

Panorama mundial:

La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores



ACT/EMP
Oficina de Actividades para los Empleadores

Panorama mundial:

La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores

Mayo, 2017

Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), Documento de trabajo nº 17

Organización Internacional del Trabajo

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2017
Primera edición (2017)

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 pubdroit@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.ifro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Panorama mundial: La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores/ Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP). - Ginebra: OIT, 2017. (Documento de trabajo de la Oficina de Actividades para los Empleadores n°. 17)

ISBN: 978-92-2-330843-8 (print); 978-92-2-330844-5 (web)

Oficina Internacional del Trabajo. Oficina de Actividades para los Empleadores.

CIP data

04.02.3

Datos de catalogación en publicación de la OIT

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.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y plataformas de distribución digital, o encargarse directamente a ilo@turpin-distribution.com. Para obtener más información puede visitar nuestro sitio web: www.ilo.org/publns o por correo electrónico a ilopubs@ilo.org.

Índice

AGRADECIMIENTOS	VII
PREFACIO	VIII
RESULTADOS DE LA ENCUESTA: INFORMACIÓN DESTACADA	IX
ACERCA DE LA ENCUESTA	x
01 IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS ESTRUCTURAS INTERNAS Y DE GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES	1
1.1 La mujer en cargos directivos de las organizaciones de empleadores: ¿Cuál es su situación?	1
1.2 Mujeres en las juntas directivas de las organizaciones de empleadores	3
1.3 Representación de la mujer en comités permanentes o consejos de las organizaciones de empleadores	4
02 GENERAR EL CAMBIO EXTERNO: PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO ENTRE LAS ENTIDADES AFILIADAS DE LA ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES	6
2.1 ¿Llegan las organizaciones de empleadores a las empresas que son propiedad de mujeres o están bajo su dirección?	6
2.2 ¿La OE representa la voz de las empresas que son propiedad o que están dirigidas por mujeres?	7
2.3 Servicios de las a organizaciones de empleadores que promueven la igualdad de género entre sus afiliados	8
03 RETOS Y BRECHAS PARA PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO	11
04 DE CARA AL FUTURO: QUÉ PUEDEN HACER LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES	14
APÉNDICE 1:	16
Países que respondieron a la encuesta (por grupos regionales definidos por la OIT)	
ANEXO 1:	17
Cuestionario de la encuesta	

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Descripción de la organización (por región)	x
Gráfico 2.	Los cuatro sectores más grandes, por cantidad de miembros en las organizaciones de empleadores	xi
Gráfico 3.	Tipos de empresas representadas por las organizaciones de empleadores	xi
Gráfico 4.	Presencia de la mujer en las juntas directivas	4
Gráfico 5.	Porcentaje de empresas del sector público/privado afiliadas a las organizaciones de empleadores que están dirigidas/lideradas por mujeres (por región)	7
Gráfico 6.	Porcentaje de asociaciones sectoriales y regionales de comercio y de empleadores afiliadas a las organizaciones de empleadores que están dirigidas/lideradas por mujeres	7
Gráfico 7.	Representación femenina y masculina en cargos de dirección ejecutiva de segunda línea dentro del principal órgano de toma de decisiones (por región).	8
Gráfico 8.	Porcentaje de organizaciones/empresas afiliadas que están representadas o son propiedad de mujeres y que tienen derecho a voto en los principales órganos de decisión	8
Gráfico 9.	Financiamiento de iniciativas para promover la igualdad de género entre entidades afiliadas a organizaciones de empleadores	9
Gráfico 10.	Conocimientos y actitud de las organizaciones de empleadores respecto a las mujeres en puestos directivos y de gestión: afirmaciones clasificadas	13

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Cinco principales mecanismos/programas/políticas/iniciativas, con un alcance más amplio que el de la legislación nacional, que buscan contribuir al equilibrio entre el trabajo y la vida personal y a la igualdad de género en cargos directivos y de gestión dentro de las organizaciones de empleadores	2
Cuadro 2.	Mecanismos sugeridos por las organizaciones de empleadores que tienen por objetivo contribuir al equilibrio del trabajo y la vida personal y promover una mayor igualdad del personal en cargos directivos y de gestión	2
Cuadro 3.	Representación masculina y femenina en los cargos máximos de las juntas directivas de las organizaciones de empleadores	3
Cuadro 4.	Representación masculina y femenina en los cargos máximos de las juntas directivas (por región)	3
Cuadro 5.	Representación masculina y femenina en vicepresidencias o cargos equivalentes de las juntas directivas, por región	4
Cuadro 6.	Cinco principales mecanismos destinados a promover la representación de la mujer en las juntas directivas de las organizaciones de empleadores.	4
Cuadro 7.	Cinco mecanismos principales dirigidos a promover la representación femenina en los comités permanentes de las organizaciones de empleadores	5
Cuadro 8.	Iniciativas que recomiendan las organizaciones de empleadores para aumentar y mantener la representación de la mujer en juntas directivas y comités permanentes	5
Cuadro 9.	Las cinco iniciativas y actividades principales que se realizan con regularidad (como mínimo, una vez al año) dirigidas a los miembros y orientadas a promover la igualdad de género	9
Cuadro 10.	Iniciativas sugeridas por organizaciones de empleadores para mejorar las actividades dirigidas a sus miembros a fin de promover la participación de la mujer en cargos directivos o de gestión	10



Agradecimientos

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT desea agradecer a las organizaciones nacionales y regionales de empleadores que han dedicado tiempo a participar en la encuesta en línea que constituye la base de este documento.

Agradecemos a Linda Wirth-Dominicé y Thannaletchimy Housset de la Organización Internacional de Empleadores que aseguraron la calidad y la pertinencia de la encuesta a las organizaciones de empleadores. Asimismo, expresamos un especial agradecimiento a Grania Mackie por el diseño de la encuesta y el análisis de los datos, y a Laura Greene quien contribuyó a concluir el documento de trabajo.

Valoramos los aportes del personal de la OIT a la encuesta y al informe y agradecemos a Ilka Schoelmann, quien inició y coordinó la encuesta, y a Jae-Hee Chang, Oficial Principal de Programa y Operaciones de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), quien concluyó el documento, así como a Andrés Yurén, Especialista Regional de ACT/EMP para América Latina y el Caribe por su apoyo en la revisión del texto en español.

Por último, nuestro agradecimiento al Programa de Asociación OIT/ Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Prefacio

En 2013, la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) emprendió una iniciativa mundial con el objeto de recopilar datos sobre la situación de la mujer en la gestión empresarial, cuyo corolario fue la publicación de un informe mundial, *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso*. El informe puso de relieve que las mujeres han sido un motor del crecimiento económico mundial, pero también señaló los desafíos y las brechas que aún persisten para alcanzar la igualdad de género en el ámbito laboral. En dicho informe se describen las dificultades que enfrentan las organizaciones de empleadores para promover los argumentos en favor de la igualdad de género entre las empresas que estas organizaciones nuclea y para proporcionar asesoramiento, herramientas y buenas prácticas sobre cómo y por qué promover a la mujer en la gestión empresarial. El informe también recalca la necesidad de que las organizaciones de empleadores intensifiquen sus esfuerzos para apoyar a empresas que son propiedad de mujeres o están bajo su dirección. A modo de seguimiento del informe mundial, se prepararon informes regionales sobre Asia y la región de Oriente Medio y Norte de África. Los informes se presentaron en las conferencias regionales respectivas organizadas en Singapur (julio de 2015) y en Omán (febrero de 2016). En mayo de 2017, se presentará en Perú un informe sobre América Latina y el Caribe.

Para complementar esta iniciativa, la Oficina de Actividades para los Empleadores procuró subsanar la ausencia de datos sobre la actual situación y representación de la mujer en funciones directivas, de gobierno y de gestión. Las organizaciones de empleadores que mejoran la diversidad de género en el seno de su institución están en mejores condiciones de atender las necesidades de sus miembros. Además, estas organizaciones pueden ampliar su base de afiliados y sus círculos de relación captando la afiliación de empresarias mujeres. Al trabajar para promover la diversidad de género, se tiene la oportunidad de mejorar la imagen de las organizaciones de empleadores en la esfera pública y se obtiene el apoyo de mujeres propietarias de empresas y que ocupan cargos directivos. En definitiva, para preconizar el cambio externo se debe necesariamente comenzar por un cambio interno.

El informe de esta encuesta se combina con otra publicación, *Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores*, que fue concebida como una guía práctica sobre lo que pueden hacer las organizaciones de empleadores para promover el liderazgo de la mujer en el mundo de los negocios.

Esperamos que este informe de la encuesta contribuya a promover a la mujer en cargos directivos y de gestión en las juntas y secretarías de las organizaciones de empleadores, y ayude a dichas organizaciones a ampliar los servicios que ofrecen a sus miembros en materia de igualdad de género, y de esa forma impulsar el cambio.



Deborah France-Massin
Directora
Oficina de Actividades para Empleadores
Oficina Internacional del Trabajo

Resultados de la encuesta: Información destacada

Cada vez son más las mujeres que ocupan cargos directivos y de gestión en las estructuras de las organizaciones de empleadores. Las mujeres representan:

- El 46% de la plantilla de empleados de las organizaciones de empleadores
- El 34% de los cargos directivos máximos (por ej. director ejecutivo)
- El 63% de los cargos directivos subalternos
- El 34% de las organizaciones de empleadores que respondieron la encuesta indican que sus políticas de recursos humanos y otras políticas de gestión incluyen declaraciones sobre igualdad de género y diversidad.

La representación de la mujer en las estructuras de gobierno de las organizaciones de empleadores sigue presentando un reto

- Tan solo en el 7,5% de las organizaciones de empleadores entrevistadas, las juntas directivas son presididas por una mujer.
- En la mayoría de las organizaciones de empleadores, la representación de la mujer en las juntas directivas no supera el 10%.
- Tan sólo el 8% de las organizaciones de empleadores entrevistadas tenían juntas directivas con una representación femenina y masculina equilibrada.
- El 52% de las organizaciones de empleadores carecen de mecanismos de financiamiento para promover la igualdad de género en la junta directiva y los comités permanentes (30% obtienen el financiamiento de su presupuesto básico mientras que el 21% recurre a recursos externos).
- Tres de las cinco organizaciones de empleadores de mejor desempeño en cuanto a la representación femenina en la junta establecen metas de equilibrio de género en sus respectivas juntas (el sexto mecanismo más habitual que citan dichas organizaciones).

Las organizaciones de empleadores están trabajando para representar la voz de la mujer

- El 37% de las organizaciones de empleadores tienen organizaciones que representan los intereses de la mujer en las reuniones de los principales órganos de decisión.
- Tan solo en el 7,5% de las organizaciones de empleadores, una mujer preside el principal órgano de decisión, si bien las mujeres ocupan el 82% de los cargos ejecutivos de segundo línea.

Trabajar en pos de la igualdad de género entre los miembros de las organizaciones de empleadores

- Se necesita más información; el 55% de las organizaciones de empleadores entrevistadas desconocía si el cargo de director ejecutivo en las empresas afiliadas era ocupado por una mujer o un hombre.
- Ocho organizaciones de empleadores cuentan con una persona específica responsable de trabajar en el tema de igualdad de género entre los miembros de la organización.
- El 78% de las organizaciones de empleadores consideran que el servicio que ofrecen a sus miembros sobre igualdad de género es susceptible de ser mejorado.
- La mayoría de las organizaciones de empleadores han establecido mecanismos para financiar actividades destinadas a promover la igualdad de género, y las empresas afiliadas utilizan recursos de su propio presupuesto y recurren a financiamiento externo.

Acerca de la encuesta

Entre noviembre de 2016 y enero de 2017, se realizó una encuesta en línea entre 108 organizaciones de empleadores en idioma inglés, francés y español. Esta encuesta fue iniciada por la Oficina de Actividades para los Empleadores con el objeto de determinar la situación y la representación de la mujer en cargos directivos, de gobernanza y de gestión dentro de las organizaciones de empleadores, e identificar las dificultades que tienen para promover a la mujer dentro de sus propias estructuras. Este informe de la encuesta complementa la investigación realizada para la publicación *Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores*, que se basa en las políticas y prácticas de organizaciones de empleadores del mundo entero.

La encuesta evalúa la participación de la mujer en las estructuras de decisión de los organismos de empleadores mediante preguntas sobre la composición de género en las siguientes áreas de la organización:

- la estructura de afiliación;
- el principal órgano de decisión;
- la junta directiva y la estructura de los comités de la junta;
- el Secretariado (lo que incluye la dirección ejecutiva);
- servicios a miembros para promover el liderazgo de la mujer; y
- posibles limitaciones de capacidad para promover la igualdad de género entre sus ejecutivos y directivos.

Acerca de la muestra

- Se invitó a 108 organizaciones de empleadores (OE) a responder de manera anónima.
- La tasa de respuesta fue del 84%; tras la depuración de datos, se analizó el 68% de las respuestas.
- La distribución geográfica de las respuestas fue la siguiente: África, 12 OE; Estados Árabes, 3 OE; Asia y el Pacífico, 13 OE; Europa y Asia Central, 13 OE; y América Latina y el Caribe, 12 OE.
- Se entrevistó a directores ejecutivos, presidentes, directores, gerentes generales y asesores de organizaciones de empleadores.
- Las organizaciones entrevistadas de los Estados Árabes tenían una composición más heterogénea de miembros, entre los que se incluían organizaciones regionales de empleadores y empresas como así también empresas individuales. En la región de América Latina y el Caribe, se observa una tendencia de las organizaciones de empleadores a representar exclusivamente a empresas. Estas diferencias posiblemente obedezcan a la legislación nacional, la estructura del sector privado, la historia de la institucionalidad o a la evolución de la organización de empleadores (véase el gráfico 1).
- Las organizaciones de empleadores representaban principalmente a los sectores de manufactura – incluida la industria liviana–, comercio y servicios. (véase el gráfico 2).
- Más del 90% de las organizaciones de empleadores representan a empresas medianas y un 87% representa a grandes empresas. Por su parte, las microempresas se ven representadas en el 62% de las organizaciones entrevistadas.

Gráfico 1. Descripción de la organización (por región)

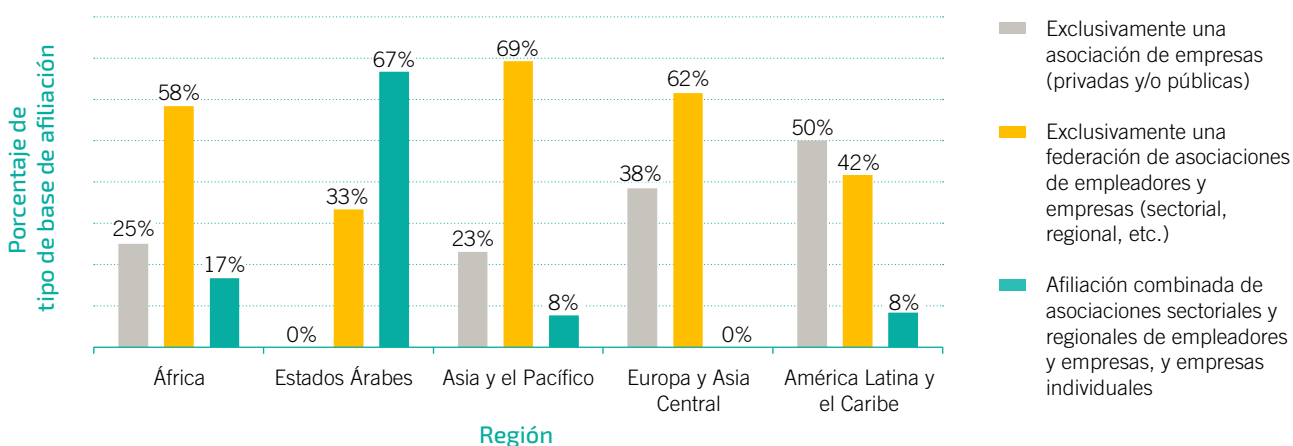


Gráfico 2. Los cuatro sectores más grandes, por cantidad de miembros en las organizaciones de empleadores

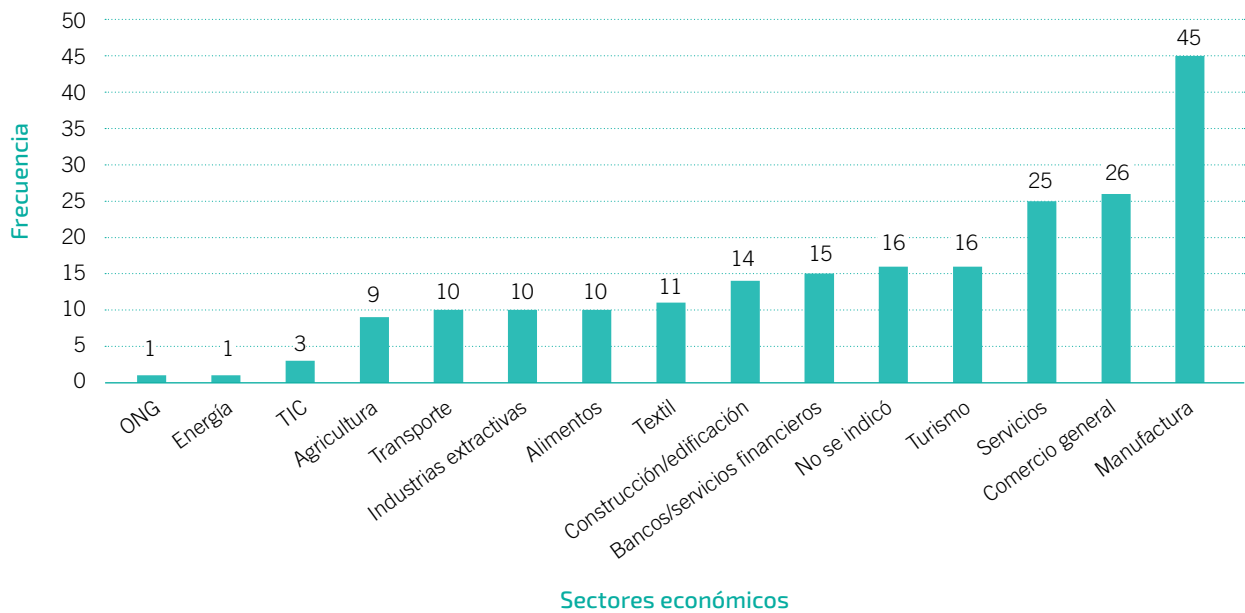
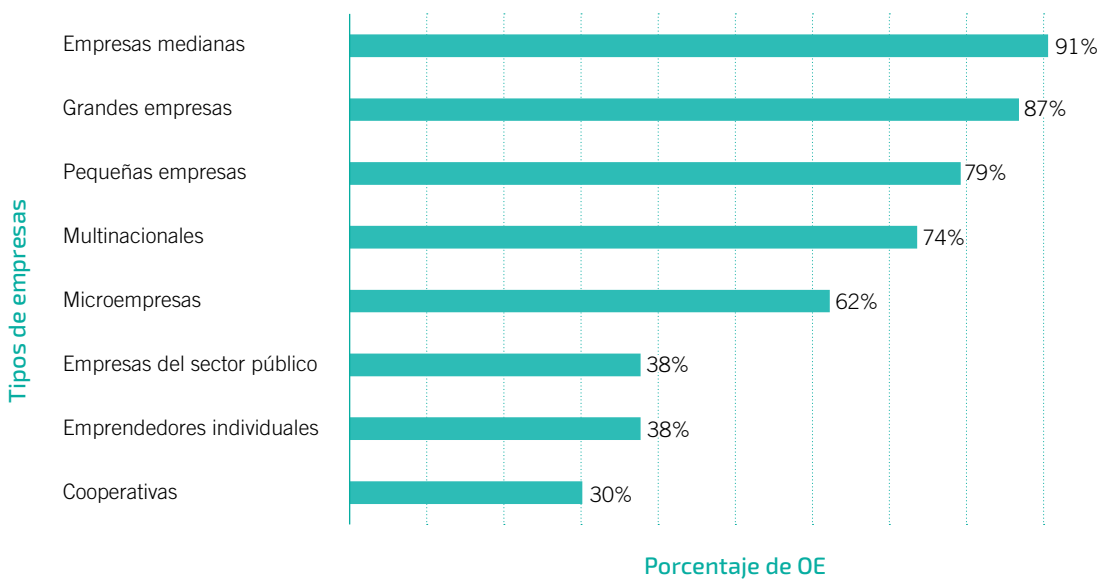
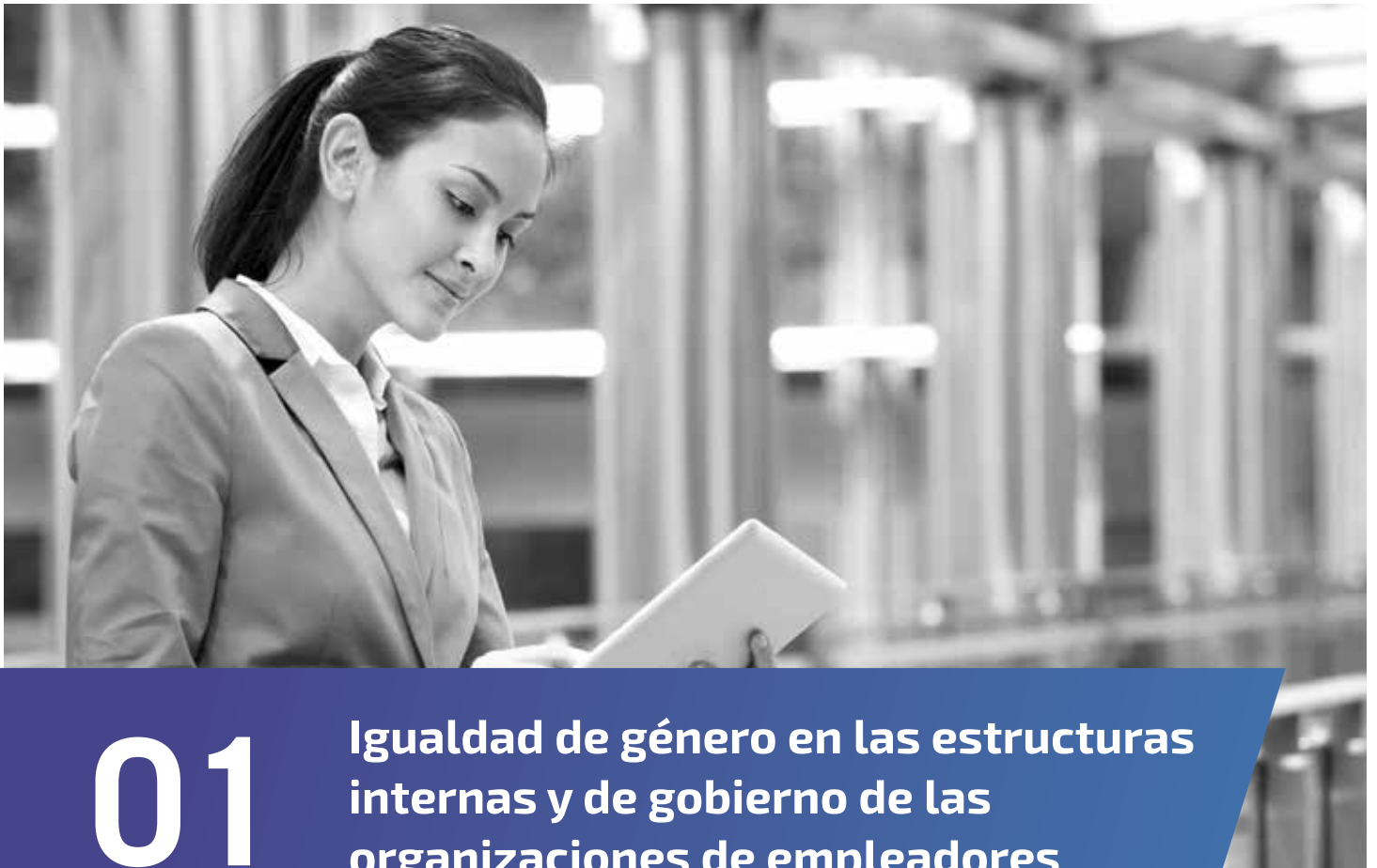


Gráfico 3. Tipos de empresas representadas por las organizaciones de empleadores





01

Igualdad de género en las estructuras internas y de gobierno de las organizaciones de empleadores

1.1 La mujer en cargos directivos de las organizaciones de empleadores: ¿Cuál es su situación?

Cada vez son más las mujeres que ocupan cargos directivos en las secretarías de las organizaciones de empleadores

En promedio, el 46% de los empleados de las organizaciones de empleadores (OE) son mujeres. Un dato alentador es que las mujeres ostentan un 34% de los cargos ejecutivos máximos (por ej. director ejecutivo) y el 63% de los cargos ejecutivos de segunda línea. Sin embargo, tan solo el 18,7% de los dos cargos máximos en los comités ejecutivos de las organizaciones de empleadores que están a cargo de la aplicación diaria de los planes estratégicos de la organización son ocupados por mujeres.

Si bien estos resultados son similares a los que se comprueban más ampliamente en el sector privado –

donde las mujeres tienden a formar parte del personal directivo subalterno y medio – el porcentaje de mujeres en los máximos cargos ejecutivos de las organizaciones de empleadores es superior al que se comprueba en las empresas, donde alrededor del 21% de los cargos de director ejecutivo son ocupados por mujeres (OIT, 2015).

Las organizaciones de empleadores están adoptando iniciativas para promover la diversidad de género en el ámbito interno

Un 34% de las organizaciones de empleadores entrevistadas tienen una declaración de diversidad o de igualdad de género en sus políticas de recursos humanos o de gestión. Un 78% de las organizaciones de empleadores tiene al menos un mecanismo con alcance más amplio del que establece la legislación nacional que contribuye al equilibrio entre el trabajo y la vida privada, y a una mayor igualdad del personal en los cargos directivos y de gestión. Algunos de esos mecanismos son las modalidades de trabajo flexibles,

¹ Los máximos cargos directivos normalmente incluyen al director ejecutivo, al vicedirector ejecutivo o al director financiero.

orientación y capacitación para el personal en materia de diversidad de género. El cuadro 1 resume los cinco mecanismos principales.

Sin embargo, podría hacerse mucho más. Las organizaciones de empleadores sugieren incluir políticas que tengan en cuenta a los hijos y medidas de discriminación positiva, hacer frente a las culturas dominadas por hombres, e intensificar el diálogo sobre la diversidad de género para propiciar un mayor cambio interno (véase el cuadro 2).

Cuadro 1. Cinco principales mecanismos/programas/políticas/iniciativas, con un alcance más amplio que el de la legislación nacional, que buscan contribuir al equilibrio entre el trabajo y la vida personal y a la igualdad de género en cargos directivos y de gestión dentro de las organizaciones de empleadores

Tipo de mecanismo

- Jornada laboral flexible para el personal
- Actividades informales de orientación que incluyen al personal de nivel subalterno y superior
- Una política contra el acoso sexual y un procedimiento de resolución de conflictos
- Formación para todo el personal sobre igualdad de género/diversidad en el ámbito de trabajo
- Promoción externa de las organizaciones de empleadores como empleador preferido por mujeres con las cualificaciones adecuadas

Cuadro 2. Mecanismos sugeridos por las organizaciones de empleadores que tienen por objetivo contribuir al equilibrio del trabajo y la vida personal y promover una mayor igualdad del personal en cargos directivos y de gestión

Iniciativas sugeridas por las organizaciones de empleadores²

Políticas y prácticas	<ul style="list-style-type: none">• Implementar políticas que tengan en cuenta a la familia y a los hijos (por ej. instalaciones de guardería y lactancia)• Elaborar políticas de recursos humanos que propicien regímenes de flexibilidad laboral (por ej. teletrabajo o trabajo desde casa)• Garantizar la igualdad salarial• Prorrogar la licencia por maternidad por un período mayor que el que prevé la ley
Contratación y retención	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar medidas de discriminación positiva para la contratación y los ascensos, y generar equilibrio de género• Impulsar el desarrollo profesional de cada empleado
Fortalecimiento de capacidades y sensibilización	<ul style="list-style-type: none">• Establecer un diálogo sobre las dificultades que se plantean en relación con la igualdad de género• Promover una cultura de igualdad que fomente la participación de la mujer en cargos directivos y de gestión• Instaurar días de la familia, en los cuales pueda traerse a los hijos a trabajar para que conozcan a la organización en acción• Promover e informar sobre la igualdad de género y prohibir la discriminación en toda la organización

² La información ingresada pudo haber sido modificada por el autor para mejorar el entendimiento, resumir ideas y eliminar información duplicada.

1.2 Mujeres en las juntas directivas de las organizaciones de empleadores

El panorama es diferente en la junta: tan solo en el 7,5% de las organizaciones de empleadores entrevistadas reportan que una una mujer preside la junta directiva.

En general, las mujeres están insuficientemente representadas en las juntas de las empresas. La composición de las juntas de las organizaciones de empleadores no difiere mucho de las juntas de las empresas afiliadas. Según el informe mundial de la OIT sobre *La mujer en la gestión empresarial*, alrededor de una tercera parte (30%) de las empresas entrevistadas tenía juntas directivas integradas exclusivamente por hombres; dos tercios tenían una participación femenina inferior al 30% y tan solo el 13% había logrado el equilibrio de género en sus juntas directivas (donde la participación de la mujer se sitúa entre el 40% y el 60%). Más aún, tan solo en el 13% de las empresas entrevistadas la junta era presidida por una mujer (OIT, 2015).

Estos resultados son compartidos por la encuesta realizada entre las organizaciones de empleadores, donde las juntas son presididas por mujeres tan solo en el 7,5% de las organizaciones de empleadores (véase cuadro 3). El cuadro 4 indica que las juntas directivas de las organizaciones de empleadores en los Estados Árabes, Asia y el Pacífico, y América Latina y el Caribe no son presididas por mujeres. Tan solo el 8% de las organizaciones de empleadores entrevistadas habían logrado el equilibrio de género en las juntas directivas. En la mayoría de las organizaciones, la representación de la mujer en las juntas no superaba el 10%, mientras que en el 11% de las organizaciones de empleadores las juntas estaban integradas exclusivamente por hombres (véase gráfico 4).

La representación de la mujer es un poco mayor en las vicepresidencias de las juntas. Si bien, en promedio, las mujeres ocupan el 19,2% de esos cargos, de la encuesta surge que los Estados Árabes y la región de Europa y Asia Central tienen una participación femenina inferior del 11% y 10%, respectivamente, en las vicepresidencias de las juntas directivas.

Las organizaciones de empleadores necesitan más mecanismos para promover la representación de la mujer en las juntas directivas

Todas las organizaciones de empleadores, salvo tres, indicaron que cuentan al menos con un mecanismo para promover la representación de la mujer en sus juntas directivas. El mecanismo más común consiste en la posibilidad de que todos los miembros de la organización de empleadores pueden proponer candidatos para integrar la junta, lo que amplía el abanico de candidaturas. El segundo mecanismo más común consiste en permitir la candidatura para integrar la junta de otros niveles directivos (más allá del director ejecutivo) de los afiliados de la organización de empleadores. Si bien estos mecanismos a menudo están incorporados en los instrumentos constitutivos a fin de propiciar procesos democráticos y ampliar el grupo de candidatos, no hay muchas otras medidas destinadas específicamente a promover la diversidad de género en las juntas directivas.

Tres de las cinco organizaciones de empleadores con mejores resultados en términos de representación femenina en las juntas fijan metas oficiales de equilibrio de género en sus respectivas juntas directivas (el sexto mecanismo más usado por las organizaciones de empleadores).

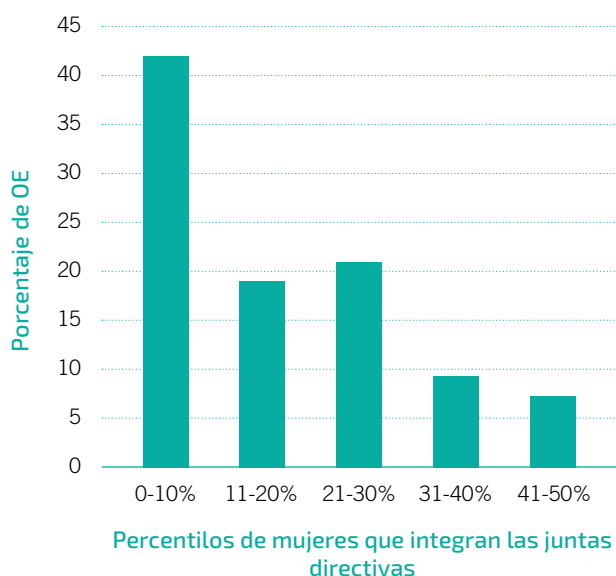
Cuadro 3. Representación masculina y femenina en los cargos máximos de las juntas directivas de las organizaciones de empleadores

	Presidente	Vicepresidente (o equivalente)
	% del total	% del total
Mujeres	7.5	19.2
Hombres	92.4	80.8

Cuadro 4. Representación masculina y femenina en los cargos máximos de las juntas directivas (por región)

	Mujeres (%)	Hombres (%)
África	17	83
Estados Árabes	0	100
Asia y el Pacífico	0	100
Europa y Asia Central	15	85
América Latina y el Caribe	0	100

Gráfico 4. Presencia de la mujer en las juntas directivas



Cuadro 5. Representación masculina y femenina en vicepresidencias o cargos equivalentes de las juntas directivas, por región

	Mujeres (%)	Hombres (%)
África	19	81
Estados Árabes	11	89
Asia y el Pacífico	21	79
Europa y Asia Central	10	90
América Latina y el Caribe	24	76

Cuadro 6. Cinco principales mecanismos destinados a promover la representación de la mujer en las juntas directivas de las organizaciones de empleadores.

Tipo de mecanismo

- Todos los miembros de las organizaciones de empleadores pueden proponer candidaturas para la composición de la junta directiva
- La organización de empleadores permite que se propongan candidaturas de personas que ocupan otros niveles directivos de las entidades afiliadas, no limitándose exclusivamente a Directores Ejecutivos
- La organización de empleadores facilita la formación sobre liderazgo y la preparación de las mujeres para puestos directivos

- La organización de empleadores influye (o intenta influir) en sus miembros para que propongan como candidatas a mujeres con cualificaciones adecuadas para ocupar cargos en la junta directiva

1.3 Representación de la mujer en comités permanentes o consejos de las organizaciones de empleadores

La representación de la mujer sigue estando concentrada en los niveles directivos subalternos de las organizaciones de empleadores

La encuesta de organizaciones de empleadores examinó la cantidad de comités permanentes presididos por mujeres (es decir, comités/consejos que son oficiales, permanentes y que se reúnen con regularidad) y comprobó una representación femenina mucho mayor. Las mujeres ocupan el 18% de las presidencias y el 26% de las vicepresidencias de dichos comités, un resultado que refleja el aumento de la participación femenina en cargos directivos subalternos. Los comités permanentes a menudo tienen a su cargo aplicar estrategias o decisiones ya existentes, lo que permite inferir que las mujeres tienen un mayor protagonismo en la implementación, pero no aún en la toma de decisiones. Tan solo el 9% de las organizaciones de empleadores tienen un comité permanente que se ocupa específicamente de cuestiones de igualdad de género.

Acciones de las organizaciones de empleadores para promover la representación de la mujer en los comités permanentes

Como sucede con la representación en las juntas directivas, algunas organizaciones de empleadores actualmente adoptan acciones deliberadas, además de los procesos democráticos normales, para garantizar que se promueva la igualdad de género dentro de los comités permanentes de la organización de empleadores (véase cuadro 7). Las organizaciones de empleadores recomiendan varias iniciativas estratégicas, políticas y de fortalecimiento de las capacidades para aumentar la presencia de la mujer en las juntas directivas y en los comités permanentes (cuadro 8). Sin embargo, estas iniciativas deben llevarse a la práctica para impulsar la diversidad de género y fortalecer los procesos decisivos dentro de las organizaciones de empleadores.

Cuadro 7. Cinco mecanismos principales dirigidos a promover la representación femenina en los comités permanentes de las organizaciones de empleadores

Tipo de mecanismo

- Todos los miembros de la organización de empleadores pueden proponer candidaturas para integrar los comités permanentes
- La organización de empleadores permite que se propongan candidaturas desde otros niveles directivos de las entidades afiliadas, no limitándose exclusivamente al cargo de Director Ejecutivo
- La organización de empleadores influye (o intenta influir) en sus miembros para que propongan como candidatas a mujeres con cualificaciones adecuadas para ocupar cargos en los comités permanentes
- La organización de empleadores facilita la formación sobre liderazgo y la preparación de las mujeres para integrar comités permanentes
- La organización de empleadores cuenta con apoyo específico que permite que las mujeres con cualificaciones adecuadas se familiaricen con los procedimientos para pasar a formar parte de comités permanentes

Cuadro 8. Iniciativas que recomiendan las organizaciones de empleadores para aumentar y mantener la representación de la mujer en juntas directivas y comités permanentes

Categoría

Fortalecimiento de las capacidades	<ul style="list-style-type: none">• Generar oportunidades para que las Directoras Ejecutivas se interioricen sobre la función que tienen los miembros de la junta directiva de la organización de empleadores.• Realizar sesiones prácticas, de formación e instrucción para promover la igualdad de género en las juntas directivas y en los comités permanentes.• Impartir formación a las entidades afiliadas de la organización de empleadores sobre igualdad de género para cambiar las mentalidades.• Formar a la dirección en ejercicio de la organización de empleadores en materia de igualdad de género y discriminación de género.• Solicitar a mujeres que representen a la organización de empleadores en eventos externos.
Estrategias e iniciativas	<ul style="list-style-type: none">• Establecer un comité permanente que se ocupe de la igualdad de género en la organización de empleadores.• Alentar e influir en las entidades afiliadas de la organización de empleadores a proponer la candidatura de mujeres para integrar los comités permanentes.• Alentar a las mujeres a postularse y a aceptar cargos directivos.• Implicar a las asociaciones de mujeres empresarias.
Política	<ul style="list-style-type: none">• Establecer procesos de recursos humanos que fomenten la igualdad de género y midan los avances.• Formular estrategias internas, planes de acción e indicadores de resultados para promover la igualdad de género.• Fijar cupos y metas para la representación de la mujer en las juntas directivas y en los comités de la OE



02

Generar el cambio externo: promover la igualdad de género entre las entidades afiliadas de la organización de empleadores

2.1 ¿Llegan las organizaciones de empleadores a las empresas que son propiedad de mujeres o están bajo su dirección?

Ausencia de datos

Las organizaciones de empleadores pueden cumplir una función fundamental para ayudar a propietarias de empresas y mujeres en cargos directivos a superar los obstáculos de género e impulsar la diversidad de género en cargos directivos y de gestión. Resulta así crucial entender la composición por género que tienen las entidades afiliadas de las organizaciones de empleadores en sus estructuras directivas. En el gráfico 5 se observa que más de la mitad (55%) de las organizaciones de empleadores entrevistadas desconocían si las empresas afiliadas estaban dirigidas

por mujeres. Mientras que en la región de África el 83% de las organizaciones de empleadores podía informar el porcentaje de empresas afiliadas dirigidas por mujeres, tan solo el 33% de las organizaciones de empleadores en los Países Árabes contaba con esa información. Las organizaciones de empleadores más grandes tendían a conocer el porcentaje de empresas afiliadas dirigidas por mujeres, posiblemente por tener mayor capacidad de recursos humanos.

Las organizaciones de empleadores integradas por asociaciones comerciales y de empleadores regionales y sectoriales eran más proclives a conocer la cantidad de asociaciones lideradas por mujeres que a saber la cantidad de empresas afiliadas dirigidas por mujeres (gráfico 6). Una proporción apenas superior a un tercio (36%) de las organizaciones de empleadores carecía de información sobre asociaciones sectoriales y regionales de comercio y de empleadores afiliadas.

Gráfico 5. Porcentaje de empresas del sector público/privado afiliadas a las organizaciones de empleadores que están dirigidas/lideradas por mujeres (por región)

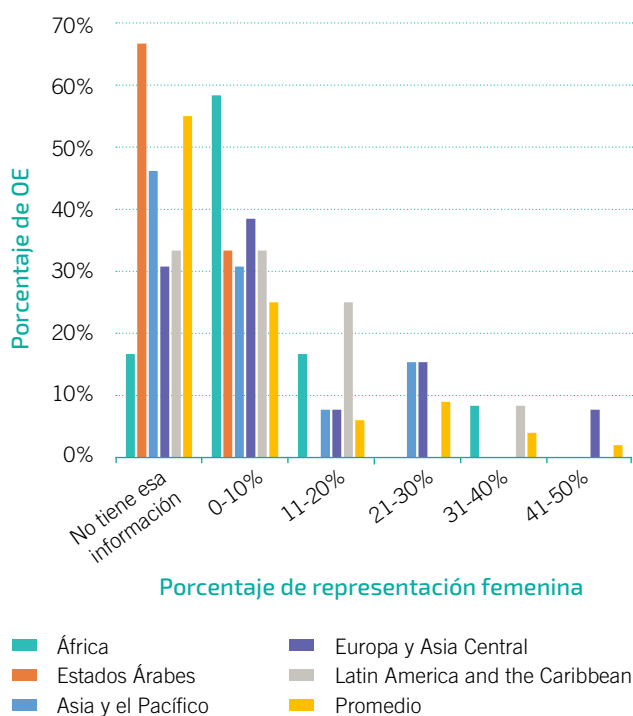
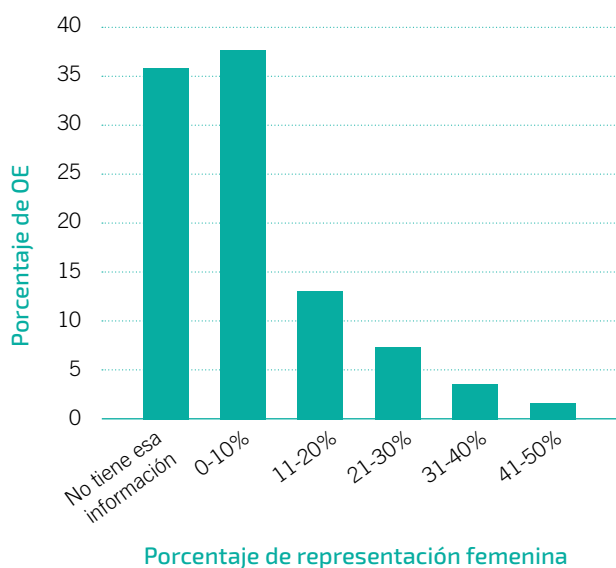


Gráfico 6. Porcentaje de asociaciones sectoriales y regionales de comercio y de empleadores afiliadas a las organizaciones de empleadores que están dirigidas/lideradas por mujeres



2.2 ¿La OE representa la voz de las empresas que son propiedad o que están dirigidas por mujeres?

El 37% de las organizaciones de empleadores tienen organizaciones que representan los intereses de las mujeres durante las reuniones de los principales órganos de decisión.

Si bien es posible que las organizaciones de empleadores tengan acceso limitado a las propietarias de empresas o mujeres en cargos directivos, se esfuerzan por representar los intereses de las mujeres en los principales órganos de decisión de las organizaciones de empleadores (como asambleas generales o asambleas anuales). El 37% de las organizaciones de empleadores cuentan con organizaciones especializadas, tales como las organizaciones integradas por empresarias o mujeres profesionales que representan los derechos de las mujeres durante las reuniones de los principales órganos de toma de decisiones.

En consonancia con resultados previos, tan solo en el 7,5% de las organizaciones de empleadores el órgano principal de toma de decisiones está presidido por una mujer, mientras que en el 82% las mujeres ocupan los cargos de dirección ejecutiva de segunda línea (gráfico 7).

La representación no implica necesariamente que las empresas que son propiedad de mujeres o son dirigidas por estas vayan a tener poder de voto o influencia en las decisiones.

Por otra parte, es relativamente baja la representación de organizaciones que son propiedad de mujeres o están dirigidas por estas que pueden votar en los principales órganos de decisión de las organizaciones de empleadores entrevistadas. De las organizaciones de empleadores que respondieron a esta pregunta, o que tenían conocimiento de la representación femenina con derecho a voto, tan solo 19 tienen más de un 11% de organizaciones y/o empresas dirigidas o propiedad de mujeres con derecho a voto (gráfico 8). Este bajo nivel de representación posiblemente explique la diversidad limitada de género en las estructuras de gobierno de las organizaciones de empleadores y entorpezca los esfuerzos de las organizaciones de empleadores por representar la voz de empresas que son dirigidas por mujeres o propiedad de estas.

Gráfico 7. Representación femenina y masculina en cargos de dirección ejecutiva de segunda línea dentro del principal órgano de toma de decisiones (por región).

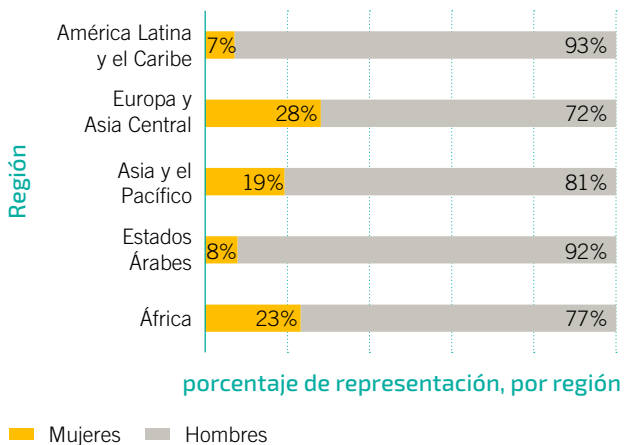
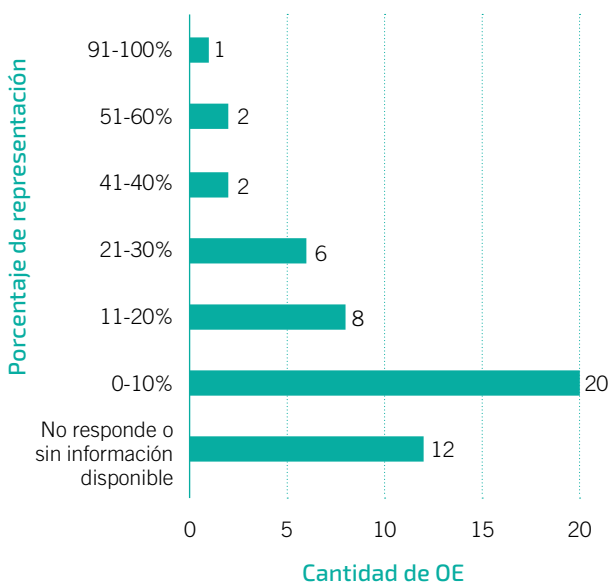


Gráfico 8. Porcentaje de organizaciones/empresas afiliadas que están representadas o son propiedad de mujeres y que tienen derecho a voto en los principales órganos de decisión



2.3 Servicios de las a organizaciones de empleadores que promueven la igualdad de género entre sus afiliados

Las oportunidades de las mujeres para ocupar cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores están inexorablemente ligadas a la situación de las mujeres en cargos directivos y de gestión en las organizaciones y empresas afiliadas.

Además de tener mecanismos para promover a la mujer en cargos directivos y de gestión, es importante asegurarse de que ellas cuentan con las competencias y los conocimientos necesarios para ello.

La encuesta indica que ocho organizaciones de empleadores tienen una persona exclusivamente dedicada a trabajar en cuestiones relativas a la igualdad de género en la organización, y otras cinco cuentan con una persona responsable de dos funciones: una, ligada a cuestiones de género y la otra, a una temática distinta. Solo tres organizaciones de empleadores tienen un equipo completo que trabaja en cuestiones de género, mientras que ocho organizaciones de empleadores indican que el tema es considerado responsabilidad de todos. Diecinueve organizaciones de empleadores respondieron que no había una persona responsable que se dedicase a la igualdad de género dentro de la organización. Un dato interesante es que las organizaciones de empleadores que no tienen recursos humanos dedicados a promover la igualdad de género tienen más del doble de probabilidades de designar a un hombre en el puesto de director ejecutivo (razón de 11:5).

Servicios para la igualdad de género: un punto de partida esencial

Los servicios dirigidos a las empresas afiliadas relacionados con promover la igualdad de género no solo son importantes para generar un cambio en el sector privado, sino también dentro de las propias organizaciones de empleadores.

Dar apoyo a asociaciones de empresarias para que participen en los programas y las redes de organizaciones de empleadores es la iniciativa y la actividad más común que habitualmente realizan las organizaciones de empleadores con el fin de promover la igualdad de género. La segunda iniciativa más

común son los eventos de diálogo social sobre igualdad de género en cargos directivos y de gestión, y la tercera consiste en investigar sobre el tema (cuadro 9). Estas tres iniciativas están vinculadas con la función de promoción, un área que suele ser fundamental en las organizaciones de empleadores.

El 78% de las organizaciones de empleadores considera que es posible mejorar los servicios que ofrecen a las entidades afiliadas sobre cuestiones de género

La mayoría de las organizaciones de empleadores realizaron sugerencias prácticas y acertadas para mejorar los servicios que ofrecen a sus afiliados en relación con cuestiones de género (cuadro 10). Algunas de esas sugerencias incluyen:

- incentivar y dar apoyo a mujeres en cargos directivos en las empresas afiliadas para que se involucren en el gobierno de las organizaciones de empleadores;
- promover “modelos a seguir” para estimular entre las empresas afiliadas la promoción de la mujer en puestos directivos y de gestión en las empresas afiliadas;
- afianzar las aptitudes de liderazgo y gestión de la mujer, mediante cursos de formación y eventos de sensibilización sobre igualdad de género; y
- generar y difundir distintos tipos de investigación e información sobre la situación de la mujer en puestos directivos y de gestión en el sector privado.

Las iniciativas externas para promover la igualdad de género dirigidas a las empresas afiliadas tienen más probabilidades de obtener financiamiento que aquellas centradas en promover a la mujer en cargos directivos dentro de las organizaciones de empleadores.

El 42% de las organizaciones de empleadores no cuenta con mecanismos de financiamiento que den apoyo a iniciativas de igualdad de género en juntas directivas y comités permanentes (el 30% financia estas iniciativas con sus propios presupuestos mientras que el 21% recurre a fondos externos). Es posible que las organizaciones de empleadores que utilizan sus propios presupuestos para financiar iniciativas de igualdad de género apliquen técnicas de elaboración de presupuestos con enfoque de género y conciben dichas inversiones como iniciativas a largo plazo.

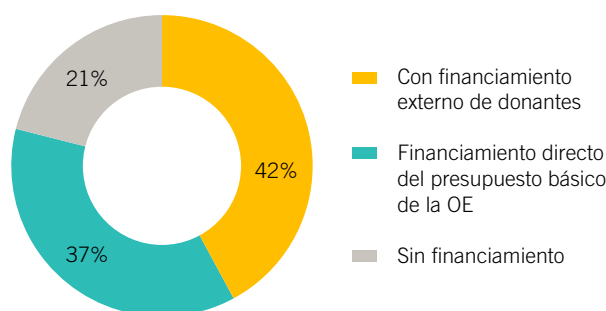
Por el contrario, las organizaciones de empleadores tienen mecanismos de financiamiento más consolidados (utilizando el presupuesto propio y recurriendo también a financiamiento externo) para actividades que promueven la igualdad de género entre las empresas afiliadas (gráfico 10). Dado que una de las principales funciones de las organizaciones de empleadores es prestar servicios a sus afiliados, es más probable que asigne recursos para realizar actividades de género con miras a brindar asistencia a sus miembros (enfoque externo), que para impulsar un cambio interno.

Cuadro 9. Las cinco iniciativas y actividades principales que se realizan con regularidad (como mínimo, una vez al año) dirigidas a los miembros y orientadas a promover la igualdad de género

Tipo de iniciativa/actividad

- Apoyo de las organizaciones de empleadores a asociaciones de empresarias a fin de participar en programas y redes de la organización de empleadores
- Eventos de diálogo social sobre temas de igualdad de género en puestos directivos y de gestión
- Investigación sobre temas de igualdad de género en puestos directivos y de gestión
- Influir para que se promulguen leyes que promuevan la igualdad de género en puestos directivos y de gestión
- Eventos promocionales para estimular la afiliación de las mujeres a organizaciones de empleadores

Gráfico 9. Financiamiento de iniciativas para promover la igualdad de género entre entidades afiliadas a organizaciones de empleadores



Cuadro 10. Iniciativas sugeridas por organizaciones de empleadores para mejorar las actividades dirigidas a sus miembros a fin de promover la participación de la mujer en cargos directivos o de gestión

Iniciativas sugeridas por las organizaciones de empleadores³

Políticas y prácticas	<ul style="list-style-type: none">• Crear un comité permanente para debatir temas relacionados con la igualdad de género y dar apoyo a las entidades afiliadas
Fortalecimiento de la capacidad	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer asesoramiento a los afiliados de las organizaciones de empleadores sobre creación de capacidad para mujeres en puestos de gestión y sobre la estrategia de incorporación de la perspectiva de género.• Impartir cursos de formación de formadores en las organizaciones de empleadores que enseñen a promover la igualdad de género.• Dar apoyo a mujeres que pueden llegar a ocupar puestos directivos o de gestión (por ej., a través de talleres sobre igualdad de género, cursos de capacitación sobre liderazgo eficaz y programas de tutoría).
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Difundir buenas prácticas para promover a las mujeres en cargos directivos y de gestión, así como y los beneficios de la igualdad de género.• Solicitar el apoyo de donantes entre las entidades afiliadas de las organizaciones de empleadores para iniciativas que respalden la promoción de mujeres en puestos de gestión.• Asociarse con miembros y otros grupos de interés para fomentar y defender la igualdad de género.• Interactuar y asociarse con el sector académico (por ej., llevar a cabo estudios de género) para ofrecer información y datos de mejor calidad a las organizaciones de empleadores.• Colaborar con otras organizaciones de empleadores de la región para construir una plataforma que promueva la igualdad de género.• Incentivar a las mujeres a postularse y aceptar más puestos de gestión en las organizaciones de empleadores.• Incentivar la interrelación y el diálogo entre organizaciones de empleadores sobre igualdad de género.• Recompensar a las empresas que tienen buenas prácticas para promover la participación femenina en puestos directivos y de gestión.
Promoción	<ul style="list-style-type: none">• Destacar la labor de mujeres que se han destacado por su excelencia en cargos directivos y de gestión.• Impulsar la inclusión del diálogo sobre cuestiones de género en las políticas de empresas/ organizaciones afiliadas.• Persuadir a más empresas miembros para que adopten e implementen políticas contra el acoso sexual.• Ejercer presión para que se adopten leyes que promuevan la igualdad de género y prácticas laborales equitativas.

³ La información ingresada pudo haber sido modificada por el autor para mejorar el entendimiento, resumir ideas y eliminar información duplicada.



03

Retos y brechas para promover la igualdad de género

El gráfico 10 resume las conclusiones de la encuesta respecto de una serie de afirmaciones que buscan evaluar los conocimientos, las competencias y las actitudes de las organizaciones de empleadores para promover la igualdad de género en cargos directivos y de gestión. Se les pidió a las organizaciones de empleadores que indicasen en qué medida estaban de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones (con la siguiente escala: de acuerdo, totalmente de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo):

- La organizaciones de empleadores (OE) cuenta con empleados o miembros con conocimientos específicos sobre discriminación en razón de género
- La OE posee recursos de información a disposición de sus empleados sobre igualdad de género en cargos directivos y de gestión
- La OE tiene empleados capacitados para efectuar análisis de género que le permiten identificar problemas de género en sus operaciones y proyectos
- La OE tiene empleados capacitados para elaborar mecanismos que promuevan la igualdad de género en puestos directivos y de gestión dentro de la organización
- La OE recopila datos de sus miembros que puede utilizar para promover la igualdad de género en sus estructuras directivas y de gestión
- La OE posee las competencias y los canales necesarios para la comunicación efectiva de cuestiones de género
- La OE tiene experiencia previa en llevar adelante programas que promueven la igualdad de género en cargos directivos y de gestión
- La OE intercambia regularmente información (al menos, una vez al año) con otras organizaciones con el fin de profundizar sus conocimientos y/o competencias para promover la igualdad de género en cargos directivos y de gestión
- La OE brinda capacitación regularmente (al menos, una vez al año) a sus empleados sobre igualdad y/o diversidad de género en el ámbito de trabajo
- La OE tiene la misión de promover la igualdad de género en cargos directivos y de gestión de la organización
- La OE ha asignado recursos financieros suficientes para cumplir su misión de promover la igualdad de género en cargos directivos y de gestión de la organización

Las organizaciones de empleadores poseen las capacidades, los conocimientos y los recursos para promover la igualdad de género entre sus miembros

La mayoría de las organizaciones de empleadores (el 82%) afirmaron tener las competencias y los mecanismos para promover la igualdad de género en sus organizaciones, además de experiencia en esa tarea. Sin embargo, un menor porcentaje manifestó tener la misión de promover la igualdad de género (solo el 58% de los entrevistados indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación). La mayoría de las organizaciones de empleadores afirmaron que contaban con empleados o miembros con conocimientos específicos sobre discriminación de género y recursos informativos disponibles sobre igualdad de género en cargos directivos y de gestión (poco más del 72% de las organizaciones de empleadores respondió que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación).

La falta de financiamiento y la falta de capacitación fueron identificadas como obstáculos para el cambio:

- más de la mitad (el 54%) de las organizaciones de empleadores entrevistadas dijeron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación que indica que tienen recursos financieros suficientes para cumplir con su misión de promover la igualdad de género, y
- el 72% de las organizaciones de empleadores entrevistadas dijeron estar en desacuerdo con la afirmación de que la organización de empleadores brinda capacitación regularmente (al menos, una vez al año) sobre igualdad y/o diversidad de género en el ámbito de trabajo.

Las organizaciones de empleadores confían en su capacidad interna para promover el ascenso de la mujer a cargos directivos y de gestión entre sus afiliadas

Las organizaciones de empleadores manifestaron que confían en su capacidad de desarrollar y difundir la temática de la mujer en cargos directivos y de gestión. Sin embargo, algunas de las principales medidas para promover la igualdad de género en la dirección y gestión de empresas, por ejemplo, la capacitación sobre cuestiones de género, el intercambio de información, la elaboración de presupuestos con enfoque de género y la recopilación de información, no se utilizan ampliamente.

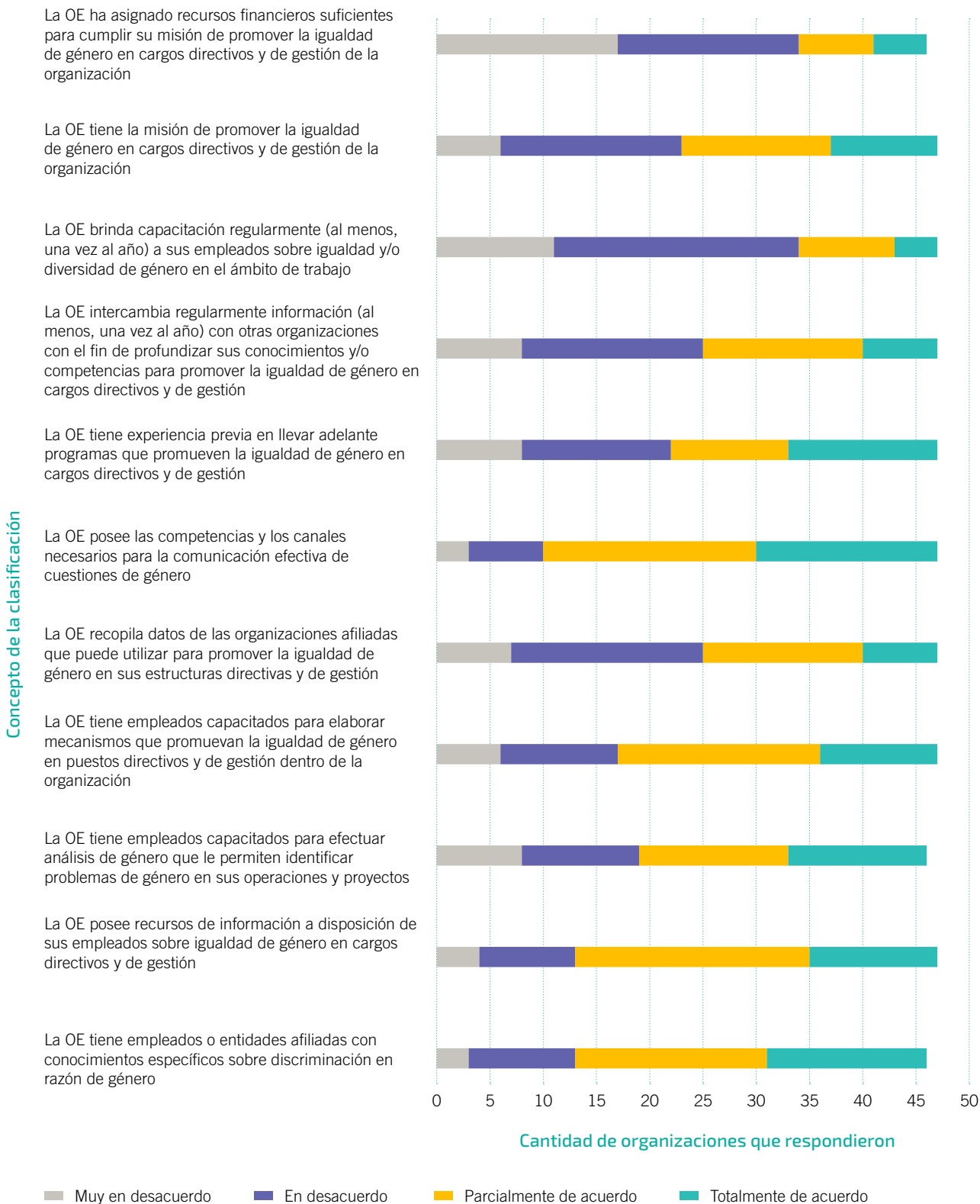
La información, las normas culturales y los entornos poco propicios son otros obstáculos que impiden promover la igualdad de género entre los servicios que las organizaciones de empleadores ofrecen a sus afiliados.

- Para la mitad de las organizaciones de empleadores entrevistadas, la falta de iniciativas de recopilación y difusión de información constituye una dificultad.
- El 38% de las organizaciones de empleadores entrevistadas indicaron que las normas culturales dificultan la promoción de la igualdad de género.
- También se señaló (en un 30%) la capacidad de las mujeres de involucrarse con organizaciones de empleadores y de asumir cargos directivos. Otros comentarios de las organizaciones de empleadores entrevistadas indicaron: (1) la percepción de que las mujeres necesitan un incentivo para postularse y aceptar candidaturas para ocupar cargos en los órganos de gobierno de las organizaciones de empleadores; y (2) que las mujeres posiblemente necesiten más apoyo para fortalecer sus redes y competencias como preparación para ocupar cargos directivos.
- El 15% de las organizaciones de empleadores entrevistadas también mencionaron la ausencia de estrategias y capacidades explícitas para promover el ascenso de la mujer a cargos directivos y de gestión.

En una pregunta abierta, las organizaciones de empleadores informaron las siguientes dificultades para promover en ellas la igualdad de género:

- Información insuficiente sobre la situación de la mujer en organizaciones y/o empresas afiliadas;
- pocos recursos financieros;
- culturas y estructuras institucionales limitantes que no promueven la igualdad de género;
- percepción de que la igualdad de género no es un tema relevante o importante en la actualidad;
- falta de diálogo suficiente sobre la temática;
- excesiva dependencia de la meritocracia sin atender los prejuicios de género;
- reticencia de las mujeres para aceptar cargos de mayor jerarquía;
- dificultad para identificar candidatas con capacidad de liderazgo;
- la temática de la igualdad de género no se percibe como una función central de la organización de empleadores;
- falta de iniciativa o énfasis suficiente para modificar la composición de las juntas directivas; y
- falta de capacitación en materia de género.

Gráfico 10. Conocimientos y actitud de las organizaciones de empleadores respecto a las mujeres en puestos directivos y de gestión: afirmaciones clasificadas





04

De cara al futuro: Qué pueden hacer las organizaciones de empleadores

Los resultados de la encuesta ofrecen información sobre la situación de la mujer en puestos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores, y sobre las dificultades que enfrentan dichas organizaciones. En última instancia, cuanto mayor diversidad de género tengan los miembros de las organizaciones de empleadores, mayor será el número de mujeres en condiciones de liderar, representar y/o participar en la toma de decisiones dentro de las estructuras de gobierno de las organizaciones de empleadores. Las organizaciones de empleadores deben dar solución a los obstáculos que les impiden propiciar la igualdad de género en sus estructuras internas, y utilizar la capacidad que poseen para seguir generando cambios entre sus miembros. Este informe concluye con una serie de recomendaciones sobre las medidas que las organizaciones de empleadores pueden tomar para consolidar sus logros y fortalezas y así lograr la diversidad de género internamente y entre sus afiliados.

Recomendaciones para promover el cambio interno:

- Identificar las buenas prácticas y las limitaciones de capacidad que tienen las organizaciones de

empleadores para promover el ascenso de la mujer a puestos de gestión en sus estructuras internas, llevando a cabo auditorías de género.

- Utilizar la auditoría de género u otra metodología de investigación para dar apoyo en la capacitación y sensibilización de empleados y afiliados. Incluir a miembros de la alta dirección y de la junta directiva.
- Formular políticas, estrategias de apoyo e indicadores de progreso para promover el ascenso de la mujer a puestos directivos (tanto interna como externamente) y tomar el ejemplo de otras organizaciones de empleadores.
- Los directivos deben apoyar y recompensar a quienes promueven el cambio dentro de las organizaciones de empleadores.
- Explorar distintos modelos de financiamiento para promover la igualdad de género de manera más eficaz y sostenible dentro de las organizaciones de empleadores.
- Establecer mecanismos que aseguren que las empresas/organizaciones que representan a las mujeres en puestos directivos y de gestión tengan derecho a voto en el principal órgano de toma de decisiones.

Recomendaciones para brindar más apoyo y servicios a sus miembros:

- Adoptar tecnologías que permitan a las organizaciones de empleadores recopilar y administrar datos sobre sus miembros de manera más eficaz y eficiente.
- Colaborar con sus miembros y con las personas que hacen las políticas, para impulsar el ascenso de la mujer a puestos directivos y de gestión en el sector privado.
- Utilizar tecnologías para interactuar y compartir experiencias con afiliados de otras asociaciones empresariales y con empresas individuales.
- Apoyar y recompensar a sus miembros que promueven el cambio en materia de igualdad de género entre sus afiliados y en general.

Apéndice 1: Países que respondieron a la encuesta (por grupos regionales definidos por la OIT)

Región	Subregión – general	Países ⁴
África	África del Norte	Argelia
	África Subsahariana	Benín, Burundi, Comoros, Gambia, Kenia, Madagascar, Mali, Mauricio, Namibia, Seychelles y Sudán
América	América Latina y el Caribe	Antigua y Barbuda, Belice, Colombia, Ecuador, El Salvador, Granada, Honduras, Jamaica, México, Paraguay, San Cristóbal y Nevis, Surinam y República Bolivariana de Venezuela
Estados Árabes	Estados Árabes	Líbano y Yemen
Asia y el Pacífico	Asia del Este	Japón
	Sudeste de Asia y el Pacífico	Fiji, Indonesia, República Democrática de Lao, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea, Palau, Samoa, Singapur, Sri Lanka y Tailandia
	Sur de Asia	Bangladesh, Nepal y Sri Lanka
Europa y Asia	Norte, Sur y Oeste de Europa	Croacia, Italia, Lituania, Montenegro, Países Bajos, Portugal y ex República Yugoslava de Macedonia
	Este de Europa	Bulgaria y Hungría
	Centro y Oeste de Asia	Azerbaiyán y Kazajstán

⁴ Se recibieron dos respuestas de Bulgaria y Líbano

Anexo 1: Cuestionario de la encuesta

Encuesta mundial de ACT/EMP: mujeres en cargos directivos y de gestión en organizaciones de empleadores.

Le damos las gracias de antemano por tomarse el tiempo para completar la encuesta y así contribuir a la realización de este importante trabajo.

Por cómo está diseñada, la encuesta tiene una duración prevista de 30 minutos aproximadamente si se tienen a mano todos los datos requeridos.

Toda la información será recopilada de forma anónima a través del cuestionario; la persona que responda no será identificada individualmente.

La información recopilada podrá tomarse como representativa de un país solo si la Organización de Empleadores (OE) autoriza que se haga dicho uso de ésta.

Preguntas sobre información general:

1. ¿Cuál es el nombre completo de su organización de empleadores?
2. ¿Cuál es su nombre?
3. ¿Qué puesto/cargo ocupa actualmente en la organización de empleadores?
4. ¿Cuál es su correo electrónico de contacto?

Estructura y afiliación de la organización de empleadores:

5. ¿Cuál es la descripción que mejor cuadra para con los miembros que constituyen la base de su organización?
 - a. Una federación de Organización de Empleadores y de organizaciones de empresas ÚNICAMENTE
 - b. Una organización de empresas (públicas o privadas) ÚNICAMENTE
 - c. Una afiliación mixta de Organización de Empleadores Y de organizaciones de empresas
 - d. Otro (especificar)
6. ¿Con cuántos miembros cuenta actualmente la organización?

7. ¿Qué porcentaje de *empresas, tanto públicas como privadas*, que son miembros de sus OE están encabezadas/dirigidas por mujeres?
 - a. 0-10%
 - b. 11-20%
 - c. 21-30%
 - d. 31-40%
 - e. 41-50%
 - f. 51-60%
 - g. 61-70%
 - h. 71-80%
 - i. 81-90%
 - j. 91-100%
 - k. La organización no cuenta con esa información
 - l. Otro (especificar)
8. ¿Qué porcentaje de empresas que son miembros de sus *Organizaciones de Empleadores y de Empresas* están encabezadas/dirigidas por mujeres?
 - a. 0-10%
 - b. 11-20%
 - c. 21-30%
 - d. 31-40%
 - e. 41-50%
 - f. 51-60%
 - g. 61-70%
 - h. 71-80%
 - i. 81-90%
 - j. 91-100%
 - k. La organización de empleadores no cuenta con esa información
 - l. Otro (especificar)
9. Enumere, por favor, los cuatro mayores sectores económicos en términos de cantidad de miembros
 - a. Sectores económicos 1
 - b. Sectores económicos 2
 - c. Sectores económicos 3
 - d. Sectores económicos 4
10. ¿Qué porcentaje de empresas, tanto públicas como privadas, que son miembros de sus OE están encabezadas/dirigidas por mujeres?
 - a. 0-10%
 - b. 11-20%
 - c. 21-30%
 - d. 31-40%
 - e. 41-50%

- f. 51-60%
- g. 61-70%
- h. 71-80%
- i. 81-90%
- j. 91-100%
- k. La organización de empleadores no cuenta con esa información
- l. Otro (especificar)

11. ¿A qué tipo de empresas representan las OE? (Tilde tantas opciones como sea necesario)
- a. Emprendedores individuales
 - b. Microempresas
 - c. Pequeñas empresas
 - d. Medianas empresas
 - e. Grandes empresas
 - f. Empresas multinacionales
 - g. Cooperativas
 - h. Empresas del sector público
 - i. Otros tipos:
12. ¿Cómo se financian las transacciones de la organización? (Tilde todas las que correspondan)
- a. A través de las cuotas de afiliación
 - b. A través de servicios directos a empresas
 - c. Subsidios del gobierno y/o donaciones monetarias
 - d. Otras fuentes, indíquelas por favor

Principal órgano de decisión de la organización de empleadores:

13. ¿Con qué frecuencia se convoca la *Asamblea General/Reunión General Anual o al organismo rector equivalente*? (La Asamblea General es una reunión de la que participan todos los miembros de una organización).
- a. Una vez al año
 - b. Una vez cada dos años
 - c. De forma *ad hoc*, cuando es necesario
 - d. La organización de empleadores no cuenta con un órgano rector de toma de decisiones
14. Dentro de su *Asamblea General/Reunión General Anual/organismo rector equivalente*, ¿qué porcentaje de las organizaciones/empresas miembro que cuentan con derecho a voto están representadas por mujeres o éstas son propietarias?
- a. 0-10%
 - b. 11-20%
 - c. 21-30%
 - d. 31-40%
 - e. 41-50%

- f. 51-60%
- g. 61-70%
- h. 71-80%
- i. 81-90%
- j. 91-100%
- k. La organización de empleadores no cuenta con esa información
- l. Otro (especificar)

15. El cargo máximo (presidente) dentro de la *Asamblea General/Reunión General Anual o el organismo rector equivalente*, ¿está ocupado por un hombre o por una mujer actualmente?
- a. Hombres
 - b. Mujeres
16. ¿Cuántos de los puestos de liderazgo de segunda línea (vicepresidentes) dentro de la Asamblea General/Reunión General Anual/organismo rector equivalente de las OE están ocupados por hombres y cuántos lo están por mujeres?
- a. Hombres:
 - b. Mujeres:
17. ¿Hay alguna organización en la *Asamblea General/Reunión General Anual/organismo rector equivalente* que defienda específicamente los intereses de las mujeres? (Por ejemplo, una organización de vocación empresarial de la mujer o una organización de mujeres profesionales.)
- a. Sí
 - b. No
18. ¿Cuáles son los nombres de las organizaciones mencionadas específicamente que representan los intereses de las mujeres?
19. ¿Cuántas de las organizaciones mencionadas tienen derecho a voto en la *Asamblea General/Reunión General Anual/ organismo rector equivalente*?
- a. 0-10%
 - b. 11-20%
 - c. 21-30%
 - d. 31-40%
 - e. 41-50%
 - f. 51-60%
 - g. 61-70%
 - h. 71-80%
 - i. 81-90%
 - j. 91-100%
 - k. La organización no cuenta con esa información
 - l. Otro (especificar)

Estructura de la junta directiva y comités permanentes de la organización de empleadores

20. ¿Con cuántos miembros cuenta la Junta Directiva/Consejo de Administración de su OE (cantidad de personas)?
21. ¿Cuántos de los miembros de la Junta Directiva/Consejo de Administración de la OE son mujeres?
22. El Presidente actual de su *Junta Directiva/Consejo de Administración* ¿es un hombre o una mujer?
 - a. Hombre
 - b. Mujer
23. Su Organización ¿tuvo como Presidente a una mujer en el pasado?
 - a. Sí
 - b. No
24. Dentro de la Junta Directiva/Consejo de Administración ¿cuántos de los puestos de liderazgo de segunda línea (vicepresidentes) actuales de las Organizaciones de Empleadores (OE) están ocupados por hombres y cuántos lo están por mujeres?
 - a. Hombres
 - b. Mujeres
25. La organización ¿recurre a alguno de los siguientes mecanismos destinados a promover la representación de las mujeres en la Junta Directiva/Consejo de Administración de la OE? (Tilde todas las que correspondan.)
 - a. La OE cuenta con una política o estrategia organizacional explícita para lograr un equilibrio de género en la junta directiva
 - b. La OE tiene metas oficiales en materia de equilibrio de género en la junta directiva
 - c. La OE tiene un puesto con derecho a voto en la junta directiva especialmente reservado para mujeres empresarias/empleadoras/organizaciones debidamente calificadas
 - d. La OE facilita una capacitación en materia de liderazgo y la preparación de las mujeres líderes/gerentes para formar parte de la junta directiva
 - e. La OE permite designaciones en el Consejo desde otros niveles de gestión del miembro más allá del nivel del Director Ejecutivo (por ejemplo, desde director financiero o director de recursos humanos)
 - f. La OE cuenta con un apoyo específico para que las mujeres cualificadas puedan atravesar la serie de procedimientos para las candidaturas a la Junta Directiva
 - g. La OE presiona a sus miembros para que las mujeres cualificadas sean miembros de la Junta
 - h. Todos los miembros de la OE pueden presentar sus candidaturas para formar parte del Consejo
 - i. La OE proporciona orientación sobre igualdad de género para los nuevos miembros de la junta directiva
 - j. La OE no cuenta con ningún mecanismo destinado a promover la representación de las mujeres en la junta directiva
 - k. Otros (indíquelos, por favor)
26. ¿Con cuántas *comisiones/consejos/comités regionales permanentes* u organismos equivalentes cuenta la OE (es decir, comités/consejos que son oficiales, permanentes y que se reúnen regularmente)?
27. ¿Cuántos de estos *comités/consejos/comités regionales permanentes* indicados se encuentran presididos por mujeres?
28. ¿Cuántos de estos *comités/consejos/comités regionales permanentes* indicados anteriormente cuentan con un mujer en el puesto de mando de segunda línea? (Por ejemplo, el Vicepresidente)?
29. La organización ¿recurre a alguno de los siguientes mecanismos destinados a promover la representación de las mujeres en los Comités Permanentes de la OE? (Tilde todas las que correspondan)
 - a. La OE cuenta con una política o estrategia organizacional explícita para lograr un balance entre géneros en los Comités Permanentes de las OE
 - b. La OE tiene objetivos a alcanzar en términos de balance entre géneros en los Comités Permanentes de las OE
 - c. La OE les tiene reservados puestos en los Comités Permanentes a mujeres empresarias/empleadoras debidamente calificadas
 - d. La OE permite que se efectúen nominaciones al comité permanente de miembros provenientes de otros niveles de la administración, más allá del nivel de Director Ejecutivo. (Por ejemplo, un director de Recursos Humanos).
 - e. La OE les brinda un apoyo específico a las mujeres cualificadas para atravesar la serie de procedimientos necesarios para formar parte de los Comités Permanentes

- h. La OE presiona a sus miembros para que las mujeres cualificadas sean miembros del Comité Permanente
 - i. La OE cuenta con un comité permanente que se centra específicamente en temas de igualdad de género
 - j. Todos los miembros de la OE pueden presentar su candidatura para sumarse a los Comités Permanentes
 - k. La OE proporciona orientación sobre igualdad de género para los nuevos miembros del Comité Permanente
 - l. La OE no tiene ningunos mecanismos destinados a promover la representación de las mujeres en el Comités Permanentes
 - m. Otros, indíquelos por favor.
30. En líneas generales, ¿cómo están financiadas las iniciativas destinadas a aumentar y a mantener la representación de las mujeres en el *Consejo de Administración y en los Comités Permanentes* de la OE? (Tilde todas las que correspondan)
- a. Con fondos externos de donantes (fondos de la OIT/de donantes/del Gobierno Nacional)
 - b. Directamente financiadas mediante el presupuesto básico de la OE
 - c. No cuentan con financiamiento
 - d. Otras fuentes, indíquelas por favor
31. En líneas generales, ¿cuán exitosas fueron las iniciativas?
- a. Excelentes, estamos logrando la potenciación de las mujeres internamente
 - b. Buenas, pero podríamos hacer más...
 - c. No tan buenas, sabemos que debemos hacer más...
 - d. No sé
32. Mencione brevemente tres medidas adicionales que la Organizaciones de Empleadores (OE) podría implementar para promover la representación de las mujeres en el *Consejo de Administración y en los Comités Permanentes* de la OE
- 1.
 - 2.
 - 3.

Secretaría de la organización de empleadores (incluida la gestión ejecutiva):

33. ¿Cuántos empleados directos tiene la organización de empleadores?
34. ¿Cuántos de los empleados de la OE son mujeres?
35. Actualmente, el puesto de gestión más alto Director General ¿está ocupado por un hombre o por una mujer?
- a. Mujer
 - b. Hombre
36. ¿Cuántos puestos de gestión de segunda línea (Directores Generales Adjuntos) están ocupados por hombres y cuántos por mujeres? Tilde la opción que corresponda.
- a. Mujeres:
 - b. Hombres:
37. Su organización ¿cuenta con un *comité de dirección/ejecutivo*? (Es decir, el comité que asesora al consejo y supervisa las transacciones de la OE?)
- a. Sí
 - b. No
38. ¿Con cuántos integrantes cuenta su *comité de dirección/ejecutivo*?
39. ¿Cuántos de los miembros del *comité de dirección/ejecutivo* son mujeres?
40. ¿A cuánto asciende el personal directivo dentro de la OE? (es decir, puestos que ostentan responsabilidades de supervisión y presupuestarias)?
41. ¿Cuántos puestos directivos dentro de la OE se encuentran ocupados por mujeres?
42. La organización ¿cuenta con alguna disposición sobre la igualdad de género o con disposiciones de otro tipo sobre la diversidad en sus políticas de recursos humanos u otras políticas de gestión?
- a. No
 - b. Sí
 - c. No sé
43. Por favor, copie y pegue lo que dicha disposición dice acerca de la igualdad de género en el personal de la OE a continuación.
44. La organización ¿cuenta con alguno de los siguientes mecanismos, programas, políticas y/o iniciativas que vayan más allá de la legislación nacional cuyo objetivo sea mejorar el balance entre la vida familiar y una mayor igualdad en el liderazgo y en la gestión para el personal de la OE? (Tilde todas las que correspondan)
- a. Extensión (más allá de los plazos obligatorios establecidos por la legislación nacional) de la licencia por maternidad o paternidad para el personal

- b. Horarios de trabajo flexibles para el personal
 - c. Se le ofrecen oportunidades de teletrabajo al personal
 - d. Actividades tutoriales formales tanto para el personal júnior como para el sénior
 - e. Actividades tutoriales informales tanto para el personal júnior como para el sénior
 - f. Política de acoso sexual y un respectivo procedimiento de resolución de conflictos
 - g. Capacitación para todo el personal en cuanto a igualdad de género/diversidad en el lugar de trabajo
 - h. Una política de discriminación positiva en la contratación de nuevos empleados a favor de candidatos mujeres u hombres debidamente cualificados
 - i. Iniciativas de capacitación formal sobre liderazgo para las mujeres en el seno de su organización
 - j. Diálogo interno (en la OE) acerca de la igualdad de género en el lugar de trabajo
 - k. Promoción externa de la OE como empleador de elección para mujeres debidamente cualificadas
 - l. La EO no tiene ningunos mecanismos, programas, políticas y/o iniciativas que vayan más allá de la legislación nacional cuyo objetivo sea mejorar el balance entre la vida familiar y una mayor igualdad en el liderazgo y en la gestión para el personal de la OE
 - m. Otros, indíquelos por favor)
45. En líneas generales, ¿cómo se financian las iniciativas de *Recursos Humanos* para promover la igualdad de género. (Tilde todas las que correspondan.)
- a. Con fondos externos de donantes (fondos de la OIT/de donantes/del Gobierno Nacional)
 - b. Directamente financiadas mediante el presupuesto básico de la OE
 - c. No cuentan con financiamiento
 - d. Otras, fuentes indíquelas por favor
 - e. Utilice este espacio para explayarse sobre su respuesta.
46. En líneas generales, ¿cuán exitosas fueron las iniciativas?
- a. Excelentes, estamos logrando la potenciación de las mujeres internamente
 - b. Buenas, pero podríamos hacer más...
 - c. No tan buenas, sabemos que debemos hacer más...
 - d. No sé
47. Mencione brevemente tres medidas *adicionales* que la OE podría implementar para promover el balance entre la vida familiar y una mayor igualdad en el liderazgo y en la gestión para el personal de la OE.
- 1.
 - 2.
 - 3.
48. ¿Quién, en la OE, es el responsable de trabajar para la igualdad de género dentro de su organización?
- a. Una persona de enlace asignada para cuestiones de género
 - b. Un equipo o sector oficial para cuestiones de género
 - c. Todo el personal
 - d. Nadie
 - e. Otro (especificar)
-
- Servicios para los miembros referentes a fomentar la participación de la mujer en cargos directivos y de gestión:**
-
49. ¿Hay alguna iniciativa y/o actividad que Ud. lleve a cabo de forma regular (es decir, como mínimo, una vez al año) *destinada a los miembros y cuyo objetivo sea promover la igualdad de género?*
- a. Eventos de diálogo social en torno a cuestiones sobre la igualdad de género en puestos de liderazgo y gestión
 - b. Eventos de promoción que fomenten la inclusión de mujeres entre los miembros de la OE
 - c. Valoración de toda promoción que fomente la inclusión de mujeres entre los miembros de la OE
 - d. Investigación y difusión de temas relacionados con la igualdad de género en puestos de liderazgo y gestión
 - e. Actividades de presión sobre la legislación que promueva la igualdad de género en el liderazgo y la gestión
 - f. Premiar mediante el reconocimiento público a los miembros de la OE por sus buenas prácticas en la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo
 - g. Proporcionarles capacitación a los miembros de la OE en cuanto a la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo
 - h. La OE ofrece capacitación para los miembros de la OE a fin de fomentar la igualdad de género en el ámbito laboral

- i. La OE da apoyo a las organizaciones de mujeres empresarias que participan en programas y redes de la OE
 - j. No tenemos ninguna iniciativa dirigida a los miembros que está destinada y cuyo objetivo sea promover la igualdad de género
 - k. Otros, indíquelos por favor
50. En líneas generales, ¿cuán exitosas fueron las iniciativas?
- a. Excelentes, estamos logrando la potenciación de las mujeres internamente
 - b. Buenas, pero podríamos hacer más...
 - c. No tan buenas, sabemos que debemos hacer más...
 - d. No sé
51. En líneas generales, ¿cómo se financian las iniciativas *destinada a los miembros* y cuyo objetivo sea promover la igualdad de género. (Tilde todas las que corresponda)
- a. Con fondos externos de donantes (fondos de la OIT/de donantes/del Gobierno Nacional)
 - b. Directamente financiadas mediante el presupuesto básico de la OE
 - c. No cuentan con financiamiento
 - d. Otras fuentes, indíquelas por favor
52. Mencione brevemente hasta tres medidas adicionales que la OE podría implementar para promover la igualdad de género entre los miembros de las organizaciones objetivo de la promoción de la igualdad de género.
- 1.
 - 2.
 - 3.

Posibles brechas en la capacidad para promover la igualdad de género en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores:

53. Por favor, califique la capacidad de las organizaciones en relación a las cuestiones que se mencionan a continuación con una escala que va de muy en desacuerdo a muy de acuerdo.
- a. El personal o los miembros de las OE cuentan con los conocimientos acerca de la discriminación por género
 - b. El OE tiene los recursos de información disponibles para su personal en materia de igualdad de género en el liderazgo y la gestión

- c. La OE tiene en sus filas gente capacitada en materia de análisis de género para poder identificar cuestiones de género en las transacciones y proyectos de las OE
- d. La OE tiene en sus filas gente capacitada en materia de desarrollo de mecanismos que promuevan la igualdad
- e. La OE recolecta datos de las organizaciones miembro que pueden utilizarse para promover la igualdad de género en sus estructuras de liderazgo y gestión
- f. La OE cuenta con herramientas y canales para poder comunicarse de forma efectiva acerca de cuestiones de género
- g. La OE cuenta con experiencia previa en la gestión de los programas para la promoción de la igualdad de género en el liderazgo y la gestión
- h. La OE intercambia OE información periódicamente (al menos una vez al año) con otras organizaciones para profundizar sus conocimientos y/o hacer un mejor uso de sus herramientas para la promoción la igualdad de género en el liderazgo y la gestión
- i. La OE imparte capacitaciones de forma regular (al menos una vez al año) para su personal en materia de igualdad de género y/o diversidad o en el lugar de trabajo
- j. La OE tiene el mandato de promover la igualdad de género en el liderazgo y la gestión de la organización
- k. La organización ha asignado recursos financieros suficientes para el cumplimiento de su mandato de promover la igualdad de género en la dirección y la gestión

54. Por favor, reseñe brevemente hasta tres retos que la OE cree tener en cuenta en la promoción de la igualdad de género en el liderazgo y la gestión dentro de la organización.

- 1.
- 2.
- 3.

Permiso para identificar a la organización de trabajo en el informe de la encuesta:

55. Si no desea que la OIT nombre a la OE en el informe interno, por favor tildar la casilla a continuación.

Gracias por participar.

El informe Panorama mundial: La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores presenta los datos recopilados en una reciente encuesta mundial de organizaciones nacionales de empleadores. La encuesta se realizó con el fin de determinar la situación y la representación de la mujer en funciones directivas, de gobierno y de gestión dentro de organizaciones de empleadores de todo el mundo, y de identificar las dificultades que estas instituciones enfrentan para promover la diversidad de género dentro de sus propias estructuras y entre sus miembros. Actualmente, las mujeres se encuentran infrarrepresentadas en la gestión y el gobierno de las organizaciones de empleadores. Por ejemplo, el 34% de los cargos directivos máximos en las organizaciones de empleadores que respondieron a la encuesta están ocupados por mujeres y solo el 8% tiene juntas directivas con una composición de género equilibrada. Este informe pone de relieve la importante función que cumplen las organizaciones de empleadores en promover la diversidad de género entre sus afiliados. Si bien las organizaciones de empleadores afirman tener la capacidad para impulsar el cambio dentro de sus propias estructuras y entre sus afiliados, muchas de ellas enfrentan dificultades en términos de financiamiento, además de barreras culturales y estructurales. La tarea de inculcar una mayor diversidad de género entre los afiliados de las organizaciones de empleadores va de la mano con el cambio en sus propias estructuras internas. El informe señala la necesidad de trabajar constantemente para mejorar esa diversidad. Las organizaciones de empleadores con mayor diversidad de género están en mejores condiciones para atender las necesidades de sus miembros.



ISBN 978-92-2-330844-5

Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP)

Oficina Internacional del Trabajo

Route des Morillons 4

CH-1211 Ginebra 22

Suiza

Email: actemp@ilo.org

www.ilo.org/actemp

