabajo, la probabilidad de que una mujer ocupe la dirección general es considerablemente mayor. En concreto, cuando las mujeres representan entre el 30 % y el 39 % de su fuerza de trabajo, esta probabilidad es un 6 % mayor. Si existe equilibro de género en la fuerza de trabajo, la probabilidad es un 15 % más elevada. Cuando las mujeres son predominantes (sumando entre el 61 % y el 100 % de los puestos de la fuerza de trabajo), dicha probabilidad es un 22 % mayor.

Los datos de nuestra encuesta, y de otras investigaciones, sobre el porcentaje de mujeres en cargos directivos de máximo nivel, arrojan resultados similares. Por ejemplo:

- Según la Encuesta de Empresas del Banco Mundial[2], el porcentaje de empresas que cuentan con una directora general o una consejera delegada es del 18 %, y se concentran principalmente en la región de Asia Oriental y el Pacífico con un 32,6 %. Les siguen las de América Latina y el Caribe con un 20,7 %; Europa y Asia Central con un 18,9 %, África Subsahariana con el 15,6 %, Asia Meridional con el 11 % y Oriente Medio y África del Norte con el 5,4 % (véase anexo II, gráfico A17, en el que se proporciona esta información por países a escala regional) (Banco Mundial, 2019b).
- Haciéndose eco de nuestra encuesta, las Encuestas de Empresas del Banco Mundial señalan que, en la mayoría de los casos, cuanto mayor es la empresa, menos probabilidades hay de que una mujer ocupe el cargo de directora general en ella. De los 79 países de los que disponemos de datos entre 2013 y 2017, en 61 de ellos el porcentaje de mujeres en cargos de máximo nivel o de directora general es menor en comparación con las empresas de tamaño más reducido (los datos del Banco Mundial para las mujeres en cargos directivos ejecutivos y como directoras generales por tamaño de la empresa y por región se muestra en el anexo II, cuadro A7).

[2] Las Encuestas de Empresas del Banco Mundial abarcan datos económicos sobre 135 000 empresas en 139 países.

- Al examinar los datos disponibles sobre las grandes empresas que cotizan en bolsa y el nombramiento de mujeres para ocupar el cargo de directoras generales en ellas, el Índice Mundial MSCI (Morgan Stanley Capital International) denota una ligera mejora en los últimos años. En 2016, el 3,9 % de los puestos de dirección general en las empresas del índice mundial MSCI eran mujeres y, en 2017, aumentó al 4,2 % (Eastman, 2017)[3].

Hemos analizado, por país, las empresas cotizadas con una directora general al frente. Puesto que carecemos de una única fuente al respecto, hemos recopilado datos de diversos puntos que reflejan la situación (véase anexo II, cuadro A8). En este caso, el porcentaje de directoras generales oscila entre un máximo del 11 % en España y un 0,4 % en el Japón).

La diferencia entre el porcentaje de directoras generales en empresas cotizadas, que suelen ser las empresas más grandes del país del que se trate, y el porcentaje de la muestra de nuestra encuesta se debe probablemente a que la empresa que hemos seleccionado sea de menor tamaño. Sin embargo, las cifras indicadas para las empresas cotizadas vienen a corroborar la tendencia de que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, menor es el porcentaje de directoras generales que encontramos.

2.4 Las fugas de talento en el escalafón corporativo

Las empresas van avanzando a la hora de incluir cada vez a más mujeres en su fuerza de trabajo. No obstante, nuestra encuesta muestra que todavía queda mucho camino por hacer cuando se trata de la representación de las mujeres en los rangos más altos de la escala jerárquica. Si bien es cierto que las empresas colocan cada vez a más mujeres en los puestos de nivel medio y superior de la administración de las empresas, los hombres predominan en los cargos directivos de máximo nivel y en las direcciones generales, como consecuencia de la denominada «fuga de talento en el escalafón corporativo».

La representación de género en la totalidad de la estructura de recursos humanos de una empresa repercute en la probabilidad de que las mujeres ocupen diversos puestos directivos en una empresa. Por ejemplo, cuando se ha alcanzado un equilibrio de género en la fuerza de trabajo, es decir, que ninguno de los dos sexos representa menos del 40 % ni más del 60 %, las mujeres estarán probablemente más representadas en puestos directivos de nivel intermedio, superior y ejecutivo (véase anexo II, cuadro A9 para los resultados de regresión). Más específicamente, nuestra evaluación muestra que cuando la fuerza de trabajo está equilibrada:

Cuando se ha alcanzado un equilibrio de genero en la fuerza de trabajo, es decir, que ninguno de los dos sexos representa menos del 40 % ni más del 60 %, las mujeres estarán probablemente más representadas en puestos directivos de nivel intermedio, superior y ejecutivo.

- las empresas tienen el 12,6 % más de probabilidades de que haya equilibrio de género en el nivel directivo intermedio;
- las empresas tienen el 7,5 % más de probabilidades de que haya equilibrio de género en el nivel directivo superior; y

[3] El *Índice bursátil mundial MSCI* es una medida que refleja la cotización bursátil de empresas de capitalización mediana y alta asentadas en 23 mercados de países desarrollados y en 24 de países emergentes. El Índice, compuesto por 2.778 empresas, abarca aproximadamente el 85 % del conjunto mundial de oportunidades de inversión en capital accionario.

- las empresas tienen el 10,6 % más de probabilidades de que haya equilibrio de género en los puestos en la dirección ejecutiva;

Sin embargo, como vemos en el cuadro 2.1, incluso en el caso de las empresas que comunican haber alcanzado un equilibrio de género en todos los niveles de su fuerza de trabajo (un tercio de las empresas encuestadas), el porcentaje de mujeres desciende a medida que el nivel directivo aumenta.

Cuadro 2.1 Porcentajes de mujeres y hombres en diversos puestos directivos cuando hay equilibrio de género en la fuerza laboral de la empresa

	Directivo subalterno	Directivo de nivel intermedio	Directivo superior	Directivo ejecutivo
Mujeres	13,0	10,5	8,2	5,1
Hombres	87,0	89,5	91,8	94,9

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

La Encuesta de Empresas del Banco Mundial muestra una brecha similar entre el porcentaje de mujeres empleadas por empresas y su representación en la dirección ejecutiva (véase cuadro 2.2). En líneas generales, hay casi el doble de empresas que emplean a mujeres como trabajadoras a tiempo completo que las que designan a mujeres para ocupar cargos directivos de máximo nivel.

Cuadro 2.2 Proporción de trabajadoras permanentes a tiempo completo y de directivas ejecutivas, a escala mundial y regional, según últimos años disponibles (porcentajes)

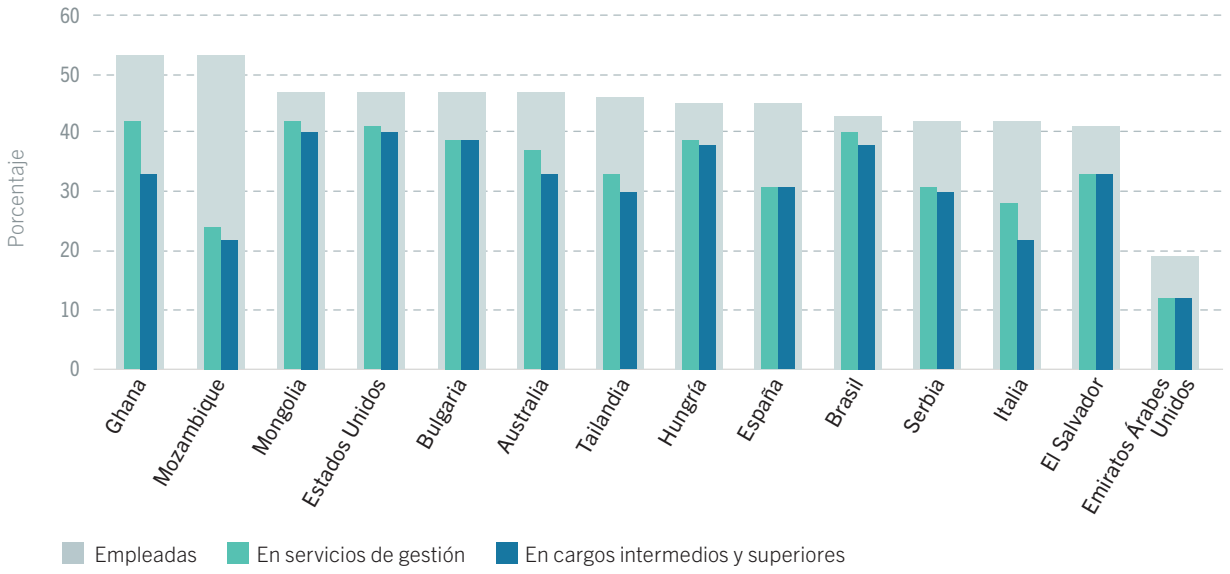
Regiones	Trabajadoras permanentes a tiempo completo	Directivas de máximo nivel
Mundo	30,5	18,0
Asia Oriental y el Pacífico	37,6	32,6
Europa y Asia Central	37,8	18,9
América Latina y El Caribe	33,3	20,7
Oriente Medio y África del Norte	17,6	5,4
Asia Meridional	18,3	11,0
África Subsahariana	26,4	15,6

Fuente: Banco Mundial, 2019b.

Los datos regionales de la OIT muestran que, en muchos países, el porcentaje de mujeres en puestos directivos de nivel intermedio y superior se asemeja al porcentaje en el total de puestos directivos (véase anexo II, gráfico A18).

El gráfico 2.7 muestra que, en algunos países como el Brasil, la diferencia entre el porcentaje de mujeres empleadas, mujeres en puestos directivos en general y en puestos directivos de nivel intermedio y superior es de menos de 5 puntos porcentuales; en otras palabras, hay una promoción saludable de mujeres directivas dentro del escalafón corporativo que podrán alcanzar posteriormente cargos de máximo nivel. Sin embargo, algunos países aún tienen que construir su propio método de promoción de las mujeres en puestos directivos de tipo más subalterno. Por ejemplo, Mozambique señaló que hay una diferencia de 30 puntos, aproximadamente, entre el porcentaje de mujeres empleadas y su proporción en puestos directivos en general y, en puestos directivos de nivel intermedio y superior.

Gráfico 2.7 Proporción de mujeres empleadas, en servicios de gestión, y en cargos directivos de nivel intermedio y superior para países seleccionados, últimos años.



Nota: Los datos son de 2017, excepto para Australia y Tailandia (2016), y Ghana y Mozambique (2015).
Fuente: ILOSTAT.

Además de una fuerza de trabajo equilibrada, el hecho de contar con una directora general se asocia directamente con una mayor diversidad de género en los puestos de nivel directivo intermedio, superior y ejecutivo, lo que indica que la presencia de una mujer en un cargo de máximo nivel incentiva la igualdad de género (véase anexo II, cuadro A9, sección A, para los resultados de la regresión). Por ejemplo, cuando es una mujer, y no un hombre, quien ocupa la dirección general de una empresa:

- la empresa tiene un 3,2 % más de probabilidades de mantener el equilibrio de género en el nivel directivo intermedio;
- la empresa tiene un 6,6 % más de probabilidades de que haya equilibro de género en el nivel directivo superior; y
- la empresa tiene un 3,9 % más de probabilidades de que haya equilibrio de género en puestos directivos de máximo nivel.

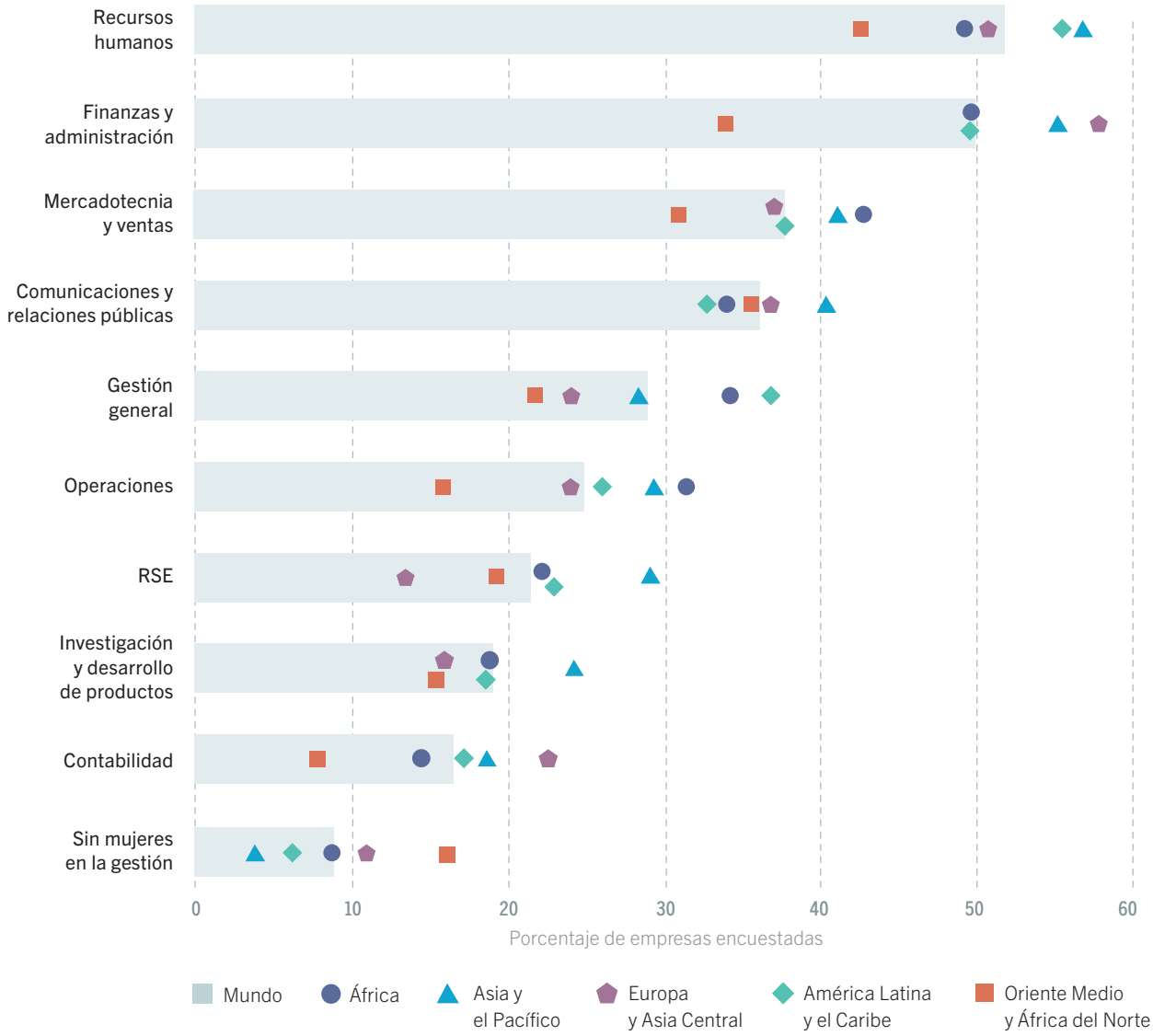
Resulta interesante observar que las empresas que han experimentado un incremento de sus beneficios de más del 10 % como consecuencia de las iniciativas y políticas en materia de diversidad de género cuentan con un 3,3 % más de probabilidades de que haya una representación equilibrada de mujeres y hombres en puestos directivos de nivel intermedio (véase anexo II, cuadro A9, sección B). En otras palabras, las empresas que se benefician de la diversidad de género practican una política de promoción más saludable, de modo que las mujeres que ocupan puestos directivos de nivel intermedio pueden ascender a puestos de nivel superior.

2.5 «Paredes de cristal» que obstaculizan el camino ascendente

Según nuestra encuesta de empresas, la proporción de mujeres y de hombres en puestos directivos varía en razón de las distintas áreas funcionales de una empresa. Las mujeres abundan como directivas sobre todo en áreas dedicadas a la asistencia a la dirección, como recursos humanos, finanzas y administración. Por otra parte, los hombres son muy mayoritarios en ámbitos como operaciones, investigación y desarrollo, así como en contabilidad, que se consideran áreas más estratégicas y que pueden ser un trampolín para un puesto de director general o para otros cargos en el consejo de administración. Esto confirma que las denominadas «paredes de cristal» dan lugar a una segregación de género en las funciones directivas, la cual limita la reserva de talento femenino que las empresas podrían aprovechar para cubrir los puestos vacantes en la esfera de la dirección general o ejecutiva.

Como vemos en el gráfico 2.8, en las empresas de ámbito mundial, las tres áreas funcionales básicas en las que hay más mujeres desempeñando funciones directivas de nivel intermedio y superior son recursos humanos (51,8 %), finanzas y administración (49,8 %) y mercadotecnia y ventas (37,8 %). Si nos fijamos en las tendencias por regiones, observamos que se produce un fenómeno similar, ya que las áreas donde más mujeres se concentran son recursos humanos, finanzas y administración. No obstante, se aprecian algunas diferencias por regiones. Por ejemplo, los datos indican que las empresas de América Latina y el Caribe tienen el porcentaje más elevado de directoras generales (37,1 %); las de Asia y el Pacífico el porcentaje más elevado de directivas en el área de investigación y desarrollo (24,3 %); y las de Europa y Asia Central el mayor porcentaje de directivas en el ámbito de la contabilidad (22,7 %).

Gráfico 2.8 Proporción de empresas con mujeres en puestos directivos de nivel medio y superior, en áreas funcionales, a escala mundial y regional



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Esta división de género de las funciones directivas plantea cuestiones en torno a posibles estereotipos sexistas durante los procesos de contratación y promoción. Se deduce también que las mujeres y los hombres cursan estudios diferentes y que la división de género empieza antes de llegar a los cargos directivos.

Por ejemplo, según Catalyst, una organización mundial que realiza investigaciones en este ámbito y propone soluciones para fomentar el liderazgo de las mujeres, estas representan menos de un tercio de los puestos de trabajo en el ámbito de investigación científica y desarrollo en los Estados Unidos. Además, es menos probable que las mujeres asuman funciones en las empresas con un gran componente tecnológico y, si se da el caso, más probable que las abandonen (Catalyst, 2018). En el Canadá, tan sólo el 5 % de las empresas tecnológicas han sido fundadas por mujeres o tienen una directora general, y el 53 % de las mujeres que empiezan a trabajar en el sector tecnológico se marchan a otros sectores (frente al 31 % de los hombres) (#Move the Dial, 2017).

Para las empresas, la solución de tener una fuerza de trabajo muy comprometida y productiva reside en garantizar de forma consciente y rigurosa la igualdad de oportunidades y de trato a la hora de contratar y ascender a sus empleados, de forma que las trayectorias profesionales de estos no diverjan desde las primeras etapas. Pese a que nuestra encuesta indica que más del 73 % de las empresas a escala mundial aplican políticas de igualdad de oportunidades o de diversidad e inclusión (véase capítulo 4), la investigación actual sugiere que, al menos estadísticamente, estas políticas no están dando frutos. Por ejemplo, en el informe de McKinsey & Company, de 2017, se calcula que, a nivel mundial, las mujeres tienen un 18 % menos de probabilidades de ser promovidas que sus homólogos masculinos, ya que desde los primeros años de su vida profesional se van quedando atrás y van perdiendo terreno a cada paso del escalafón corporativo (Krivkovich et al., 2017).

En definitiva, los empleados, los directivos, los consejeros y los accionistas gozan de una buena posición para atajar el sesgo de género que está profundamente arraigado y poner en cuestión este tipo de mentalidades a fin de que las políticas de igualdad de oportunidades o de diversidad e inclusión se traduzcan en perspectivas profesionales atractivas para las mujeres y los hombres, que den lugar al éxito de la empresa.

2.6 Arreglar «las fugas» en el escalafón corporativo

Una cohorte de mujeres en puestos directivos de nivel intermedio y superior es fundamental para el éxito de una organización empresarial. Hay varios factores que inciden en la probabilidad de que las mujeres desempeñen los puestos directivos de nivel intermedio y superior que se consideran más estratégicos por naturaleza y que conducen a otros puestos de máximo nivel de toma de decisiones, contribuyendo así a frenar el fenómeno de las fugas en el escalafón corporativo[4].

Según nuestra encuesta, el hecho de que sea una mujer quien desempeñe el cargo de directora general en una empresa hace que aumente la probabilidad de que las mujeres ocupen funciones en puestos de nivel intermedio y superior en áreas estratégicas (véase anexo II, cuadro A10). En particular, cuando la dirección general la ocupa una mujer (en comparación con las empresas dirigidas por un hombre), las empresas tienen:

- un 6,9 % y un 7,2 % más de probabilidades de que las mujeres ocupen los puestos directivos de nivel intermedio y superior en el área de contabilidad, respectivamente;
- un 2,8 % y un 6,8 % más de probabilidades de que haya directivas de nivel intermedio y superior en el área de operaciones, respectivamente; y
- un 6,8 % y un 12,6 % más de probabilidades de que las mujeres cubran los puestos vacantes en el nivel directivo intermedio y superior en el área de la dirección general.

Se observa también un impacto positivo cuando es una mujer quien preside la junta directiva (en comparación a un hombre). En este caso, las empresas tienen:

- un 4,8 % y un 6,5 % más de probabilidades de que las mujeres ocupen los puestos directivos de nivel intermedio y superior en el área de contabilidad, respectivamente;
- un 3,4 % más de probabilidades de que haya directivas de nivel intermedio en el área de operaciones; y
- un 4,9 % más de probabilidades de que haya mujeres en el personal directivo intermedio y superior del área de gestión general.

[4] Para consultar la lista completa de los factores que tienen una correlación significativa y positiva en términos estadísticos con el hecho de que las mujeres ocupen posiciones estratégicas en la empresa (es decir, que desempeñen funciones en la contabilidad, las operaciones comerciales y la gestión general), véase anexo II, cuadro A10. Entre estos factores, cabe destacar el carácter multinacional y la magnitud de la empresa; la mejora de sus resultados comerciales como consecuencia de las iniciativas de diversidad de género, un entorno empresarial inclusivo en cuanto al género y una fuerza de trabajo que presente un equilibrio de género.

En contraposición, cuando la junta directiva está constituida únicamente por hombres, hay menos probabilidades de que las mujeres ocupen los puestos directivos de nivel intermedio y superior en las áreas estratégicas de la empresa. En comparación con las empresas en las que hay una mujer en su junta directiva, las empresas donde sólo hay hombres en la junta tienen:

- un 6,2 % y un 6,3 % menos de probabilidades de que las mujeres ocupen los puestos directivos de nivel intermedio y superior en el área de contabilidad, respectivamente;
- un 8 % y un 5,9 % menos de probabilidades de que haya directivas de nivel intermedio y superior en el área de operaciones, respectivamente; y
- un 9.5 % y un 12,7 % menos de probabilidades de que haya mujeres en el personal directivo intermedio y superior del área de gestión general.

El desafío estriba en encontrar los modos de propiciar que las empresas se aprovechen del factor de atracción que parece darse cuando hay más mujeres directivas en puestos de nivel ejecutivo y en los consejos de administración a una escala más amplia. En todas partes del mundo, las empresas han progresado considerablemente a la hora de lograr que más mujeres se sienten en las juntas directivas (véase capítulo 3), y los estudios que se están elaborando demuestran que, si se realizaran más esfuerzos empresariales a nivel ejecutivo mediante estrategias que incrementasen el número de nombramientos de directoras generales, los resultados comerciales de las empresas mejorarían de forma más generalizada.

Conclusiones

- Cada vez hay más mujeres directivas, en puestos de nivel intermedio y superior, y más propietarias de empresas que nutren la reserva de talento femenino no sólo gracias a sus calificaciones, sino también a sus décadas de experiencia acumulada.
- Las empresas que aplican políticas con miras a la igualdad de oportunidades y la diversidad de género tienen más probabilidades de contar con mujeres en puestos de dirección que las que no las aplican.
- Las empresas con una fuerza de trabajo equilibrada (40-60 % de ambos sexos) tienen más probabilidades de que haya más mujeres en sus puestos de dirección y sus consejos de administración.
- La encuesta de empresas de la OIT demuestra que las compañías en cuyos consejos de administración se sientan una directora general y una presidenta tienen más probabilidades de que haya mujeres en los puestos directivos intermedios y superiores de áreas funcionales de la empresa relativos a la contabilidad, las operaciones y la gestión general.

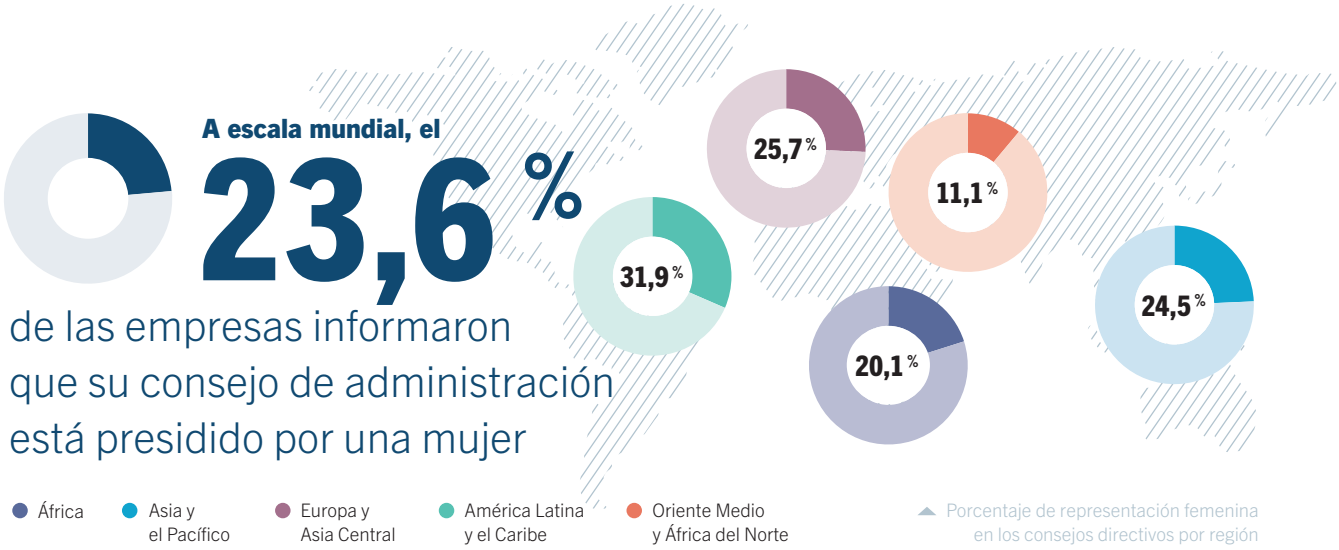
Desafíos

- El número de directivas ejecutivas y directoras generales es todavía demasiado reducido, lo que está limitando los potenciales beneficios de las empresas.
- Persiste el fenómeno de las fugas de mujeres en el escalafón corporativo, de forma que hay muchas mujeres empleadas y ocupando puestos en niveles de gestión básica e intermedia, pero no hay suficientes que progresen hasta niveles directivos superiores.
- La división de género en las funciones directivas, es decir, el hecho de que las mujeres se concentren mayoritariamente en puestos directivos de apoyo —en contraposición a los hombres, que lo hacen en puestos directivos estratégicos—, un fenómeno conocido como «paredes de cristal», está obstaculizando el ascenso de las mujeres a los puestos ejecutivos de máximo nivel.

03

La diversidad de género en el consejo de administración y la gobernanza empresarial

Ilustración gráfica 6. Capítulo 3. Panorámica



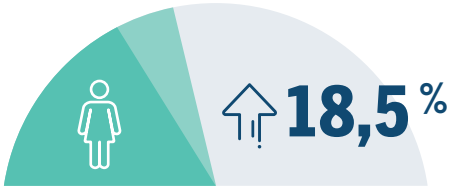
14,3 %
de las empresas tienen consejos de administración con equilibrio de género

50,7 %
tienen una baja representación femenina en los consejos de administración

13,1 %
tienen un consejo de administración compuesto solo por hombres

4,5 %
tienen un consejo de administración compuesto solo por mujeres

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



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

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

En el último decenio, los consejos de administración han registrado un aumento en la presencia de mujeres. Como se analiza en el capítulo 1, la creciente proporción de mujeres en los consejos de administración se ha visto impulsada por el gran número de datos que respaldan el argumento empresarial en favor de la diversidad, entre ellos los datos relativos al aumento de la rentabilidad, la mejora de la gobernanza y la diversidad de pensamiento. Además, algunos accionistas han impulsado esa agenda, y varios países han legislado cuotas o fijado objetivos con el fin de equilibrar la balanza. Al mismo tiempo, las empresas van creando más y más iniciativas voluntarias.

El presente capítulo examina los progresos realizados por las empresas en su esfuerzo por mejorar la diversidad de género en los consejos de administración y aumentar el número de mujeres presidentas de los consejos, y de qué forma influyen los consejos de administración con diversidad de género en otras estructuras pertenecientes a la organización.

3.1 Las mujeres en los consejos de administración

Los estudios sugieren que las empresas deben alcanzar una masa crítica de mujeres en puestos de alto nivel para poder cosechar los beneficios de la diversidad de género, como la mejora de la gobernanza. Alcanzar ese umbral permite que una minoría ejerza su influencia y se asegure de que se escuchen sus voces.

La definición de «masa crítica» varía en función del número de personas que formen el consejo de administración. En los Estados Unidos, el consejo de administración suele estar compuesto por entre 7 y 9 personas, por lo que cuando hay tres de ellas que son de sexo femenino, se cumple dicho criterio. A nivel internacional, un número cada vez mayor de países aplica la cifra del 30 % debido a iniciativas específicas como la del Club del 30 %[1].

Casi el 70 % de las empresas encuestadas cuentan con consejo de administración, y el 14,3 % de ellas han logrado un equilibrio de representación que oscila entre el 40% y el 60% de cada sexo. El 17,4 % de las empresas que poseen consejo de administración sitúa la representación femenina en el consejo entre el 30 % y el 39 %. Eso significa que casi una tercera parte de las empresas del mundo (el 31,7 %) ha alcanzado una masa crítica de al menos un 30 % de mujeres en sus consejos de administración (véase el gráfico 3.1)[2].

Por otra parte, más del 13 % admite que su consejo de administración está compuesto exclusivamente por hombres (es decir, que no hay representación femenina en los cargos directivos). Otro 29,5 % afirma que la representación femenina en el consejo de administración varía entre el 1 % y el 10 %, mientras que un 21,2 % informa de que entre el 11 % y el 29 % de los representantes del consejo de administración son mujeres. En general, los cálculos muestran que casi dos tercios (aproximadamente el 64 %) de las empresas no cuentan en

[1] El Club del 30 % es una campaña puesta en marcha en 12 países que alienta a las empresas a incluir al menos un 30 % de mujeres en los consejos de administración y entre el personal directivo superior. Véase https://30percentclub.org/

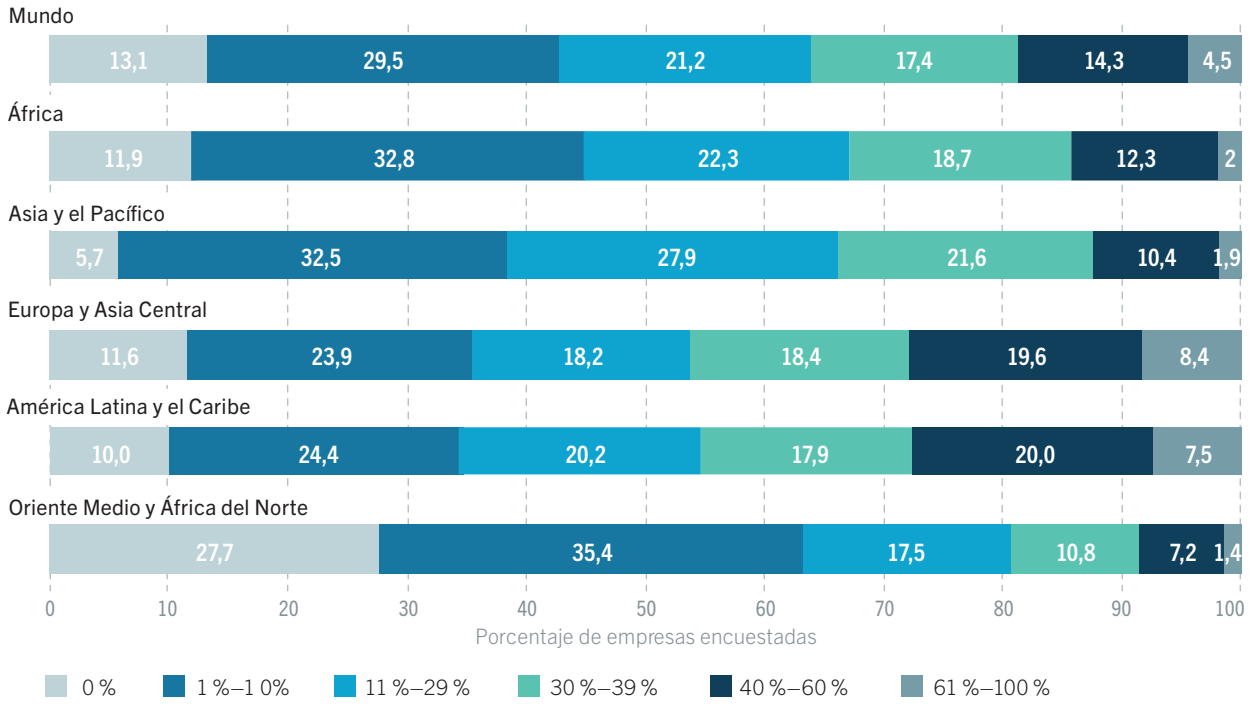
[2] Con el fin de evaluar con precisión la situación de las empresas en cuyos consejos de administración hay diversidad de género, en el cálculo de las empresas que cuentan con una masa crítica de mujeres en los consejos de administración (es decir, un 30 %) no se incluyen los resultados de las empresas que informan de que la representación femenina en sus consejos de administración está entre el 61 % y el 100 %.

sus consejos de administración con la masa crítica de mujeres necesaria para aumentar su influencia y lograr que el efecto del cambio sea mayor[3].

Al profundizar en el panorama regional se observa que Europa y Asia Central presentan la mayor proporción de empresas con masa crítica. Si se combinan los porcentajes de las empresas que dicen tener una representación femenina entre el 30 % y el 39 % (el 18,4 %) y entre el 40 % y el 60 % (el 19,6 %), aproximadamente el 38 % de las empresas de la región están en mejores condiciones de aprovechar el talento de las mujeres y la experiencia de la presencia femenina en sus consejos de administración. Un elevado porcentaje de empresas de América Latina y el Caribe (37,6 %), Asia y el Pacífico (31,8 %) y África (30,8 %) también informan de que han alcanzado esta meta.

En cambio, el mayor porcentaje de empresas con consejos compuestos exclusivamente por hombres proceden de la región de Oriente Medio y África del Norte (28 %), seguida de África (12 %), Europa y Asia Central (12 %), América Latina y el Caribe (10 %) y Asia y el Pacífico (6 %). Además, a nivel sectorial, la mayor proporción de empresas sin representación femenina en sus consejos de administración proceden del sector de la construcción (20 %), mientras que las empresas del sector de la educación tienen el menor porcentaje de consejos de administración compuestos exclusivamente por varones (5 %), como puede verse en el gráfico A19 del anexo II.

Gráfico 3.1 Proporción de empresas con un porcentaje de representación femenina en los consejos de administración, resultados a escala mundial y regional



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

A través de diversas fuentes, se ha examinado el grado de participación de las mujeres en los consejos de administración de empresas que cotizan en bolsa en determinados países de todo el mundo (véase el cuadro A11 del anexo II). En términos generales, la proporción de mujeres es inferior a la que reflejan los resultados de la encuesta, ya que la comparación se ha establecido con las principales empresas que cotizan en bolsa.

[3] En el gráfico 3A.1 del anexo II figuran los detalles de los resultados de la encuesta en relación con la distribución por sexo de los consejos de administración de las empresas, desglosados por tamaño de empresa y sector económico.

El porcentaje de mujeres en los consejos de administración varía considerablemente de un país a otro. Así sucede, por ejemplo, en los 28 países de la Unión Europea: si bien el porcentaje medio de mujeres en los consejos de administración de las principales empresas que cotizan en bolsa (es decir, las más destacadas entre más de 50 empresas) es del 26,2 %, Islandia tiene el mayor porcentaje de mujeres en los consejos de administración con una cifra cercana al 46 %, seguida de Francia, con el 44 %, y Noruega, con el 41 %. En cambio, el promedio de mujeres en los consejos de administración de las empresas de Estonia, Grecia, Montenegro y Rumania es inferior al 10 % (Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2019).

Otras encuestas mundiales y regionales examinan la participación de las mujeres en todos los consejos de administración de las empresas encuestadas. Por ejemplo:

- Según la encuesta del Morgan Stanley Capital International (MSCI) *All Country World Index*, realizada en octubre de 2017, las mujeres ocupaban el 17,3 % de todos los puestos directivos a nivel mundial, lo que representa un aumento con respecto al 15,8 % del año anterior. En el informe se examinaron alrededor de 4 200 empresas grandes, medianas y pequeñas con capitalización bursátil en mercados desarrollados y emergentes (Eastman, 2017)[4].
- Corporate Women Directors International estudió las 1 557 empresas que cotizan en bolsa, clasificadas por su valor de mercado, en 20 países de Asia y el Pacífico. El estudio permitió concluir que las mujeres apenas ocupan el 12,4 % de los puestos del consejo de administración (Gordon e Inagaki, 2017).

Curiosamente, algunos informes nacionales reflejan un aumento en la representación femenina en los consejos de administración, y prueban que los nuevos nombramientos recaen cada vez más en mujeres. Por ejemplo:

- El Australian Institute of Company Directors (2019) informó de que el 45 % de los nuevos nombramientos en los consejos de administración de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Australia (ASX) 200 entre enero y diciembre de 2018 recayeron sobre mujeres.
- En los Estados Unidos, el «Board monitor 2018» de Heidrick y Struggles determinó que el porcentaje de nuevas directivas en las compañías de *Fortune 500* era del 38 %, lo que supone un aumento del 28 % con respecto al año anterior.
- En Singapur, la proporción de mujeres que fueron nombradas para desempeñar cargos en los consejos de administración de las 100 principales empresas que cotizan en bolsa en el primer semestre de 2018 alcanzó el 24 %, en comparación con el 18 % registrado en todo el año 2017 (Diversity Action Committe, 2018).

En la misma línea de nuestra encuesta, las organizaciones e instituciones están haciendo un seguimiento de la proporción de la diversidad de género en los consejos de administración mediante el examen de la tendencia de los consejos de administración integrados exclusivamente por hombres. En general, los estudios muestran que la proporción de consejos de administración formados exclusivamente por hombres está disminuyendo, aunque existen variaciones significativas por país. Por ejemplo:

- En Australia, durante el período que va de 2015 a 2018, el número de consejos de administración de empresas pertenecientes al ASX 200 sin representación femenina descendió de 30 a cuatro (Australian Institute of Company Directors, 2019).
- En Malasia, ha habido una disminución dramática entre las 100 principales empresas, con sólo siete que informaron de todos los consejos de administración masculinos en enero de 2018, en comparación con

[4] El MSCI All Country World Index es un índice ponderado de capitalización bursátil diseñado para proporcionar una amplia medida del rendimiento de los mercados de renta variable en todo el mundo.

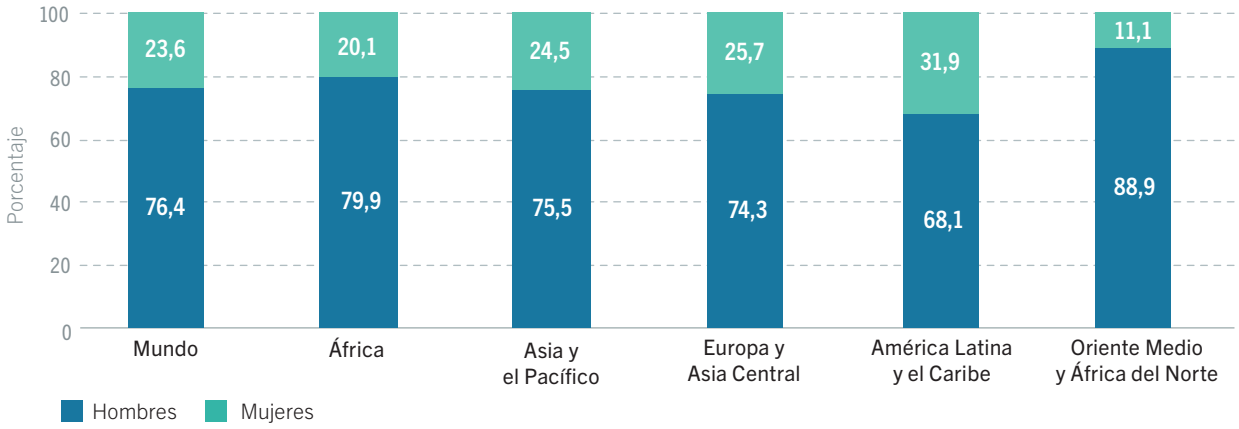
20 en diciembre de 2016. La Comisión de Valores de Malasia tiene como objetivo tener cero consejos de administración masculinos para finales de 2018, de acuerdo con el Código de Gobierno Corporativo adoptado en 2017 (Comisión de Valores de Malasia, 2018).

- La Asociación de Mujeres Empresarias de Sudáfrica (BWASA) informó de que las mujeres ocupaban el 19 % de los cargos directivos en 2017, frente al 13 % en 2008. Al mismo tiempo, la proporción de empresas que cotizan en bolsa con consejos de administración exclusivamente masculinos disminuyó del 21 % al 16 % en el mismo período (BWASA, 2017).

3.2 Mujeres que presiden consejos de administración

La persona que ejerce la presidencia del consejo de administración supervisa el más alto nivel de gobernanza empresarial y es responsable del liderazgo del consejo. Más del 76 % de las empresas encuestadas de todo el mundo que poseen consejo de administración confirman que su presidente es un hombre (véase el gráfico 3.2).

Gráfico 3.2 Distribución por sexo de la presidencia de los consejos de administración, resultados a escala mundial y regional



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Al comparar la encuesta con otras encuestas relativas a las principales empresas de todo el mundo que cotizan en el mercado de valores, se constata la disminución en el número de mujeres que ocupan la presidencia de los consejos de administración. Por ejemplo, según Deloitte, en 2017, el porcentaje de mujeres que presidían consejos de administración era inferior al 4 %, de acuerdo con la encuesta realizada en casi 7 000 empresas de 44 países (Deloitte, 2017).

Cuando se investiga más a fondo la presencia de mujeres que ocupan el cargo de presidentas de consejos de administración de grandes empresas que cotizan en bolsa en determinados países, el porcentaje suele ser inferior al 10 % (véase el cuadro A12 del anexo II). En 28 países de Europa, el promedio combinado de mujeres en la presidencia del consejo de supervisión y el consejo ejecutivo era inferior al 8 %. El 4 % de las 249 empresas que cotizan en bolsa en todo el Oriente Medio y África del Norte y que cuentan con mujeres en sus consejos de administración ha confiado la presidencia del consejo a una mujer (Abouzaid, 2017). Pese a que las proporciones son bajas, a menudo suponen una mejora con respecto a los años anteriores. Por ejemplo, en Sudáfrica, de las 277 empresas que cotizaban en la Bolsa de Valores de Johannesburgo (JSE) en 2017, aproximadamente el 7 % habían confiado la presidencia de su consejo de administración a una mujer, frente al 3 % en 2008.

3.3 La representación femenina en los consejos de administración y su repercusión en general

La encuesta revela que la distribución por sexo de los consejos de administración influye sobre los resultados empresariales. De manera más específica, permite concluir que, a medida que aumenta la proporción de mujeres en el consejo de administración, más probabilidades tiene la empresa de mejorar sus resultados comerciales (véase el cuadro A13 del anexo II). Concretamente, cabe destacar los siguientes casos:

- Cuando el consejo cuenta con una representación femenina entre el 30 % y el 39 %, las empresas tienen un 18,5 % más de probabilidades de obtener mejores resultados empresariales;
- Cuando el consejo está equilibrado en cuanto al género, las empresas tienen más probabilidades de optimizar sus beneficios: las empresas tienen casi un 20 % más de probabilidades de tener mejores resultados empresariales y
- Cuando el consejo de administración está presidido por una mujer, las empresas tienen un 3,2 % más de probabilidades de obtener mejores resultados empresariales.

A medida que aumenta la proporción de mujeres en el consejo de administración, más probabilidades tiene la empresa de mejorar sus resultados comerciales.

Además, nuestras regresiones muestran varios factores que aumentan la probabilidad de que el consejo esté presidido por una mujer (véase el cuadro A14 del anexo II). Por ejemplo:

- Una empresa tiene un 4,7 % más de probabilidades de que una mujer presida su consejo de administración cuando las iniciativas de diversidad de género han mejorado los resultados empresariales;
- una empresa tiene un 4,2 % más de probabilidades de contar con una presidenta en su consejo de administración cuando existe una política de igualdad de oportunidades de empleo o de diversidad e inclusión; y
- una empresa tiene un 17 % más de probabilidades de que una mujer presida su consejo de administración si al mando de la dirección general también hay una mujer.

El tamaño de la empresa también es importante. Una gran empresa tiene un 3 % menos de probabilidades de que una mujer presida su consejo de administración que las pequeñas o medianas empresas.

En el plano operativo de la organización se observan tendencias adicionales con respecto a la incentivación de la igualdad de género generada por los consejos de administración que cuentan con una distribución equilibrada por sexos, así como por la presencia de mujeres presidiendo los consejos de administración; también se observa una correlación positiva con las mujeres en el nivel directivo superior y en los cargos de máximo nivel (véase el cuadro A15 del anexo II). Más concretamente, cuando en el consejo de administración hay una distribución equilibrada por sexos:

- Las empresas tienen un 3,1 % más de probabilidades de que haya representación femenina en el nivel directivo superior; y
- también tienen un 6 % más de probabilidades de que haya mujeres en máximos cargos ejecutivos.

Cuando una mujer preside el consejo de administración[5]:

- La empresa tiene un 6,5 % más de probabilidades de que haya mujeres en el nivel directivo superior; y
- un 3,2 % más de probabilidades de contar con mujeres en cargos ejecutivos de nivel máximo (esto se mantiene en el nivel de importancia del 10 %).

Por el contrario, también se observa que las empresas con consejos de administración integrados exclusivamente por hombres tienen perspectivas negativas de lograr un equilibrio de género saludable en los cargos directivos de nivel intermedio. Cuando los consejos de administración no tienen representación femenina, la probabilidad de que las empresas registren un equilibrio de género en los cargos directivos de nivel intermedio se reduce casi un 8 %[6].

De hecho, se ha informado de que la influencia que ejercen las mujeres en el ámbito del consejo de administración tiene una repercusión empresarial más amplia. Por ejemplo, la organización de los Estados Unidos de América 2020 Women on Boards llegó a la conclusión de que los consejos de administración con directoras generales, consejeras delegadas o presidentas de los comités de candidaturas cuentan con una distribución por sexos mucho más equitativa que los consejos en los que los hombres ocupan los principales cargos. El 88 % de las empresas incluidas en la lista *Fortune 1.000* que cuentan con una mujer como directora general o presidenta del consejo de administración alcanzaron el objetivo de la organización de lograr un 20% de representación femenina en el consejo, y el 86 % superó dicho objetivo. La cifra contrasta con el 42 % de todas las empresas de *Fortune 1.000* (2020 Women on Boards, 2016).

3.4 Las «paredes de cristal» de los consejos de administración

Hasta la fecha, las empresas han centrado sus esfuerzos en dotar de diversidad a los consejos de administración incrementando la proporción de mujeres en ellos, en lugar de explorar la forma en que las mujeres pueden avanzar en el desempeño de sus funciones en esos consejos. Las investigaciones muestran que el fenómeno de las «paredes de cristal» —por el que las mujeres tienden a ocupar puestos de apoyo de gestión en lugar de desempeñar funciones de gestión estratégica— también existe en el ámbito del consejo de administración.

De hecho, en los países que cuentan con estructuras duales en sus órganos de administración (como Alemania y Francia) las mujeres tienen más probabilidades de desempeñar cargos no ejecutivos que de ser directoras ejecutivas y de estar en el consejo de supervisión que en el ejecutivo:

- En 2018, entre las empresas que forman parte del índice bursátil de referencia del Reino Unido (FTSE 100, que engloba las 100 empresas de mayor capitalización bursátil), la representación femenina en los cargos de dirección no ejecutiva rondaba el 35 %, mientras que la proporción de mujeres en cargos de dirección ejecutiva era inferior al 10 %. Por lo que respecta al FTSE 250, las mujeres ocupaban el 29 % de los cargos de dirección no ejecutiva y alrededor del 6 % de los cargos de dirección ejecutiva (Vinnicombe, Doldor y Sealy, 2018).
- En Sudáfrica, el 14 % de la representación femenina en los consejos de administración son directoras ejecutivas y el 86 % son mujeres que no ocupan cargos ejecutivos (BWASA, 2017).

Paralelamente, las mujeres tienen menos probabilidades que sus colegas hombres de formar parte de los comités más importantes del consejo o de presidirlos, lo que limita su influencia y, en última instancia, su contribución positiva a los resultados empresariales.

---

5 Véase el cuadro A9 del anexo II. La relación entre un consejo de administración presidida por una mujer y la probabilidad de que las mujeres ocupen puestos de dirección intermedia no es estadísticamente significativa.

6 La relación entre los consejos de administración integrados exclusivamente por hombres y la probabilidad de que haya mujeres en el nivel directivo superior y en la dirección ejecutiva no es estadísticamente significativa.

Una encuesta realizada por el MIT Sloan Management Review sobre los consejos de administración de las empresas que forman parte de *Fortune 500* reveló que alrededor del 58 % de ellos tienen al menos una mujer en la presidencia de un comité, si bien ninguno de estos comités es influyente. Solo el 21 % de los comités de gobernanza empresarial o de los comités de nombramiento están presididos por mujeres. Aún es menos común encontrar presidentas en los comités de auditoría (el 18 %), los comités de indemnización (el 13 %) o los comités ejecutivos (el 5 %) (Whitler y Henretta, 2018).

3.5 Iniciativas destinadas a impulsar la diversidad de género en los consejos

Cuotas, divulgación e iniciativas voluntarias

Se han presentado y debatido proyectos de ley de cuotas para favorecer la diversidad de género tanto en los consejos de administración de las empresas de propiedad estatal como en los de las empresas públicas que cotizan en bolsa. Los proponentes de los sistemas de cuotas de género sostienen que ese objetivo impulsa el cambio en los consejos de administración y mejora la igualdad de género en toda la empresa. No obstante, algunos sostienen que los sistemas de cuotas pueden alentar la contratación de mujeres sin experiencia o llevar a la percepción de que al contratar mujeres se presta menos atención a sus altas calificaciones que a una selección preferencial.

La aplicación de cuotas es compleja y las comparaciones entre países tampoco son sencillas: los conjuntos de datos varían de un país a otro, al igual que las estructuras de los consejos de administración.

Por ejemplo, una cuota de género, adoptada en Alemania en 2016, consistente en que los consejos de las empresas cuenten con una proporción mínima del 30 % de mujeres se aplica solo a los consejos de supervisión o las juntas administrativas, no a los consejos ejecutivos o directivos. En la actualidad, casi dos tercios de las empresas de Alemania tienen al menos un 30 % de mujeres en sus consejos de administración. No obstante, la representación femenina en los consejos de administración apenas alcanza el 8 % en las 200 empresas más grandes generadoras de ingresos. Con o sin cuotas, se aprecia una tendencia orientada, a menudo, a nombrar mujeres para cargos que no sean ejecutivos (Holst y Wrohlich, 2018).

Panamá introdujo una nueva ley de cuotas en 2017 que se aplica a los consejos de las entidades públicas y de ciertas entidades privadas y establece que, para el año 2020, la representación femenina en los consejos de administración debe alcanzar el 30 %. Asimismo, las empresas tienen que publicar informes anuales de progreso en su sitio web. La ley exige que las empresas se ciñan al compromiso de «observancia o explicación», lo que significa que, en caso de incumplimiento, la empresa no se enfrentará a sanciones, sino que deberá explicar por qué no se cumplió la cuota (Castillo, 2018).

En los Estados Unidos de América, el estado de California también aprobó una cuota para que las empresas que cotizan en bolsa con sede en ese estado tuvieran al menos una mujer en su consejo de administración a finales de 2019. La cuota aumentará a dos mujeres a finales de julio de 2021 para los consejos formadas por cinco personas, o a tres mujeres para las que estén constituidas por seis o más representantes. A diferencia de Panamá, en los Estados Unidos, las empresas que no cumplen con las normas se enfrentan a multas de 100 000 dólares EE. UU. por una primera infracción y 300 000 dólares EE. UU. por una segunda o posterior infracción (Mirvis y Schwartz, 2018).

En determinados países, algunos reguladores de la bolsa de valores han incluido la diversidad de género en los códigos de gobernanza empresarial, exigiendo que las empresas que cotizan en bolsa adopten una política al respecto, informen sobre los resultados y expliquen cualquier falta de progresos. Por ejemplo, en el Canadá, la Comisión de Valores de Ontario creó una norma de «observancia o explicación» en 2014 que exige que las empresas desarrollen una política de diversidad de género o expliquen por qué no lo han hecho, lo que a su

vez ha tenido un impacto en la representación de las mujeres en los consejos directivos del índice bursátil de referencia del Canadá, el FP500. De manera similar, en 2015, el índice bursátil de referencia de Sudáfrica (JSE) introdujo una norma que exige que los emisores de valores cuenten con una política dedicada a la promoción de la diversidad de género en los consejos de administración y den a conocer su rendimiento a ese respecto (*Sustainable Stock Exchanges* (*SSE*), 2017).

En ese aspecto, la Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos se rige por normas de divulgación de la información que exigen a las empresas que cotizan en bolsa que describan su enfoque relativo a la diversidad, en particular por lo que respecta a los nombramientos de cargos de dirección. No obstante, un análisis de la información divulgada por las empresas que cotizan en el índice Standard and Poor (S&P) 100 reveló que las empresas suelen definir la diversidad en términos de conjuntos de competencias más que de factores socio-demográficos. Ello ha provocado que las autoridades reguladoras y los inversores estén presionando para que haya más diversidad en los consejos de administración de las empresas en términos de distribución por sexo, raza y etnia (KPMG y *Women Corporate Directors Foundation*, 2017).

En otros países se prefiere optar por esforzarse por la autorregulación voluntaria. Por ejemplo, Finlandia alcanzó una elevada proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa, con un 27 % en 2017, sin que para ello fuera necesario establecer cuotas ni legislación obligatoria en ese sentido. El «Programa de mujeres dirigentes» de la Cámara de Comercio de Finlandia informa de que ese logro se ha alcanzado a través de iniciativas empresariales y autorregulación (FINNCHAM, 2017). En Australia, en 2018, las mujeres ocupaban aproximadamente el 30 % de los cargos en los consejos de administración de las 200 principales empresas del índice bursátil ASX, cifra superior al 19 % de 2015, mediante un objetivo no vinculante del 30 % establecido por el Australian Institute of Company Directors (2018).

En algunos casos, las iniciativas y las leyes destinadas a aumentar la proporción de mujeres en los consejos de administración han producido resultados no deseados, como la exclusión de la lista de empresas cotizadas en lugar de su inclusión en ella o el hecho de que un reducido grupo de mujeres asuman cargos directivos superiores en múltiples consejos. El fenómeno de las mujeres que ocupan múltiples cargos directivos en diversos consejos de administración se conoce como "faldas de oro" o "factor de expansión".

Deloitte calcula el factor de expansión mediante la división del número de escaños ocupados por mujeres en un país determinado por el número total de mujeres presentes en los consejos de administración de las empresas de ese país. Un factor de elasticidad de 1 indica que todos los puestos de los consejos de administración en una muestra dada están ocupados por mujeres diferentes. Un factor de elasticidad elevado indica la misma mujer ocupa un número elevado de cargos directivos en distintos consejos. De acuerdo con Deloitte, en 2017 Francia (1,48), Australia (1,41), los Estados Unidos (1,34) y Sudáfrica (1,32) registraron los factores de expansión más altos (Deloitte, 2017).

En el cuadro A16 del anexo II pueden consultarse medidas como leyes e iniciativas voluntarias para acelerar la inclusión de las mujeres en los consejos de administración de las empresas de determinados países de todo el mundo.

Las bolsas de valores nacionales impulsan la diversidad de género y los inversores desean que se produzca el cambio

Las autoridades reguladoras de las bolsas de valores nacionales, como las comisiones nacionales de valores, publican cada vez más datos sobre la representación femenina en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa e incluyen la diversidad de género en los códigos de gobernanza de las empresas. Panamá se ha esforzado por supervisar el cumplimiento de la legislación y la reglamentación vigentes (Superintendencia del Mercado de Valores República de Panamá, 2018).

La Iniciativa de Bolsas de Valores Sostenibles (SSE)[7] publicó un informe que examina el estado de la igualdad de género en el sector privado, con un análisis de las prácticas bursátiles en 13 mercados. En ese informe se llegó a la conclusión de que muchos mercados de valores están tomando medidas para abordar la igualdad de género, lo que ofrece ejemplos de los que otros mercados de valores pueden aprender. En la mitad de los mercados examinados existía una norma de cotización relacionada con la igualdad de género, y dos de ellos ofrecían productos de inversión que seleccionaban a los mandantes utilizando parámetros específicos centrados en la diversidad de género (SSE, 2017).

De acuerdo con la SSE, la creciente demanda de los inversores de obligaciones financieras relacionadas con la sostenibilidad ha llevado a la Asociación Internacional del Mercado de Capitales a emitir nuevas directrices en 2018 (los *Social Bond Principles*, Principios de Bonos de Sociales). En lo que respecta a la cuestión de la diversidad de género, el *Women's Livelihood Bond* (Bono para los Medios de Vida de la Mujer), que cotiza en la Bolsa de Singapur desde agosto de 2017, y el *QBE Insurance Gender Equality Bond* (el Bono para la Igualdad de Género de la aseguradora QBE), que se puso en marcha en Australia en 2017, son dos ejemplos de bonos dedicados a la cuestión del género (SSE, 2018).

Esta cuestión adquiere cada vez mayor relieve entre los inversores. Según un informe de la empresa de búsqueda de personal directivo Russell Reynolds Associates, cabe esperar que los consejos de administración y los comités de gobernanza de ciertos mercados registren una creciente oposición frente a los cargos directivos cuando haya menos de dos mujeres en el consejo. En el informe también se señala que, en 2017, State Street Global Advisors, la división de gestión de inversiones de State Street Corporation, votó en contra de la reelección de directivos de unas 400 empresas porque no abordaron el déficit de diversidad de género en la composición de sus consejos de administración. En 2019, el proveedor de servicios de gobernanza mundial Glass Lewis también comenzará a recomendar a los inversores que voten en contra de los presidentes de los comités de candidaturas de las empresas que no tengan mujeres entre sus cargos directivos (Russell Reynolds Associates, 2018).

[7] La SSE es una alianza en el marco de las Naciones Unidas que engloba la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y los Principios para la Inversión Responsable

Conclusiones

- Cada vez hay más puestos para mujeres en los consejos de administración y más consejos donde se sientan mujeres.
- La cantidad de consejos de administración que llegan al 30 % de representación femenina («masa crítica») va en aumento. Un tercio de las empresas que respondieron a la Encuesta de empresas de la OIT afirmó que la representación femenina en sus consejos de administración es, como mínimo, del 30 %.
- El número de consejos exclusivamente masculinos está disminuyendo, pero siguen existiendo y representan el 13 % de las respuestas a la Encuesta de empresas de la OIT.
- La Encuesta de empresas de la OIT muestra que los consejos con una distribución por sexos equilibrada tienen un 20 % más de probabilidades de obtener mejores resultados empresariales que los que tienen menos mujeres en sus consejos de administración. Asimismo, cuando el consejo de administración muestra un equilibrio en la distribución por sexos, la empresa tiene más probabilidades de que las mujeres ocupen cargos de nivel directivo superior y puestos ejecutivos de alto nivel.
- Las alternativas a las cuotas que mayor popularidad están ganando incluyen los compromisos de «observancia o explicación» y las normas dictadas por las autoridades reguladoras de las bolsas de valores nacionales.

Desafíos

- Las «paredes de cristal» limitan la influencia de las mujeres en los consejos debido a la ausencia de una masa crítica, la falta de representación femenina en los principales comités, la escasa cantidad de mujeres nombradas presidentas de consejos de administración y el hecho de que la representación femenina en los consejos no ocupe cargos ejecutivos.
- Todavía se están adoptando o se están estudiando las cuotas y otras medidas para mejorar la distribución por sexo en los consejos de administración. No obstante, es necesario continuar trabajando para determinar si la utilización de cuotas jurídicamente reguladas resulta eficaz para lograr el resultado deseado.

04

Hacia una transformación general del entorno empresarial

Ilustración gráfica 7. Capítulo 4. Panorámica

A escala mundial, el

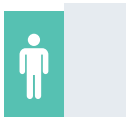
46,6 %

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

Al analizar por género

de las mujeres están de acuerdo **52 %**

están en desacuerdo **44,2 %**



de los hombres están de acuerdo **45,5 %**

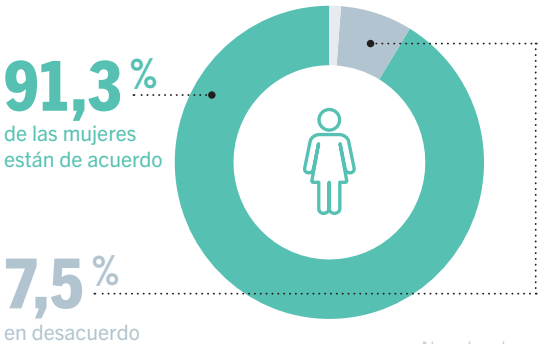
están en desacuerdo **49,8 %**

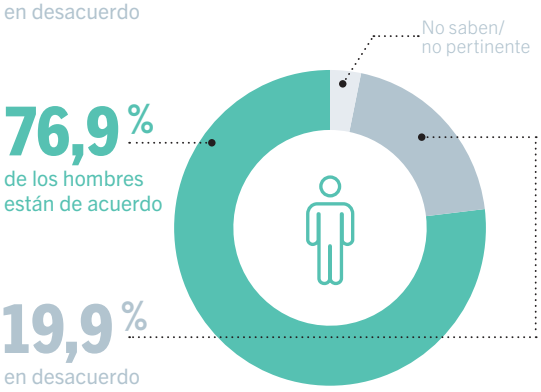
A nivel mundial, el

83,4 %

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

Al analizar las respuestas por género:





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

76,4 % **18,5 %**

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

40,3 %
con inclusividad

38,9 %
con predominio de hombres

20,8 %
con predominio de mujeres

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

Las empresas de todo el mundo han recorrido un largo camino para cerrar la brecha de género, con esfuerzos que van desde la mejora de las prácticas de contratación y las políticas empresariales hasta el compromiso de los directivos de nivel superior de acelerar un cambio en los valores y los comportamientos. Si bien los factores sociales y culturales más amplios influyen en la manera en que se valora la diversidad de experiencias y pensamiento, el entorno social de cada empresa —lo que se conoce como «cultura de la organización»— debe ser definido por la propia empresa.

El presente capítulo examina las prácticas que pueden fomentarse para apoyar la diversidad de género y una cultura empresarial inclusiva. Entre los aspectos fundamentales cabe destacar la comprensión de los prejuicios sexistas en el lugar de trabajo y de la brecha salarial de género, junto con las medidas de gestión de los recursos humanos.

4.1 Crear una cultura organizativa que incluya la perspectiva de género

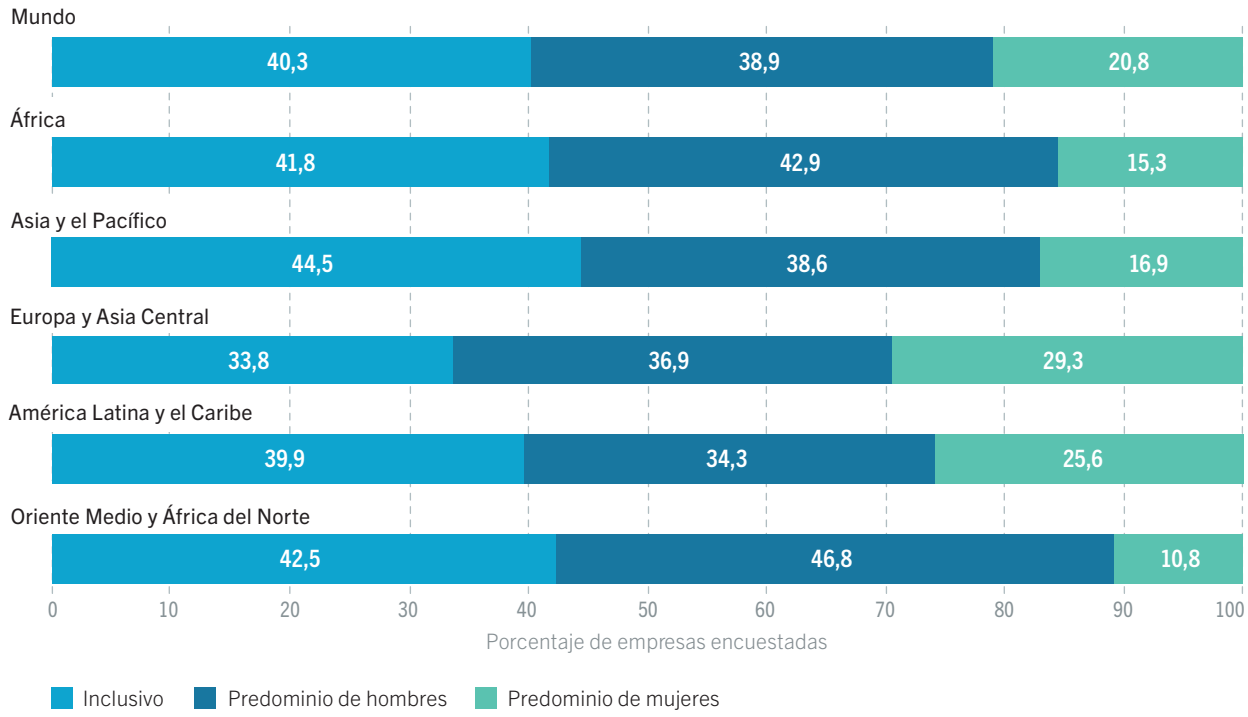
Las empresas encuestadas debían responder a preguntas sobre la cultura y las creencias en el lugar de trabajo. En particular, se les pidió que evaluaran si su cultura empresarial sobre la diversidad de género les parecía «inclusiva», «dominada por hombres» o «dominada por mujeres». Si bien no existe una definición comúnmente

aceptada de la cultura inclusiva desde la perspectiva de género, se considera que un lugar de trabajo es inclusivo cuando tanto los hombres como las mujeres pueden impulsar cambios significativos a través de las ideas, la toma de decisiones y el rendimiento. Las empresas con predominio amplio de uno de los dos sexos no se consideran inclusivas.

Los resultados de la encuesta con respecto a esta cuestión reflejan ineludiblemente los puntos de vista subjetivos de las personas encuestadas. No obstante, habida cuenta de que las personas a las que iba dirigida la encuesta eran los responsables de la toma de decisiones empresariales (60 % de hombres y 40 % de mujeres), los resultados permiten extraer ciertas conclusiones.

El examen de las respuestas evidencia que un promedio global del 40 % indica que su cultura empresarial es inclusiva desde la perspectiva de género, mientras que casi el 39 % dice que predomina la representación masculina, y el 21 % afirma que predomina la representación femenina (véase el gráfico 4.1).

Gráfico 4.1 Evaluación de la diversidad de género en la filosofía de la empresa, resultados a escala mundial y regional



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Un análisis más profundo de la cultura empresarial en busca de atributos específicos ofrece resultados interesantes. Por ejemplo:

- Más del 90 % de los encuestados que señalaron que en su cultura empresarial predominan los hombres indicaron también que el cargo de director general lo ocupa un hombre.
- Más del 87 % de los encuestados que indicaron que en su cultura empresarial predominan los hombres también señalaron que el consejo de administración está presidido por un hombre.
- Cuando en la cultura de una empresa predominan los hombres, hay una probabilidad considerablemente mayor de que esa empresa no tenga representación femenina en el consejo de administración (22 % de las empresas) en comparación con las empresas con una cultura inclusiva desde la perspectiva de género (8 %) o las empresas con una cultura en la que predominan las mujeres (4 %).

- Cuando hay predominio masculino en la cultura de la empresa, las estimaciones muestran que las empresas tienen casi un 20 % más de probabilidades de contar con consejos de administración con representación exclusivamente masculina, y un 24 % menos de probabilidades de que la presidencia de esa empresa corresponda a una mujer (véase el cuadro A17 del anexo II).
- Las empresas que cuentan con un consejo de administración cuya distribución por sexos es equilibrada tienen un 4 % más de probabilidades de señalar que su cultura es inclusiva desde la perspectiva de género (véase el cuadro A18 del anexo II).

Para complementar las conclusiones se analizó más detalladamente si la cultura empresarial inclusiva desde la perspectiva de género repercute o no sobre los cargos directivos que ocupan las mujeres (véase el cuadro A19 del anexo II). Nuestros análisis de regresión muestran que cuando una cultura empresarial es inclusiva desde la perspectiva de género:

- Las empresas tienen un 9 % más de probabilidades de que las mujeres ocupen cargos directivos de nivel medio;
- las empresas tienen un 11,6 % más de probabilidades de contar con representación femenina en cargos directivos de nivel superior; y
- • las empresas tienen un 11,5 % más de probabilidades de que las mujeres ocupen máximos cargos ejecutivos.

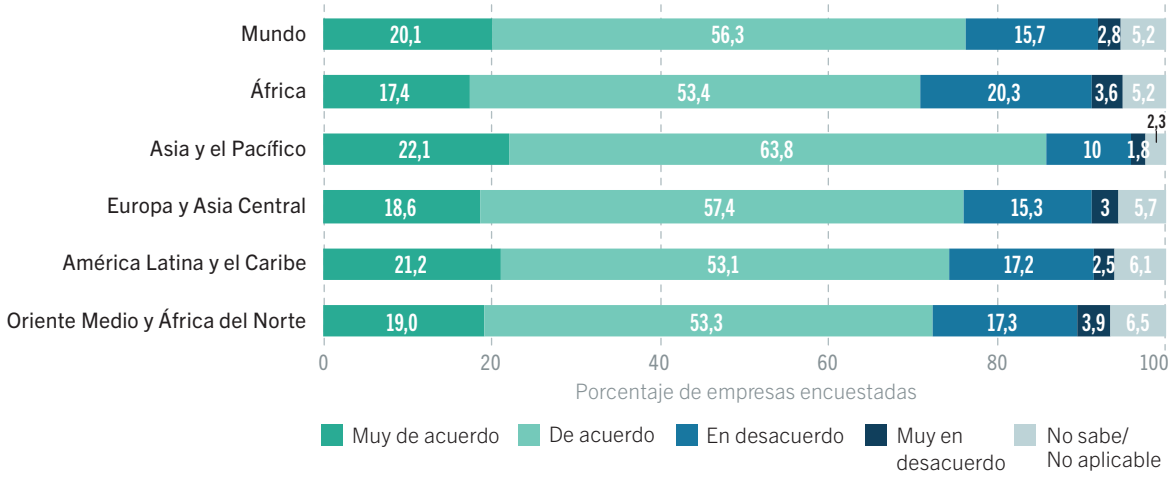
Las empresas que han instaurado una cultura inclusiva desde la perspectiva de género tienen un 9 % más de probabilidades de mejorar su rendimiento empresarial que las demás.

Además, como se muestra en el capítulo 1, las empresas que han instaurado una cultura inclusiva desde la perspectiva de género tienen un 9 % más de probabilidades de mejorar su rendimiento empresarial que las demás.

La creación de una cultura empresarial que incluya la perspectiva de género y la mejora de la competitividad implica la eliminación de los prejuicios sexistas dentro de una empresa. Como resultado de la educación temprana sobre las tareas establecidas en función del género en sus familias, escuelas y sociedad, la mayoría de los hombres y mujeres tienen prejuicios arraigados hacia el sexo opuesto, así como hacia su propio sexo. Esos prejuicios pueden tener repercusiones sobre las decisiones que se toman en el ámbito empresarial en lo que respecta a la evaluación de la idoneidad del perfil de una persona en cuanto a su contratación y promoción, asignaciones de trabajo y formación y movilidad.

A nivel mundial, la encuesta revela que la gran mayoría (aproximadamente el 77 %) de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que su cultura empresarial refleja las tradiciones y las normas sociales de su sociedad, y los porcentajes son superiores en las respuestas de las mujeres que en las de los hombres (véase el gráfico 4.2).

Gráfico 4.2 Proporción de empresas encuestadas que coincidieron en que su filosofía empresarial es un reflejo de la sociedad y sus tradiciones, resultados a escala mundial y regional



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

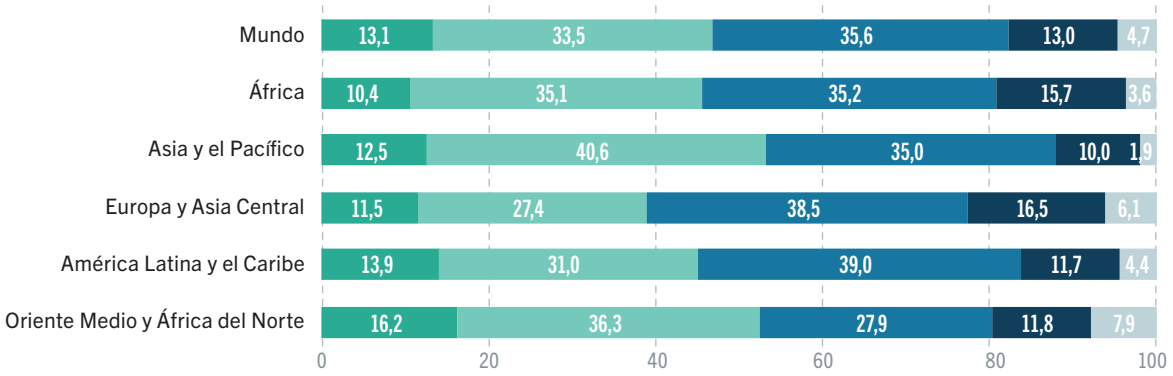
Si bien las empresas no son necesariamente la causa de los prejuicios sexistas, pueden optar por no reforzarlo y limitar sus efectos perjudiciales a través de sus sistemas de gestión de recursos humanos, así como mediante mensajes transmitidos por los máximos cargos ejecutivos.

En una de las conclusiones de la encuesta puede apreciarse un síntoma de los prejuicios sexistas. Casi la mitad de las empresas encuestadas (el 46,6 %) están de acuerdo o muy de acuerdo en que las mujeres que poseen igualdad de aptitudes y calificaciones que los hombres se enfrentan a mayores dificultades que ellos para alcanzar el máximo nivel ejecutivo. Al mismo tiempo, más del 80 % de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que las mujeres que desempeñan funciones de dirección son tan eficaces como los hombres (véanse los gráficos 4.3 y 4.4).

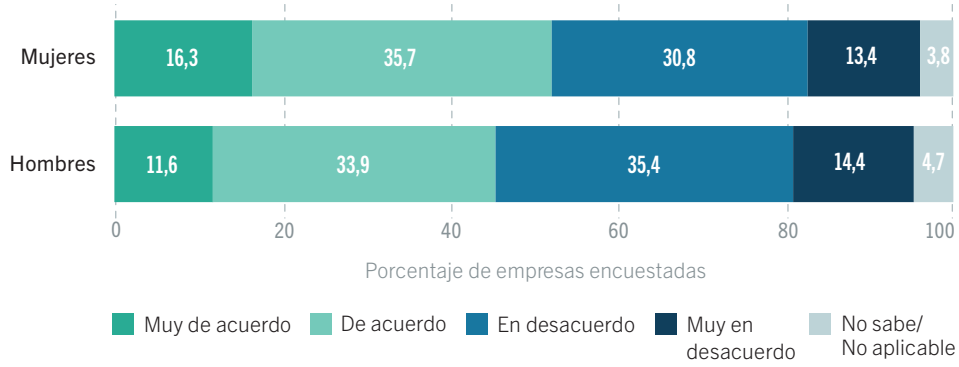
No obstante, si se tiene en cuenta el sexo de la persona encuestada, observamos que predominan las mujeres encuestadas que tienden a estar de acuerdo o muy de acuerdo (el 52 %) en que las mujeres que poseen igualdad de aptitudes y calificaciones se enfrentan a mayores dificultades para llegar al máximo nivel ejecutivo en comparación con sus homólogos masculinos. A su vez, el 45,5 % de los hombres encuestados corroboran ese punto de vista, lo que demuestra que existen diferencias de opinión basadas en el género. La brecha se amplía al evaluar el liderazgo efectivo. En tanto que más del 91 % de las mujeres encuestadas están de acuerdo o muy de acuerdo en que las mujeres que desempeñan funciones de dirección son tan eficaces como los hombres, aproximadamente el 77 % de los encuestados de sexo masculino están de acuerdo con esta afirmación

Gráfico 4.3 Proporción de empresas encuestadas que coincidieron en que, en situación de igualdad de aptitudes y calificaciones, las mujeres tienen mayor dificultad para llegar a los cargos directivos de máximo nivel, A) resultados a escala mundial y regional y B) resultados por sexo

Sección A. Resultados a escala mundial y regional



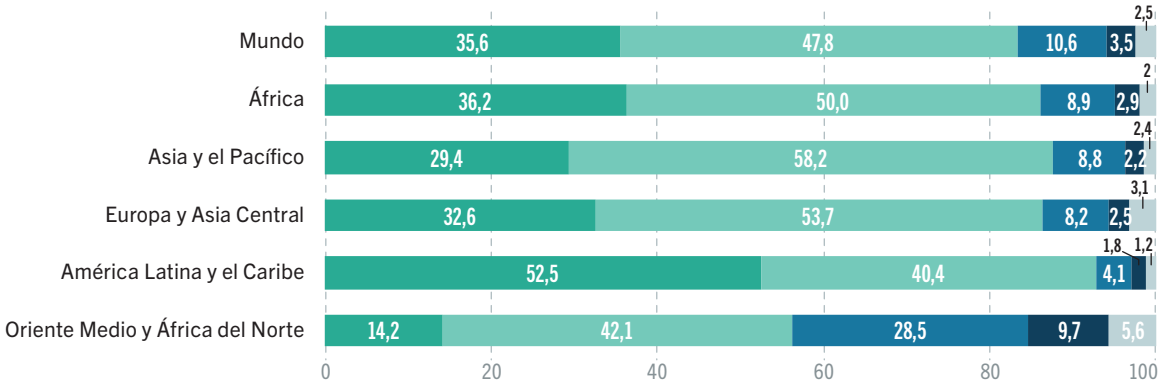
Sección B. Resultados por sexo



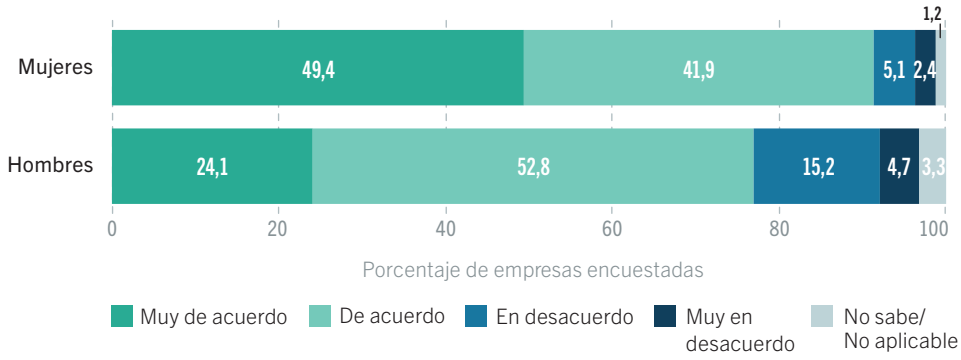
Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Gráfico 4.4 Proporción de empresas encuestadas que coincidieron en que las mujeres que desempeñan funciones de dirección son tan eficaces como los hombres, A) resultados a escala mundial y regional y B) resultados por género

Sección A. Resultados a escala mundial y regional



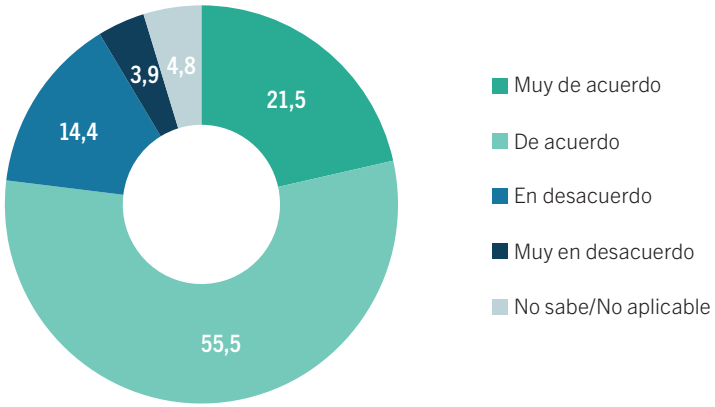
Sección B. Resultados por sexo



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

El requisito de disponibilidad constante es otro aspecto de la cultura empresarial que puede poner en tela de juicio la capacidad de una persona para mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida privada y cumplir con las responsabilidades familiares. En el mundo actual, en el que la conectividad digital está omnipresente, el trabajo fuera del horario laboral se está convirtiendo en una característica habitual de la vida de muchas personas. Ello puede afectar más a las mujeres que a los hombres, ya que son ellas quienes a menudo asumen las tareas principales de cuidado de la familia y el hogar[1]. No obstante, la encuesta revela que la mayoría de las empresas que respondieron (el 77 %) está de acuerdo o muy de acuerdo en que para poder hacer carrera en los niveles superiores de la empresa es necesaria la disponibilidad para trabajar «en todo momento y lugar» y la movilidad geográfica (véase el gráfico 4.5).

Gráfico 4.5 Proporción de empresas encuestadas que coincidieron en que una carrera profesional de alto nivel implica estar disponible para trabajar «en todo momento y lugar» y disponer de movilidad geográfica



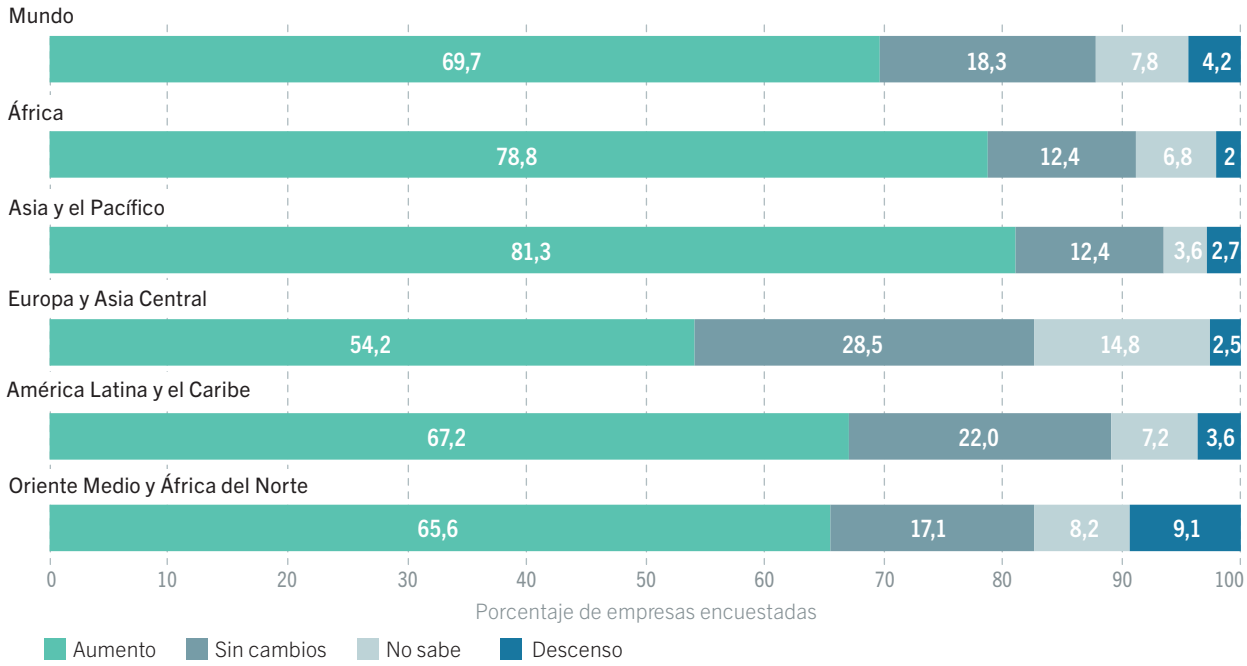
Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada y la productividad es esencial cambiar la cultura empresarial que propugna la disponibilidad absoluta. Asimismo, en lugar de basarse en el «contacto directo» y la presencia física en el lugar de trabajo, algunas empresas están introduciendo sistemas y tecnologías que se centran en captar el rendimiento o la productividad de los empleados junto con acuerdos de trabajo flexibles. Ello podría ser tan eficaz y sostenible como el enfoque «en todo momento y lugar», o quizás incluso más eficaz y sostenible (Diab, 2016;

[1] La OIT estima que las mujeres realizan el 76,2 % del volumen total de trabajo de prestación de cuidados no remunerado, 3,2 veces más que los hombres (OIT, 2018b).

Financial Times, 2018). Más del 61 % de las empresas encuestadas ofrecen trabajo flexible y/o a distancia o teletrabajo, y casi el 70 % de ellas afirma haber experimentado un aumento de la productividad (véase el gráfico 4.6).

Gráfico 4.6 Proporción de empresas encuestadas que registraron cambios en su productividad como consecuencia de la implantación del trabajo flexible y/o a distancia o el teletrabajo, resultados globales y regionales



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

4.2 La reducción de la brecha salarial

La brecha salarial de género es un indicador mensurable de la desigualdad, y refleja la diferencia de retribución entre hombres y mujeres. Aunque con el transcurso del tiempo la brecha salarial de género ha disminuido en algunos países, en general sigue siendo significativa. Según las estimaciones globales ponderadas llevadas a cabo por la OIT en 2018, la diferencia salarial entre hombres y mujeres en todo el mundo es del 22 % en términos de salarios mensuales medianos (OIT, 2018c).

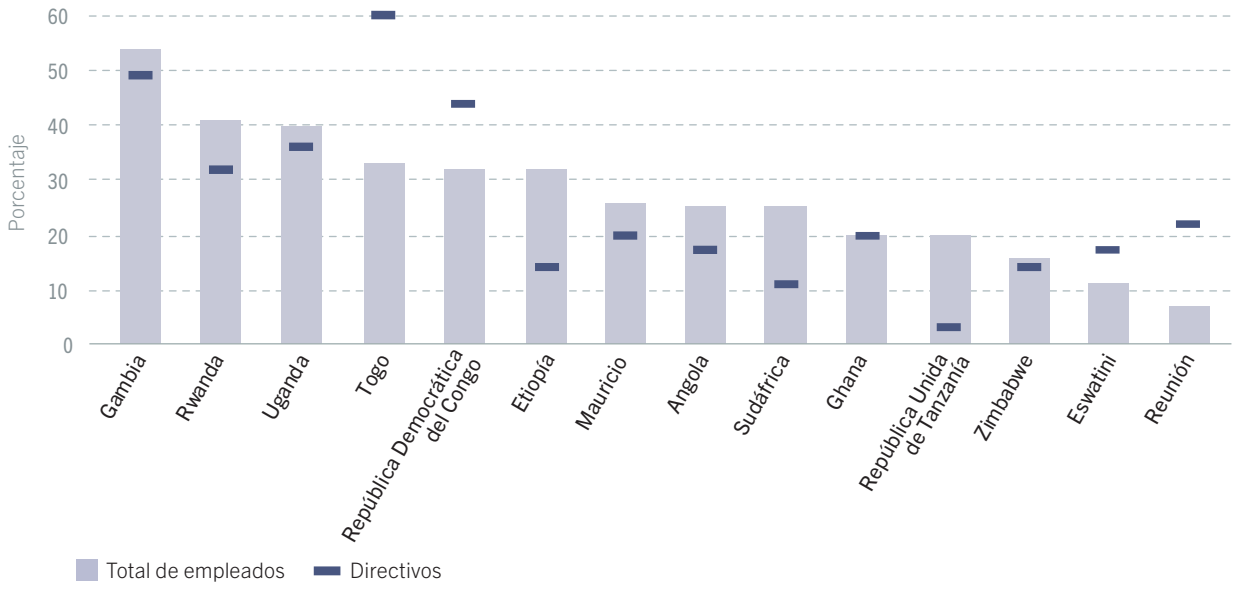
En la mayoría de los países existe una brecha salarial de género entre quienes ocupan cargos directivos, así como entre los trabajadores en general[2]. Los datos de la OIT muestran que la brecha salarial de género en los cargos directivos oscila entre el 0 % y el 60 % en todo el mundo (véase el gráfico 4.7, secciones de la A a la E). La diferencia entre los salarios de los cargos directivos puede ser mayor o menor que la diferencia salarial global del total de empleados. En 43 de los 93 países sobre los que se dispone de datos, la brecha salarial de género es mayor en el caso de quienes ocupan cargos directivos que en el conjunto de empleados. No obstante, en otros 43 países ocurre lo contrario, y en siete países no hay diferencia entre la brecha salarial existente entre el total de empleados y la brecha salarial de género entre los cargos directivos.

[2] Para comparar la brecha salarial de género entre quienes ocupan cargos directivos y la brecha entre el total de empleados, se utiliza el promedio mensual de las ganancias nominales desglosado por sexo y ocupación, cuando se dispone de esos datos. Se entiende por «ganancias de los empleados» la remuneración bruta en efectivo y en especie pagada a los empleados, por norma general en intervalos periódicos, por el tiempo trabajado o el trabajo realizado junto con la remuneración por el tiempo no trabajado, como las vacaciones anuales, otro tipo de permiso remunerado o los días festivos.

Pese a todo, la situación varía en función de cada región. En los países de las regiones de las Américas, Europa y Asia Central se apreciaba una mayor diferencia salarial entre los cargos directivos masculinos y femeninos que entre el total de los empleados, mientras que en los países de Asia y el Pacífico y África había mayor diferencia salarial entre hombres y mujeres en cargos directivos.

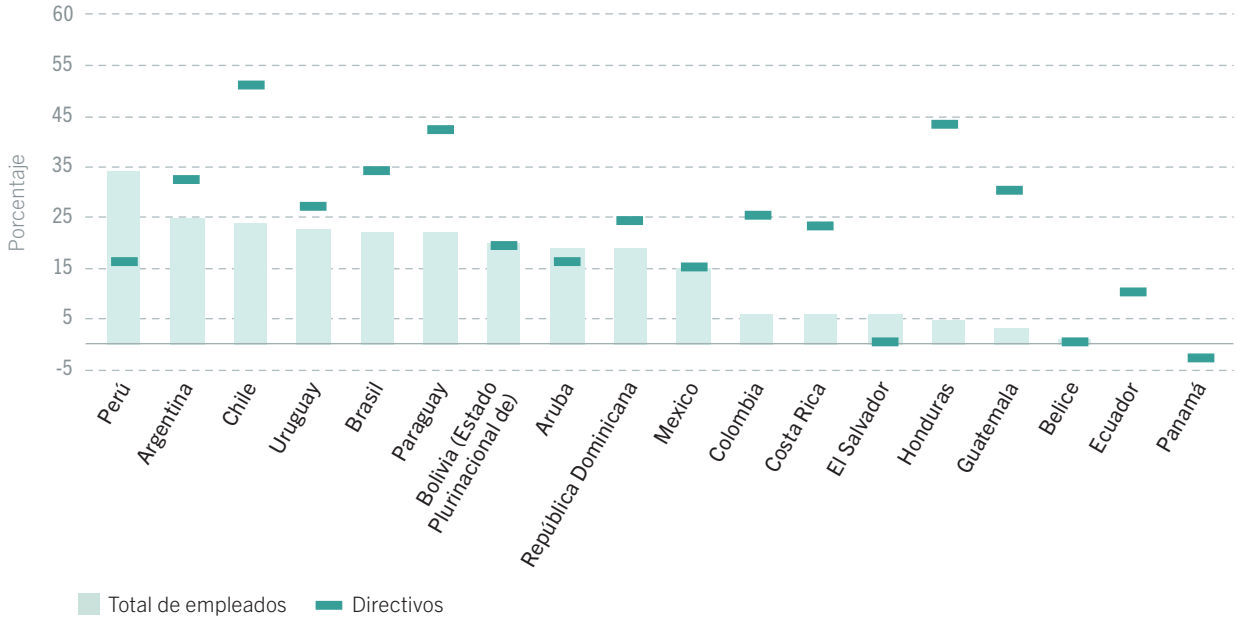
Gráfico 4.7 Brecha salarial de género entre cargos directivos y número total de empleados por país y región en los últimos años, en A) África, B) las Américas, C) Asia y el Pacífico, D) Europa y Asia Central y E) Oriente Medio y África del Norte

Sección A. África



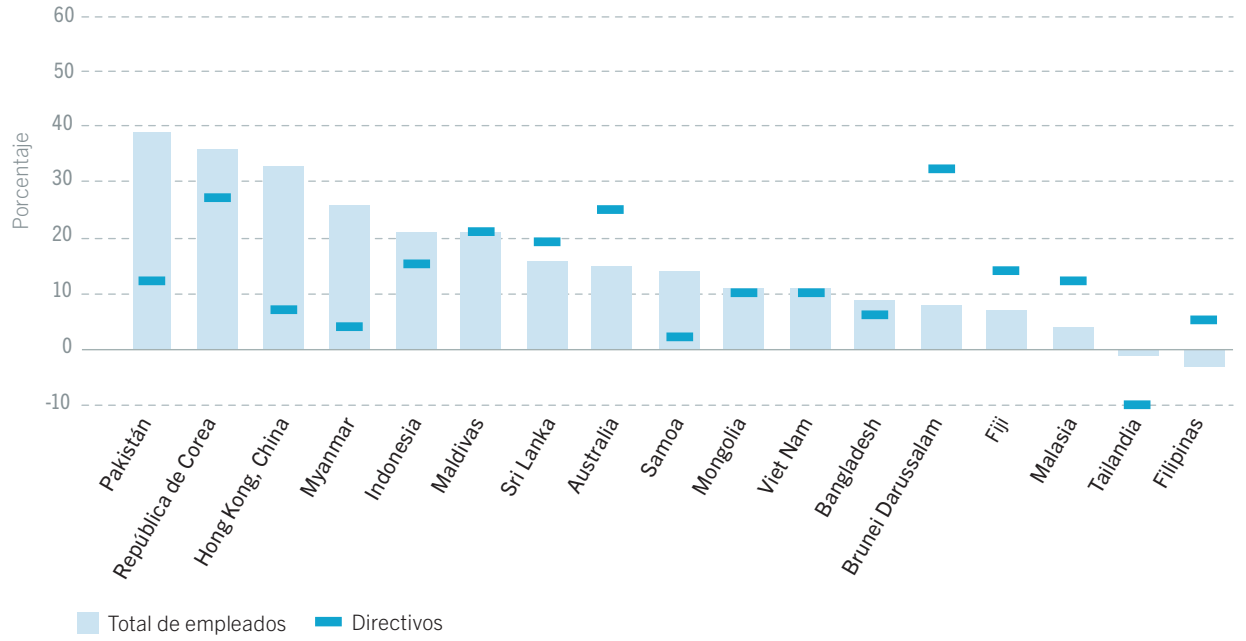
Nota: Los datos son de 2017, excepto en los casos de Angola y Zimbabwe (2011), República Democrática del Congo, Gambia y Reunión (2012), Etiopía, Ghana y Sudáfrica (2013), República Unida de Tanzanía (2014), Togo (2015) y Eswatini (2016).

Sección B. Las Américas



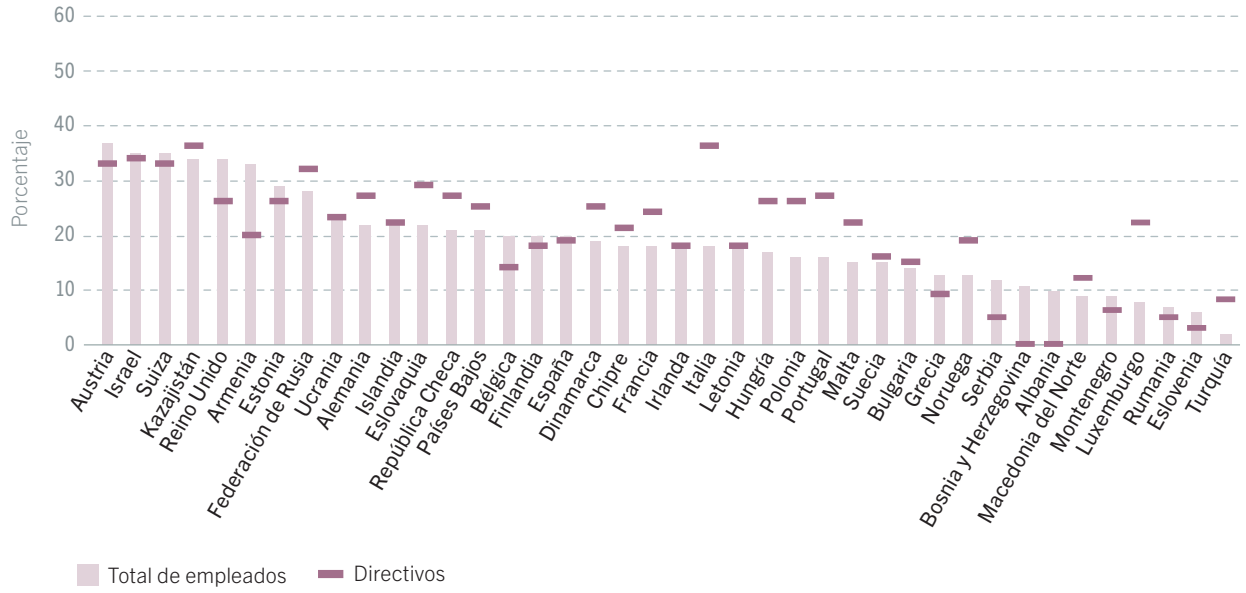
Nota: Los datos son de 2017, excepto en los casos de Colombia (2009), Aruba (2010), Chile 2015) y Belice, Guatemala (2016).

Sección C. Asia y el Pacífico



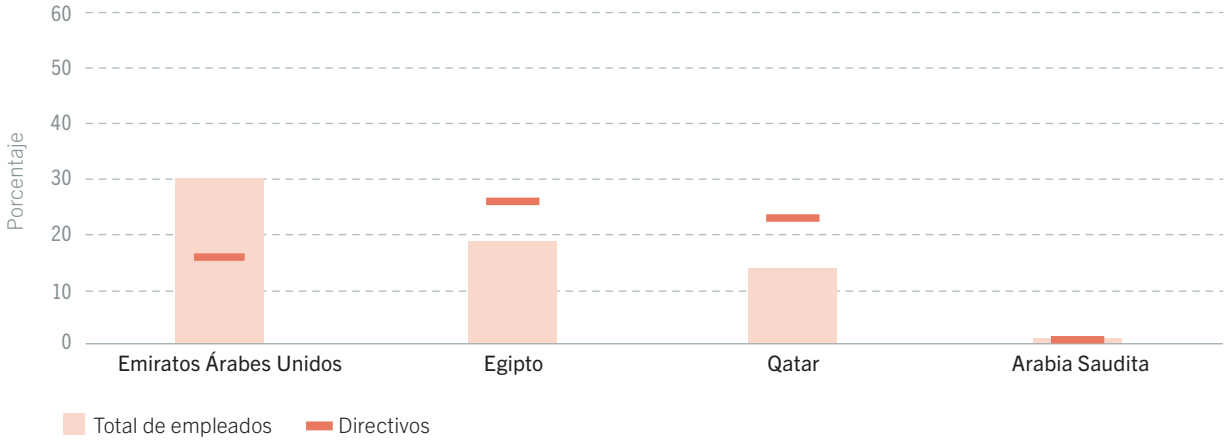
Nota: Los datos son de 2017, excepto en los casos de Samoa (2012), Brunei Darussalam y Sri Lanka (2014), Australia y Mongolia (2015), Fiji, Hong Kong (China), Malasia, Maldivas y Pakistán (2016).

Sección D. Europa y Asia Central



Nota: Los datos son de 2017, excepto en los casos de Alemania, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Estonia, Francia, Irlanda, Italia, Letonia, Luxemburgo, Macedonia del Norte, Malta, Montenegro, Países Bajos, Portugal, Suecia y Turquía (2014), Austria, Kazajstán y Suiza (2015), Armenia, Bélgica, Hungría, Islandia, Israel, Polonia, Eslovenia y Ucrania (2016).

Sección E. Oriente Medio y África del Norte



Nota: Qatar y Arabia Saudita (2014), Emiratos Árabes Unidos (2009) y Egipto (2016).
Fuente: ILOSTAT y Comisión de Derechos Humanos de Australia. Promedio mensual del salario nominal, salario bruto en efectivo y en especie, moneda local.

Las razones por las que la brecha salarial de género es mayor o menor en el caso de los cargos directivos en comparación con el total de empleados reflejan varios factores que varían de un país a otro. Entre ellos figuran la proporción total de mujeres en cargos directivos en comparación con su participación en el mercado laboral, la estructura de la economía en términos de las industrias y ocupaciones en las que se concentran hombres y mujeres, las políticas gubernamentales y su aplicación con respecto a la igualdad de género y la reducción de la brecha salarial de género, así como las diferencias en el tiempo de trabajo y las normas sociales y culturales sobre cuestiones de género.

Además, la brecha salarial de género con respecto a los cargos directivos refleja, en parte, una de las principales razones que subyacen a esa brecha en términos generales: la segregación ocupacional en el mercado de trabajo. De manera similar, la distribución de los cargos directivos está segmentada, con las mujeres que desempeñan esos cargos dedicadas principalmente a funciones de apoyo en las tareas de gestión, tales como recursos humanos y administración, más que a funciones de gestión estratégica, tales como el desarrollo de productos (como puede verse en el capítulo 2).

El *Informe Mundial sobre Salarios 2018/2019* de la OIT sugiere que, en promedio, la formación y otras características del mercado laboral son relativamente poco esclarecedoras de la brecha salarial de género. En cambio, en la mayoría de los países esa brecha salarial se debe en gran medida a la discriminación, directa o indirecta (OIT, 2018c). Además, el Banco Mundial señala que no hay diferencias en los niveles educativos de las mujeres en Europa (de hecho, los hombres jóvenes y los niños se están quedando atrás), pero las mujeres siguen percibiendo salarios más bajos que los hombres de la misma edad (Inchauste, Muñoz-Boudet y Buitrago, 2018).

Para hacer frente a la brecha salarial de género, algunos gobiernos están adoptando un enfoque normativo que incluye, por ejemplo, la presentación de informes sobre la cuestión.

- El Gobierno de Islandia exige a las empresas e instituciones con 25 o más empleados que obtengan un certificado de igualdad salarial, y las empresas deben demostrar que han clasificado los puestos de trabajo según el mismo valor (Ólafsoon, 2017).
- En el Reino Unido, desde abril de 2018, todas las empresas privadas y públicas con más de 250 empleados deben informar sobre las diferencias de género, tanto en los salarios medianos como en los medios y en las primas (Gobierno del Reino Unido, 2017).

- En Australia, el Comité Permanente del Senado para las Finanzas y la Función Pública ha pedido al Gobierno que lleve a cabo un examen de la iniciativa del Reino Unido para la presentación de informes sobre la remuneración en función del género. Mientras tanto, entre los requisitos de la Ley de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo figura la presentación de informes relativos a los salarios pagados por todos los empleadores del sector privado con 100 o más empleados, desglosados por sexos (McKenzie, 2018).
- En Ontario (Canadá), la Ley de Transparencia Salarial, de 2018, exige a los empleadores con más de 100 empleados que realicen un seguimiento y presenten informes anuales con respecto a la brecha salarial de género (Baker McKenzie, 2018).

A nivel internacional, la OIT, junto con la OCDE y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, puso en marcha en 2017 la Coalición Internacional en favor de la Igualdad de Remuneración (EPIC) con miras a apoyar a los gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores en la adopción de medidas para reducir la brecha salarial de género (véase https://www.equalpayinternationalcoalition.org).

Diversas instituciones han investigado los beneficios económicos de la reducción de la brecha salarial de género. Según un estudio de PwC, una reducción de la brecha salarial de género en los países de la OCDE para equipararla a la de Suecia (cifrada en el 13 %) podría aumentar el producto interno bruto en 6 billones de dólares. Los beneficios procederían de una mayor participación femenina en el mercado laboral, la iniciativa empresarial y el ascenso de las mujeres a empleos mejor remunerados y más calificados (PwC Reino Unido, 2018).

No obstante, la reducción de la brecha salarial de género requiere algo más que medidas legislativas o voluntarias. Si bien el Convenio de la OIT sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100) es uno de los más ratificados por los Estados Miembros de la OIT, el principio de «igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor» es complejo, ya que a menudo no se lleva a cabo la comparación entre iguales[3]. No obstante, se están desarrollando técnicas de evaluación de puestos de trabajo destinadas a apoyar a los empleadores a ese respecto (Gobierno del Reino Unido, 2018).

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2002) sostiene que no existe una solución sencilla para abordar el problema. Los retos más importantes están relacionados con las desigualdades estructurales en el mercado laboral, así como con la integración de la mujer en el mercado laboral.

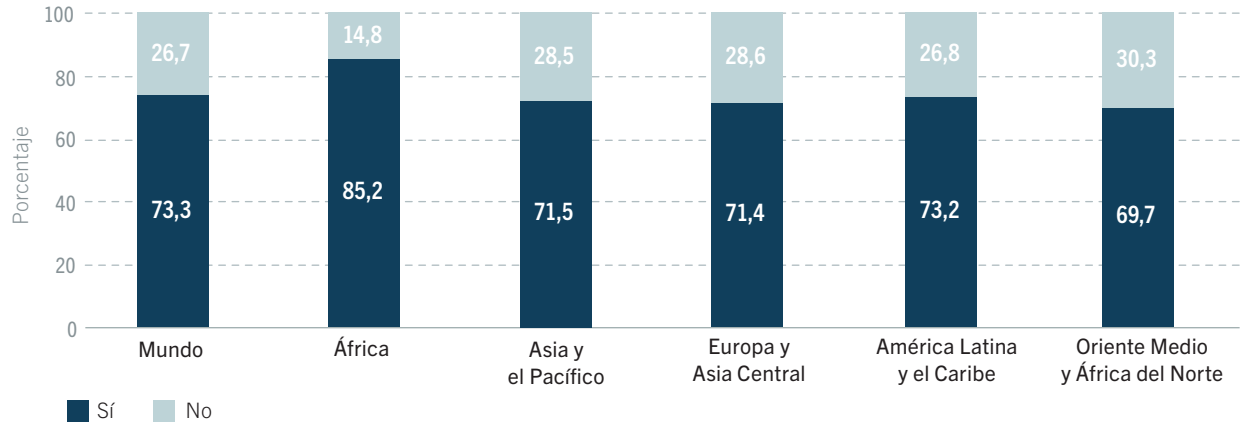
Por lo tanto, los empleadores y la sociedad en general deberán abordar la brecha salarial de género con un enfoque polifacético y fomentar la desvinculación entre el género y las ocupaciones o empleos específicos, que hace que determinados trabajos se consideren más adecuados para los hombres o para las mujeres.

[3] A menudo, el principio de «igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor» se confunde con el concepto más restringido de «igualdad de remuneración por un mismo trabajo», que limita las posibilidades de comparación a los hombres y las mujeres que realizan el mismo trabajo, en lugar de comparar a los hombres y las mujeres que llevan a cabo un trabajo de naturaleza diferente pero de igual valor. Si bien la comparación del valor de los empleos en diferentes ocupaciones o sectores sigue siendo una tarea compleja, el uso cada vez mayor de las técnicas de evaluación de los puestos de trabajo está contribuyendo al cumplimiento de ese principio.

4.3 Aplicar políticas y medidas empresariales eficaces

Fomentar una cultura empresarial que tenga en cuenta las cuestiones de género significa contar con políticas pertinentes para llevar a cabo el cambio. La encuesta indica que más del 73 % de las empresas de todo el mundo cuentan con una política de igualdad de oportunidades o una política de diversidad e inclusión (véase el gráfico 4.8).

Gráfico 4.8 Proporción de empresas que cuentan con políticas de igualdad de oportunidades de empleo o de diversidad y con políticas de inclusión, distribución global y regional



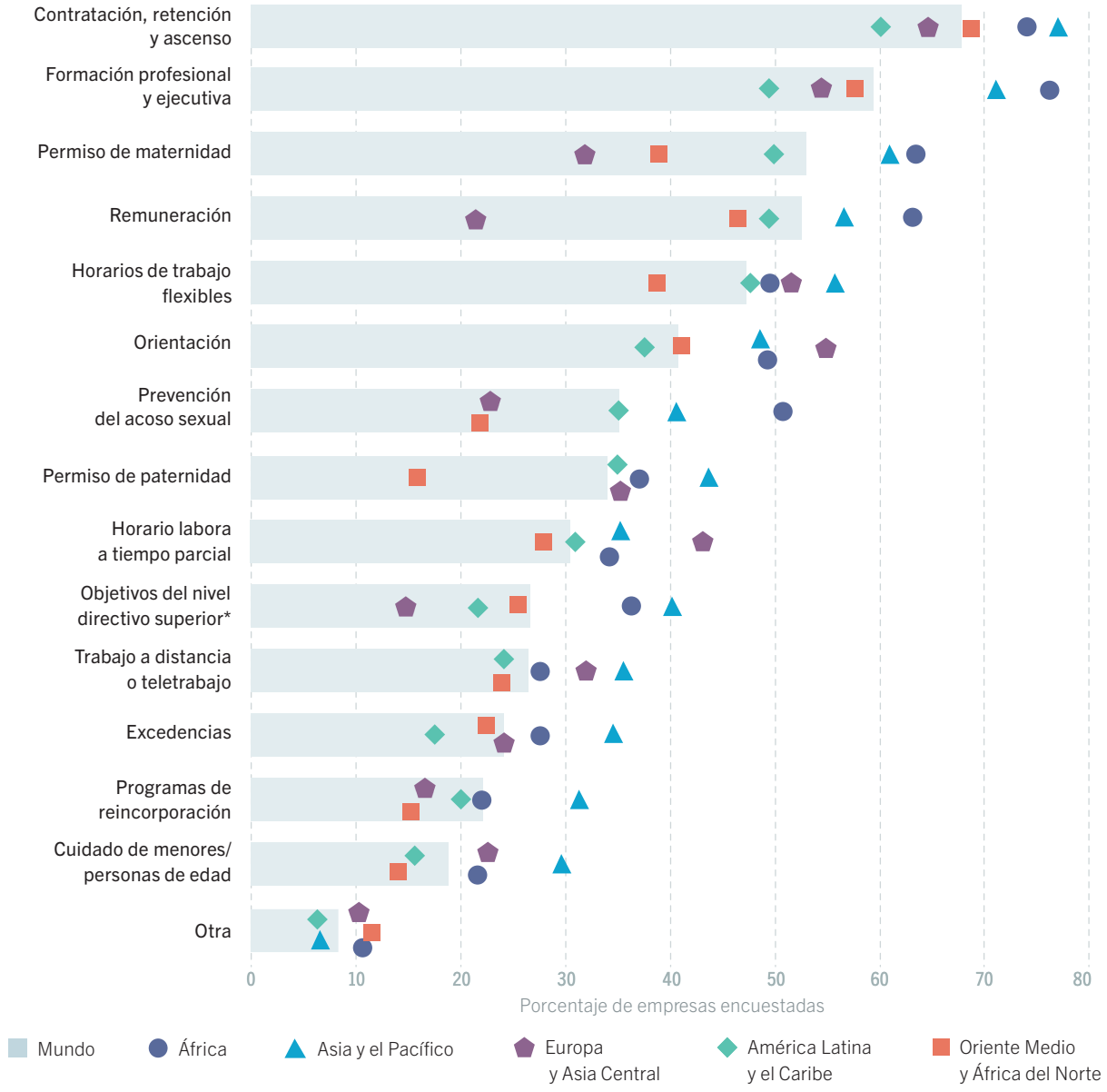
Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Al examinar los efectos de una política de igualdad de oportunidades o de diversidad e inclusión sobre las mujeres que ocupan cargos directivos se llega a la conclusión de que esas políticas ayudan a crear la reserva de talento femenino (véase el cuadro A20 del anexo II), más concretamente:

- Esas empresas tienen un 3,9 % más de probabilidades de contar con representación femenina en cargos directivos de nivel medio;
- cuentan con un 5,9 % más de probabilidades de que haya representación femenina en puestos directivos de nivel superior; y
- tienen un 4,5 % más de probabilidades de contar con mujeres que ocupen puestos ejecutivos de alto nivel.

En cuanto a los sistemas e iniciativas de gestión de los recursos humanos, los tres más frecuentes en lo que respecta a la promoción de más mujeres en cargos directivos son los siguientes: establecer políticas y procedimientos que permitan contratar, mantener y ascender a los empleados; ofrecer oportunidades de formación profesional y ejecutiva; y ofrecer permisos de maternidad (véase el gráfico 4.9).

Gráfico 4.9 Proporción de empresas que han seleccionado iniciativas para promover la participación de la mujer en la gestión, distribución regional y promedio mundial



**Estrategia específica con objetivos de diversidad/inclusión de género en los cargos directivos de nivel superior*

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Los encuestados también calificaron la eficacia de estas iniciativas de recursos humanos. Las políticas y los procedimientos de contratación, retención y ascenso fueron consideradas los más eficaces, seguidos de los programas de formación profesional y ejecutiva y los horarios de trabajo flexibles. Los programas de orientación, el permiso de maternidad y el trabajo a tiempo parcial también se pusieron de relieve como medidas eficaces.

Es importante que las empresas fomenten una diversidad e inclusión que vaya más allá de la perspectiva de género. Una mayor representación femenina en los cargos directivos, la toma de decisiones y los consejos de administración puede tener repercusiones positivas en los resultados empresariales; no obstante, los beneficios potenciales o las ventajas competitivas pueden ser más limitadas si todas esas mujeres provienen de idénticos o similares contextos, educación y experiencias de vida y comparten una misma forma de pensar.

La diversidad inherente refleja rasgos con los que uno nace, como el sexo, la etnia y la orientación sexual. Pero la diversidad adquirida se obtiene a partir de las experiencias vividas. Por ejemplo, estudiar en otra región o en otro país puede facilitar la apreciación de las diferencias culturales y las situaciones particulares de la vida de los demás. Trabajar en diferentes tipos de empresas y organizaciones también contribuye a la diversidad de experiencias. Las empresas pueden tenerlo en cuenta al poner en práctica iniciativas sobre diversidad. Esa variedad de experiencias personales adquiridas conduce a una «diversidad de pensamiento» que se considera cada vez más fundamental para fomentar la innovación y la creatividad y lograr que una empresa sea competitiva. Además, contrarresta lo que se conoce como «pensamiento de grupo», en el que todo el mundo piensa de manera similar y es difícil que surjan fácilmente nuevas ideas y enfoques.

Esa variedad de experiencias personales adquiridas conduce a una «diversidad de pensamiento» que se considera cada vez más fundamental para fomentar la innovación y la creatividad y lograr que una empresa sea competitiva.

Conclusiones

- La Encuesta de empresas de la OIT revela que las empresas que aplican una cultura inclusiva desde la perspectiva de género tienen más probabilidades de mejorar su rendimiento empresarial y de contar con mayor representación femenina en todos los niveles de gestión que aquellas que no aplican esa filosofía.
- La gran mayoría de las empresas encuestadas aplica una política de igualdad de oportunidades o de diversidad e inclusión. Las empresas que cuentan con esas políticas tienen mayor representación femenina en todos los niveles de gestión.
- Las políticas y los procedimientos de contratación, retención y ascenso que tienen en cuenta la perspectiva de género resultan más eficaces para aumentar la representación femenina en los cargos directivos.
- Fomentar el concepto de «diversidad de pensamiento» puede conducir a un aumento de la innovación y la creatividad.

Dificultades

- La Encuesta de empresas de la OIT refleja una mayoría de filosofías empresariales en las que predominan los hombres.
- Casi la mitad de los encuestados están de acuerdo o muy de acuerdo en que las mujeres con las mismas aptitudes y calificaciones que los hombres se enfrentan a mayores dificultades para acceder a puestos de máximo nivel. Esta perspectiva la comparten más mujeres que hombres.
- A escala mundial, la brecha salarial de género es del 22 %, pero es superior entre quienes desempeñan cargos directivos a la brecha salarial general entre hombres y mujeres en 43 países.

Un camino para avanzar

En este informe se han presentado los resultados de nuestra encuesta de empresas sobre las mujeres en la gestión empresarial complementados con investigaciones secundarias e información procedente de los repositorios de datos de la OIT, la UNESCO y el Banco Mundial. Hemos destacado las cuestiones más relevantes en relación con la diversidad de género junto con sus ventajas e implicaciones para las empresas. En estas conclusiones se presentan algunos mensajes clave que se extraen del informe.

Un mundo en pleno cambio

El entorno económico y empresarial está cambiando permanentemente a causa de las nuevas tecnologías y la demanda de un desarrollo sostenible. También se está transformando la configuración de los mercados de trabajo nacionales y mundiales. Muchas sociedades están cuestionando los estereotipos de género, y las mujeres y los hombres van ocupando una gama de puestos de trabajo más variada en todos los sectores y niveles. Con la desaparición de la segregación profesional, las expectativas que los empleadores y la sociedad depositaban tradicionalmente en los trabajadores empiezan a cambiar también.

Se empiezan a observar efectos interesantes, por ejemplo:

- un número cada vez mayor de mujeres trabaja en ámbitos en los que siempre han predominado los hombres, por ejemplo, en líneas aéreas pilotando aviones, en ingenierías y en tecnologías de la información como especialistas;
- hay un número mayor de mujeres que ocupan cargos directivos (si bien ellas suelen estar más presentes en funciones de apoyo a la gestión, como los recursos humanos y la administración);
- hay un reconocimiento creciente por parte de los empleadores del talento y las competencias de las mujeres a medida que, poco a poco en todos los países, estas superan a los hombres en cuanto al nivel de educación;
- numerosos estudios están contribuyendo a que se tome conciencia de que la infravaloración del trabajo y las competencias de las mujeres acarrea una pérdida de recursos para la economía.

Una reserva de talento femenino en expansión

Hoy en día, las mujeres aventajan a los hombres en términos de educación en la mayoría de los países. Desde hace varios decenios ya, muchas mujeres han pasado a desempeñar funciones calificadas, directivas y empresariales. En numerosos países, la proporción de mujeres que ocupan puestos calificados ha llegado a la paridad o incluso la ha superado, y su representación en puestos directivos o como propietarias de empresas es notable y va en aumento. Esto demuestra que las mujeres representan una reserva de talento en crecimiento constante dentro del mercado de trabajo, que los empleadores pueden aprovechar para superar la escasez de competencias laborales.

Al analizar el futuro del trabajo, los estudios anuncian que las empresas van a buscar cada vez más cualidades y competencias que las mujeres poseen más a menudo que los hombres, como las capacidades sociales y emocionales y mayores habilidades cognitivas, (McKinsey & Company, 2018). Según el Foro Económico Mundial (2016), las capacidades cognitivas abarcan la flexibilidad, la creatividad, el razonamiento lógico, la

sensibilidad a los problemas, el razonamiento matemático y la imaginación. En algunos estudios se explica que, de forma innata, las mujeres están mejor dotadas que los hombres en cuanto a ciertas aptitudes interpersonales esenciales o más adecuadas para el futuro del trabajo, como las habilidades sociales y de comunicación, la empatía y la inteligencia emocional (Cran, 2017).

No obstante, dada la concentración tradicional de mujeres en determinados sectores del mercado de trabajo, ellas siguen siendo minoría con respecto a los hombres en la ingeniería y la tecnología, disciplinas que también se prevé que estén muy solicitadas en el futuro.

Potenciar los resultados económicos

Los estudios sobre las ventajas económicas que lleva aparejadas la inclusión han demostrado que el equilibrio de género en todos los niveles de una empresa, especialmente en las instancias más altas de toma de decisiones, lleva a obtener mejores resultados comerciales. El hecho de que haya más mujeres en el lugar de trabajo puede incrementar la rentabilidad de forma directa, pero una mayor representación de mujeres también puede contribuir indirectamente al rendimiento final al mejorar la imagen y la reputación de la empresa, además de potenciar otros aspectos como la lealtad y el compromiso de los trabajadores.

Las conclusiones de nuestra encuesta de empresas reflejan una correlación positiva entre una mayor diversidad de género y los márgenes de beneficio, así como una gama más amplia de resultados empresariales. Fundamentalmente, se deduce que es más probable que las empresas que se rigen por una cultura inclusiva desde la perspectiva de género cosechen los beneficios del aumento de resultados comerciales y empresariales que se derivan de las políticas de inclusión.

Se está intensificando la investigación a escala mundial en este ámbito, en particular en lo relativo a la planificación del futuro del trabajo. También hemos demostrado en qué medida la mayor participación de las mujeres en la fuerza de trabajo puede favorecer un aumento del PIB. Sin embargo, para alentar a las empresas de países de regiones emergentes a aprovechar los beneficios que genera la diversidad de género, es preciso realizar más estudios a escala nacional que aclaren estás correlaciones y demuestren las ventajas que conlleva para las empresas en sus respectivos contextos económicos y sociales.

El recorrido de las empresas hacia la diversidad

Nuestra encuesta, junto con otras fuentes de información, ha revelado que muchas empresas aún tienen que descubrir y reconocer los beneficios que aporta una fuerza de trabajo equilibrada desde el punto de vista del género en todos los niveles, incluidas las instancias de toma de decisiones y el consejo de administración.

Ya hay ejemplos de herramientas y buenas prácticas que pueden servir de orientación e inspiración, como los que proporciona la OIT y muchas otras instituciones (véanse OIT, 2017a, y OIT, 2017b). No hay una fórmula única, sino docenas de medidas de eficacia probada que pueden aplicarse de forma efectiva, por lo que cada empresa habrá de desarrollar su propio enfoque adaptado.

Las organizaciones de empleadores y empresas desempeñan un papel crucial de cara a recomendar a las empresas a las que representan las herramientas adecuadas y transmitir el mensaje de que la diversidad de género favorece el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa. Esto es aún más urgente, si cabe, habida cuenta de la desarticulación, el cambio y la complejidad de los mercados de trabajo relacionados con el futuro del trabajo.

Los pasos imprescindibles

Es preciso que las empresas dejen de lado los sesgos a la hora de atribuir roles a las mujeres y los hombres en el mercado de trabajo, los lugares de trabajo y el hogar. Nuestra encuesta pone de manifiesto algunas de las actitudes frecuentes en la mayoría de los lugares de trabajo y que influyen en el comportamiento y las expectativas.

Afortunadamente, ya tenemos al alcance herramientas y prácticas que sirven para superar esos sesgos de género al contratar y ascender a mujeres, así como al fomentar su presencia en cargos directivos junto a sus colegas hombres.

Otro desafío consiste en reducir las diferencias salariales entre hombres y mujeres, que constituye un signo visible de desigualdad, y una realidad que frena el crecimiento y el desarrollo económicos. En gran medida, esta brecha salarial está relacionada con la segmentación del mercado de trabajo en función del sexo y con la manera de percibir y valorar el trabajo que realizan las mujeres y los hombres.

Asimismo, es preciso que las empresas favorezcan la presencia de mujeres en disciplinas como la tecnología y la ingeniería, y los ámbitos profesionales correspondientes, para prevenir la segregación por sexos desde edades tempranas y combatir una futura escasez de competencias.

Los gobiernos y las instituciones privadas pueden colaborar para eliminar las barreras relacionadas con la tradición a las que se enfrentan las mujeres; en particular, los programas dirigidos a una reforma integral pueden marcar una diferencia a la hora de poner en tela de juicio el modelo de rendimiento basado en la disponibilidad en todo momento y lugar y los estilos de liderazgo empresarial imperantes.

Cosechar los beneficios de la diversidad de género

Hay innumerables maneras en las que las empresas pueden comenzar a aprovecharse de los beneficios de la diversidad de género. El hecho de introducir una serie de iniciativas y prácticas relativas al género puede ayudar mucho a lograr un cambio positivo. Es probable que una única medida no produzca resultados significativos, por lo que es necesario aplicar enfoques más completos o integrales.

Examinar los procedimientos de contratación y ascenso en función de los méritos y limitar los sesgos de género son algunas de las maneras más efectivas de garantizar que los hombres y las mujeres estén en pie de igualdad a lo largo de su trayectoria profesional. Además, nuestra encuesta ha demostrado que elaborar una estrategia explícita dedicada a la diversidad de género y la inclusión como parte de la filosofía de las empresas también beneficiaría a estas.

Es preciso que estas iniciativas vayan acompañadas de medidas como las modalidades de trabajo flexibles, que favorecen el equilibrio entre la vida laboral y la privada para todos los trabajadores, tanto hombres como mujeres. La generación del milenio busca empleadores que ofrezcan este tipo de medidas.

> La búsqueda de un mundo empresarial diverso desde el punto de vista del género e inclusivo tiene que ser una estrategia que afecte a toda la empresa y vaya más allá de la gestión de los recursos humanos.

Por último, la responsabilidad del personal directivo a la hora de respaldar y fomentar estas medidas es clave para que estas tengan éxito. Sin la aceptación y el compromiso por parte de los directivos de los distintos niveles, las iniciativas en favor de la diversidad de género por parte de otros miembros del personal de la empresa se pueden ver seriamente coartadas. Así, la búsqueda de un mundo empresarial diverso desde el punto de vista del género e inclusivo tiene que ser una estrategia que afecte a toda la empresa y vaya más allá de la gestión de los recursos humanos. Es imprescindible que la alta dirección de las empresas tome la palabra y sea vehemente al defender la estrategia de diversidad de género si se quiere que sea efectiva.

Una vez emprendida la senda hacia la diversidad de género, puede que se ponga en marcha progresivamente un círculo virtuoso. Si las fuerzas de trabajo están más equilibradas en cuanto al género, será más probable que haya más mujeres directoras ejecutivas y que ocupen un cargo en los consejos de administración. A su vez, el hecho de que haya más mujeres en los consejos puede contribuir a que se nombre a más directoras ejecutivas.

Referencias

##Move the Dial. 2017. *Where's the Dial Now? Benchmark Report 2017*. Disponible en https://docs.wixstatic.com/ugd/55c9d2_efb58fc4258b40978b5d2bc3a9d2a577.pdf [Última consulta, 9 de noviembre de 2018].

2020 Women on Boards. 2016. *Boardroom diversity: When women lead*. Disponible en www.2020wob.com/sites/default/files/2020GDI-2016Report.pdf [Última consulta, 19 de noviembre de 2018].

Abouzaid, S. 2017. *Gender Diversity on MENA Boards*, Ethical Boardroom (Corporación Financiera Internacional).

Asociación de Mujeres Directoras Corporativas (WCD Panamá). 2018. «WCD Panamá apuesta por incorporar a más mujeres en las juntas directivas», 23 de mayo. Disponible en www.wcdPanamá.org/article.html?aid=116 [Última consulta, 22 de octubre de 2018].

Australian Institute of Company Directors. 2018. *Gender diversity progress report: 30% by 2018*, vol. 14. Septiembre-diciembre. Disponible en https://aicd.companydirectors.com.au/-/media/cd2/resources/advocacy/board-diversity/pdf/06440-4-pol-gender-diversity-quarterly-report-jan19-a4_final.ashx [Última consulta, 28 de febrero de 2019].

—. 2019. *Board Diversity Statistics*. Disponible en https://aicd.companydirectors.com.au/advocacy/board-diversity/statistics [Última consulta, 7 de febrero de 2019].

Australian Securities Exchange Corporate Governance Council. 2007. *Principles and Recommendations with 2010 Amendments*. Segunda edición. Disponible en www.asx.com.au/

documents/asx-compliance/cg_principles_recommendations_with_2010_amendments.pdf [Última consulta, 5 de noviembre de 2018].

Banco Mundial. 2019a. Datos del Banco Mundial. Disponible en https://datos.bancomundial.org/indicador [Última consulta, 12 de noviembre de 2018].

—. 2019b. Enterprise Surveys. Disponible en http://espanol.enterprisesurveys.org/ [Última consulta, 25 de noviembre de 2018].

Baker McKenzie. 2018. *Spotlight on gender pay gap in Canada*, Gender Pay Gap Series No. 4. Disponible en www.bakermckenzie.com/en/insight/publications/2018/05/spotlight-on-the-gender-pay-gap-in-canada [Última consulta, 23 de noviembre de 2018].

Businesswomen's Association of South Africa (BWASA). 2017. *Women in Leadership Census 2017*. Disponible en https://bwasa.co.za/wp-content/uploads/2018/04/2017-BWASA-CENSUS-report.pdf [Última consulta, 12 de diciembre de 2018].

Canadian Board Diversity Council. 2017. *Annual Report Card 2017: Advancing Diverse Leadership on Canada's Corporate Board*. Disponible en https://boarddiversity.ca/wp-content/uploads/2018/04/PhaseNyne-ARC-Annual-Report-Card-2017-reduced.pdf [Última consulta, 22 de noviembre de 2018].

Castillo, A. 2018. «Gender Quotas on Corporate Boards», *Morgan&Morgan*, 21 de agosto. Disponible en www.morimor.com/gender-quotas-on-corporate-boards/ [Última consulta, 2 de noviembre de 2018].

Catalyst. 2018. «Quick Take: Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM)», 3 de enero. Disponible en www.catalyst.org/knowledge/women-science-technology-engineering-and-mathematics-stem [Última consulta, 2 de noviembre de 2018].

—. 2019a. «Pyramid: Women in S&P 500 Companies», 16 de enero. Disponible en www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies [Última consulta, 22 de noviembre de 2018].

—. 2019b. «Legislative Board Diversity».

Chief Executive Women. 2018. *Senior Executive Census 2018*, vol. 2. Disponible en https://cew.org.au/wp-content/uploads/2018/09/CEW-Senior-Executive-Census-2018-FINAL.pdf [Última consulta, 13 de noviembre de 2018].

Comisión Nacional de Valores. 2017. *Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta*.

Consejo de Normas de Información Financiera. 2016. *The UK Corporate Governance Code*, abril de 2016 (Londres).

Corporación Financiera Internacional. 2018. *Women on Boards of Companies Listed at the Colombo Stock Exchange* (Washington, D.C.).

Cran, C. 2017. «What will the future of work mean for women?», *Silicon Republic*, 12 de diciembre. Disponible en www.siliconrepublic.com/careers/future-of-work-women-diversity [Última consulta, 17 de diciembre de 2018].

Dasgupta, S., y Verick, S.S. (directores). 2016. *Transformation of women at work in Asia: an unfinished development agenda* (India, SAGE Publications Pvt. Ltd y OIT).

Deloitte. 2017. *Women in the boardroom: A global perspective*. Quinta edición. Disponible en www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/Women%20in%20the%20boardroom%20a%20global%20perspective%20fifth%20edition.pdf [Última consulta, 20 de octubre de 2018].

Development Dimensions International, Inc., the Conference Board Inc., EYGM Limited, 2018. *Global Leadership Forecast 2018: 25 Research Insights to Fuel your People Strategy.* Disponible en www.ddiworld.com/resources/library/trend-research/global-leadership-forecast-2018 [Última consulta, 10 de noviembre de 2018].

Diab, A. 2016. «5 Flexible Work Strategies and the Companies that Use Them», *Fast Company*, 30 de marzo. Disponible en www.fastcompany.com/3058344/5-flexible-work-strategies-and-the-companies-who-use-them [Última consulta, 15 de noviembre de 2018].

Diversity Action Committee. 2018. «Women representation on boards of Top 100 SGX-listed companies up 20% from a year ago to hit 14.7%: Diversity Action Committee». Disponible en www.diversityaction.sg/wp-content/uploads/2018/07/DAC-News-Rel-Women-rep-on-boards-of-Top-100-SGX-listed-co-up-20percent-from-a-year-ago-to-hit-14.7-percent.pdf [Última consulta, 16 de noviembre de 2018].

Eastman, M. 2017. *Women on boards: Progress report 2017.* (Morgan Stanley Capital International).

The Economic Times. 2016. «It's a slow rise to the top for women CEOs in India», 7 de mayo. Disponible en https://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/its-a-slow-rise-to-the-top-for-women-ceos-in-india/articleshow/52159156.cms [Última consulta, 13 de noviembre de 2018].

Elders, G., y Mahmud, J. 2017. «Empowering women in the boardroom and executive suite», *Bloomberg Professional Services*, 14 de septiembre. Disponible en www.bloomberg.com/professional/

blog/empowering-women-boardroom-executive-suite/ [Última consulta, 5 de diciembre de 2018].

Equilar. 2018. «Equilar Q2 2018 Gender Diversity Index: Russell 3000 Continues Progress Toward Boardroom Equality", 29 de agosto. Disponible en www.equilar.com/reports/58-gender-diversity-index-q2-2018.html [Última consulta, 15 de noviembre de 2018].

Financial Times. 2018. «The case to embrace flexible working is strengthening», 20 de septiembre. Disponible en www.ft.com/content/c8c79254-bb33-11e8-8274-55b72926558f [Última consulta, 20 de noviembre de 2018].

FINNCHAM. 2017. *The Seventh Women Directors and Executives Report 2017: Record Number of Women Directors in Finnish Listed Companies.* Disponible en https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2016/05/eng-keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2017.pdf [Última consulta, 31 de octubre de 2018].

Foro Económico Mundial. 2016. *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.* Disponible en www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf [Última consulta, 28 de octubre de 2018].

—. 2017. *The Global Gender Gap Report* (Ginebra).

Fortune Media. 2017. «These Are the Women CEOs Leading Fortune 500 Companies», 7 de junio. Disponible en http://fortune.com/2017/06/07/fortune-500-women-ceos/ [Última consulta, 6 de octubre de 2018].

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. 2002. «Gender pay equity in Europe», 29 de enero. Disponible en www.eurofound.europa.eu/publications/report/2002/gender-pay-equity-in-europe [Última consulta, 6 de diciembre de 2018].

Gobierno del Reino Unido. 2017. «The Gender Pay Gap Explained». Disponible en https://gender-pay-gap.service.gov.uk/public/assets/pdf/gender-pay-gap-explained.pdf [Última consulta, 23 de noviembre de 2018].

Gordon, S., y Inagaki, K. 2017. «Asia's lack of women on boards shows it has work to do», *Financial Times*, 11 de mayo. Disponible en www.ft.com/content/1b0d7abe-33ff-11e7-bce4-9023f8c0fd2e [Última consulta, 5 de noviembre de 2018].

—. 2018. «GLD: gender pay gap report 2017». Disponible en www.gov.uk/government/publica

tions/gld-gender-pay-gap-report-and-data-2017/gld-gender-pay-gap-report-2017 [Última consulta, 29 de noviembre de 2018].

Grant Thornton. 2018. *Women in business: Beyond policy to progress.* Disponible en www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-women-in-business-2018-report.pdf [Última consulta, 24 de octubre de 2018].

Handelsblatt. 2019. «Will we see the first female CEO of a DAX company in 2019?», 10 de enero. Disponible en www.handelsblatt.com/today/companies/gender-equality-will-we-see-the-first-female-ceo-of-a-dax-company-in-2019/23845800.html?ticket=ST-1968113-CfVUFALfJwVbaQYsLDHg-ap3 [Última consulta, 22 de octubre de 2018].

Heidrick & Struggles. 2018. «Board monitor 2018: Appointments of women to boards hit record high», 19 de julio. Disponible en www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/

Board_Monitor_2018 [Última consulta, 7 de noviembre de 2018].

Holst, E., y Wrohlich, K. 2018. *Women Executive Barometer 2018,* Policy Bulletin German Institute for Economic Research, vol. 8. Disponible en www.diw.de/documents/

publikationen/73/diw_01.c.575403.de/dwr-18-03.pdf [Última consulta, 19 de octubre de 2018].

Hunt, V.; Yee, L.; Prince, S., y Dixon-Fyle, S. 2018. *Delivering through diversity* (McKinsey Global Institute).

IESE Insight. 2018. «El lento avance de la mujer en las cotizadas españolas», 28 de febrero. Disponible en www.ieseinsight.com/ [Última consulta, 20 de octubre de 2018].

Inchauste, G.; Muñoz Boudet, A., y Buitrago, P. 2018. «Trying to explain the gender pay gap in Europe», *Banco Mundial*, 4 de marzo. Disponible en http://blogs.worldbank.org/developmenttalk/

trying-explain-gender-pay-gap-europe [Última consulta2 de noviembre de 2018].

Instituto de Investigación del Crédit Suisse. 2016. *The CS Gender 3000: The Reward for Change.* Disponible en https://glg.it/assets/docs/csri-gender-3000.pdf [18 de noviembre de 2018].

Instituto Europeo de la Igualdad de Género. 2019. *Gender Statistics Database.* Disponible en https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex/datatable/metadata [Última consulta, 20 de octubre de 2018].

Katisya, J. 2018. «Meet the women taking their place as CEO's in Kenya», She.Leads.Africa (SLA). Disponible en https://sheleadsafrica.org/women-ceos-in-kenya/ [3 de noviembre de 2018].

KOSDAQ. 2018. Comunicado de prensa publicado en el sitio web, septiembre. Disponible en http://kosdaqca.or.kr/bbs/board.php?bo_table=report [Última consulta, 15 de octubre de 2018].

KPMG y Women Corporate Directors Foundation. 2017. *Towards gender balanced boards.* Disponible en https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/in/pdf/2017/04/Towards-Gender-Balanced-Boards-new.pdf [Última consulta, 20 de noviembre de 2018].

Krivkovich, A.; Robinson, K.; Starikova, I.; Valentino, R., y Yee, L. 2017. *Women in the Workplace 2017* (McKinsey & Company). Disponible en www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2017 [Última consulta, 24 de noviembre de 2018].

Les Echos Executives. 2018. «Des femmes de pouvoir trop rares», 5 de marzo. Disponible en www.lesechos.fr/05/03/2018/LesEchos/22648-301-ECH_des-femmes-de-pouvoir-trop-rares.htm [Última consulta, 15 de octubre de 2018].

Ligaya, A., y Deschamps, T. 2018. «Women still a significant minority at the top rungs of Canada's corporate ladder», *The Globe and Mail*, 31 de julio. Disponible en www.theglobeandmail.com/business/article-women-still-a-significant-minority-at-the-top-rungs-of-canadas/ [Última consulta, 14 de noviembre de 2018].

Manpower Group. 2013. *The Great Talent Shortage Awakening: Actions to take for a sustainable workforce* (Milwaukee).

—. 2018. *Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow and Bridge.* Disponible en www.manpowergroup.com/talentshortage [Última consulta, 11 de noviembre de 2018].

McKenzie, B. 2018. «Spotlight on gender pay gap in Australia», *Lexology*, 30 de junio. Disponible en www.lexology.com/library/detail.aspx?g= McKinsey & Company d774d045-2f92-409f-b081-7b2c50282b25 [Última consulta, 8 de noviembre de 2018].

McKinsey & Company. 2018. *Women and the Future of Work: A Window of Opportunity in Western Europe?* (Francia).

McLennan, C.; McGregor, J., y Eaqub, S. 2018. «New Zealand Census of Women on Boards 2018», % Simplicity. Disponible en https://simplicity.kiwi/assets/Uploads/Research-Women-on-Boards-2018-pdf.pdf [Última consulta, 18 de noviembre de 2018]

Mirvis, T., y Schwartz, K. 2018. «California Law Awaiting Governor's Signature Exceeds State's Jurisdiction», *Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation*, 24 de septiembre. Disponible en https://corpgov.law.harvard.edu/2018/09/24/california-law-awaiting-governors-signature-exceeds-states-jurisdiction/ [Última consulta, 10 de noviembre de 2018]

Mkhonza, T. 2017. «The one female listed on the top 40 of JSE companies», *Business Report*, 9 de agosto. Disponible en www.iol.co.za/business-report/the-one-female-listed-on-the-top-40-of-jse-companies-10705262 [Última consulta, 9 de noviembre de 2018].

Ngai, F. 2018. *Women on Boards: Hong Kong 2018* (Community Business). Disponible en www.communitybusiness.org/latest-news-publications/women-boards-hong-kong-2018 [Última consulta, 3 de noviembre de 2018].

Noland, M.; Moran, T., y Kotschwar, B. 2016. *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*, Working Paper Series, WP16-3 (Instituto Peterson de Economía Internacional, Washington), Disponible en https://piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf [Última consulta, 22 de noviembre de 2018].

Nordea Corporate and Investment Banking. 2018. *Diversity as a Value Driver: Nordea on your mind.* Disponible en www.nordea.com/Images/33-250321/Diversity_as_a_value_driver.pdf [Última consulta, 14 de noviembre de 2018].

Ólafsoon, S. 2017. «Iceland: Equal pay certification legalized», Flash Report 2017/55, Red Europea de Política Social, julio.

Ontario Securities Commission. 2014. «Canadian Securities Regulators Finalize Rule Amendments Regarding Disclosure of Women on Boards and in Senior Management», 15 de octubre. Disponible en www.osc.gov.on.ca/en/NewsEvents_nr_20141015_csa-regarding-disclosure-of-women.htm [Última consulta, 14 de diciembre de 2018].

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). 2015. *Why a push for gender equality makes sound economic sense.* Disponible en www.oecd.org/gender/push-gender-equality-economic-sense.htm [Última consulta, 5 de diciembre de 2018].

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y su Instituto de Estadística (IEU). 2019. Centro de datos del IEU. Disponible en www.ilo.org/ilostat/ [Última consulta, 10 de septiembre de 2018].

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2017a. *Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales* (Ginebra).

—. 2017b. *Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores* (Ginebra).

—. 2018a. *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino 2018* (Ginebra).

—. 2018b. *Care work and care jobs for the future of decent work.* Resumen ejecutivo en español titulado *El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente* (Ginebra).

—. 2018c. *Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps.* Resumen en español titulado *Informe Mundial sobre Salarios 2018/2019: Qué hay detrás de la brecha salarial de género* (Ginebra).

—. 2019. *Women in business and management: Four case studies on women in business in Central America* (Ginebra).

PricewaterhouseCoopers (PwC). 2018. *Women in Work Index: Closing the gender pay gap.* Disponible en www.pwc.co.uk/economic-services/WIWI/women-in-work-index-2018.pdf [Última consulta, 10 de diciembre de 2018].

PwC UK. *Women in Work Index 2018: What's driving the gender pay gap and what gains can be made from closing it?* Disponible en www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index.html [Última consulta, 26 de octubre de 2018].

Rivas, A. 2018. «Sólo tres de cada 100 empresas del Merval son dirigidas por mujeres», *El Cronista*, 7 de marzo. Disponible en www.cronista.com/finanzasmercados/Solo-3-de-cada-100-empresas-del-Merval-son-dirigidas-por-mujeres-20180307-0089.html [Última consulta, 17 de noviembre de 2018].

Rosenzweig & Company. 2017. *The 12th Annual Rosenzweig Report.* Disponible en www.rosenzweigco.com/media-1/12th-annual-rosenzweig-report-on-women-at-the-top-levels-of-corporate-canada-2017 [Última consulta, 15 de octubre de 2018].

Russell Reynolds Associates. 2018. *Global and Regional Trends in Corporate Governance for 2018.* Disponible en www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/RRA%20-%20Global%20and%20Regional%20Trends%20in%20Corporate%20Governance%20for%202018.pdf [Última consulta, 8 de diciembre de 2018].

Sciolino, E. 2018. «France's most powerful woman CEO is a reluctant role model», *The Seattle Times*, 28 de enero. Disponible en www.seattletimes.com/business/frances-most-powerful-woman-ceo-is-a-reluctant-role-model/ [Última consulta, 5 de noviembre de 2018].

Scoop Business. 2018. «Female Board Members on Rise but Kiwi Companies Still Lag», 26 de enero. Disponible en www.scoop.co.nz/stories/BU1801/S00432/female-board-members-on-rise-but-kiwi-companies-still-lag.htm [Última consulta, 19 de noviembre de 2018].

Secretaría de Estado para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y la Lucha contra la Discriminación, Gobierno de Francia. Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes-Chiffres-clés-édition 2018. Disponible enwww.egalite-femmes-hommes.gouv.fr. [Última consulta, 28 de febrero de 2019].

Securities and Exchange Commission. 2016. «Sec Memorandum Circular No. 19, Series of 2016», 22 de noviembre. Disponible en www.sec.gov.ph/wp-content/uploads/2016/12/2016_memo_circular_no.19.pdf [Última consulta, 12 de diciembre de 2018].

Securities Commission Malaysia. 2018. «Positive Progress Made on Gender Diversity», 21 de enero. Disponible en https://issuance.sc.com.my/post_archive/positive-progress-made-on-gender-diversity/ [Última consulta, 1 de octubre de 2018].

Shaw, A. 2017. «Only one woman running a large public company in New Zealand», *NZ Herald*, 11 de agosto. Disponible en www.nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c_id=3&objectid=11895649 [Última consulta, 6 de octubre de 2018]

Simpson Grierson. 2017. «New NZX Corporate Governance Code – what listed companies need to know for New Zealand», 25 de mayo. Disponible en www.simpsongrierson.com/articles/2017/new-nzx-corporate-governance-code-what-listed-companies-need-to-know [Última consulta, 17 de diciembre de 2018].

South Asian Federation of Exchanges. 2016. «Women on boards – a safe initiative in Pakistan». Disponible en https://safe-asia.com/WOB/ [Última consulta, 27 de noviembre de 2018].

Spencer Stuart. 2017. *Japan Board Index.* Disponible en www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/ssbi-jpbi-english-2017.pdf [Última consulta, 4 de octubre de 2018]

Statista. 2018. *Distribution of female held CEO positions in FTSE companies in the United Kingdom (UK) as of June 2018.* Disponible en www.statista.com/statistics/685195/share-of-female-ceo-positions-in-ftse-companies-uk/ [Última consulta, 2 de octubre de 2018]

Superintendencia del Mercado de Valores, República de Panamá. 2018. «Superintendente del Mercado de Valores miembro del Consejo Nacional por la Paridad de Género en Panamá», 28 de octubre. Disponible en www.supervalores.gob.pa/publicaciones/novedades/352-novedades-2018/9290-superintendente-del-mercado-de-valores-miembro-del-consejo-nacional-por-la-paridad-de-genero-en-Panamá [Última consulta, 12 de diciembre de 2018].

Sustainable Stock Exchanges. 2017. *How Stock Exchanges Can Advance Gender Equality.* Disponible en www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2018/10/How-stock-exchanges-can-advance-gender-equality.pdf [Última consulta, 20 de octubre de 2018].

Sustainable Stock Exchanges. 2018. *2018 Report on Progress: A paper prepared for the Sustainable Stock Exchanges 2018 Global Dialogue.* Disponible en www.sseinitiative.org/wp-content/uploads/2018/10/SSE_On_Progress_Report_FINAL.pdf [Última consulta, 3 de diciembre de 2018].

Swedish Corporate Governance Board. 2016. «The Swedish Corporate Governance Code», 1 de diciembre. Disponible en www.corporategovernanceboard.se/the-code/current-code [Última consulta, 11 de diciembre de 2018].

SWI. 2018. «Parliament approved gender quotas for big business», 14 de junio. Disponible en www.swissinfo.ch/eng/business/equal-representation_parliament-approves-gender-quotas-for-big-business/44192496 [Última consulta, 16 de diciembre de 2018].

Villar, P. 2018. «No tan buenas noticias», *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*, 8 de marzo. Disponible en https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622950/D%C3%ADa%20de%20la%20mujer.pdf?sequence=2&isAllowed=y [Última consulta, 10 de noviembre de 2018].

Vinnicombe, S.; Doldor, E., y Sealy, R. 2018. *The Female FTSE Board Report 2018: Busy Going Nowhere with the Female Executive Pipeline* (Cranfield University).

Woetzel, J.; Madgavkar, A.; Ellingrud, K.; Labaye, E.; Devillard, S.; Kutcher, E.; Manyika, J.; Dobbs, R., y Krishnan, M. 2015. *The power of parity: How advancing women's equality can add $12 trillion to global growth* (McKinsey Global Institute).

Whitler, K., y Henretta, D. 2018 «Why the Influence of Women on Boards Still Lags», *MIT Sloan Management Review*, 30 de enero. Disponible en https://sloanreview.mit.edu/article/why-the-influence-of-women-on-boards-still-lags/ [Última consulta, 11 de noviembre de 2018].

Anexo I. Estimaciones

A1.1 Elasticidad parcial del PIB con respecto al empleo femenino

Con el fin de evaluar la receptividad de la tasa de crecimiento del PIB frente a los cambios en el empleo femenino, se han utilizado datos secundarios del Banco Mundial para elaborar un cuadro con un conjunto de datos relativos a 186 países para el período 1991-2017. El número de observaciones formuladas asciende a 5 022.

La especificación econométrica es la siguiente:

$$GDP_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 GDP_{ijt-1} + \beta_2 E_{ijt} + \beta_3 (D_i * E_{ijt}) + \beta_4 (T * GDP_{ijt}) + \beta_5 trend + \beta_6 i.year_i + \beta_7 i.region_i + \varepsilon_i$$

Donde,

GDP_{ijt} = primera diferencia del logaritmo natural del PIB real en dólares de los Estados Unidos de América, al tipo de cambio constante de 2010, del país *i*, perteneciente a la región *j*, en el año *t*

GDP_{ijt-1} = primera diferencia del logaritmo natural del PIB del año anterior $t - 1$.

E_{ijt} = primera diferencia del logaritmo natural del empleo femenino del país *i*, perteneciente a la región *j*, en el año *t*.

$(D_i * E_{ijt})$ = interacción entre el empleo femenino y variables nacionales ficticias (D_i). Ello permite realizar la estimación de las elasticidades nacionales.

$(T * GDP_{ijt})$ = iinteracción entre *time* y el PIB para captar cualquier efecto causado por la tendencia del PIB a escala nacional.

trend = variable temporal para captar los efectos de las tendencias.

$i.year_i$ = factor variable (año).

$i.region_i$ = factor variable (región).

ε_i = término de error.

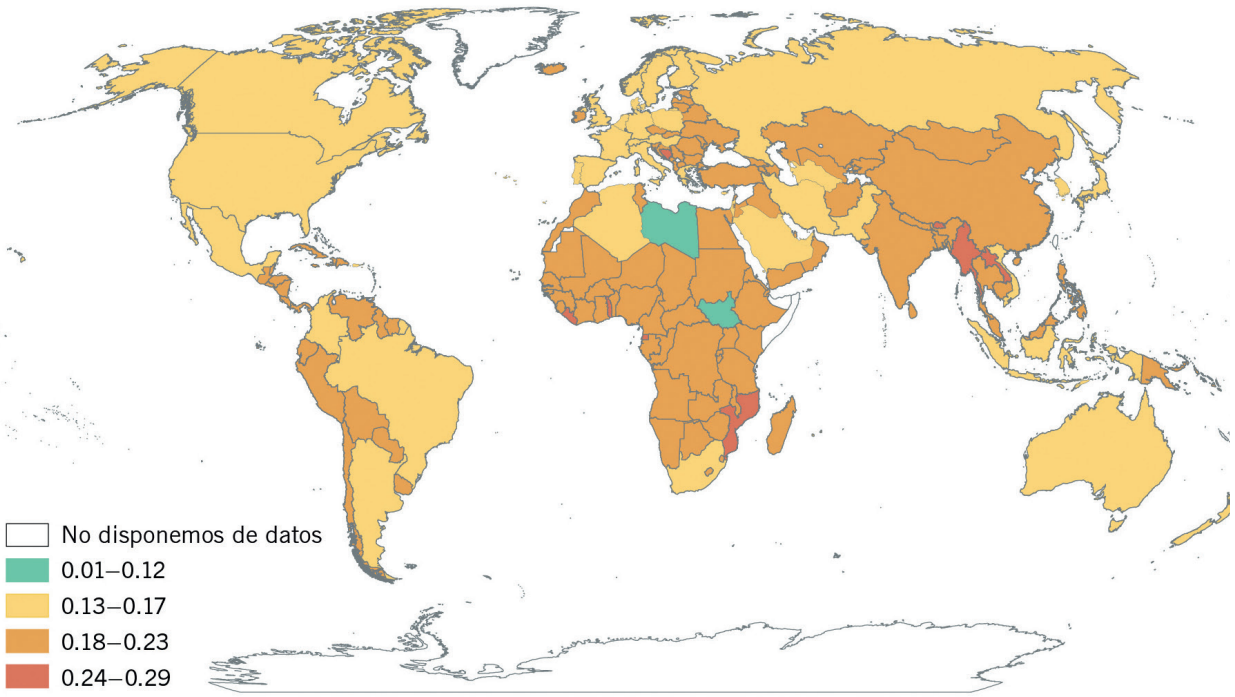
Cuadro A1. Elasticidad parcial del PIB con respecto al empleo femenino

Variables	PIB
Empleo femenino	0,156*** (0,0436)
País	**Elasticidad**
Afganistán	0,217
Albania	0,217
Alemania	0,130
Angola	0,196
Arabia Saudita	0,150
Argelia	0,167
Argentina	0,159
Armenia	0,230
Australia	0,153
Austria	0,153
Azerbaiyán	0,207
Bahamas	0,188
Bahrein	0,193
Bangladesh	0,193
Barbados	0,196
Belarús	0,190
Bélgica	0,151
Belice	0,218
Benin	0,213
Bhután	0,247
Bolivia (Estado Plurinacional de)	0,202
Bosnia y Herzegovina	0,234
Botswana	0,205
Brasil	0,143
Brunei Darussalam	0,176
Bulgaria	0,186
Burkina Faso	0,224
Burundi	0,203
Cabo Verde	0,244
Camboya	0,230
Camerún	0,196
Canadá	0,145
República Centroafricana	0,205
Chad	0,216
República Checa	0,169
Chile	0,176
China	0,188
Chipre	0,184
Colombia	0,166
Comoras	0,220
Congo	0,197
República Democrática del Congo	0,189
República de Corea	0,166
Costa Rica	0,193
Côte d'Ivoire	0,191
Croacia	0,176
Cuba	0,186
Dinamarca	0,155
Djibouti	0,216
República Dominicana	0,199
Ecuador	0,179
Egipto	0,179
El Salvador	0,189
Emiratos Árabes Unidos	0,164
Eritrea	0,211
Eslovaquia	0,187
Eslovenia	0,181
España	0,141
Estados Unidos de América	0,123
Estonia	0,199
Eswatini	0,207
Etiopía	0,227
Federación de Rusia	0,146
Fiji	0,205
Filipinas	0,183
Finlandia	0,163
Francia	0,133
Gabón	0,187
Gambia	0,224
Georgia	0,214
Ghana	0,207
Grecia	0,150
Guam	0,193
Guatemala	0,189
Guinea	0,211
Guinea-Bissau	0,218
Guinea Ecuatorial	0,289
Guyana	0,219
Haití	0,192
Honduras	0,197
Hong Kong, China	0,171
Hungría	0,170
India	0,181
Indonesia	0,170
Irán (República Islámica del)	0,158
Iraq	0,195
Irlanda	0,183
Islandia	0,198
Islas Salomón	0,221
Islas Vírgenes estadounidenses	0,175
Israel	0,170
Italia	0,129
Jamaica	0,182

Variables	PIB
Empleo femenino	0,156*** (0,0436)
País	**Elasticidad**
Japón	0,123
Jordania	0,193
Kazajstán	0,182
Kenya	0,194
Kuwait	0,171
Kirguistán	0,207
República Democrática Popular Lao	0,234
Letonia	0,199
Lesotho	0,220
Líbano	0,189
Liberia	0,242
Libia	0,092
Lituania	0,196
Luxemburgo	0,182
Macao, China	0,202
Macedonia del Norte	0,195
Madagascar	0,201
Malasia	0,182
Malawi	0,217
Maldivas	0,228
Malí	0,211
Malta	0,203
Marruecos	0,185
Mauricio	0,209
Mauritania	0,214
México	0,148
República de Moldova	0,214
Mongolia	0,223
Montenegro	0,202
Mozambique	0,240
Myanmar	0,235
Namibia	0,203
Nepal	0,206
Países Bajos	0,147
Nicaragua	0,205
Níger	0,217
Nigeria	0,182
Noruega	0,155
Nueva Zelandia	0,171
Omán	0,177
Pakistán	0,173
Palestina	0,201
Panamá	0,204
Papua Nueva Guinea	0,201
Paraguay	0,195
Perú	0,186
Polonia	0,172
Portugal	0,156
Puerto Rico	0,164
Qatar	0,207
Reino Unido	0,139
Rumania	0,179
Rwanda	0,223
Samoa	0,228
Santa Lucía	0,206
Santo Tomé y Príncipe	0,250
San Vicente y las Granadinas	0,221
Senegal	0,202
Serbia	0,188
Sierra Leona	0,223
Singapur	0,183
Sri Lanka	0,201
Sudáfrica	0,162
Sudán del Sur	0,113
Sudán	0,197
Suecia	0,158
Suiza	0,149
Suriname	0,200
Tailandia	0,173
República Unida de Tanzanía	0,210
Tayikistán	0,211
Timor-Leste	0,234
Togo	0,215
Tonga	0,225
Trinidad y Tabago	0,200
Túnez	0,189
Turkmenistán	0,213
Turquía	0,167
Ucrania	0,151
Uganda	0,221
Uruguay	0,185
Uzbekistán	0,207
Vanuatu	0,224
Venezuela (República Bolivariana de)	0,151
Viet Nam	0,205
Yemen	0,182
Zambia	0,209
Constante	-0,525
Observaciones	4 181
Coeficiente de determinación	0,288
EF año	Sí
EF región	Sí

Los errores estándar robustos figuran entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF = efectos fijos.

Ilustración gráfica A1. Mapamundi de los coeficientes de elasticidad del PIB con respecto al empleo femenino



A1.2 Mejora de los resultados empresariales

Para evaluar el efecto de un entorno laboral inclusivo, una política de igualdad de oportunidades y la presencia de directoras generales sobre los resultados empresariales se aplica el siguiente modelo probabilístico:

$$\Pr(y_{ijs}=1 \mid x_{ijs})=\Phi(x'_{ijs}\beta)$$

Donde Φ es la distribución normal acumulativa, β es un vector de parámetro k x 1, y x'_{ijs} es un vector k x 1 vector que incluye una variable binaria sobre filosofía empresarial inclusiva, política de igualdad de oportunidades de empleo y fomento del acceso de las mujeres a la dirección general; y las siguientes variables factoriales: tipo de empresa (nacional o multinacional); actividad económica; tamaño de la empresa; país; y región.

La especificación de regresión del modelo probabilístico presentado en esta sección también se utiliza para evaluar la probabilidad de que las empresas se enfrenten a la retención de mujeres calificadas cuando aplican una filosofía empresarial inclusiva. Para este modelo, la variable dependiente es una variable binaria (cuando es difícil retener a las mujeres capacitadas=1; de lo contrario, cero), y el resto de las variables siguen siendo las mismas.

Cuadro A2. Probabilidades pronosticadas para la mejora de los resultados empresariales en relación con las diversas características de la empresa

	Efectos marginales promedio		
Variables	**Mejora general de los resultados empresariales**	**Mejora de la productividad y la rentabilidad**	**Mejora de la creatividad, la innovación y la transparencia**
Filosofía empresarial que incorpora la perspectiva de género	8,978*** (0,0103)	3,176** (0,0138)	5,303*** (0,0139)
Directoras generales Sí	3,527*** (0,0122)	2,761* (0,0161)	2,334 (0,0165)
Política de igualdad de oportunidades de empleo Sí	26,08*** (0,0145)*	3,798** (0,0185)	7,406*** (0,0186)
Observaciones	7 199	5 758	5 763
EF de la actividad económica	Sí	Sí	Sí
EF tamaño de la empresa	Sí	Sí	Sí
EF ámbito de la empresa (nacional o multinacional)	Sí	Sí	Sí
EF país	Sí	Sí	Sí
EF región	Sí	Sí	Sí

Los errores estándar figuran entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF = efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT de 2018.

Cuadro A3. Probabilidades pronosticadas de obtención de mejores resultados empresariales cuando se aplica una filosofía inclusiva desde la perspectiva de género y una política de igualdad de oportunidades de empleo o de diversidad e inclusión

Variables	**Mayor creatividad innovación y transparencia**	**Mejora de la rentabilidad y la productividad**	**Mayor capacidad de atraer y retener talentos femeninos**	**Mejora de la reputación de la empresa**	**Mayor capacidad de sondear el interés y la demanda de los consumidores**
Empresas que incorporan: una filosofía empresarial inclusiva y políticas de IOE o de D&I	59,11*** (0,0108)	62,62*** (0,0108)	59,66*** (0,0109)	57,81*** (0,0108)	37,93*** (0,0107)
Observaciones	5 763	5 758	5 758	5 763	5 732
EF actividad económica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EF tamaño de la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EF ámbito de la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EF país	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
EF región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

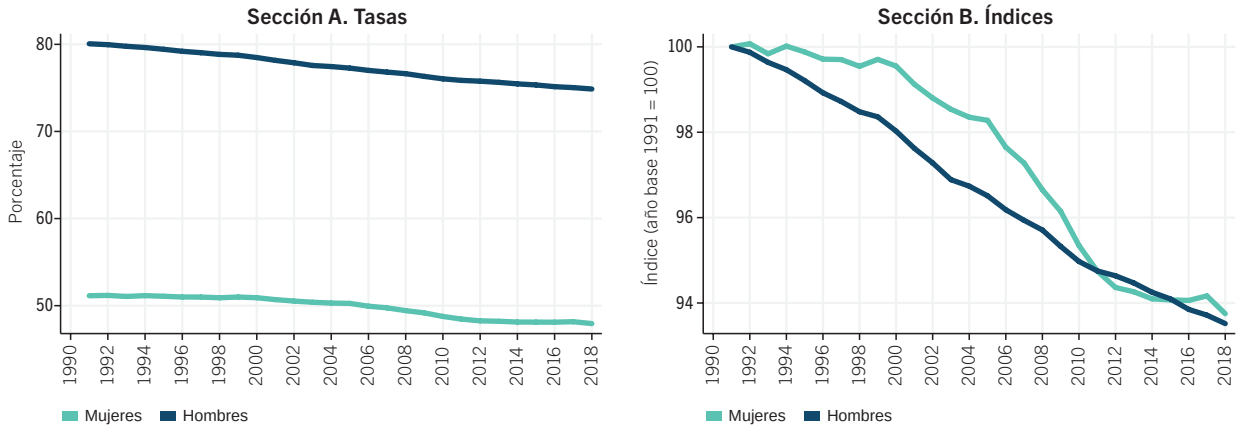
Los errores estándar figuran entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: FE = efectos fijos; IOE = igualdad de oportunidades de empleo; D&I = diversidad e inclusión

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT de 2018.

Anexo II. Gráficos y cuadros adicionales

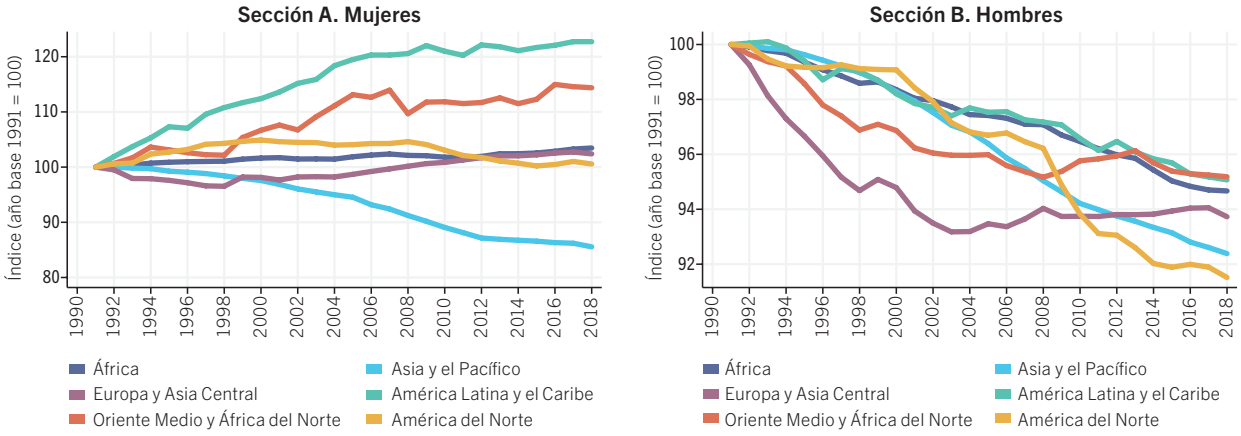
Gráficos

Gráfico A1. Participación en la fuerza de trabajo mundial por sexo, 1991-2018 (año base 1991=100), A) tasas y B) índices



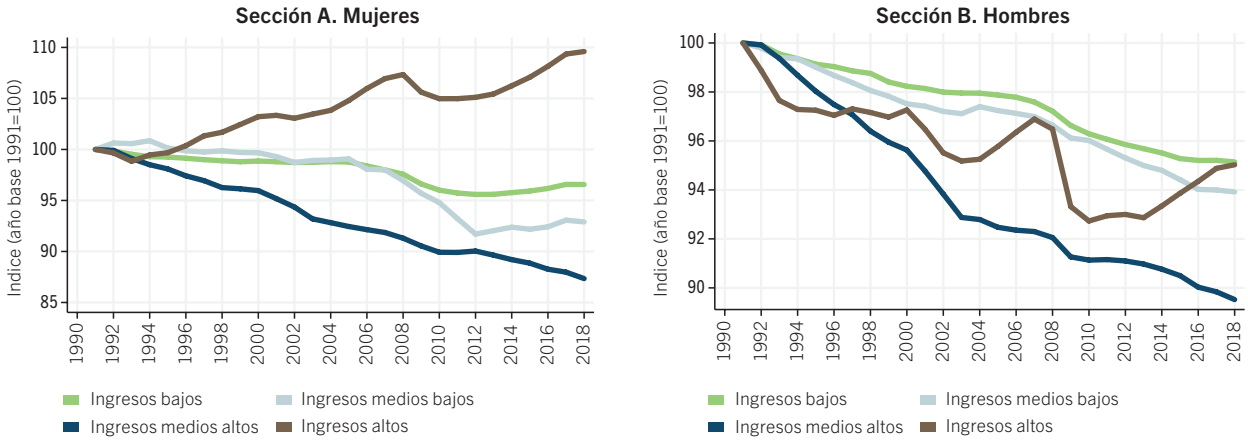
Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018
Fuente: ILOSTAT.

Gráfico A2. Índice de la tasa de participación en la fuerza de trabajo por región, 1991–2018 (año base 1991=100), A) mujeres y B) hombres



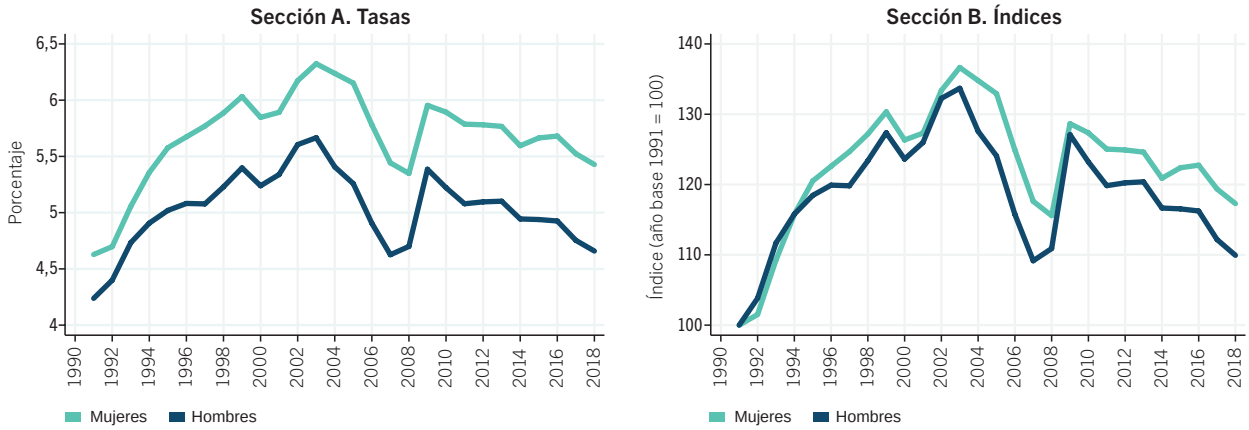
Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.
Fuente: ILOSTAT.

Gráfico A3. Relación empleo-población por grupo de países clasificados según sus ingresos, 1991–2018 (año base 1991=100), A) mujeres y B) hombres



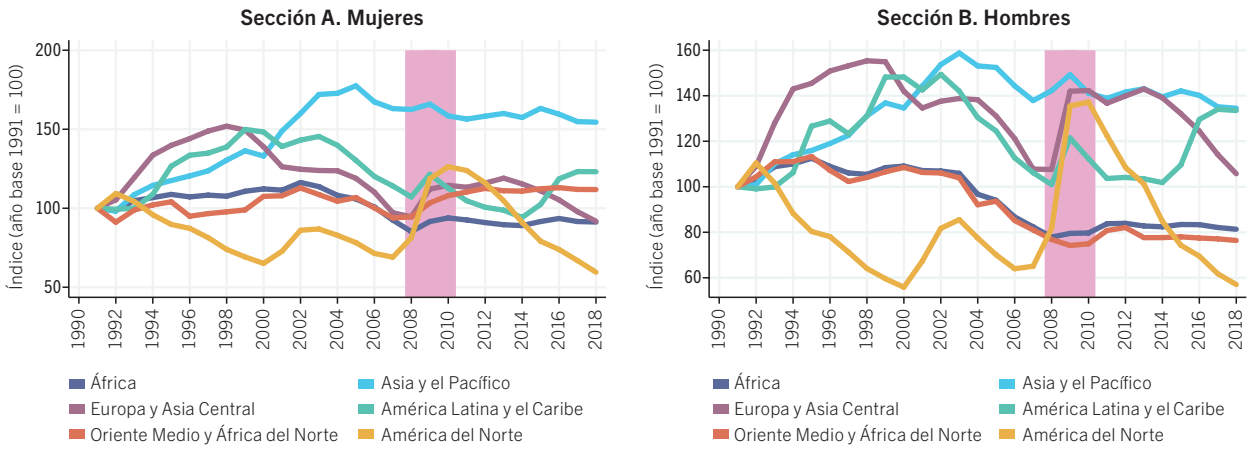
Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.
Fuente: ILOSTAT.

Gráfico A4. Desempleo mundial por sexo, 1991–2018 (año base 1991=100), A) tasas y B) índices



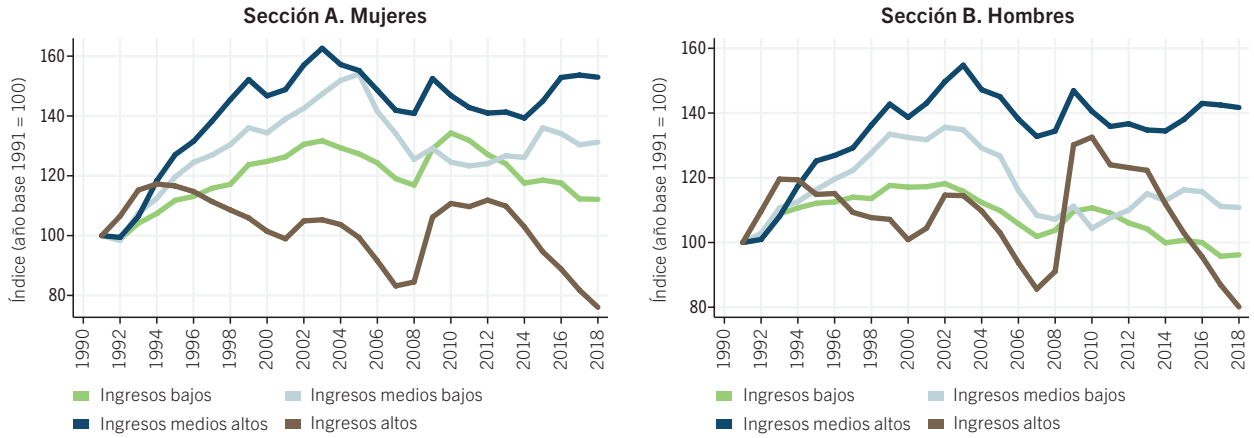
Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.
Fuente: ILOSTAT.

Gráfico A5. Índice de la tasa de desempleo por región, 1991–2018 (año base 1991=100), A) mujeres y B) hombres



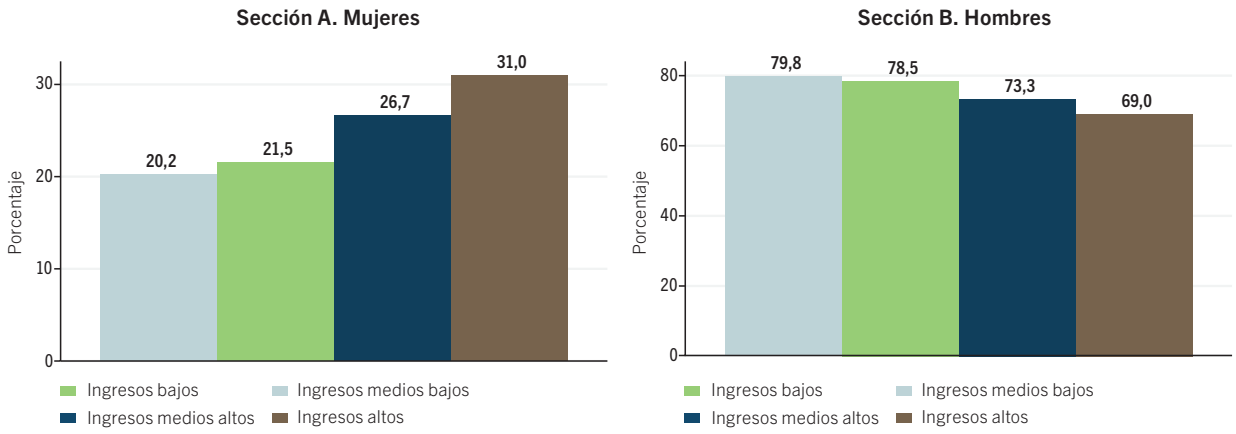
Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018. El sombreado rosa representa la crisis financiera de 2008 y 2009.
Fuente: ILOSTAT.

Gráfico A6. Índice de la tasa de desempleo por grupo de países clasificados según sus ingresos, 1991–2018 (año base 1991=100), A) mujeres y B) hombres



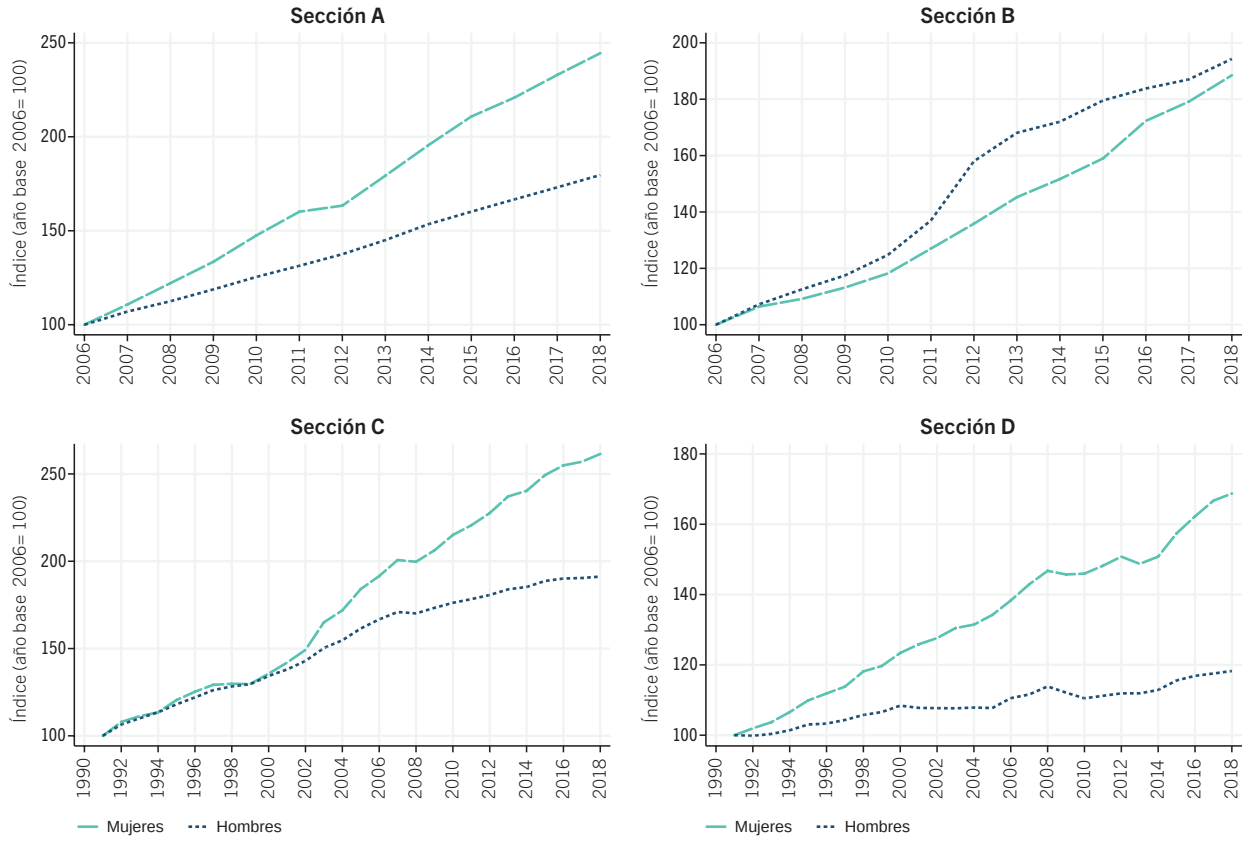
Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.
Fuente: ILOSTAT.

Gráfico A7. Proporción de trabajadores que ocupaban cargos directivos por grupo de países clasificados según sus ingresos, 1991–2018, A) mujeres y B) hombres



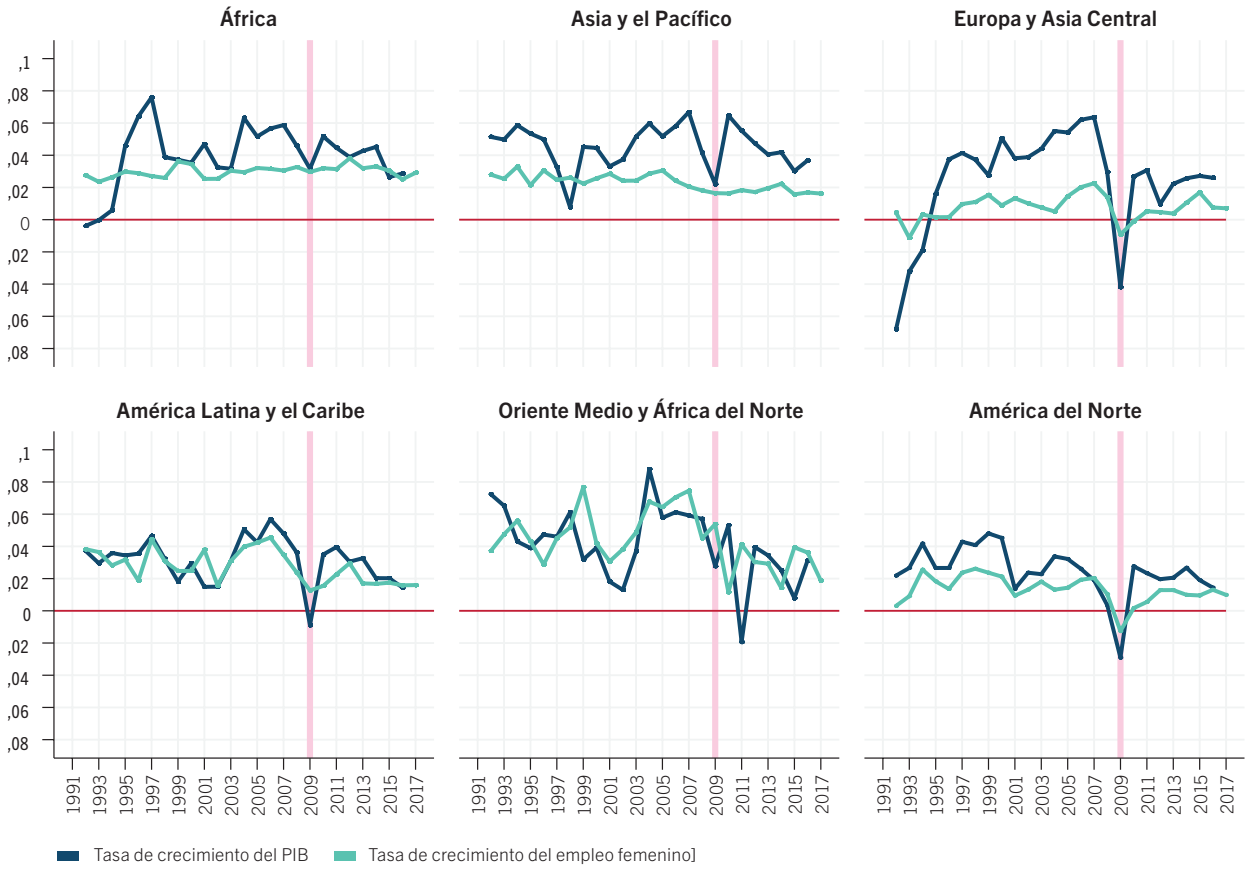
Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018.
Fuente: ILOSTAT.

Gráfico A8. Índice de mujeres y hombres que han ocupado cargos directivos por grupo de países clasificados según sus ingresos, A) países de ingresos bajos, B) países de ingresos medios bajos, C) países de ingresos medios altos y D) países de ingresos altos



Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018. Para los países de ingresos bajos y medios bajos, el año de referencia es 2006 porque la incertidumbre para las estimaciones anteriores a este año es demasiado elevada debido a la escasa cobertura a escala nacional. Países de ingresos bajos y medios bajos, 2006-2018 (año de referencia=2006); países de ingresos medios altos y altos, 1991-2018 (año de referencia=1991).
Fuente: ILOSTAT.

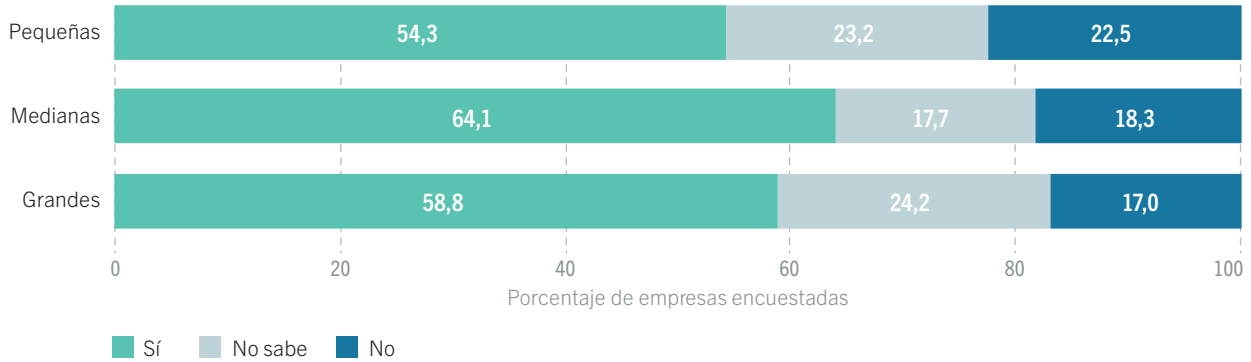
Gráfico A9. Tasa de crecimiento del PIB y el empleo femenino por región, 1991–2017



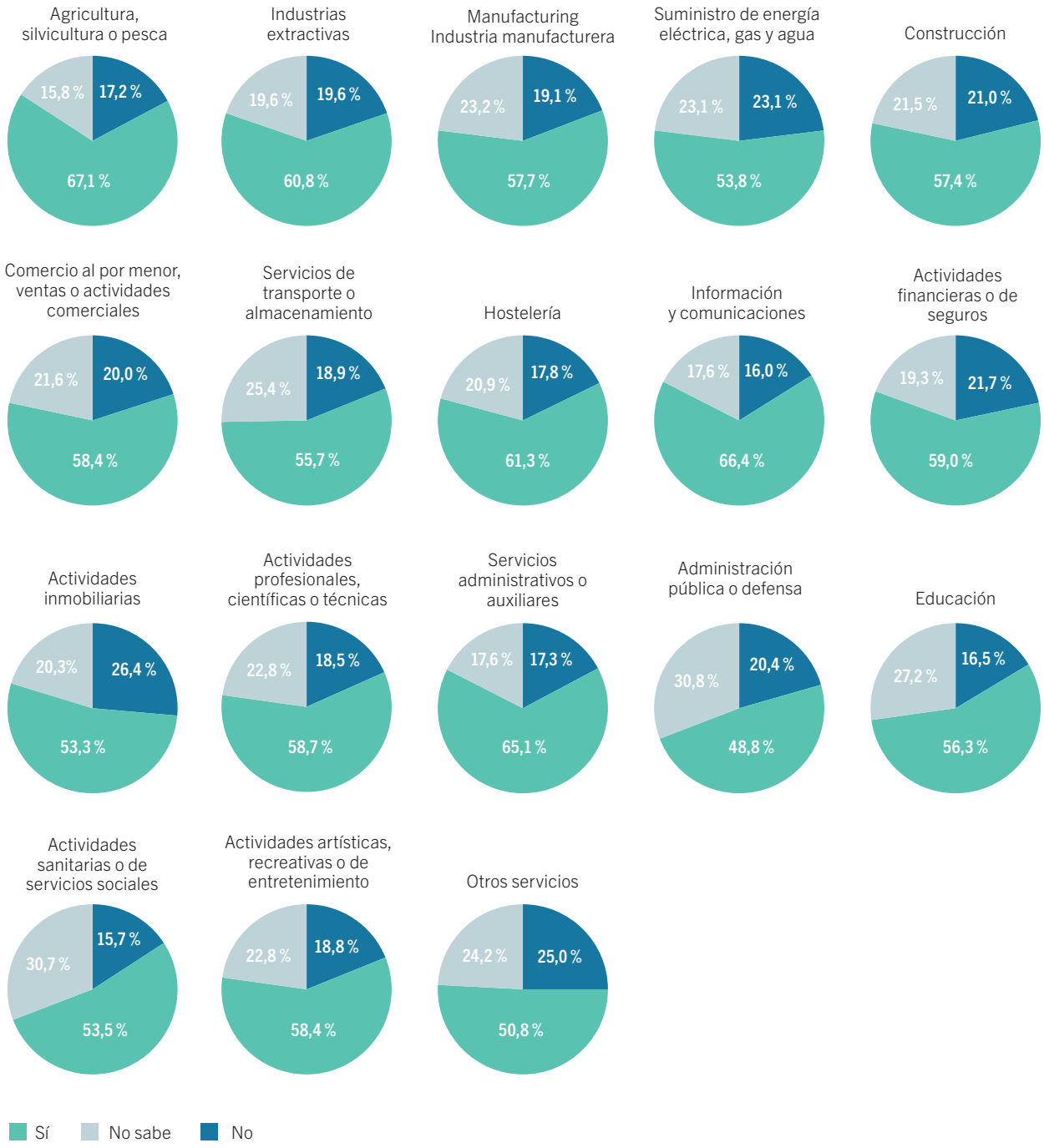
Nota: Estimaciones modeladas según la OIT, noviembre de 2018. El sombreado rosa representa la crisis financiera de 2008 y 2009.
Fuente: Datos de libre acceso del Banco Mundial.

Gráfico A10. Proporción de empresas participantes en las que las iniciativas en materia de diversidad de género e igualdad han contribuido a potenciar los resultados empresariales, A) tamaño de la empresa y B) sector económico

Sección A. Resultados por tamaño de la empresa



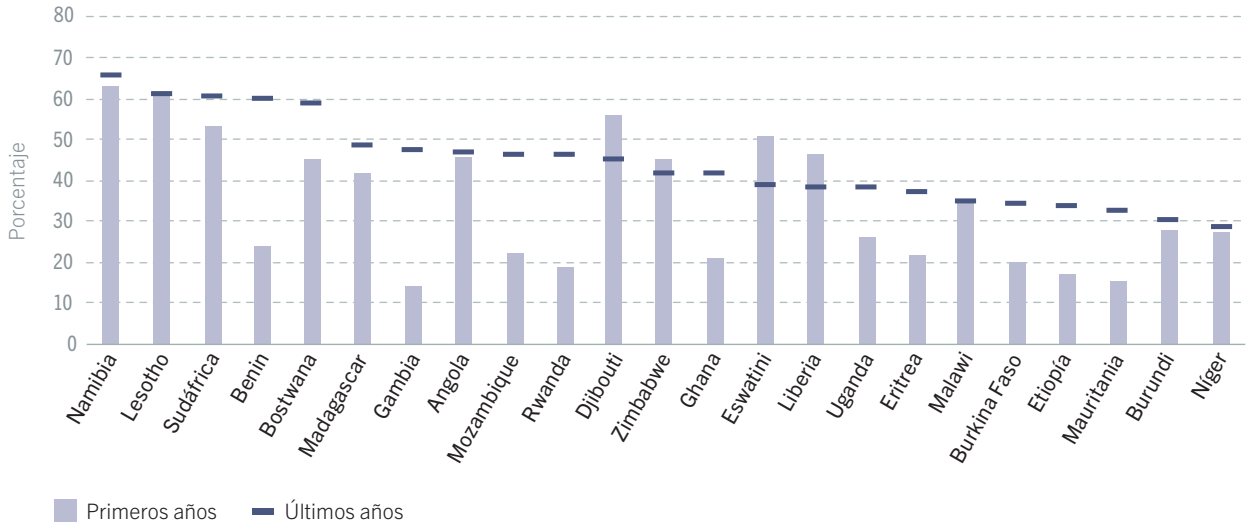
Sección B. Resultados por sector económico



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

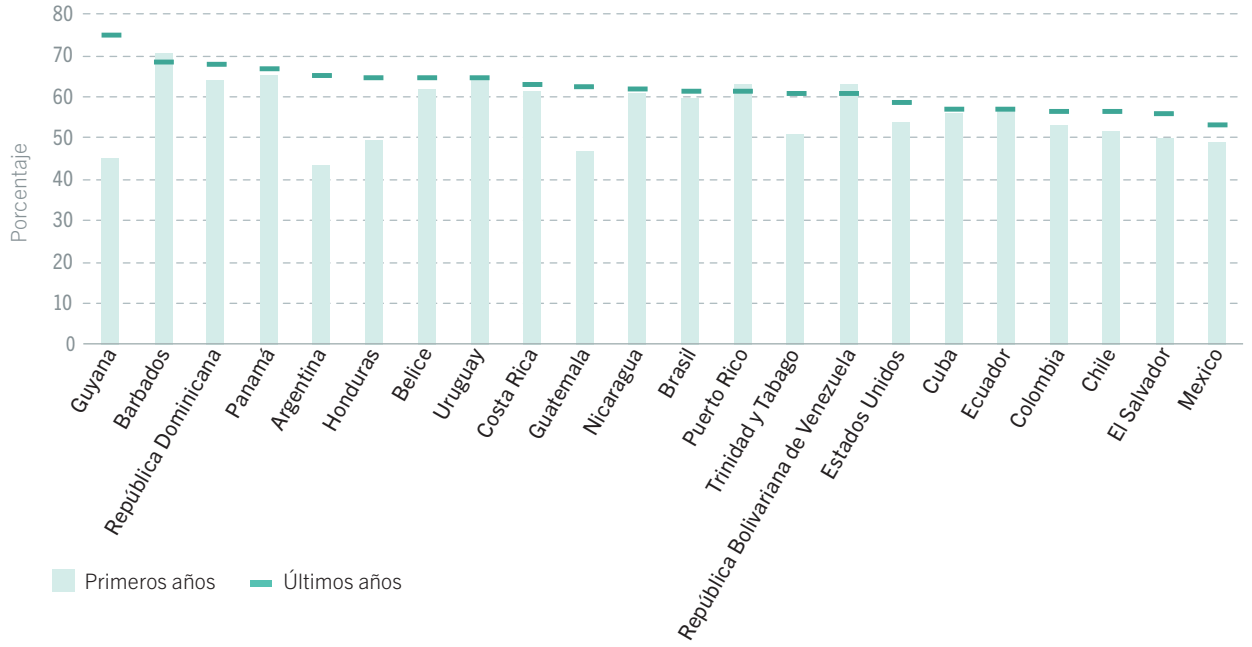
Gráfico A11. Proporción de mujeres entre las personas con titulación superior por región, primeros y últimos años, A) África, B) las Américas, C) Asia y el Pacífico, D) Europa y Asia Central y E) Oriente Medio y África del Norte

Sección A. África



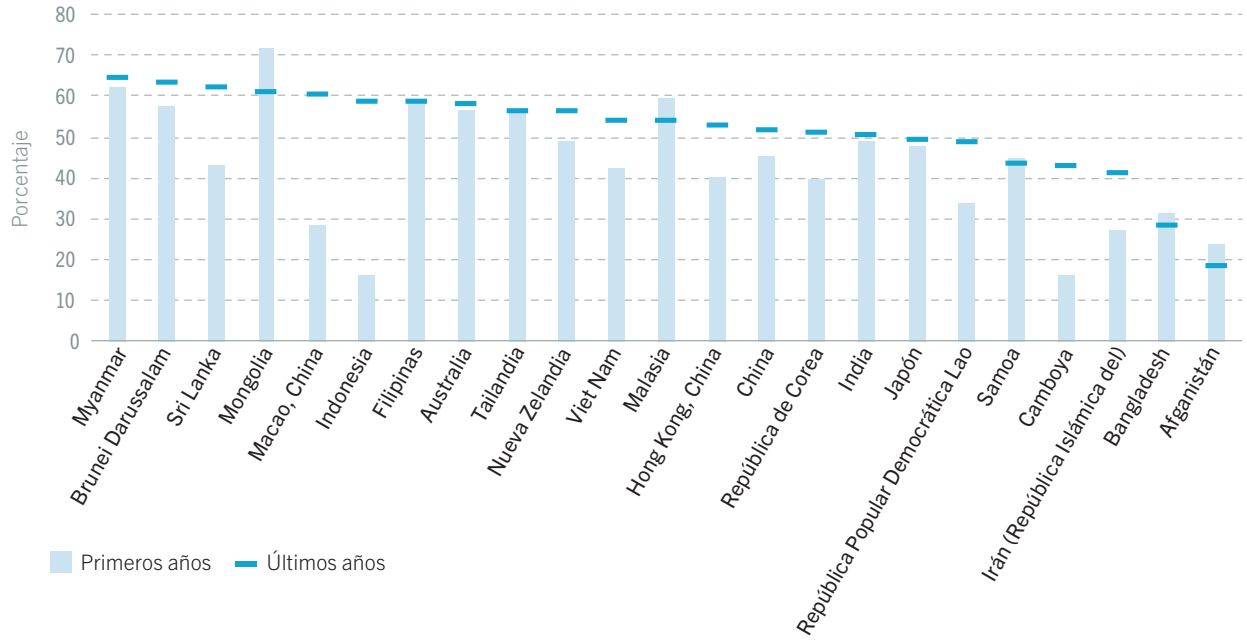
Nota: Estos datos se basan en estimaciones oficiales para los primeros y los últimos años: Uganda (1991–2004), Etiopía (1991–2014), Rwanda (1991–2016), Ghana (1992–2016), Madagascar y Sudáfrica (1993–2015), Mozambique (1993–2016), Namibia (1994–2014), Mauritania (1994–2016), Malawi (1995–2007), Eritrea (1996–2016), Botswana (1997–2017), Djibouti (1999–2005), Angola y Benin (1999–2015), Liberia (2000–2012), Níger (2001–2010), Gambia (2004–2012), Burkina Faso (2009–2016), Zimbabwe (2010–2015) y Lesotho (2012–2015).

Sección B. Américas



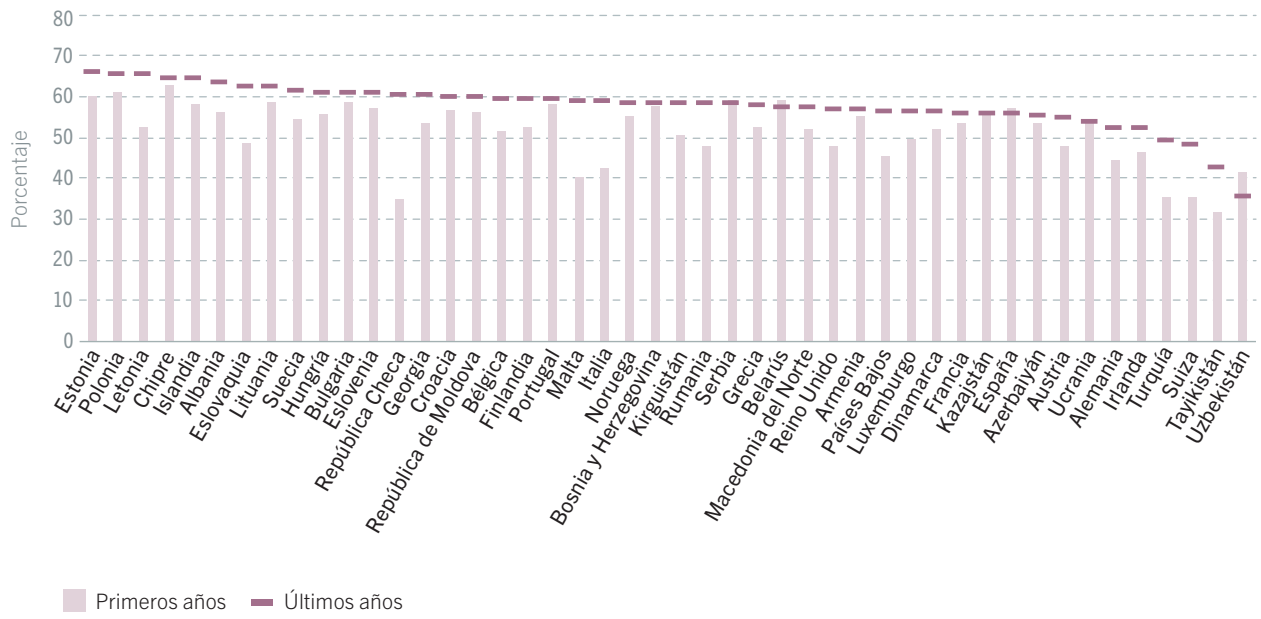
Nota: Estos datos se basan en estimaciones oficiales para los primeros y los últimos años: Nicaragua (1991–2002), Trinidad y Tabago (1991–2004), Guyana (1991–2012), Brasil, Estados Unidos y Honduras (1991–2015), Cuba (1991–2016), Panamá (1994–2015), Chile (1995–2015), México (1996–2015), Argentina (1998–2015), El Salvador (1998–2016), Uruguay (1999–2010), Barbados (1999–2011), Venezuela (República Bolivariana de) (2000–2002), Costa Rica (2001–2016), Guatemala (2002–2015), Ecuador (2007–2015), Puerto Rico (2008–2015), Belice (2011–2015) y República Dominicana (2012–2016).

Sección C. Asia y el Pacífico



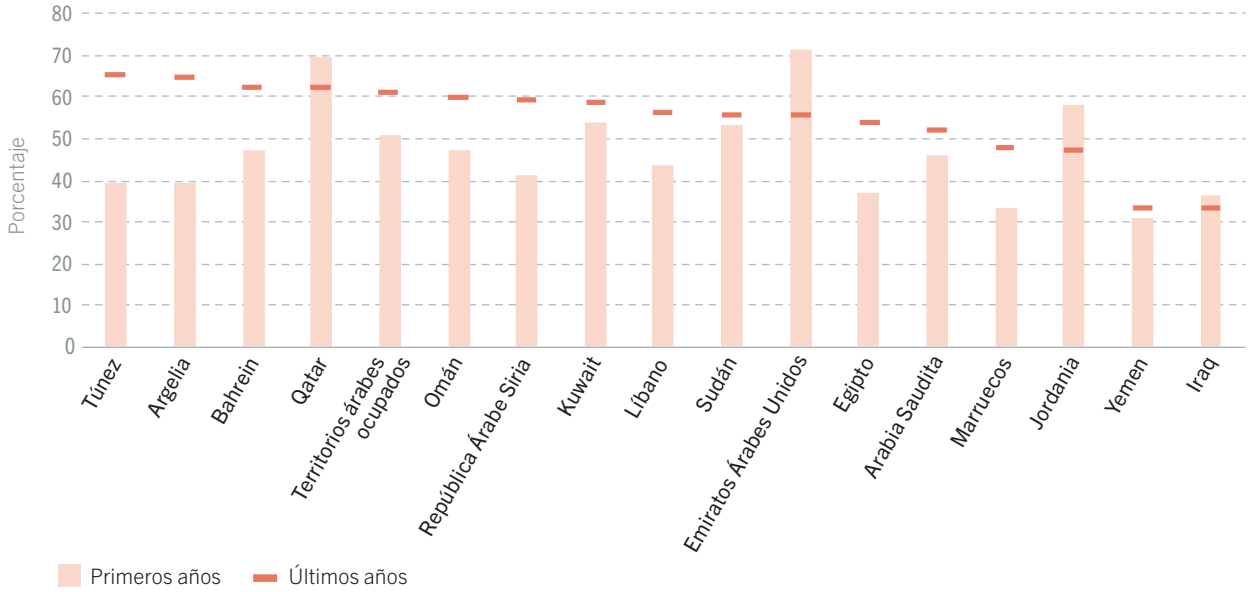
Nota: Estos datos se basan en estimaciones oficiales para los primeros y los últimos años: Australia (1991–2015), Irán (República Islámica del), Macao (China), República de Corea y Nueva Zelandia (1991–2016), Filipinas (1992–2017), Hong Kong, China (1993–2006), Japón (1993–2015), Indonesia y Sri Lanka (1993–2016), Tailandia (1994–2015), República Democrática Popular Lao (1994–2016), Myanmar (1996–2012), Brunei Darussalam y Mongolia (1996–2016), Samoa (1998–2000), Camboya (2002–16), Bangladesh (2002–2016), China (2004–16), Viet Nam (2005–2016), Afganistán (2006–2014), India (2013–2016) y Malasia (2014–2016).

Sección D. Europa y Asia Central



Nota: Los datos para los primeros y los últimos años se basan en estimaciones oficiales (1991–2016), excepto en el caso de Grecia, Países Bajos y Turquía (1991–2014), Bélgica, República Checa, Eslovenia, Italia, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suecia y Suiza (1991–2015), Irlanda (1992–2015), Alemania (1993–2015), Eslovaquia, Estonia y Macedonia del Norte (1993–2015), Croacia y Rumania (1993–2016), Francia (1994–2015), Letonia (1995–2016), Tayikistán (1996–2017), Armenia, Islandia y Lituania (1997–2016), Belarús, Georgia y Kirguistán (1999–2016), República de Moldova (2002–2016), Uzbekistán (2006–2017), Bosnia y Herzegovina y Serbia (2007–2016), Azerbaiyán y Luxemburgo (2008–2016), Ucrania (2012–2016) y Kazajstán (2013–2017).

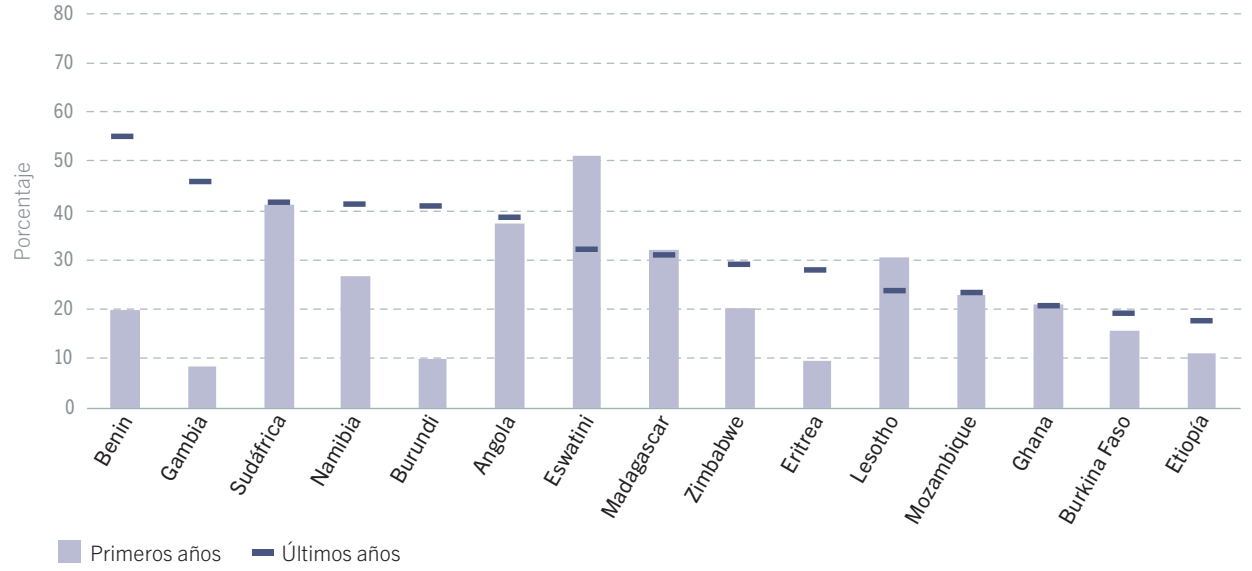
Sección E. Oriente Medio y África del Norte



Nota: Los datos para los primeros y los últimos años se basan en estimaciones oficiales (1991–2016), excepto en el caso de Jordania (1991–2012), Bahrein, Emiratos Árabes Unidos y Marruecos (1992–2016), Kuwait (1993–2013), Omán (1993–2016), Líbano (1996–2011), Ribera Occidental y Franja de Gaza (1996–2016), Iraq (2000–2004), Yemen (2006–2007) y Sudán (2012–2014).
Fuente: UNESCO-IEU, 2019.

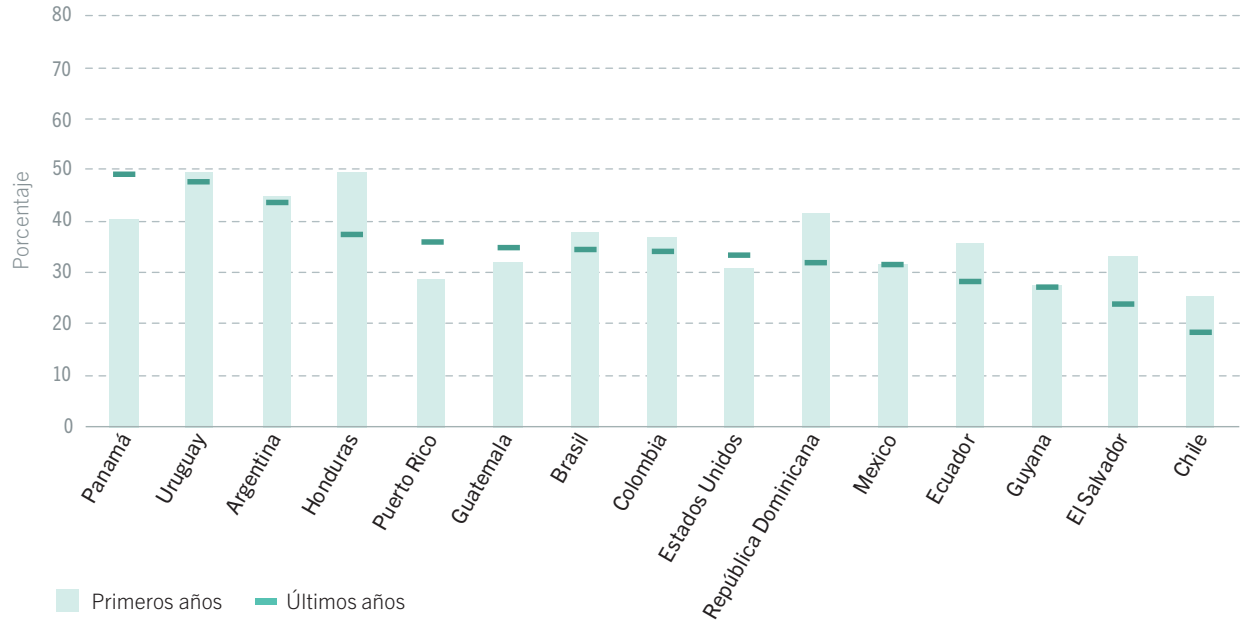
Gráfico A12. Proporción de mujeres entre las personas tituladas en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas por región, primeros y últimos años, A) África, B) las Américas, C) Asia y el Pacífico, D) Europa y Asia Central y E) Oriente Medio y África del Norte

Sección A. África



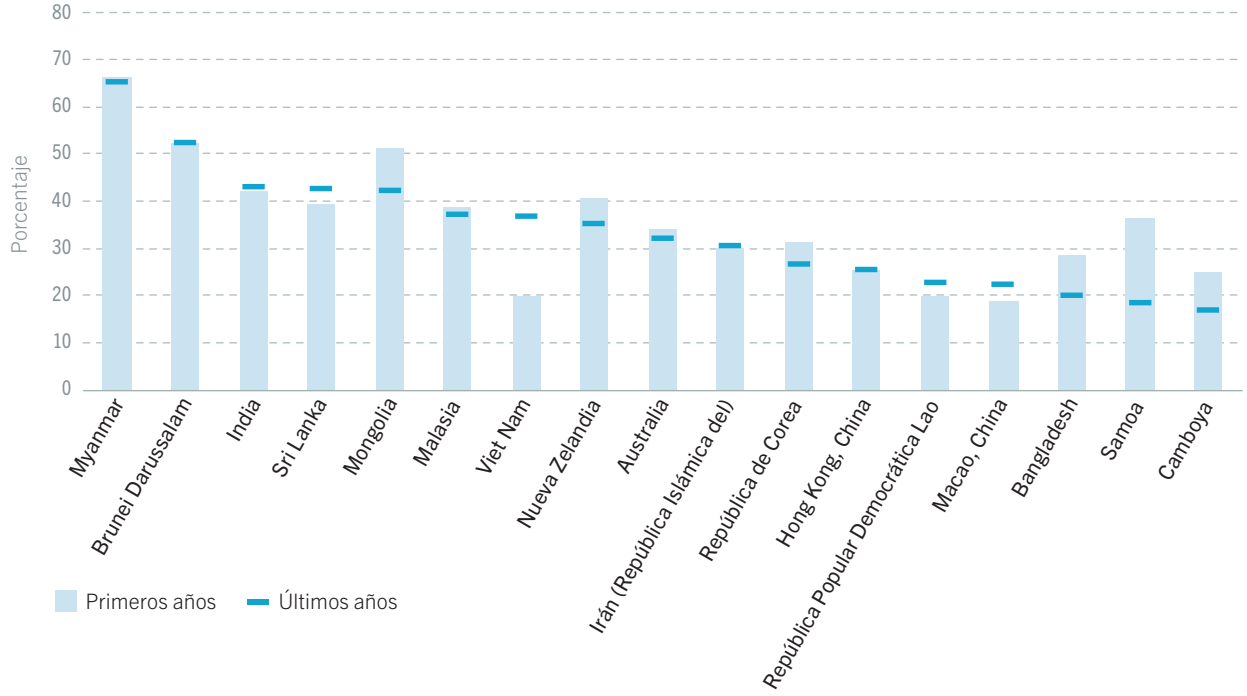
Nota: Los datos para los primeros y los últimos años se basan en estimaciones oficiales. Eswatini (1999–2006), Etiopía (1999–2010), Angola (1999–2015), Eritrea (1999–2016), Namibia (2001–05), Burundi (2004–10), Gambia (2004–12), Mozambique (2004–16), Madagascar (2005–2015), Zimbabwe (2010–2015), Burkina Faso (2011–2012), Benin (2011–2015), Lesotho (2012–2015), Sudáfrica (2014–2015) y Ghana (2015–2016).

Sección B. Américas



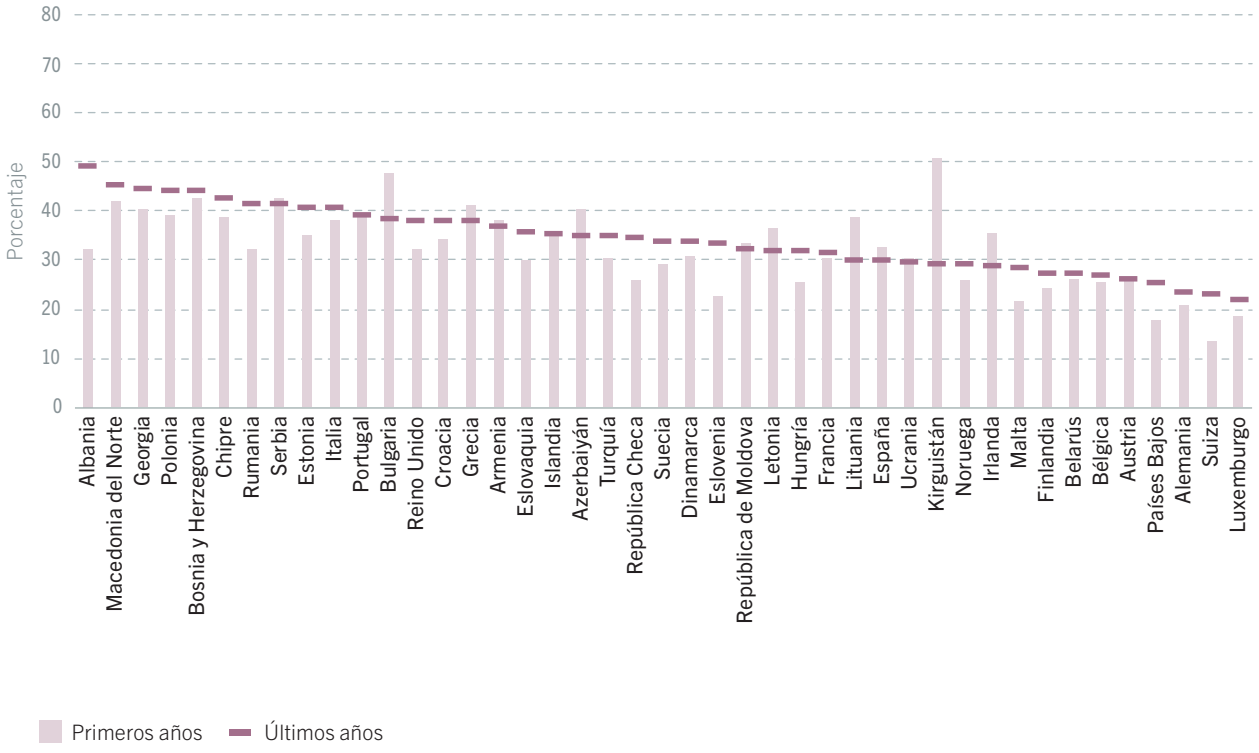
Nota: Los datos para los primeros y los últimos años se basan en estimaciones oficiales, distintas fechas: Estados Unidos (1999–2015), México (2000–2015), Brasil (2001–2015), Guatemala y Panamá (2002–2015), Colombia y El Salvador (2002–2016), Honduras (2003–2015), Chile (2004–2015), Guyana (2005–2012), Argentina (2006–2010), Ecuador y Uruguay (2007–2015), Puerto Rico (2008–2015) y República Dominicana (2015–2016).

Sección C. Asia y el Pacífico



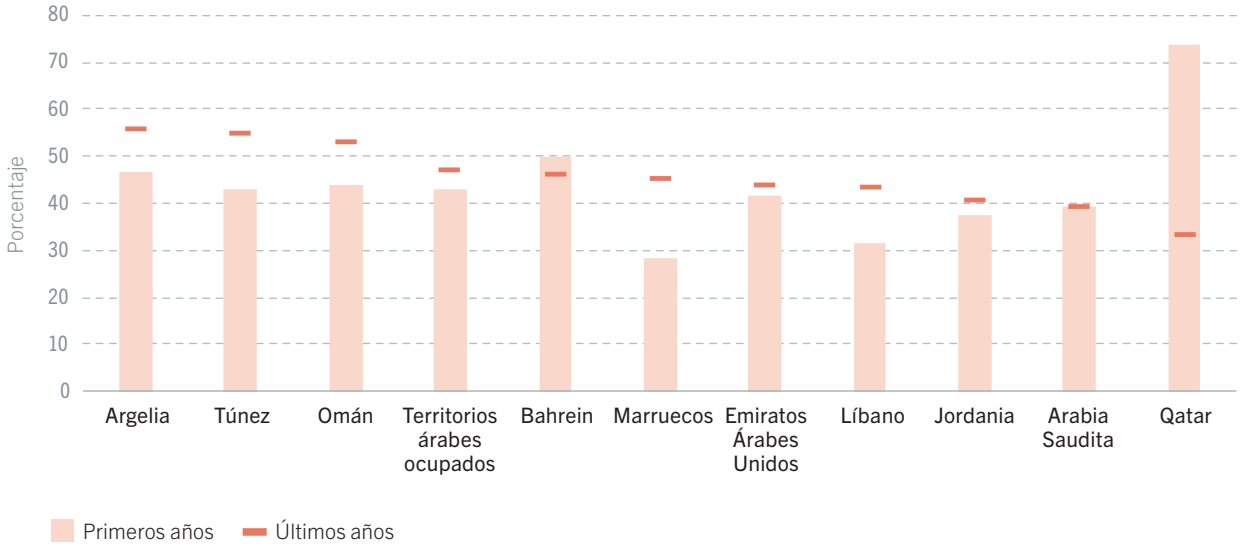
Nota: Los datos para los primeros y los últimos años se basan en estimaciones oficiales, distintas fechas: República de Corea y Nueva Zelandia (1998–2016), Samoa (1999–2001), Mongolia (1999–2011), Australia (1999–2015), Brunei Darussalam y República Democrática Popular Lao (1999–2016), Camboya (2000–2015), Bangladesh (2002–2016), Hong Kong, China (2003–2006), Irán (República Islámica del) (2004–2016), Macao, China y Viet Nam (2005–2016), Myanmar (2011–2012), India (2013–2016), Malasia y Sri Lanka (2015–2016).

Sección D. Europa y Asia Central



Nota: Los datos para los primeros y los últimos años se basan en estimaciones oficiales (1999–2016), excepto en el caso de Irlanda e Italia (1998–2015), Finlandia (1998–2016), Alemania (1999–2002), Islandia (1999–2012), Países Bajos y Turquía (1999–2014), República Checa, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Macedonia del Norte, Noruega, Suecia y Suiza (1999–2015), Bélgica, Francia, Portugal y Reino Unido (2000–2015), Albania y Malta (2000–2016), Serbia (2007–2016), Luxemburgo (2008–2015), Azerbaiyán (2008–2016), Armenia y Polonia (2010–2016), Ucrania (2012–2016), República de Moldova (2014–2015), Austria (2014–2016), Belarús, y Bosnia y Herzegovina (2015–2016).

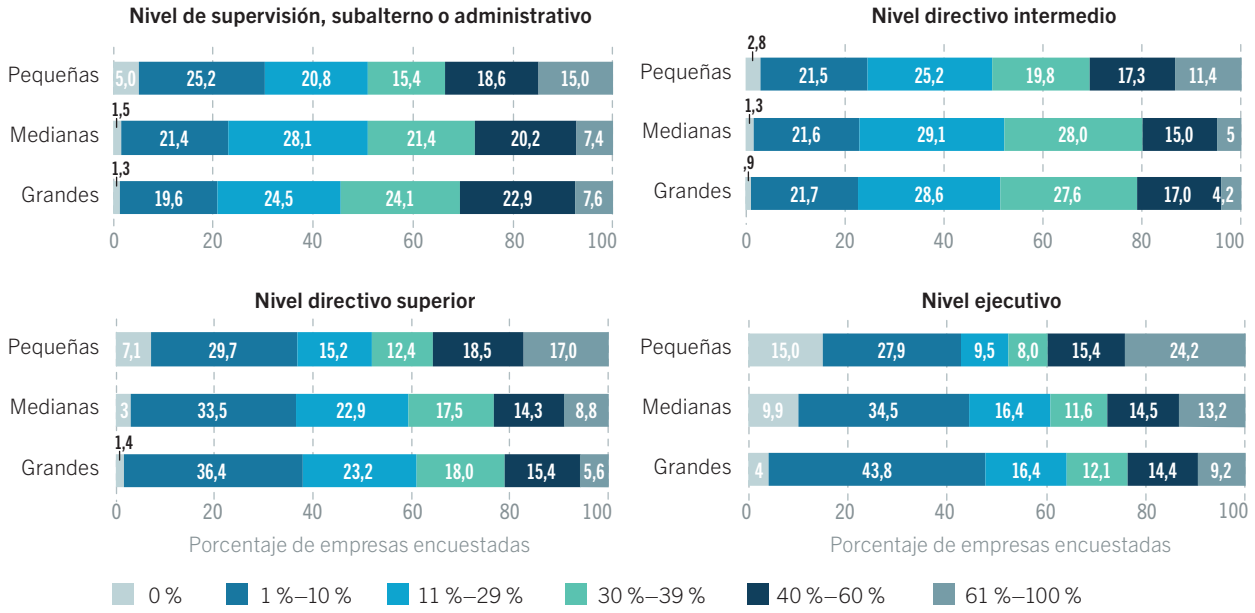
Sección E. Oriente Medio y África del Norte



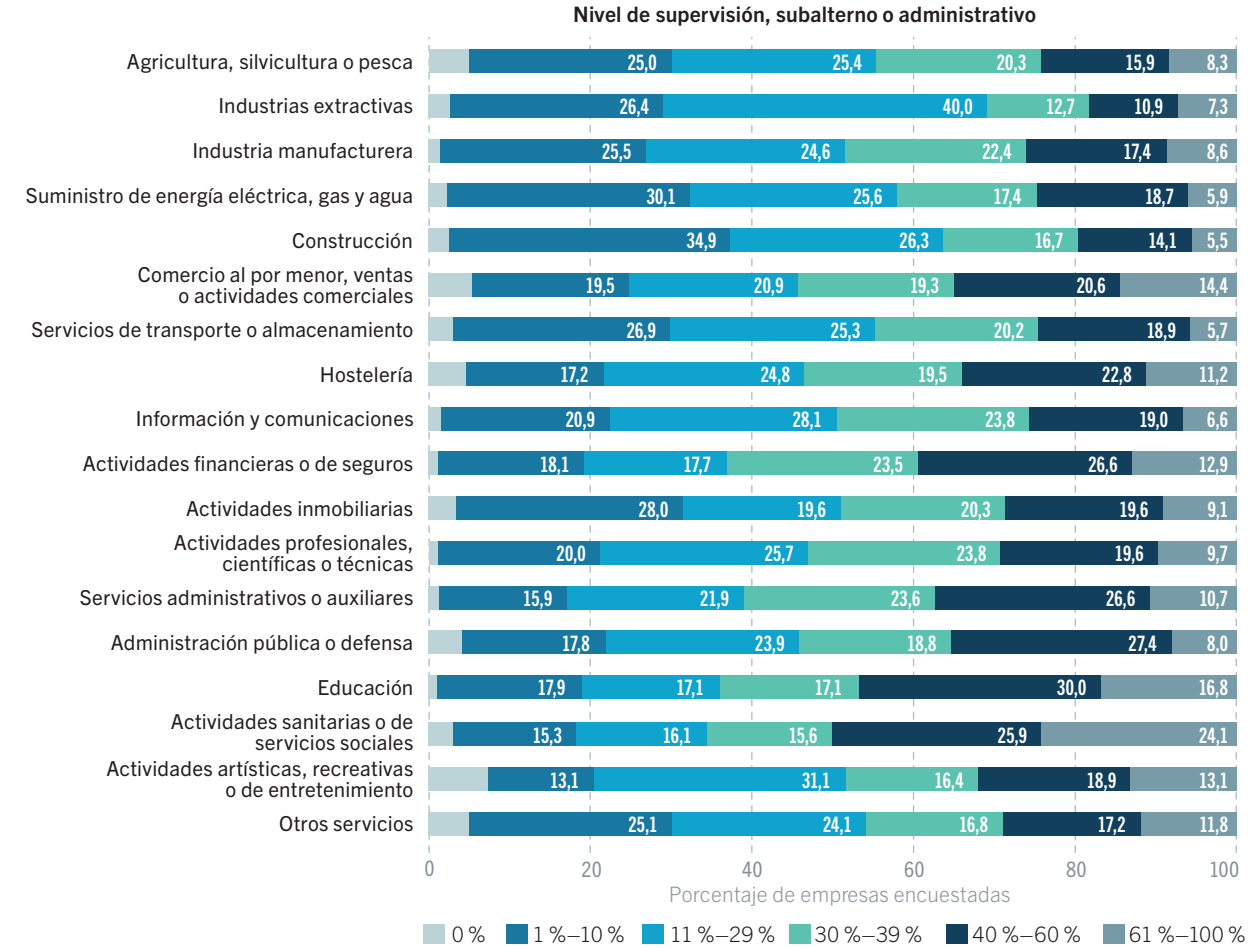
Nota: Los datos para los primeros y los últimos años se basan en estimaciones oficiales, distintas fechas: territorio palestinos ocupado (1999–2016), Líbano (2000–2011), Qatar (2000–2016), Marruecos (2001–2016), Bahrein (2003–2016), Jordania (2004–2007), Arabia Saudita (2004–2016), Argelia y Omán (2007–2016), Emiratos Árabes Unidos (2011–2016) y Túnez (2012–2016).
Fuente: UNESCO-IEU, 2019.

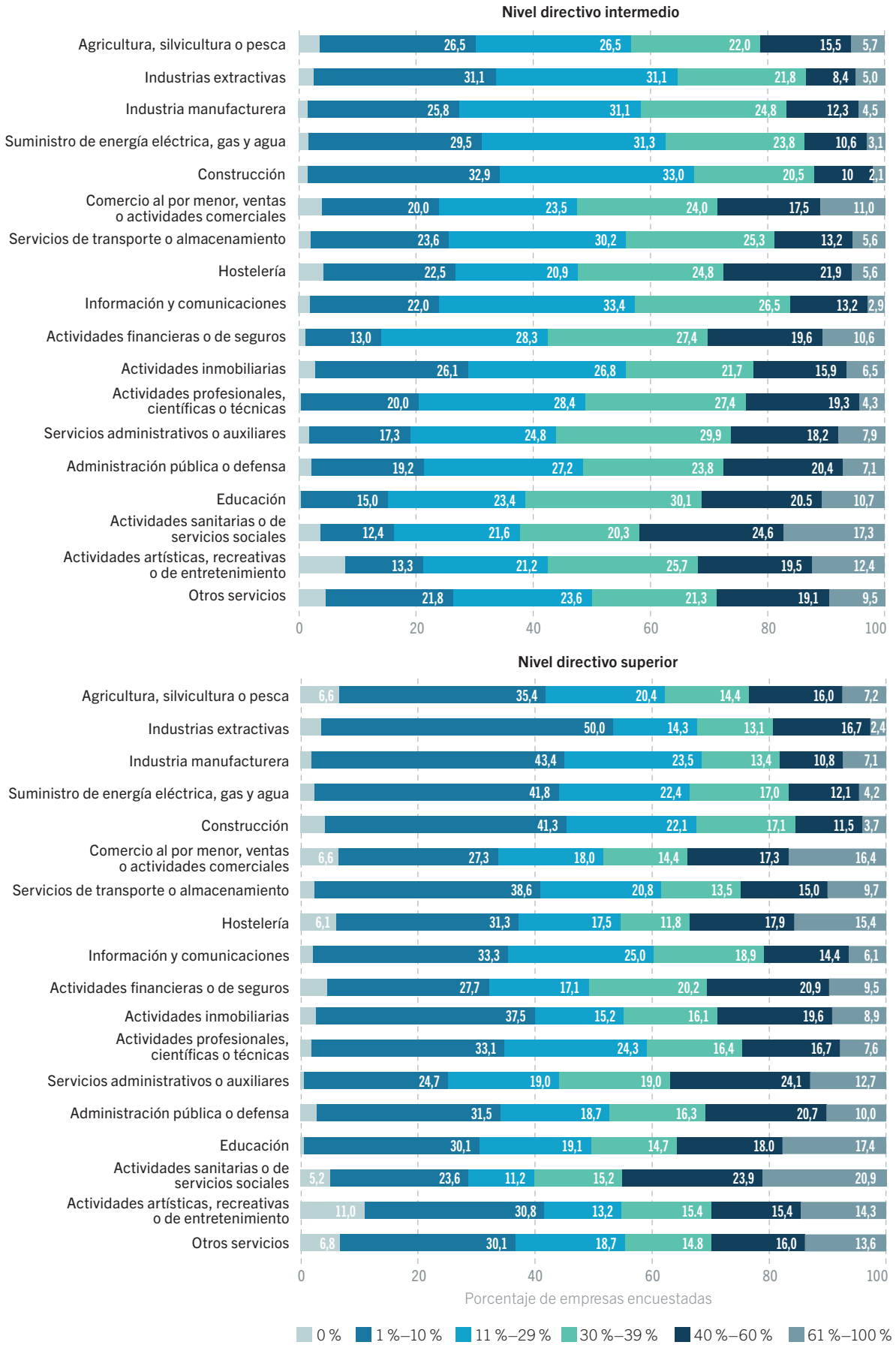
Gráfico A13. Porcentaje de empresas por proporción de mujeres en cargos directivos de los cuatro niveles existentes, A) por tamaño de la empresa y B) por sector económico

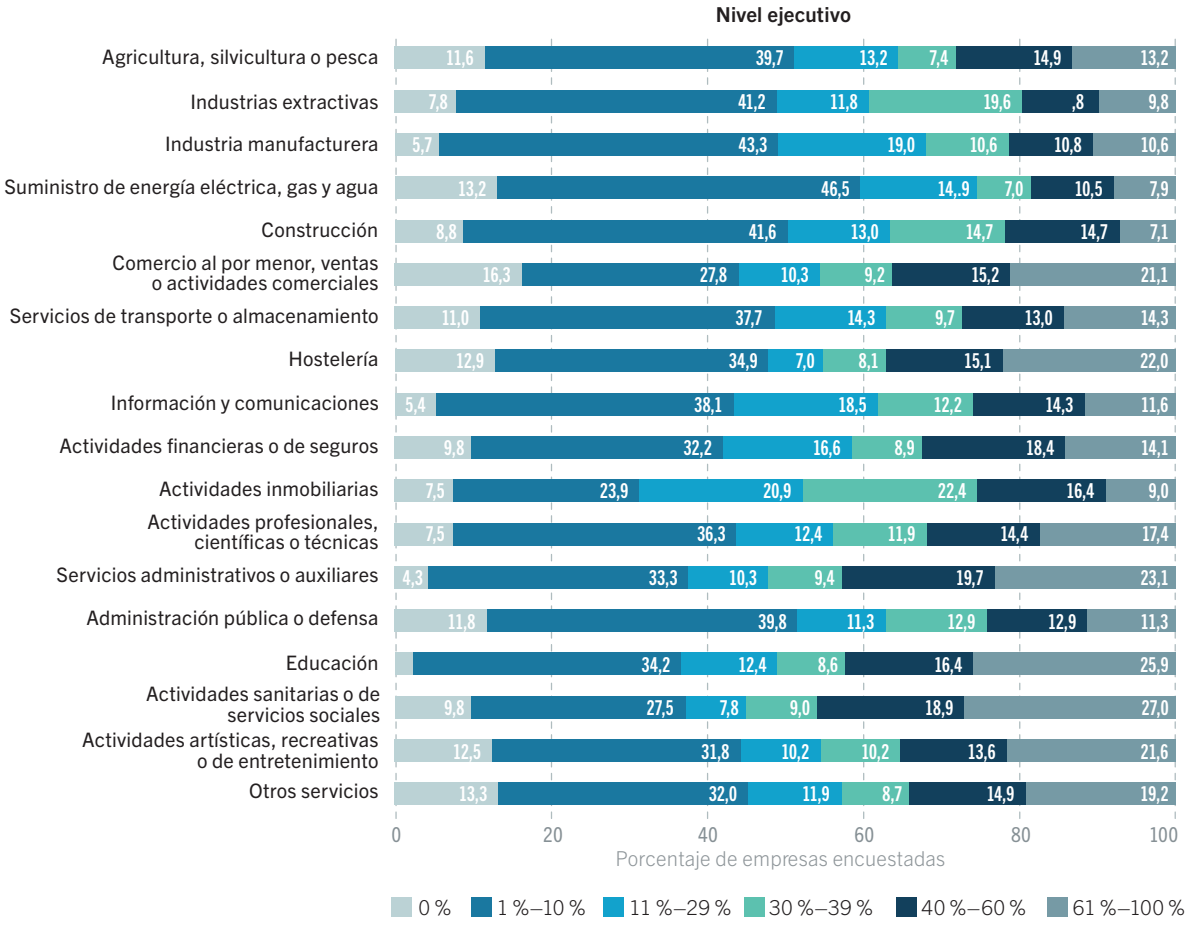
Sección A. Resultados por tamaño de la empresa



Sección B. Resultados por sector económico




Nivel directivo intermedio
Agricultura, silvicultura o pesca 26,5 26,5 22,0 15,5 5,7
Industrias extractivas 31,1 31,1 21,8 8,4 5,0
Industria manufacturera 25,8 31,1 24,8 12,3 4,5
Suministro de energía eléctrica, gas y agua 29,5 31,3 23,8 10,6 3,1
Construcción 32,9 33,0 20,5 10 2,1
Comercio al por menor, ventas o actividades comerciales 20,0 23,5 24,0 17,5 11,0
Servicios de transporte o almacenamiento 23,6 30,2 25,3 13,2 5,6
Hostelería 22,5 20,9 24,8 21,9 5,6
Información y comunicaciones 22,0 33,4 26,5 13,2 2,9
Actividades financieras o de seguros 13,0 28,3 27,4 19,6 10,6
Actividades inmobiliarias 26,1 26,8 21,7 15,9 6,5
Actividades profesionales, científicas o técnicas 20,0 28,4 27,4 19,3 4,3
Servicios administrativos o auxiliares 17,3 24,8 29,9 18,2 7,9
Administración pública o defensa 19,2 27,2 23,8 20,4 7,1
Educación 15,0 23,4 30,1 20.5 10,7
Actividades sanitarias o de servicios sociales 12,4 21,6 20,3 24,6 17,3
Actividades artísticas, recreativas o de entretenimiento 13,3 21,2 25,7 19,5 12,4
Otros servicios 21,8 23,6 21,3 19,1 9,5
0 20 40 60 80 100
Nivel directivo superior
Agricultura, silvicultura o pesca 6,6 35,4 20,4 14,4 16,0 7,2
Industrias extractivas 50,0 14,3 13,1 16,7 2,4
Industria manufacturera 43,4 23,5 13,4 10,8 7,1
Suministro de energía eléctrica, gas y agua 41,8 22,4 17,0 12,1 4,2
Construcción 41,3 22,1 17,1 11,5 3,7
Comercio al por menor, ventas o actividades comerciales 6,6 27,3 18,0 14,4 17,3 16,4
Servicios de transporte o almacenamiento 38,6 20,8 13,5 15,0 9,7
Hostelería 6,1 31,3 17,5 11,8 17,9 15,4
Información y comunicaciones 33,3 25,0 18,9 14,4 6,1
Actividades financieras o de seguros 27,7 17,1 20,2 20,9 9,5
Actividades inmobiliarias 37,5 15,2 16,1 19,6 8,9
Actividades profesionales, científicas o técnicas 33,1 24,3 16,4 16,7 7,6
Servicios administrativos o auxiliares 24,7 19,0 19,0 24,1 12,7
Administración pública o defensa 31,5 18,7 16,3 20,7 10,0
Educación 30,1 19,1 14,7 18.0 17,4
Actividades sanitarias o de servicios sociales 5,2 23,6 11,2 15,2 23,9 20,9
Actividades artísticas, recreativas o de entretenimiento 11,0 30,8 13,2 15.4 15,4 14,3
Otros servicios 6,8 30,1 18,7 14.8 16,0 13,6
0 20 40 60 80 100
Porcentaje de empresas encuestadas
0 % 1 %–10 % 11 %–29 % 30 %–39 % 40 %–60 % 61 %–100 %



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Gráfico A14. Índice de mujeres empleadoras, 1991–2018 (año base 1991=100), A) a escala regional y mundial y B) por grupo de países clasificados según sus ingresos

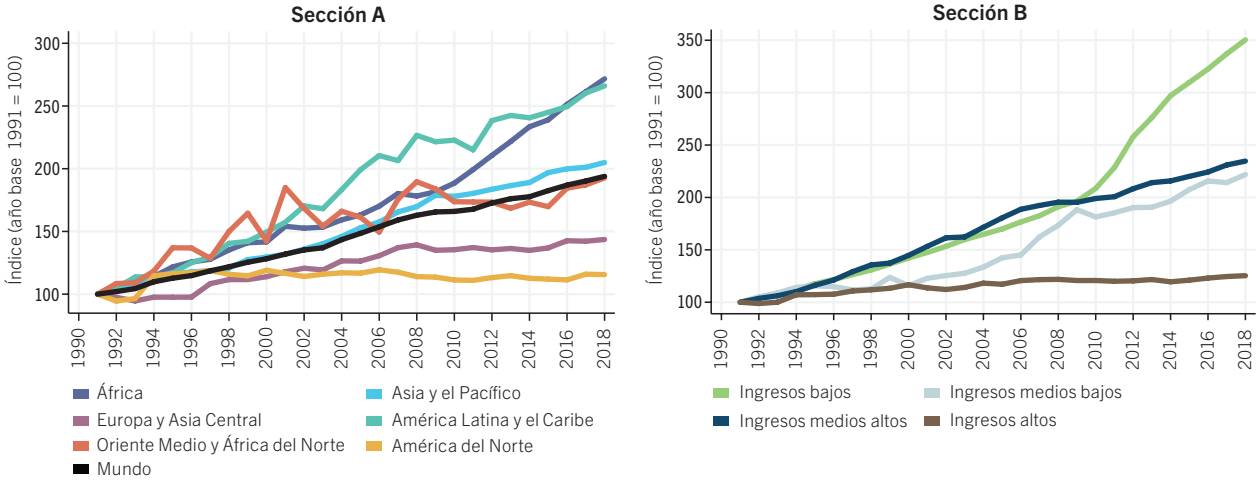
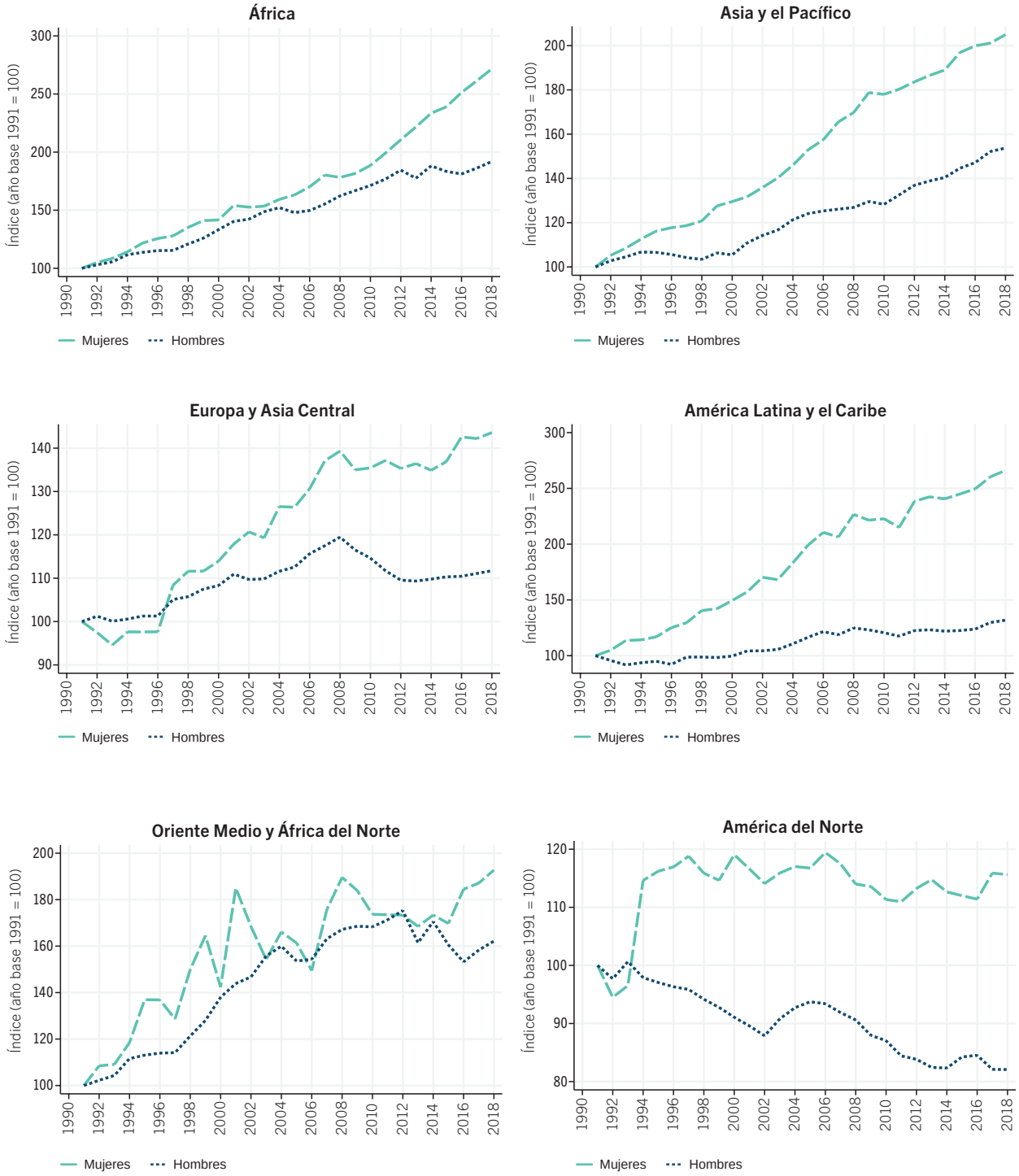


Gráfico A15. Índice de mujeres y hombres empleadores, 1991–2018 (año base 1991=100), A) por región y B) a escala mundial

Sección A. Índice por región



Sección B. Índice mundial

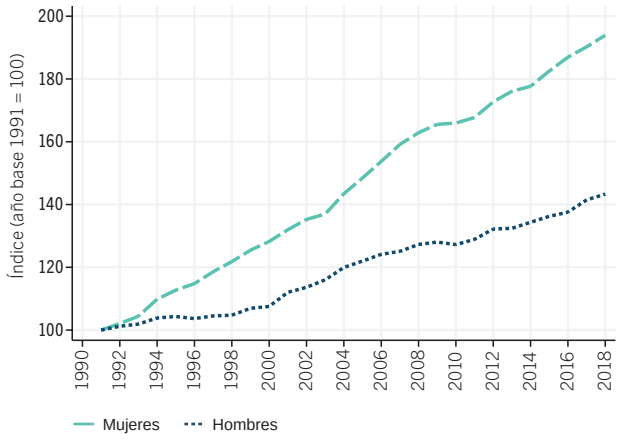
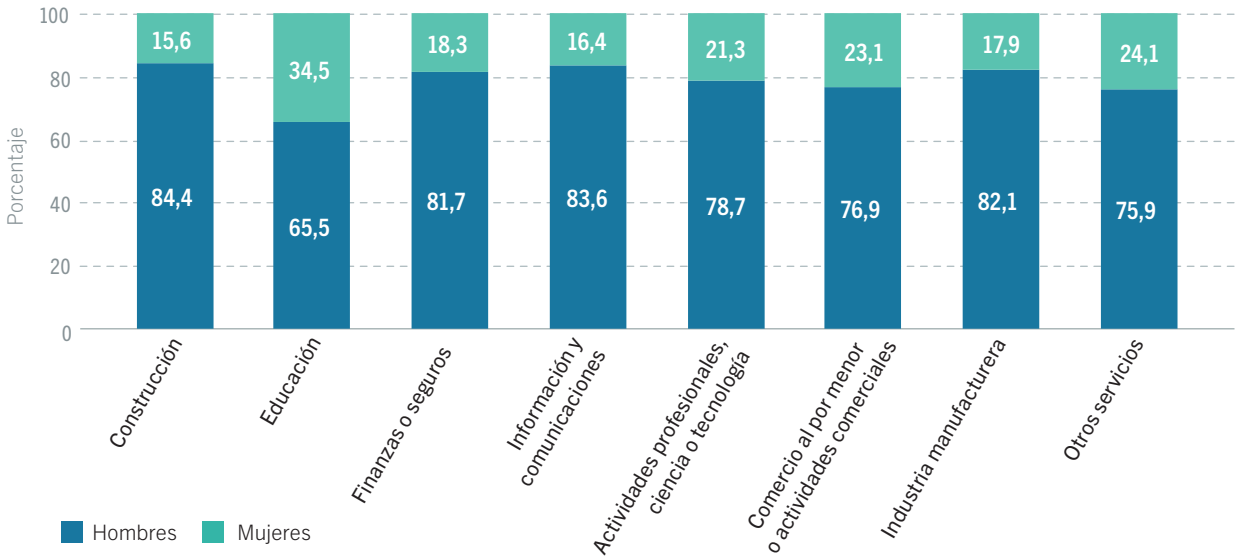


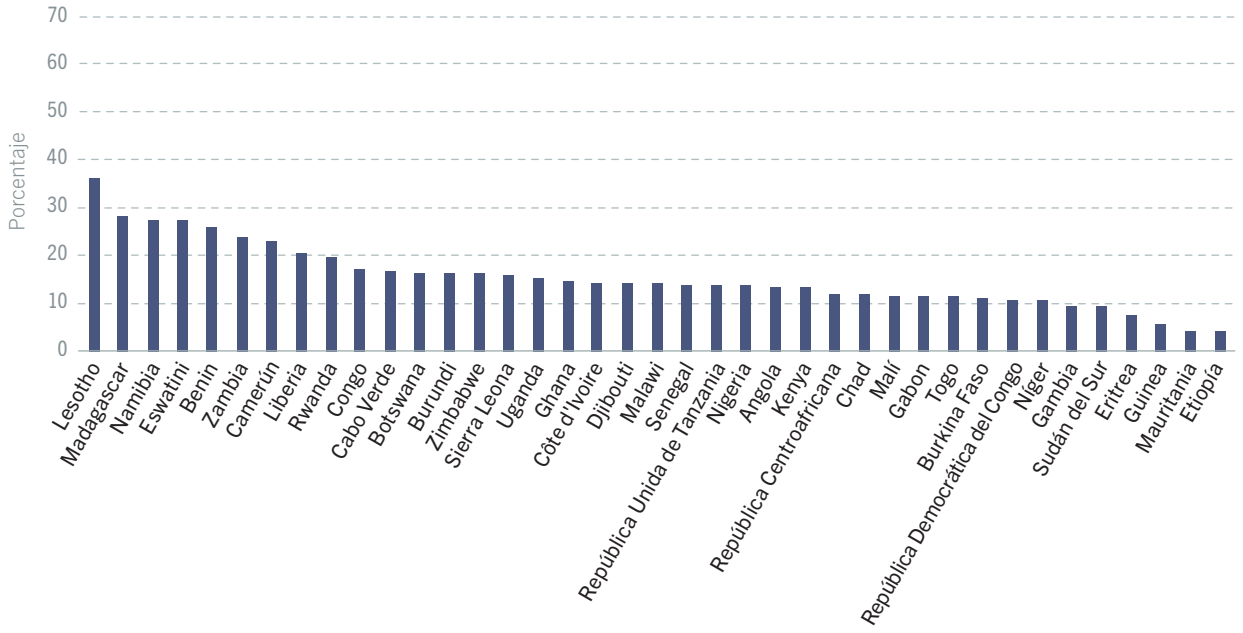
Gráfico A16. Sexo de los directores ejecutivos de las empresas por sector económico



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Gráfico A17. Proporción de empresas en las que era una mujer la que ocupaba el cargo directivo de nivel máximo por región, últimos años, A) África, B) las Américas, C) Asia y el Pacífico, D) Europa y Asia Central y E) Oriente Medio y África del Norte

Sección A. África

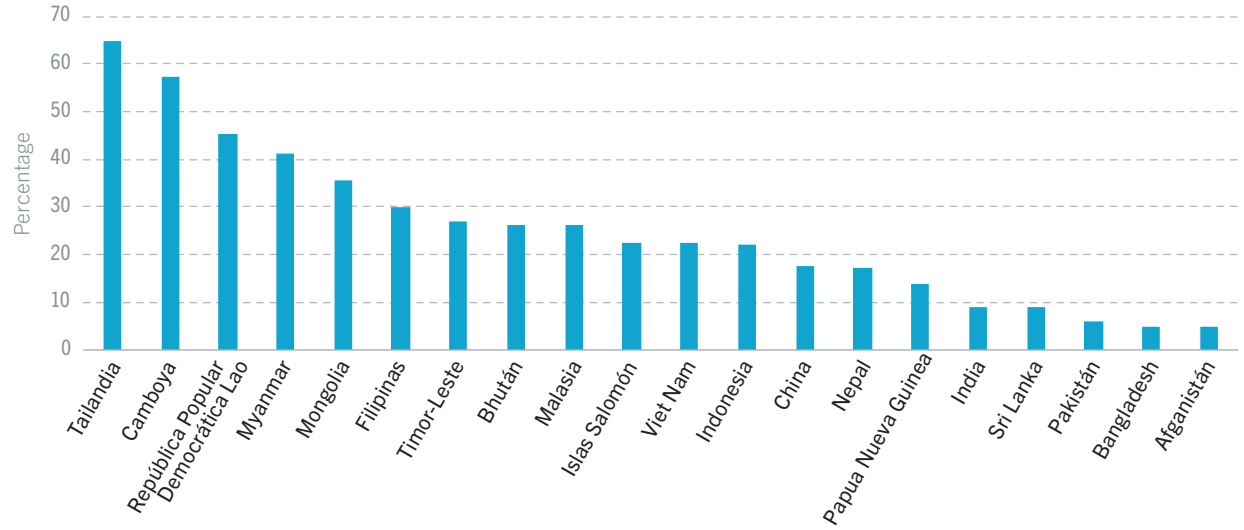


Nota: Estos datos se basan en encuestas de empresas (2016), excepto en el caso de Guinea-Bissau (2006), Mozambique y Sudáfrica (2007), Burkina Faso, Cabo Verde, Congo, Eritrea, Gabón y Mauricio (2009), Angola y Botswana (2010), República Centroafricana y Rwanda (2011), República Democrática del Congo, Djibouti, Ghana, Kenya, Madagascar, República Unida de Tanzanía, Uganda y Zambia (2013), Burundi, Malawi, Mauritania, Namibia, Nigeria, Senegal y Sudán del Sur (2014), Etiopía (2015), Liberia, Níger y Sierra Leona (2017), Chad y Gambia (2018).

Sección B. Américas

Nota: Estos datos se basan en encuestas de empresas (2010), excepto en el caso de Brasil (2009), República Dominicana, El Salvador, Honduras y Nicaragua (2016), Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Ecuador, Guatemala, Paraguay, Perú y Uruguay (2017).

Sección C. Asia y el Pacífico

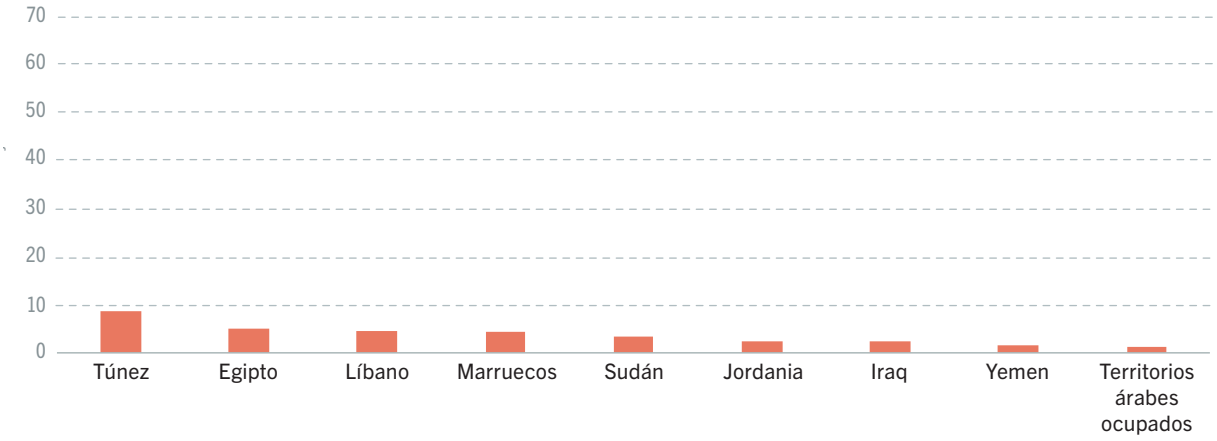


Nota: Estos datos se basan en encuestas de empresas (2015), excepto en el caso de Sri Lanka (2011), China (2012), Bangladesh, Mongolia, Nepal y Pakistán (2013), Afganistán e India (2014), Camboya, República Democrática Popular Lao, Myanmar y Tailandia (2016).

Sección D. Europa y Asia Central

Nota: Estos datos se basan en encuestas de empresas (2013), excepto en el caso de Federación de Rusia (2012) y Suecia (2014).

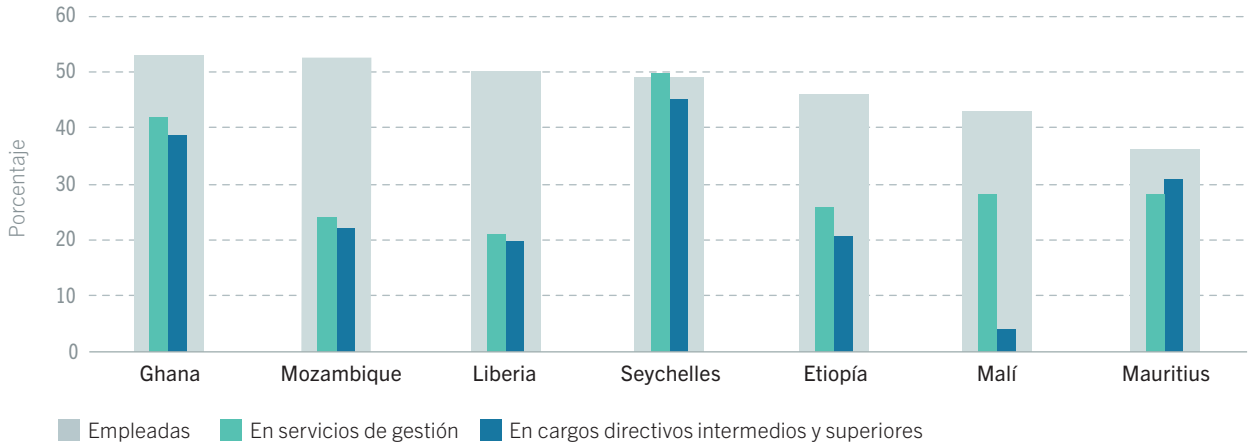
Sección E. Oriente Medio y África del Norte



Nota: Estos datos se basan en encuestas de empresas (2013), excepto en el caso de Iraq (2011), Sudán (2014) y Egipto (2016).
Fuente: Banco Mundial, 2019b.

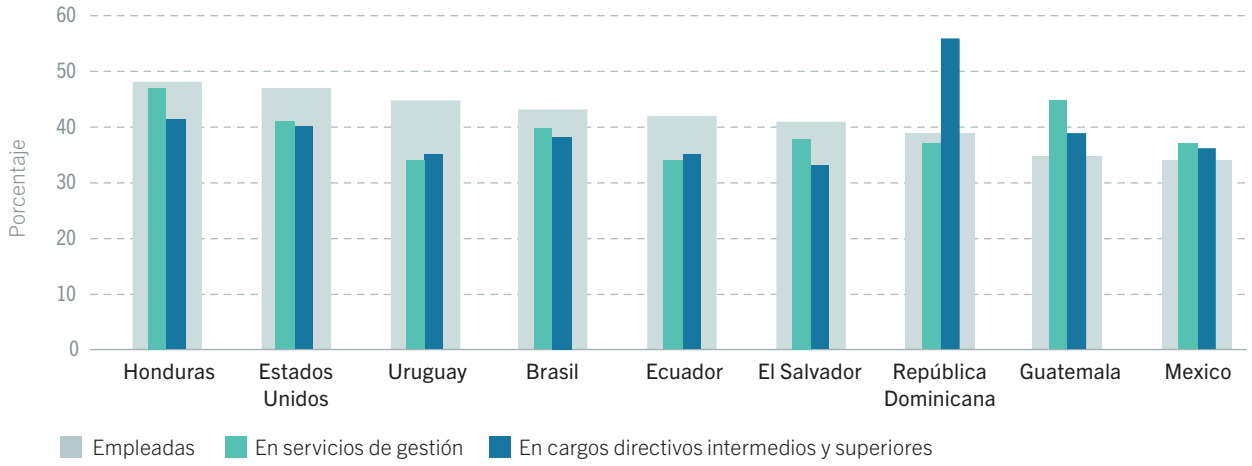
Gráfico A18. Proporción de mujeres empleadas, en servicios de gestión y en cargos directivos de nivel intermedio y superior por región, últimos años, A) África, B) las Américas, C) Asia y el Pacífico, D) Europa y Asia Central y E) Oriente Medio y África del Norte

Sección A. África



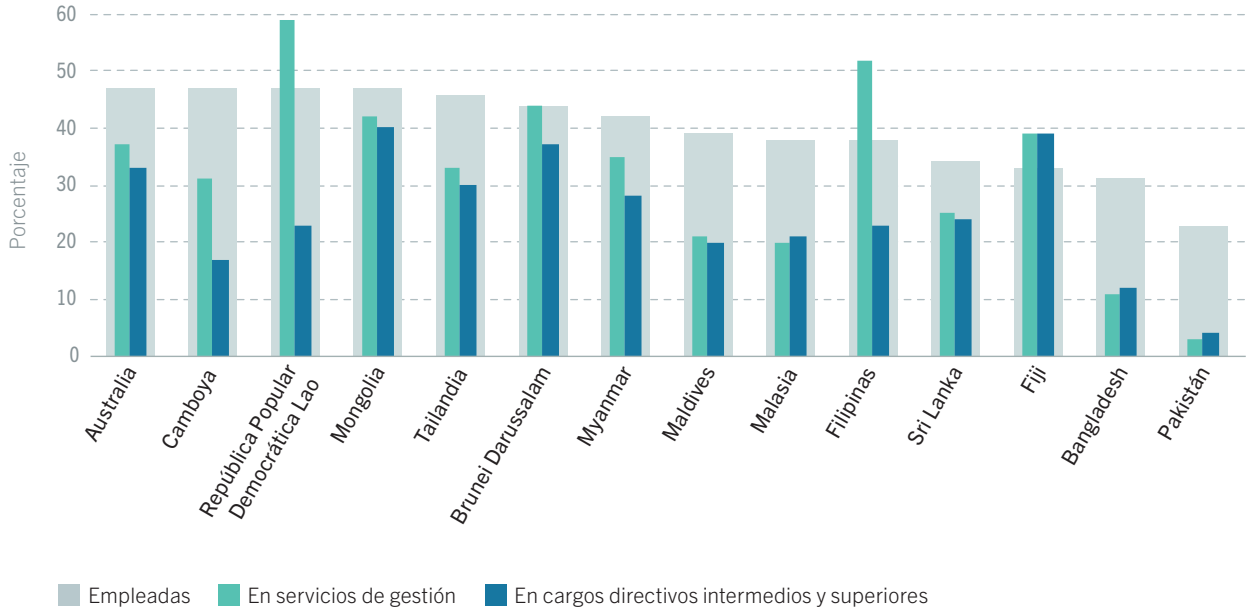
Nota: Los países seleccionados disponían de datos para cada categoría correspondientes a un año determinado. Ghana y Mozambique (2015), Liberia (2010), Mauricio (2011), Etiopía (2013), Malí (2016) y Seychelles (2017).

Sección B. Américas



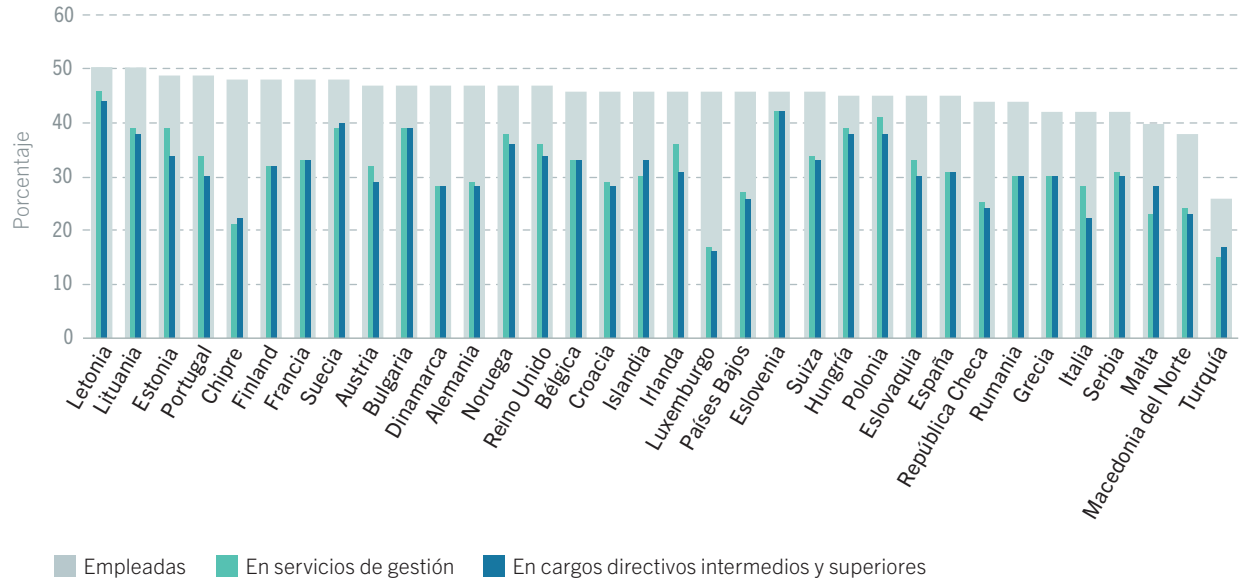
Nota: Los países seleccionados disponían de datos para cada categoría correspondientes a un año determinado. Los datos son de 2017, excepto en el caso de República Dominicana, Guatemala y Honduras (2016).

Sección C. Asia y el Pacífico



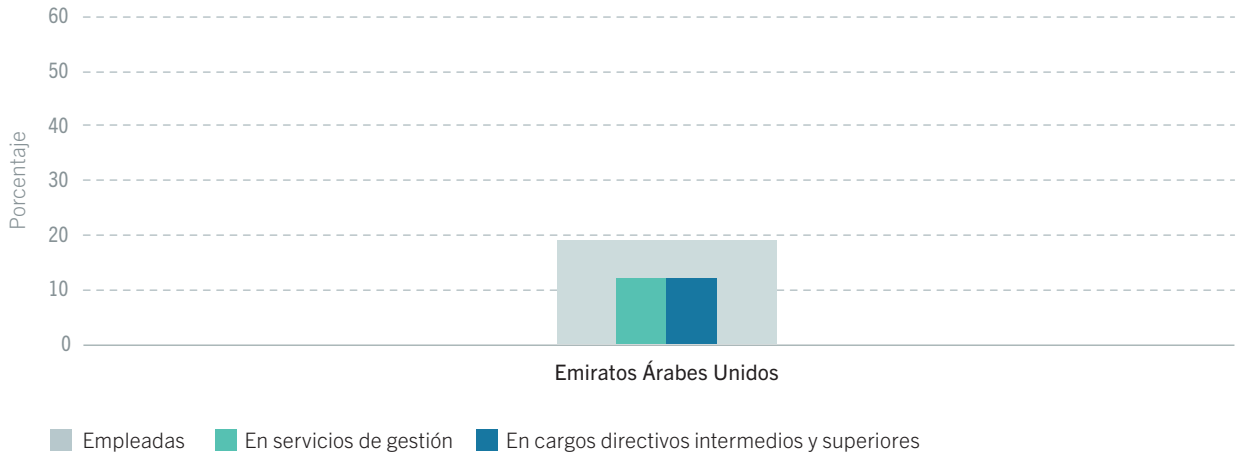
Nota: Los países seleccionados disponían de datos para cada categoría correspondientes a un año determinado. Los datos son de 2017, excepto en el caso de Camboya (2012), Sri Lanka (2014) y Australia, Fiji, Malasia, Maldivas, Pakistán y Tailandia (2016).

Sección D. Europa y Asia Central



Nota: Los países seleccionados disponían de datos para cada categoría correspondientes a un año determinado. Los datos son de 2017.

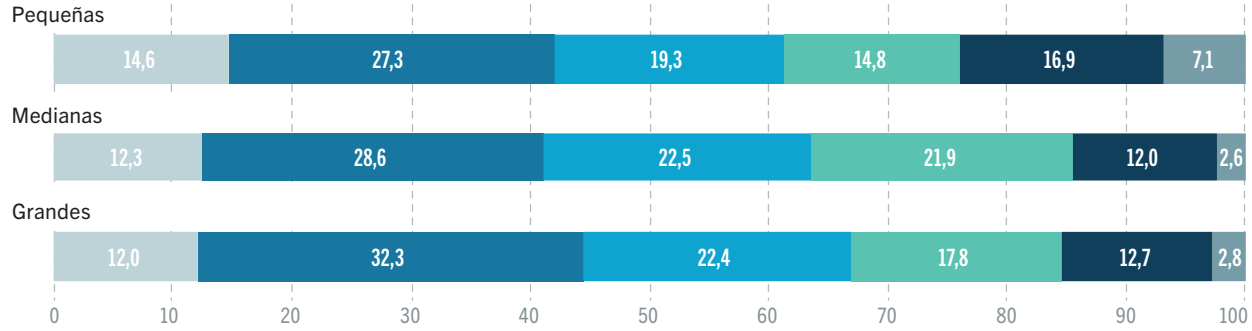
Sección E. Oriente Medio y África del Norte



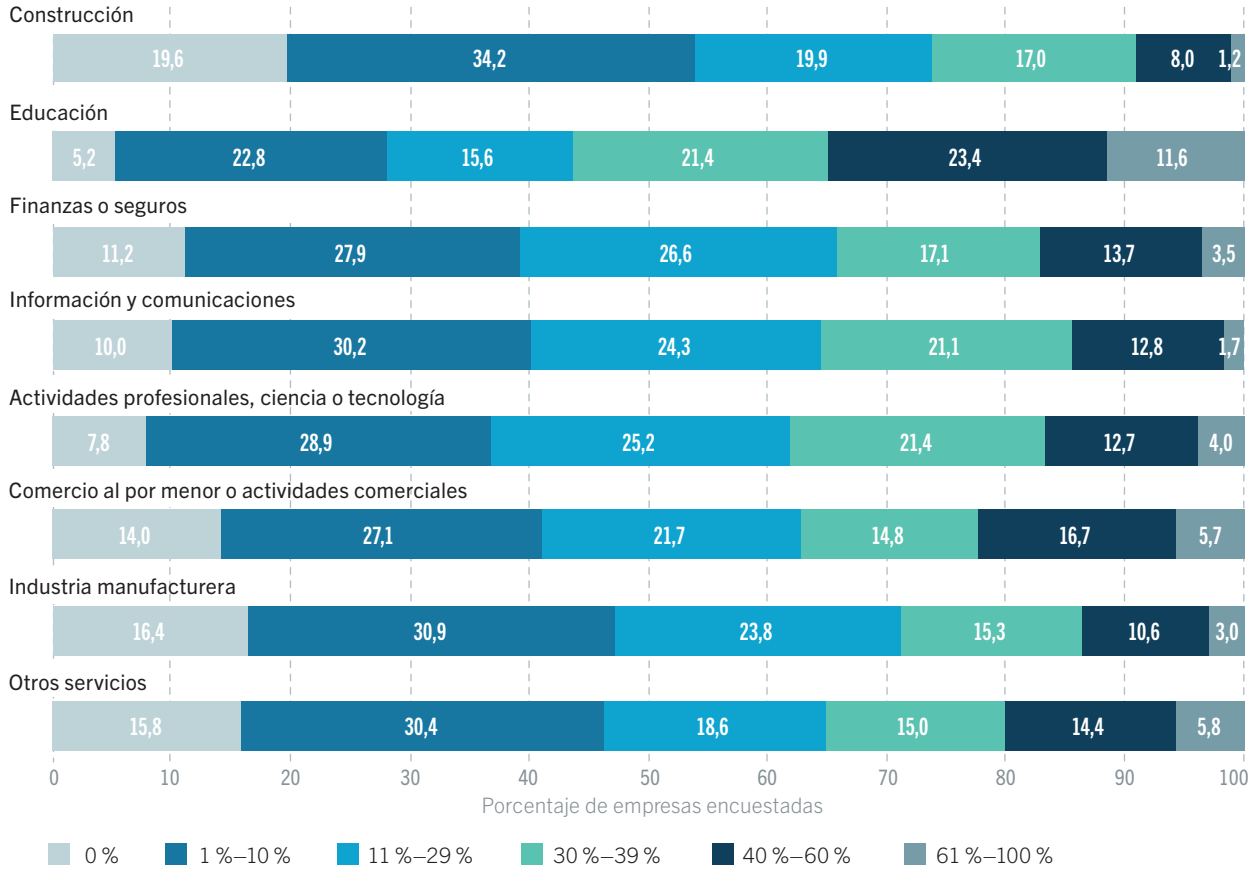
Nota: Emiratos Árabes Unidos era el único país de Oriente Medio y África del Norte que disponía de datos para todas las categorías. Los datos son de 2017.
Fuente: ILOSTAT.

Gráfico A19. Proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas participantes por A) tamaño de la empresa y B) sector económico

Sección A. Resultados por tamaño de la empresa



Sección B. Resultados por sector económico



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadros

Cuadro A4. Predicción de probabilidad de que las empresas con una cultura inclusiva tengan menos dificultades para retener a las mujeres calificadas

Variables	Efectos marginales promedio
Cuando las empresas tienen:	
Cultura inclusiva	-1,332 (0,0115)
Observaciones	8.965
Actividad económica EF	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí
Tipo de empresa EF	Sí
País EF	Sí
Región EF	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadro A5. Probabilidad de que las mujeres encuestadas ocupen puestos directivos en función de varias características de las empresas

Variables	Modelo Probit
Tamaño de la empresa (ref.: media)	
Micro y pequeña	3,162** (0,0130)
Grande	2,694** (0,0126)
Tipo de empresa (ref.: nacional)	
Multinacional	3,665*** (0,00990)
Proporción de mujeres en las empresas (ref.: 0–29 %)	
30–39 %	3,695*** (0,0142)
40–60 %	10,14*** (0,0145)
61–100 %	12,26*** (0,0182)
Consejo de administración (ref.: no) Sí	-2,717*** (0,00977)
Observaciones	6.174
Actividad económica EF	Sí
Departamento EF	Sí
Región	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadro A6. Predicción de probabilidad de tener una directora general al frente de una empresa en correlación con varias iniciativas, políticas y características de ésta.

Variables	Efectos marginales promedio
Cuando las empresas tienen:	
Una política de igualdad de oportunidades en el empleo (ref.: no) Sí	3,081** 0,0124)
Mejora de los resultados comerciales a través de iniciativas en materia de diversidad de género (ref.: no) Sí	3,915*** (0,0126)
Observaciones	7.199
Actividad económica EF	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí
Tipo de empresa EF	Sí
País EF	Sí
Región EF	Sí

Variables	Efectos marginales promedio
Proporción de las mujeres en las empresas (ref.: 0-29%):	
30–39 %	5,696*** (0,00993)
40–60 %	15,15*** (0,0107)
61–100 %	21,75*** (0,0154)
Observaciones	9.700
Actividad económica EF	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí
Tipo de empresa EF	Sí
País EF	Sí
Región EF	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadro A7. Proporción de empresas con mujeres ejecutivas de máximo nivel o directoras generales, según tamaño de la empresa por regiones, último año disponible

País	Pequeño	Medio	Grande	Último año disponible
	Porcentaje			
África				
Burundi	22,9	5,1	20,9	2014
Camerún	20,9	31,8	20,5	2016
Eswatini	31,3	23,0	14,6	2016
Etiopía	4,1	5,3	4,9	2015
Ghana	16,9	11,9	8,7	2013
Kenya	18,3	8,0	2,8	2013
Liberia	14,9	34,4	10,2	2017
Madagascar	32,7	27,6	8,8	2013
Malawi	17,3	13,9	36,0	2014
Malí	13,0	8,3	13,6	2016
Mauritania	2,0	7,2	5,5	2014
Namibia	28,3	24,5	21,6	2014
Níger	8,9	16,8	4,7	2017
Nigeria	16,0	5,6	6,2	2014
República Democrática del Congo	12,2	3,4	6,6	2013
República Unida de Tanzanía	13,2	18,3	4,2	2013
Senegal	18,6	9,2	0,5	2014
Sierra Leona	16,8	12,1	4,0	2017
Sudán	2,5	4,6	4,4	2014
Uganda	16,8	10,5	6,9	2013
Zambia	29,1	11,0	9,6	2013
Zimbabwe	18,8	7,8	1,8	2016

País	Pequeño	Medio	Grande	Último año disponible
	Porcentaje			
Américas				
Argentina	9,5	4,7	6,9	2017
Bolivia (Estado Plurinacional de)	31,9	10,8	4,2	2017
Colombia	23,2	12,7	11,8	2017
Ecuador	25,4	23,7	5,8	2017
El Salvador	26,5	37,7	7,7	2016
Guatemala	20,3	15,3	12,1	2017
Honduras	32,9	20,1	5,1	2016
Nicaragua	23,0	36,9	2,1	2016
Paraguay	20,5	18,0	19,7	2017
Perú	27,1	11,7	17,6	2017
República Dominicana	25,0	12,8	18,1	2016
Uruguay	10,9	11,1	5,6	2017
Asia y el Pacífico				
Afganistán	2,8	9,0	8,0	2014
Bangladesh	3,6	2,7	9,4	2013
Bhután	27,1	27,5	7,3	2015
Camboya	57,2	52,1	80,7	2016
Filipinas	29,6	33,9	14,0	2015
India	6,9	7,7	19,1	2014
Indonesia	23,5	17,4	12,9	2015
Islas Salomón	26,4	21,4	14,8	2015
Malasia	25,0	26,5	41,0	2015
Mongolia	41,3	30,7	17,7	2013
Myanmar	44,5	34,9	37,3	2016
Nepal	17,4	9,6	63,8	2013
Pakistán	1,5	3,7	23,8	2013
Papua Nueva Guinea	17,3	9,2	19,4	2015
República Democrática Popular Lao	48,2	17,5	6,9	2016
Tailandia	61,3	70,8	75,2	2016
Timor-Leste	26,3	21,4	57,8	2015
Viet Nam	26,9	16,7	16,1	2015

País	Pequeño	Medio	Grande	Último año disponible
	Porcentaje			
Europa y Asia Central				
Armenia	21,6	19,8	7,1	2013
Azerbaiyán	1,6	3,8	0,0	2013
Belarús	37,1	27,7	19,9	2013
Bulgaria	28,1	14,6	14,7	2013
Croacia	22,3	10,2	12,5	2013
Eslovaquia	15,1	11,8	14,2	2013
Eslovenia	17,9	23,4	11,1	2013
Estonia	25,6	25,6	15,1	2013
Federación de Rusia	25,7	15,2	10,1	2012
Georgia	32,4	36,2	8,0	2013
Hungría	23,8	12,8	8,0	2013
Kazajstán	23,2	15,6	4,9	2013
Kosovo	20,5	16,6	19,2	2013
Letonia	36,9	18,5	10,2	2013
Lituania	22,5	19,6	2,1	2013
Macedonia del Norte	27,1	18,5	22,2	2013
Montenegro	22,4	9,5	4,3	2013
Polonia	40,5	36,5	34,2	2013
República Checa	12,5	11,3	5,5	2013
República Kirguisa	25,5	41,0	11,4	2013
República de Moldova	28,7	21	2,9	2013
Rumania	19,4	21,0	25,2	2013
Suecia	14,5	11,4	7,2	2014
Tayikistán	11,5	8,3	4,1	2013
Turquía	5,1	7,1	2,1	2013
Ucrania	24,1	10,7	8,8	2013
Uzbekistán	23,8	28,2	26,9	2013

Fuente: Banco Mundial, 2019b.

Cuadro A8. Directoras generales de empresas cotizadas, por países seleccionados, últimos años

País o región	Índice bursátil	Año	Directoras generales (% empresas)	Fuente
Alemania	DAX 30 DAX 160	2018 2018	0 3	Fuente
Argentina	MERVAL	2018	3	Rivas, 2018
Australia	Australian Securities Exchange (ASX) 200	2018	7	Chief Executive Women, 2018
Brasil	BM&FBOVESPA	2016	6	SSE, 2017
Canadá	Standard & Poor's (S&P)/ Toronto Stock Exchange (TSX) 246 S&P/TSX 60	2017 2017	0 7	Rosenzweig y Company. 2017; Ligaya y Deschamps, 2018
España	IBEX 35	2017	11	IESE Insight, 2018
Estados Unidos de América	Fortune 500	2018	4,8	Fortune Media, 2017
Europa	STOXX Europe 600 EU 28	2017 2018	4 6,3	*Elders and Mahmud, 2017; Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2019*
Finlandia	NASDAQ OMX HELSINKI 125	2017	7,2	FINNCHAM, 2017
Francia	CAC40 SBF120	2018 2018	2,5 5	Sciolino, 2018; Les Echos Executives, 2018
Hong Kong, China	Hang Seng Index 51	2018	2	Ngai, 2018
India	Bombay Stock Exchange 500	2016	3,4	The Economic Times, 2016
Japón	Nikkei 225 Tokyo Stock Price Index 100	2017 2017	0,4 0	Spencer Stuart, 2017
Kenya	Nairobi Stock Exchange 65	2018	3	Katisya, 2018
Nigeria	Nigerian Stock Exchange 146	2016	6,7	Deloitte, 2017
Nueva Zelandia	New Zealand Stock Exchange (NZX) 50	2017	2	Shaw, 2017
Perú	BVL 249	2018	5,6	Villar, 2018
Reino Unido	Financial Times Stock Exchange (FTSE) 100 FTSE 250 FTSE 350	2018 2018 2018	7 2 5,1	Vinnicombe, Doldor y Sealy, 2018; Statista, 2018
República de Corea	KOSDAQ Index	2018	2,8	KOSDAQ, 2018
Sudáfrica	Johannesburg Stock Exchange (JSE) 40	2017	2,5	Mkhonza, 2017

Nota: Los datos para Europa incluyen a las 50 mayores empresas del índice principal de empresas *blue-chip*. Este índice abarca a las empresas más importantes del mundo por capitalización bursátil y /o por volumen de ventas

Cuadro A9. Probabilidad de que las mujeres ocupen puestos directivos de nivel intermedio, superior y ejecutivo en relación con A) los efectos de una fuerza de trabajo equilibrada en términos de género; la presencia de una directora general, una presidenta o mujeres en los consejos de administración de las empresas; y B) los efectos de un incremento de los beneficios.

Sección A. Los efectos de una fuerza de trabajo equilibrada en términos de género; la presencia de una directora general, una presidenta o mujeres en los consejos de administración de las empresas

	Efectos marginales promedio Puestos directivos		
Variables	**Intermedio**	**Superior**	**Ejecutivo**
Fuerza de trabajo equilibrada desde la perspectiva de género (referencia: no) Sí	12,61*** (0,0138)	7,507*** (0,0146)	10,60*** (0,0177)
Directora general (referencia: no) Sí	3,230** (0,0155)	6,576*** (0,0176)	3,890** (0,0189)
Presidenta del consejo de administración (referencia: no) Sí	0,278 (0,0133)	6,515*** (0,0163)	3,165* (0,0183)
Mujeres en el consejo de administración (referencia: sí) No	-7,928*** (0,0160)	-1,825 (0,0336)	0,242 (0,0500)
Observaciones	3.717	2.906	1.914
Actividad económica EF	Sí	Sí	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí	Sí	Sí
Tipo de empresa EF	Sí	Sí	Sí
País EF	Sí	Sí	Sí
Región EF	Sí	Sí	Sí

Sección B. Efectos de un incremento de los beneficios

	Efectos marginales promedio Puestos directivos		
Variables	**Intermedio**	**Superior**	**Ejecutivo**
Aumento de los beneficios superior a un 10% (referencia: no) Sí	3,311** (0,0160)	1,951 (0,0199)	2,579 (0,0268)
Directora general (referencia: no) Sí	2,375 (0,0208)	5,067** (0,0235)	4,519* (0,0273)
Observaciones	1.901	1.512	963
Actividad económica EF	Sí	Sí	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí	Sí	Sí
Tipo de empresa (nacional(multinacional) EF	Sí	Sí	Sí
Productividad por mejora de las tecnologías EF	Sí	Sí	Sí
País EF	Sí	Sí	Sí
Región EF	Sí	Sí	Sí

Cuadro A10. Probabilidad de que las mujeres desempeñen, en las áreas funcionales, puestos directivos A) de nivel intermedio y B) de nivel superior

Sección A. Puestos de nivel intermedio, efectos marginales promedio

Variables	Recursos humanos	Contabilidad	Operaciones	Administración general
Fuerza de trabajo equilibrada en términos de género (referencia: no) Sí	1,993 (0,0157)	5,200*** (0,0122)	7,584*** (0,0140)	5,807*** (0,0133)
Entorno empresarial inclusivo (referencia: no) Sí	6,757*** (0,0149)	-0,464 (0,0111)	2,639** (0,0132)	5,359*** (0,0126)
Mejora de los resultados comerciales (referencia: no) Sí	2,680 (0,0207)	2,505 (0,0152)	1,465 (0,0182)	-2,284 (0,0181)
Dificultades para mantener a mujeres calificadas (referencia: no) Sí	-1,620 (0,0153)	1,121 (0,0114)	-2,823** (0,0135)	-1,260 (0,0129)
Tamaño de la empresa (referencia: pequeña y mediana) Grande	14,51*** (0,0151)	3,674*** (0,0117)	6,912*** (0,0137)	8,071*** (0,0132)
Tipo de empresa (referencia: nacional) Multinational	3,316** (0,0165)	1,451 (0,0126)	4,103*** (0,0148)	3,122** (0,0142)
Directora general (referencia: no) Sí	0,590 (0,0187)	6,885*** (0,0150)	2,755* (0,0165)	6,818*** (0,0164)
Presidenta del consejo de administración (referencia: no) Sí	-1,728 (0,0172)	4,842*** (0,0135)	3,396** (0,0153)	1,762 (0,0143)
Mujeres en el consejo de administración (referencia: Sí) Sin mujeres	-15,04*** (0,0252)	-6,208*** (0,0183)	-8,000*** (0,0220)	-9,543*** (0,0196)
Observaciones	5.182	5.182	5.182	5.182
Actividad Económica EF	Sí	Sí	Sí	Sí
País EF	Sí	Sí	Sí	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Sección B. Puestos de nivel superior, efectos marginales promedio

Variables	Recursos humanos	Contabilidad	Operaciones	Administración general
Fuerza de trabajo equilibrada en términos de género (referencia: no) Sí	1,172 (0,0150)	1,968 (0,0121)	4,987*** (0,0137)	6,385*** (0,0148)
Entorno empresarial inclusivo (referencia: no) Sí	6,366*** (0,0141)	1,191 (0,0115)	3,969*** (0,0130)	8,278*** (0,0141)
Mejora de los resultados comerciales (referencia: no) Sí	6,168*** (0,0200)	2,721* (0,0151)	2,288 (0,0178)	1,080 (0,0198)
Dificultades para mantener a mujeres calificadas (referencia: no) Sí	-0,943 (0,0145)	0,519 (0,0116)	-1,170 (0,0132)	-3,765*** (0,0145)
Tamaño de la empresa (referencia: pequeña y mediana) Grande	12,51*** (0,0143)	5,509*** (0,0120)	8,258*** (0,0135)	8,667*** (0,0147)
Tipo de empresa (referencia: nacional) Multinacional	0,937 (0,0157)	1,290 (0,0126)	5,174*** (0,0146)	2,044 (0,0158)
Directora general (referencia: no) Sí	-0,768 (0,0179)	7,195*** (0,0153)	6,778*** (0,0168)	12,59*** (0,0181)
Presidenta del consejo de administración (referencia: no) Sí	0,700 (0,0164)	6,496*** (0,0140)	2,243 (0,0149)	4,906*** (0,0163)
Mujeres en el consejo de administración (referencia: Sí) Sin mujeres	-17,25*** (0,0257)	-6,258*** (0,0187)	-5,914*** (0,0221)	-12,71*** (0,0227)
Observaciones	5.182	5.182	5.182	5.182
Actividad Económica EF	Sí	Sí	Sí	Sí
País EF	Sí	Sí	Sí	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadro A11. Proporción de mujeres en consejos de administración de empresas cotizadas o de grandes empresas por países seleccionados, últimos años disponibles

País	Bolsa	Año	Mujeres en consejos de administración (porcentaje)	Fuente
Alemania	200 consejos ejecutivos 200 consejos de administración DAX30 consejos ejecutivos DAX30 consejos de administración	2017 2017 2017 2017	8,1 24,6 13 33,3	Holst y Wrohlich, 2018
Argentina	MERVAL 106 MERVAL 256	2017 2017	7,8 10,4	Comisión Nacional de Valores, 2017
Australia	ASX200 ASX300	2018 2018	29,7 26,5	Australian Institute of Company Directors, 2019
Brasil	BM&FBOVESPA 223 grandes empresas	2016	6	SSE, 2017
Canadá	FP500 TSX60	2017 2017	22,6 24,9	Canadian Board Diversity Council, 2017
España	133 empresas que cotizan en IBEX 35	2018 2018	19 24	IESE Insight, 2018
Estados Unidos	S&P 500 Russell 3000	2019 2018	21,2 17,7	Equilar, 2018; Catalyst, 2019a
Finlandia	NASDAQ Helsinki 125	2017	27	FINNCHAM, 2017
Francia	CAX40 Juntas directivas CAX40 Consejos ejecutivos SBF120 Juntas directivas SBF 120 Consejos ejecutivos	2018 2018 2018 2018	42,3 14,7 42,6 15,3	Les Echos Executives, 2018; Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et la ute contre les discriminations, 2018
Hong Kong, China	Hang Seng Index 51	2018	13,8	Ngai, 2018
Malasia	Bursa Malaysia 100	2017	19,2	Securities Commission Malaysia, 2018
Montenegro*	Las mayores empresas *blue-chip*	2018	41	*Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2019*
Nueva Zelandia	NZX100 S&P/NZX50	2018 2017	24,1 27	McLennan, McGregor y Eaqub, 2018; Scoop Business, 2018
Panamá	Privadas 495 Públicas 86	2018 2018	14 18	La Asociación de Mujeres Directoras Corporativas de Panamá, 2018
Pakistán	KSE-100	2016	4	Federación de Mercados de Valores de Asia Meridional, 2016
Polonia*	Las mayores empresas *blue-chip*	2018	23,8	*Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2019*
Reino Unido	FTSE 100 FTSE 250	2018 2018	29 23,7	Vinnicombe, Doldor y Sealy, 2018

País	Bolsa	Año	Mujeres en consejos de administración (porcentaje)	Fuente
Singapur	SGX100 SGX 738 (all)	2018 2018	14,7 11,2	Diversity Action Committee, 2018
Sri Lanka	CSE	2017	8,2	International Finance Corporation, 2018
Sudáfrica	JSE 277	2017	19,1	BWASA, 2017

Nota: En algunos países, se dispone de datos para uno o más grupos de empresas cotizadas, sobre la base de su nivel de capitalización, y en otros casos, se dispone únicamente de los datos correspondientes a las grandes empresas cotizadas.
* Empresas con código ISIN.

Cuadro A12. Proporción de empresas cotizadas y con mujeres en la presidencia de sus consejos de administración, por países y región seleccionados

País	Bolsa	Año	Mujeres en consejos de administración (porcentaje)	Fuente
EU 28	Mayores empresas blue-chip	2018	7,5	*Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2019*
Alemania	200 mayores (ejecutivo) 200 mayores (supervisión) 100 mayores (ejecutivo) 100 mayores (supervisión)	2017 2017 2017 2017	3,4 1,4 0,0 1,4	Holst y Wrohlich, 2018
Argentina	MERVAL 256	2017	3	Comisión Nacional de Valores (National Securities Commission), 2017
Australia	ASX200	2018	6	Australian Institute of Company Directors, 2018
Estados Unidos	Fortune 500	2016	6	Whitler y Henretta, 2018
Francia	SBF 120	2017	3	Les Echos Executives, 2018
Montenegro*	Primary blue-chip index	2018	20	*Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2019*
Reino Unido	FTSE 100	2017	7	Vinnicombe, Doldor y Sealy, 2018
Rumania*	Primary blue-chip index	2018	8,3	*Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2019*
Serbia*	Primary blue-chip index	2018	27,3	*Instituto Europeo de la Igualdad de Género, 2019*
Sudáfrica	JSE 277	2017	6,9	BWASA, 2017

Nota: * Empresas con código ISIN.

Cuadro A13. Probabilidad de potenciar los resultados comerciales de la empresa en relación a la proporción de mujeres que se sientan en los consejos de administración o que los presiden.

Variables	Efectos marginales promedio	
Proporción de mujeres en los consejos de administración (referencia: 0 %)		
1–10 %		15,75*** (0,0237)
11–29 %		18,65*** (0,0245)
30–39 %		18,49*** (0,0255)
40–60 %		19,68*** (0,0264)
61–100 %		14,65*** (0,0367)
Género de la persona en la presidencia (referencia: hombre) Mujer	3,184** (0,0125)	
Observaciones	5.451	5.441
Actividad económica EF	Sí	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí	Sí
Tipo de empresa EF	Sí	Sí
País EF	Sí	Sí
Región EF	Sí	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadro A14. Probabilidad de que una empresa tenga a una mujer como directora general en relación con varias iniciativas, políticas y características de la empresa.

Variables	Efectos marginales promedio
Resultados comerciales de la empresa potenciados por iniciativas para la diversidad de género Sí	4,675*** (0,0165)
Política de igualdad de oportunidades en el empleo Sí	4,179*** (0,0156)
Directora general Sí	16,97*** (0,0169)
Cultura de la empresa en materia de diversidad de género Inclusiva	1,220 (0,0127)
Tipo de empresa (referencia: multinacional) Nacional	-2,090 (0,0140)
Tamaño de la empresa Grande	-3,195** (0,0128)
Observaciones	5.353
Actividad económica EF	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí
Tipo de empresa EF	Sí
País EF	Sí
Región EF	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadro A15. Efectos de los consejos de administración equilibrados en términos de género sobre la probabilidad de que las mujeres ocupen puestos directivos de nivel superior o ejecutivos de máximo nivel

Variables	Efectos marginales promedio	
Puestos directivos de nivel superior	3,046*** (0,00801)	
Directivos ejecutivos máximo nivel		5,981*** (0,00979)
Observaciones	6.410	6.410
Actividad económica EF	Sí	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí	Sí
Tipo de empresa EF	Sí	Sí
País EF	Sí	Sí
Región EF	Sí	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadro A16. Medidas legislativas e iniciativas voluntarias adoptadas para acelerar la inclusión de las mujeres en los consejos de administración en los países

País	Tipo de medida	Año introducida	Fuente
Alemania	Ley de cuotas que exige que haya un 20 % de mujeres en los consejos de supervisión de empresas cotizadas. Los puestos vacantes en dichos consejos no deberán cubrirse si no son ocupados por mujeres.	2016	Deloitte, 2017
Australia	La Comisión Nacional del Mercado de Valores adoptó directrices para la elaboración de informes sobre diversidad como medida de gobernanza corporativa. Se han establecido directrices de gobernanza corporativa, que fijan un objetivo de 30 % de presencia de mujeres en los consejos. El seguimiento de las mismas se realiza a través de la sujeción al principio de «observancia o explicación».	2010 2018	Australian Securities Exchange Corporate Governance Council, 2007
Canadá	Nueve Comisiones provinciales del Mercado de valores introdujeron reglamentación, sujeta al principio de «observancia o explicación», sobre la publicación del porcentaje de directoras en los consejos de administración.	2014	Ontario Securities Commission, 2014
Chile	La Comisión Nacional del Mercado de Valores promulgó una nueva normativa para las empresas cotizadas sobre la difusión de sus políticas de diversidad de género, atendiendo al principio de «observancia o explicación».	2015	Deloitte, 2017
España	Una cuota del 40 % en todas las empresas cotizadas con más de 250 trabajadores. El Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas recomienda una representación de, como mínimo, un 30 % de mujeres del total de miembros que componen un consejo de administración, en el año 2020, y ateniéndose al criterio de «observancia o explicación».	2007 2015	Catalyst, 2019b
Filipinas	El Código corporativo de la gobernanza requiere una política de diversidad de género, con sujeción al principio de «observancia o explicación».	2016	Securities and Exchange Commission, 2016
Francia	Ley de cuotas que exige que haya un 40 % de mujeres directoras de empresas en 2016.	2011	Catalyst, 2019b
Hong Kong, China	El Código de gobernanza corporativa del Mercado de Valores de HK obliga a las empresas a notificar sus políticas en materia de diversidad de género y, en caso contrario, a explicar los motivos.	2013	Deloitte, 2017
India	La Ley de Empresas exige que haya como mínimo una mujer en el consejo de administración de las empresas cotizadas, una norma cuyo incumplimiento genera la imposición de multas.	2013	Catalyst, 2019b
Italia	33 % del género menos representado. Imposición de cuantiosas multas por incumplimiento de la ley.	2011	Catalyst, 2019b
Japón	El Gobierno fija un mínimo de 10 % de puestos de liderazgo para las mujeres en 2020 en el sector privado y en el público. Es preciso que los informes de gobernanza corporativa de las empresas cotizadas indiquen el porcentaje de mujeres en los consejos de administración y las iniciativas para mejorar la participación de las mujeres.	2014 2015	Deloitte, 2017
Kenya	Cuota del 33 % de cada género en las empresas estatales.	2010	Catalyst, 2019b

País	Tipo de medida	Año introducida	Fuente
Malasia	Política gubernamental para que las mujeres representen como mínimo un 30 % de los puestos directivos de nivel superior y de los consejos de administración de las empresas con más de 250 trabajadores para 2016.	2011	Deloitte, 2017
Nueva Zelandia	El Código de buenas prácticas de gobernanza corporativa del Mercado de Valores exige a las empresas cotizadas que notifiquen sus políticas sobre diversidad, con objetivos cuantificables, y una evaluación anual de los progresos realizados. La diversidad de género ha de tratarse como un requisito mínimo.	2017	Simpson Grierson, 2017
Noruega	Una cuota del 40 % de mujeres en las empresas cotizadas y en las públicas en 2008. Las sanciones posibles por incumplimiento incluyen la suspensión del registro de la empresa, la disolución de la misma por orden del tribunal y la imposición de multas.	2006	Catalyst, 2019b
Países Bajos	Todas las empresas públicas con más de 250 trabajadores tienen la obligación de reservar a las mujeres un 30 % de los asientos en sus consejos de administración.	2011	Catalyst, 2019b
Panamá	Una cuota del 30 % para las empresas públicas y algunas privadas en 2020.	2017	Castillo, 2018
Reino Unido	El Código de gobernanza corporativa incluye la cláusula de «observancia o explicación» para la diversidad de género y la aplica a todas las empresas cotizadas con cartera «premium» de acciones, con independencia de si se han constituido en el Reino Unido o en otros lugares.	junio 2016	Financial Reporting Council, 2016
Rumania	La norma de la gobernanza corporativa para todas las empresas cotizadas para que cumplan o expliquen su incumplimiento en relación con el equilibrio de género en sus consejos y comisiones de administración.	2016	Deloitte, 2017
Sudáfrica	El organismo JSE exige a las empresas que aspiren a cotizar en Bolsa que prevean políticas sobre promoción de la diversidad de género a nivel de sus consejos de administración, y a que informen de ello. Les exige además que, a los 6 meses, expongan la normativa sobre diversidad racial en los consejos de administración.	enero 2017 junio 2017	BWASA, 2017
Suecia	La Ley de Balances Anuales exige a las empresas que hagan públicos, en sus informes anuales, los datos sobre la proporcionalidad de género en sus cuadros directivos. El Código de conducta corporativa señala que las empresas deben esforzarse por lograr el equilibrio de género en sus consejos de administración.	2015	Swedish Corporate Governance Board, 2016
Suiza	La Ley de cuotas de Suiza exige a las empresas cotizadas y con más de 250 trabajadores que, como mínimo, un 30 % de los miembros de sus consejos de administración y el 20 % de sus cuadros directivos sean mujeres. No impone sanciones, sino la obligación de explicar el incumplimiento.	junio 2018	SWI, 2018
California, (Estados Unidos)	Ley de cuotas para las empresas que tienen su sede en California: dos mujeres por consejo de 5 miembros para 2019; y tres mujeres por consejo de 7 miembros en 2021.	Oct. 2018	Mirvis y Schwartz, 2018

Cuadro A17. El efecto de las empresas donde predomina la cultura masculina en la probabilidad de que una mujer presida un consejo de administración compuesto sólo por hombres.

Variables	Efectos marginales promedio
Presidenta del consejo de administración	-23,53*** (0,0222)
Consejo compuesto solo por hombres (0 % de mujeres)	19,82*** (0,0200)
Observaciones	3.831
Actividad económica EF	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí
Tipo de empresa EF	Sí
País EF	Sí
Región EF	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadro A18. El efecto de consejos de administración equilibrados en términos de género sobre la probabilidad de que una empresa tenga una cultura inclusiva desde la perspectiva de género

Variables	Efectos marginales promedio
Cultura empresarial inclusiva con perspectiva de género	4,069*** (0,00849)
Observaciones	6.679
Actividad económica EF	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí
Tipo de empresa EF	Sí
País EF	Sí
Región EF	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadro A19. El efecto de una cultura empresarial inclusiva con perspectiva de género sobre la probabilidad de que las mujeres ocupen cargos directivos en varios niveles de la empresa

	Efectos marginales promedio Nivel de cargos directivos		
Variables	**Intermedio**	**Superior**	**Ejecutivo de máximo nivel**
Cultura empresarial (referencia: dominada por hombres y mujeres) Cultura inclusiva con perspectiva de género	8,901*** (0,0122)	11,60*** (0,0134)	11,51*** (0,0129)
Observaciones	6.433	6.433	6.433
Actividad económica EF	Sí	Sí	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí	Sí	Sí
Tipo de empresa EF	Sí	Sí	Sí
País EF	Sí	Sí	Sí
Región EF	Sí	Sí	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Cuadro A20. El efecto de una política de igualdad de oportunidades en el empleo o de una política de diversidad e inclusión sobre la probabilidad de que las mujeres ocupen cargos directivos en varios niveles de la empresa, y sobre la potenciación de los resultados comerciales de ésta.

	Efectos marginales promedio Nivel de cargos directivos			
Variables	**Intermedio**	**Superior**	**Ejecutivo de máximo nivel**	**Resultados empresariales**
Políticas IOE y D&I	3,851*** (0,0134)	5,933*** (0,0141)	4,470*** (0,0128)	26,08*** (0,0145)
Observaciones	8.705	8.705	8.705	7.199
Actividad económica EF	Sí	Sí	Sí	Sí
Tamaño de la empresa EF	Sí	Sí	Sí	Sí
Tipo de empresa EF	Sí	Sí	Sí	Sí
País EF	Sí	Sí	Sí	Sí
Región EF	Sí	Sí	Sí	Sí

Errores estándar entre paréntesis
*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1
Nota: EF=efectos fijos.; IOE = igualdad de oportunidades en el empleo; D&I = diversidad e inclusión.

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Anexo III. Glosario

A los efectos de este informe, se aplican las siguientes definiciones:

Masa crítica. Empresas con un mínimo de 30 % de mujeres en puestos directivos o consejos de administración tienen una masa crítica en términos de influencia o peso en la toma de decisiones.

Equilibrio de género. Una fuerza de trabajo compuesta por entre un 40% y un 60% de trabajadores de cada sexo.

Sesgo de género. Es una preferencia hacia un género en detrimento de otro o un prejuicio. El sesgo puede ser consciente o inconsciente. Puede menoscabar la objetividad en las decisiones relativas a la contratación y la promoción profesional.

División del trabajo en función del género. Asignación de distintos puestos o tipos de trabajo tanto a las mujeres como a los hombres en el mercado de trabajo

Cultura inclusiva con perspectiva de género. El entorno laboral valora las diferencias que las mujeres y los hombres, tanto de forma individual como en grupo, aportan al lugar de trabajo.

Brecha salarial de género. La diferencia promedio de la remuneración que perciben los trabajadores y las trabajadoras.

Techo de cristal. Una barrera intangible dentro de una escala jerárquica que obstaculiza el ascenso de las mujeres a puestos de nivel superior.

Paredes de cristal. Barreras invisibles dentro de una organización que encajona a las mujeres en determinados puestos directivos (por ejemplo, funciones de apoyo administrativo), impidiéndoles acceder a funciones estratégicas que conducen a los puestos donde se toman las decisiones.

Faldas de oro. Mujeres que acumulan una gran cantidad de puestos directivos y se sientan en múltiples consejos de administración.

Segregación ocupacional por motivos de género. La desigual distribución de mujeres y hombres en determinadas ocupaciones o sectores, o en las escalas jerárquicas de las empresas. Se manifiesta de dos formas distintas: la segregación horizontal es la representación insuficiente o la representación excesiva de mujeres y de hombres en determinadas ocupaciones o sectores; la segregación vertical es el desequilibrio entre el número de mujeres y de hombres en los puestos directivos o que entrañan liderazgo, una desproporción que va en detrimento de uno de los géneros.

Anexo IV. Grupos de países por región y nivel de ingresos

Grupos de países y territorios por región

Región	Subregión	Países
África (Subsahariana)		Angola, Benín, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Camerún, Cabo Verde, República Centroafricana, Chad, Comoras, República Democrática del Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Guinea Ecuatorial, Eritrea, Eswatini, Etiopía, Gabón, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Kenya, Lesotho, Liberia, Madagascar, Malawi, Malí, Mauricio, Mauritania, Mozambique, Namibia, Níger, Nigeria, Rwanda, Santo Tomé y Príncipe, Senegal, Seychelles, Sierra Leona, Somalia, Sudáfrica, Sudán del Sur, República Unida de Tanzanía, Togo, Uganda, Zambia y Zimbabwe
Américas	América Latina y el Caribe	Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tabago, Islas Vírgenes estadounidenses, Uruguay y Venezuela (República Bolivariana de)
	América del Norte	Canadá y Estados Unidos
Asia y el Pacífico	Asia Oriental	China, República de Corea, República Popular Democrática de Corea, Hong Kong (China), Japón, Macao (China), Mongolia, Taiwán (China)
	Sudeste de Asia y el Pacífico	Australia, Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Fiyi, Guam, Indonesia, Islas Marshall, Kiribati, República Democrática Popular Lao, Malasia, Micronesia, Myanmar, Nauru, Nueva Caledonia, Nueva Zelandia, Palau, Papua Nueva Guinea, Polinesia Francesa, Islas Salomón, Samoa, Singapur, Tailandia, Timor-Leste, Tonga, Tuvalu, Vanuatu y Viet Nam
	Asia Meridional	Afganistán, Bangladesh, Bhután, India, Irán (República Islámica del), Maldivas, Nepal, Pakistán y Sri Lanka
Europa y Asia Central	Europa Septentrional, Meridional y Occidental	Albania, Alemania, Andorra, Austria, Bélgica, Bosnia y Herzegovina, Croacia, Dinamarca, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Islas Anglonormandas, Italia, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Macedonia del Norte, Malta, Mónaco, Montenegro, Noruega, Países Bajos, Portugal, Serbia, Suecia, Suiza y Reino Unido
	Europa Oriental	Belarús, Bulgaria, República Checa, Eslovaquia, Federación de Rusia, Hungría, República de Moldova, Polonia, Rumania, y Ucrania
	Asia Central y Occidental	Armenia, Azerbaiyán, Chipre, Georgia, Israel, Kazajstán, Kirguistán, Tayikistán, Turquía, Turkmenistán y Uzbekistán
Oriente Medio y África del Norte		Arabia Saudita, Argelia, Bahrein, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Líbano, Libia, Iraq, Jordania, Kuwait, Marruecos, Omán, Qatar, República Árabe Siria, Sudán, Túnez, Territorios árabes ocupados y Yemen.

Grupos de países y territorios por nivel de ingresos

Nivel de ingresos	Países
Ingresos bajos	Afganistán, Benín, Burkina Faso, Burundi, Camboya, República Centroafricana, Chad, Comoras, República Democrática del Congo, República Popular Democrática de Corea, Eritrea, Etiopía, Gambia, Guinea, Guinea-Bissau, Haití, Liberia, Madagascar, Malawi, Malí, Mozambique, Nepal, Níger, Rwanda, Sierra Leona, República Árabe Siria, Somalia, Sudán del Sur, Tayikistán, República Unida de Tanzanía, Togo, Uganda, Yemen y Zimbabwe
Ingresos medios bajos	Angola, Bangladesh, Bhután, Bolivia (Estado Plurinacional de), Cabo Verde, Camerún, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Egipto, El Salvador, Eswatini, Filipinas, Georgia, Ghana, Guyana, Honduras, India, Indonesia, Islas Salomón, Kenya, Kiribati, Kirguistán, República Democrática Popular Lao, Lesotho, Marruecos, Mauritania, Micronesia, República de Moldova, Myanmar, Nauru, Nicaragua, Nigeria, Terrritorios árabes ocupados, Pakistán, Papua Nueva Guinea, Islas Salomón, Samoa, Santo Tome y Príncipe, Senegal, Sri Lanka, Sudán, Timor-Leste, Ucrania, Uzbekistán, Vanuatu, Viet Nam y Zambia
Ingresos medios altos (economías emergentes)	Albania, Argelia, Armenia, Azerbaiyán, Belarús, Belice, Bosnia y Herzegovina, Botswana, Brasil, Bulgaria, China, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, Fiyi, Gabón, Granada, Guatemala, Irán (República Islámica del), Iraq, Jamaica, Jordania, Kazajstán, Líbano, Libia, Macedonia del Norte, Malasia, Maldivas, Islas Marshall, Mauricio, México, Mongolia, Montenegro, Namibia, Palau, Paraguay, Perú, Rumania, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Serbia, Sudáfrica, Suriname, Tailandia, Tonga, Túnez, Turkmenistán, Turquía, Tuvalu y Venezuela (República Bolivariana de)
Ingresos altos (países en desarrollo)	Alemania, Andorra, Antigua y Barbuda, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Austria, Bahamas, Bahrein, Barbados, Bélgica, Brunei Darussalam, Canadá, República Checa, Chile, Chipre, República de Corea, Croacia, Dinamarca, Emiratos Árabes Unidos, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Guam, Guinea Ecuatorial, Hong Kong (China), Hungría, Irlanda, Islandia, Islas Anglonormandas, Islas Vírgenes Estadounidenses, Israel, Italia, Japón, Kuwait, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Macao (China), Malta, Mónaco, Países Bajos, Nueva Caledonia, Nueva Zelandia, Noruega, Omán, Panamá, Polinesia Francesa, Polonia, Portugal, Puerto Rico, Qatar, Federación de Rusia, Saint Kitts y Nevis, Seychelles, Singapur, Suecia, Suiza, Taiwán (China), Trinidad y Tabago, Reino Unido y Uruguay

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

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

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

ISBN 978-92-2-133172-8
9 789221 331728