


► **La mujer en las empresas:
Cómo impulsan la igualdad
de género las organizaciones
empresariales**





▶ **La mujer en las empresas:
Cómo impulsan la igualdad
de género las organizaciones
empresariales**



Esta es una obra de acceso abierto distribuida bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>). Los usuarios pueden reproducir, distribuir, adaptar y desarrollar el contenido de la obra original, conforme a los términos de la licencia mencionada. La OIT debe ser claramente reconocida como titular de la obra original. Los usuarios no están autorizados a reproducir el logo de la OIT en sus obras.

Atribución de la titularidad – La obra debe citarse como sigue: *La mujer en las empresas: Cómo impulsan la igualdad de género las organizaciones empresariales*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2024.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente traducción no es obra de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ni debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción.

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente publicación es una adaptación de una obra original de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones y puntos de vista expresados en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de su autor o autores, y en ningún caso de la OIT.

Esta licencia CC no se aplica a los materiales protegidos por derechos de autor incluidos en esta publicación que no son pertenecientes a la OIT. Si el material se atribuye a una tercera parte, la parte que utilice dicho material será la única responsable de obtener las autorizaciones necesarias por parte del titular de los derechos

Todo litigio que resulte de la presente licencia o en relación con ésta, que no pueda ser resuelto de manera amistosa será sometido a arbitramento de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por cualquier laudo arbitral resultante de dicho arbitraje el cual constituirá la resolución definitiva de dicho litigio.

Todas las consultas sobre derechos y licencias deberán dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22 (Suiza) o por correo electrónico a rights@ilo.org.

ISBN 978-92-2-039637-7 (web pdf)

Publicado también en inglés: *Women in business: How employer and business membership organizations drive gender equality*, ISBN 978-92-2-039635-3 (web pdf); y en francés: *Femmes en entreprises: comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes*, ISBN 978-92-2-039636-0 (web pdf)

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la OIT 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 suscriba.

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

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web.

This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of the ILO and the International Organisation of Employers (IOE) and do not necessarily reflect the views of the European Union.

Information on ILO publications and digital products can be found at: www.ilo.org/publns.

► Prefacio

En las últimas décadas, hemos presenciado el impulso mundial de las cuestiones de igualdad de género gracias al apoyo de los compromisos renovados de las empresas para acelerar el cambio. Existe un acuerdo a gran escala, respaldado por cuantiosos datos empíricos, que indica que la igualdad de género en el lugar de trabajo conduce a unos resultados empresariales positivos, incluso a un aumento de los beneficios.

Las organizaciones empresariales son una parte importante del movimiento para la consecución de la igualdad de género y la diversidad. Cuentan con una influencia incomparable en el sector privado y fuera de él. Junto con los gobiernos, las organizaciones de trabajadores y otros actores, las organizaciones empresariales pueden impulsar el cambio necesario y ayudar a la comunidad empresarial a aprovechar al máximo los beneficios de la igualdad de género. Cuando las organizaciones empresariales predicán con el ejemplo en materia de igualdad de género y diversidad, mediante la promoción de políticas eficaces y una aplicación genuina, provocan cambios positivos sustanciales.

En este informe, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE) analizan el progreso realizado por las organizaciones empresariales en materia de igualdad de género y diversidad en su propio seno, así como su colaboración con los miembros en un marco temporal de seis años. El informe muestra que muchas organizaciones empresariales son claramente conscientes de los beneficios empresariales de la igualdad de género y están haciendo que sea una realidad a nivel interno y entre sus miembros. Al mismo tiempo, al igual que en muchos otros ámbitos de políticas, existe un amplio margen para nuevas iniciativas.

La OIT y la OIE están dispuestas a apoyar a las organizaciones empresariales a fin de generar el cambio deseado. Ambas tienen objetivos comunes a la hora de ayudar a estas organizaciones a crear un entorno propicio para las empresas, de manera que puedan desarrollar y acoger a una fuerza de trabajo que represente la diversidad de nuestras sociedades. Esto incluye garantizar que las mujeres y los hombres con talento aprovechen nuevas oportunidades de crecimiento y soluciones empresariales.

Creado en 2019, el [Grupo de trabajo de políticas sobre igualdad de género y diversidad](#) de la OIE ofrece apoyo directo en materia de políticas a las organizaciones empresariales para promover de manera activa la igualdad de género y la diversidad en el lugar de trabajo. Además, la OIE es la Secretaría de la iniciativa [«One Global Women Empowerment»](#) del B20, que promueve el crecimiento económico mundial inclusivo, resiliente y sostenible mediante el empoderamiento de las mujeres y la garantía de que la igualdad de género siga siendo una prioridad en los programas políticos. Además, la OIE dirige un [programa de mentoría](#) anual de la UE para mujeres profesionales, incluidas aquellas que trabajan en organizaciones empresariales, en colaboración con la consultora de gestión Deloitte.


Desde 2015, la OIT, a través de su investigación sobre [La Mujer en la Gestión Empresarial](#), ha colaborado con organizaciones empresariales de todo el mundo para presentar los argumentos a favor de la igualdad de género y la diversidad mediante investigaciones y datos sobre el estado cambiante de las mujeres en la gestión empresarial y las juntas directivas de las empresas. Con los datos empíricos recopilados, la OIT ha estado mejorando las capacidades institucionales de dichas organizaciones para defender la igualdad de género y la diversidad en la formulación de políticas y entre sus empresas afiliadas.

Esperamos sinceramente que este informe ofrezca a las organizaciones empresariales de todo el mundo la información y la inspiración necesarias para continuar su camino. Deseamos transmitir nuestro sincero agradecimiento a todas las organizaciones que han participado en este informe. La información que compartieron y el tiempo que dedicaron ha permitido obtener unas reflexiones muy valiosas, demostrando así su fuerte compromiso para lograr la igualdad de género.



Deborah France-Massin

Directora
Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT



Roberto Suárez Santos

Secretario General
Organización Internacional de Empleadores

► Índice

Prefacio	v
Agradecimientos	ix
Abreviaturas y acrónimos	xi
► Resumen ejecutivo	1
► Capítulo 1. Antecedentes	5
La inclusión de las mujeres en el trabajo conlleva innegables beneficios empresariales, económicos y sociales	5
Existe una gran oportunidad de aprovechar mejor el talento femenino	5
La COVID-19 dio un nuevo impulso a la igualdad de género y la diversidad	6
Las organizaciones empresariales se encuentran en una posición de poder para impulsar el cambio	7
Metodología de investigación	8
► Capítulo 2. Argumentos a favor de la igualdad de género y la diversidad	11
La igualdad de género mejora los resultados en los ámbitos empresarial, nacional y mundial	11
Los argumentos a favor para las organizaciones empresariales son igualmente sólidos	12
La igualdad de género y la diversidad ganan prioridad en la agenda de las organizaciones empresariales	14
► Capítulo 3. La igualdad de género y la diversidad dentro de las organizaciones empresariales	17
La representación de las mujeres dentro de las organizaciones empresariales	17
Más organizaciones empresariales están fomentando la igualdad de género y la diversidad a nivel interno	23
► Capítulo 4. Servicios de promoción y para miembros de las organizaciones empresariales que impulsan la igualdad de género y la diversidad	29
Más miembros de las organizaciones empresariales están dirigidos por mujeres	29
Más miembros de organizaciones empresariales representan los intereses de las mujeres	30
Una creciente minoría de organizaciones empresariales capacita a sus miembros y reconoce sus esfuerzos	32
La igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor es la máxima prioridad de promoción de las organizaciones empresariales	34
► Capítulo 5. Conclusiones: El futuro de las organizaciones empresariales	37
Referencias	42
► Anexos	44
Anexo 1. Términos básicos en materia de igualdad de género y diversidad	45
Anexo 2. Demografía de la encuesta	46
Anexo 3. Países incluidos en la encuesta de 2023 por región	48
Anexo 4. Cuestionario de la encuesta	49
Anexo 5. Lista de organizaciones empresariales encuestadas	54

► Gráficos

Gráfico 1. Porcentaje de población femenina en edad de trabajar, en el empleo y en puestos de dirección 2000-2020	6
Gráfico 2. Organizaciones empresariales que obtuvieron mejores resultados empresariales gracias a la igualdad de género y la diversidad, resultados de 2023	13
Gráfico 3. Porcentaje de mujeres miembros del personal y mujeres con cargos directivos	18
Gráfico 4. Planes o políticas para contratar o ascender a mujeres a puestos directivos, resultados de 2023	18
Gráfico 5. Porcentaje de mujeres miembros de juntas directivas, resultados de 2017 y 2023	20
Gráfico 6. Género del CEO, resultados de 2023	22
Gráfico 7. Mecanismos y políticas de las organizaciones empresariales para apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y una mayor igualdad, resultados de 2017 y 2023	24
Gráfico 8. Medios para promover la igualdad de género en las actividades	26
Gráfico 9. Evaluación de la cultura organizativa en empresas y organizaciones empresariales, resultados de 2019 y 2023	27
Gráfico 10. Porcentaje de miembros empresariales de organizaciones empresariales que están dirigidos por mujeres, resultados de 2017 y 2023	30
Gráfico 11. Actividades o iniciativas periódicas destinadas a los miembros para promover la igualdad de género, resultados de 2017 y 2023	31
Gráfico 12. Servicios para miembros que promueven la igualdad de género y la diversidad, resultados de 2017 y 2023	34
Gráfico 13. Porcentaje de organizaciones empresariales que participaron en la encuesta de 2023, por región	46
Gráfico 14. Porcentaje de empresas multinacionales y locales representadas por las organizaciones empresariales, resultados de 2023	46
Gráfico 15. Tamaño de las organizaciones empresariales, todos los resultados	47

► Cuadros

Cuadro 1. La organización empresarial de Filipinas utiliza los argumentos a favor de la igualdad de género como primer paso atraer a empresas	13
Cuadro 2. Las organizaciones empresariales de Malasia se embarcan en el viaje de la igualdad de género con una nueva cumbre nacional	15
Cuadro 3. La organización empresarial de Chipre fomenta la igualdad de género en todos los frentes	19
Cuadro 4. Las organizaciones empresariales colaboran a escala transfronteriza para abordar el vacío de liderazgo femenino	21
Cuadro 5. La organización empresarial de Georgia ayuda a las mujeres directivas a llegar a la cima	22
Cuadro 6. La organización empresarial de Barbados apoya la conciliación entre el trabajo y la vida personal a través del trabajo flexible y el tiempo libre	25
Cuadro 7. La organización empresarial griega impulsa un cambio radical en materia de igualdad de género	31
Cuadro 8. La Red de Mujeres Emprendedoras de Nigeria acelera el ritmo	32
Cuadro 9. Aplicación de una estrategia integral para la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en Colombia	33
Cuadro 10. La organización empresarial canadiense ayuda a sus afiliados a prepararse para la nueva legislación sobre igualdad salarial	35

► Agradecimientos

Las contribuciones de las organizaciones empresariales fueron esenciales para elaborar este informe. Deseamos transmitir nuestro profundo agradecimiento a todas las organizaciones empresariales que han dedicado su tiempo a responder al cuestionario de la encuesta, participar en las exhaustivas entrevistas y compartir información sobre la manera en que están promoviendo la igualdad de género y la diversidad.

Mariska van der Linden, experta en políticas públicas, investigadora y escritora, es la autora del informe. Se encargó de definir el cuestionario de encuesta, realizó las entrevistas, analizó los resultados y llevó a cabo la investigación secundaria sobre igualdad de género y diversidad. Linda Vega Orozco, economista, contribuyó a la preparación del informe, diseñó el cuestionario de encuesta, realizó entrevistas, así como el análisis y la visualización de los datos, y extrajo conclusiones fundamentales de la recopilación de datos primarios.

Este informe es el resultado de una extensa colaboración entre la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACT/EMP) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE). Jae-Hee Chang, Especialista Principal de ACT/EMP, conceptualizó y dirigió el desarrollo del informe con el apoyo de especialistas de los empleadores de todas las regiones. Asimismo, se extienden los agradecimientos a Akustina Morni, Directora de Empleo, Competencias y Diversidad de la OIE, por su dirección estratégica, orientación y soporte técnico, así como por contactar con los miembros de la OIE.

Acerca de ACT/EMP de la OIT

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP-OIT) es una unidad especializada dentro de la Oficina Internacional del Trabajo que mantiene relaciones cercanas y directas con las organizaciones empresariales. Estas organizaciones impulsan los intereses colectivos de los empleadores a nivel regional y nacional. ACT/EMP-OIT apoya a las organizaciones empresariales a fortalecer su gobernanza, servicios y capacidades de promoción con el objetivo de que estén mejor posicionadas para responder a las necesidades de sus miembros.

Acerca de la OIE

La Organización Internacional de Empleadores (OIE) es la mayor red del sector privado del mundo, con más de 150 organizaciones empresariales miembros y representa los intereses de más de 50 millones de empresas. La OIE ha representado a las empresas en los debates de políticas sociales y de empleo de la OIT desde hace más de un siglo. La organización también representa al sector privado en las Naciones Unidas, el G20 y otros foros emergentes. La OIE ha sido reconocida por su singular experiencia, sus actividades de promoción e influencia y, además, es una voz potente y equilibrada para las empresas a nivel internacional.

► Abreviaturas y acrónimos

CEO	Director/a ejecutivo/a
CFO	Director/a financiero/a
RSC	Responsabilidad social corporativa
D&I	Diversidad e inclusión
OE	Organizaciones empresariales
ASG	Cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza
UE	Unión Europea
PIB	Producto interior bruto
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OIE	Organización Internacional de Empleadores
ODS	Objetivo(s) de Desarrollo Sostenible
Pyme(s)	Pequeña(s) y Mediana(s) Empresa(s)
NU	Naciones Unidas



Resumen ejecutivo

Este informe reúne nueva investigación primaria y datos empíricos existentes para ofrecer información sobre los avances realizados por las organizaciones empresariales (OE) en materia de igualdad de género y diversidad en sus organizaciones y su colaboración con los miembros. Se basa en una encuesta realizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE) a 95 organizaciones empresariales de 87 países y en exhaustivas entrevistas con más de 20 representantes de organizaciones empresariales. El informe analiza los desafíos afrontados y los logros alcanzados por dichas organizaciones para aumentar la representación de las mujeres en todos sus niveles, incluidos los puestos de toma de decisiones, así como el camino que queda por recorrer.

A fin de evaluar los avances a lo largo del tiempo, este informe compara los resultados de la encuesta actual con las conclusiones del informe de la encuesta de la OIT de 2017 «La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores»¹, el primer informe de la OIT que evaluó la representación de las mujeres en funciones directivas, de gobierno y de gestión dentro de las organizaciones empresariales. La comparación durante un período de seis años ofrece información sobre los progresos realizados por dichas organizaciones para fomentar la igualdad de género y la diversidad, y señala dónde existen más oportunidades para acelerar los progresos y predicar con el ejemplo.



► **En general, las organizaciones empresariales han logrado avances impresionantes en la promoción de la igualdad de género y la diversidad, pero aún queda potencial desaprovechado.**

Mientras que algunas organizaciones empresariales han realizado progresos significativos en los últimos seis años, otras apenas han comenzado su andadura, y muchas todavía tienen que ampliar los esfuerzos para cosechar los beneficios tangibles que la igualdad de género y la diversidad pueden ofrecerles a sí mismas y a sus miembros. Pese a que una minoría creciente de organizaciones empresariales están tomando medidas en materia de igualdad de género y diversidad, todavía representan una pequeña parte.

Además, existen muchas oportunidades para que más organizaciones empresariales integren de forma estratégica la igualdad de género y la diversidad dentro de su núcleo de acción. Aunque llevar a cabo un pequeño número de iniciativas adicionales e independientes puede aportar ciertos beneficios, la repercusión positiva será más limitada en comparación con las organizaciones en las que la igualdad de género y la diversidad estén plenamente integradas en sus actividades principales.

► **Casi la mitad de las organizaciones empresariales afirman que la igualdad de género y la diversidad repercuten de forma positiva en sus resultados empresariales, pero solo unas pocas hacen un seguimiento de dicha repercusión.**

Los argumentos a favor de la igualdad de género y la diversidad para las empresas están bien demostrados, incluidas sus ventajas, como un aumento de los beneficios, una mejor contratación y una mayor retención de personas. Este informe ahonda en el modo en que las organizaciones empresariales perciben los argumentos antes mencionados en su propio seno.

Un 46 % de las organizaciones empresariales informaron de que sus iniciativas sobre igualdad de género y diversidad habían contribuido a mejorar los resultados empresariales. Las tres principales ventajas empresariales son el aumento de los ingresos, la mejora de la reputación organizacional y una mayor capacidad para atraer y retener talento.

No obstante, casi la mitad de las organizaciones empresariales no comprenden con claridad el modo en que sus esfuerzos en materia de género e igualdad están influyendo en sus resultados. Esto se debe principalmente a que dichas organizaciones no suelen hacer un seguimiento de sus iniciativas sobre igualdad de género y diversidad. Establecer unos mejores mecanismos de seguimiento no solo mejoraría la eficacia de estas iniciativas, sino que también permitiría a las organizaciones compartir conocimientos valiosos con sus miembros sobre lo que constituye una buena iniciativa y por qué deberían sumarse a ellas.

► **Los «techos de cristal», que simbolizan situaciones en las que las mujeres tienen una representación limitada en los puestos de toma de decisiones, persisten en las organizaciones empresariales y son difíciles de romper. Estas barreras obstaculizan la capacidad de dichas organizaciones para predicar con el ejemplo e influir en la conducta de la comunidad empresarial más general.**

Sobre todo, los techos de cristal se extienden más allá de las organizaciones empresariales, y penetran en el mercado laboral, presentando obstáculos a la consecución de la igualdad de género y la diversidad en varios ámbitos, incluida la esfera política.

Estas organizaciones lidian con el objetivo de lograr el equilibrio de género, pese a que la mayoría han puesto en marcha iniciativas pertinentes. Las estrategias populares incluyen las modalidades de trabajo flexibles y el teletrabajo. Mientras que las mujeres están muy representadas en el personal de la secretaría, siguen estando subrepresentadas en puestos de gestión o en las juntas directivas.

De forma global, las mujeres presiden solo el 16 % de las juntas directivas de las organizaciones empresariales, lo que pone de manifiesto un importante desequilibrio de género. Un mero 9 % de estas organizaciones logran el equilibrio de género en sus juntas directivas, con una representación que oscila entre el 40 % y el 60 % para cada género.

No obstante, las organizaciones empresariales están mejorando activamente la representación de las mujeres en sus juntas directivas. De hecho, el 44 % de las organizaciones encuestadas han aumentado la representación femenina en sus juntas directivas en los últimos dos años. Además, existe una tendencia más positiva a nivel de directores ejecutivos (CEO), ya que el 30 % de las organizaciones empresariales tienen a una mujer ocupando dicho puesto.

- **Las organizaciones empresariales están tomando medidas para acelerar los avances en materia de igualdad de género y diversidad mediante la asignación de responsabilidades específicas al personal.** Esta acción transmite un firme compromiso para lograr la igualdad de género y la diversidad dentro de la organización al hacer responsables a las personas o los equipos de la aplicación de iniciativas, el desarrollo de programas, el seguimiento del progreso y el impulso del cambio transformador. Según la encuesta, muchas organizaciones empresariales cuentan con personal encargado de promover la igualdad de género y la diversidad, ya sea a través de un punto focal designado (25 %) o de un equipo o departamento oficial (21 %).

Estas organizaciones han logrado avances significativos a este respecto durante los últimos seis años. En 2017, el 36 % de las organizaciones empresariales informaron de que no contaban con una figura responsable de la igualdad de género y la diversidad. En 2023, esta cifra se redujo a la mitad (el 18 %).

- **El liderazgo de las mujeres va en aumento entre los miembros empresariales de las organizaciones empresariales.** El avance de la igualdad de género y la diversidad no se limita solo a las organizaciones empresariales; sus miembros también están haciendo progresos, aunque comenzaron con una representación relativamente baja. Alrededor del 40 % de las organizaciones empresariales encuestadas indicaron que entre el 11 % y el 30 % de sus miembros están dirigidos por mujeres. Este porcentaje se ha duplicado con creces desde 2017, cuando se situaba en el 15 %.

- **Las organizaciones empresariales están ampliando sus servicios para miembros en materia de igualdad de género.** En 2017, un tercio (el 31 %) de las organizaciones empresariales encuestadas afirmaron que carecían de actividades o iniciativas periódicas destinadas a fomentar la igualdad de género entre sus miembros. Seis años después, esta cifra se ha reducido casi a la mitad, a solo el 17 %. Los servicios relacionados con la igualdad de género que se prestan a los miembros al menos una vez al año incluyen formación sobre cómo fomentar la igualdad de género y la diversidad en el lugar de trabajo (el 36 % de las organizaciones empresariales), realización de investigaciones (el 36 %) y reconocimiento público de sus miembros por realizar buenas prácticas (el 32 %).

- **Las organizaciones empresariales podrían ampliar sus iniciativas de promoción para abordar con eficacia los obstáculos que dificultan una mayor igualdad, diversidad e inclusión.** Algunas de estas organizaciones y sus miembros están encontrando barreras para lograr la igualdad de género y la diversidad, pero no están realizando actividades de promoción acordes a dichos desafíos. Muchas organizaciones empresariales mencionan la necesidad de mejorar el acceso de las emprendedoras a vías de financiación, así como a servicios de atención infantil y asistencia de personas mayores y de desarrollar canales de talento mediante un mejor acceso a la educación de calidad para niñas y mujeres. No obstante, estas cuestiones no son prioridades de promoción para dichas organizaciones.

- La mayoría de ellas (el 81 %) participan en algún tipo de actividad de promoción relacionada con la igualdad de género y la diversidad. Una de las principales prioridades de promoción para las organizaciones empresariales es el fomento del principio de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor (37 %), seguido de la promoción de las mujeres en puestos directivos (más del 20 %).

- **Los avances en la igualdad de género y la diversidad varían entre las organizaciones empresariales; algunas de ellas están significativamente adelantadas, mientras que otras no han hecho más que empezar.** Esta disparidad tiene implicaciones significativas para las organizaciones que prestan apoyo a las organizaciones empresariales, dado que se necesita un respaldo a medida para colmar las necesidades específicas de estas últimas. El objetivo de este respaldo debería ser, con el tiempo, la reducción progresiva de la brecha. Además, el contraste de avances entre organizaciones empresariales también ofrece ciertas oportunidades. Aquellas organizaciones empresariales que han logrado avances sustanciales pueden servir como inspiración y ofrecer ayuda a sus homólogas, lo que permitirá a estas últimas beneficiarse de su amplio bagaje.

Capítulo 1



Antecedentes

La inclusión de las mujeres en el trabajo conlleva innegables beneficios empresariales, económicos y sociales

La narrativa de las mujeres y el trabajo ha cambiado durante las últimas décadas. Ahora existe la aceptación mundial de que incluir plenamente a las mujeres en la vida económica en todos los sectores y en todos los niveles de la actividad económica es esencial para:

- ▶ Impulsar la competitividad, la innovación y la rentabilidad de las empresas.
- ▶ Crear economías sólidas.
- ▶ Establecer economías más estables y justas.
- ▶ Lograr los objetivos acordados a nivel internacional para la sostenibilidad del desarrollo y los derechos humanos.
- ▶ Mejorar la calidad de vida de las mujeres, los hombres, las familias y las comunidades.

El corpus de datos empíricos para respaldar los beneficios de la igualdad de género y la diversidad es amplio y sigue creciendo, y la cuestión ha adquirido una gran notoriedad. El Objetivo 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), suscrito por todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas en 2015, está dedicado específicamente a lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas. Además, la igualdad de género también está integrada en los otros dieciséis objetivos.

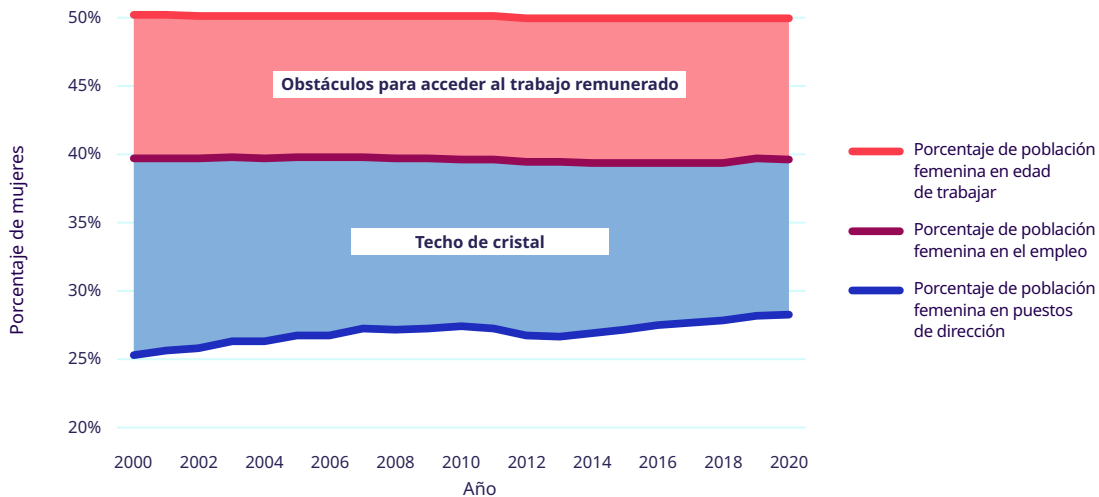
Existe una gran oportunidad de aprovechar mejor el talento femenino

La comunidad empresarial mundial está realizando esfuerzos considerables para cosechar los beneficios de la igualdad de género y la diversidad. No obstante, el progreso ha sido irregular y, en algunos casos, el ritmo del cambio no ha sido compatible con los beneficios correspondientes. Se puede hacer más para aprovechar la importante reserva de talento femenino.

Actualmente:

- ▶ Las mujeres y los hombres aún no están representados en igualdad de condiciones en la fuerza de trabajo. Mientras que las mujeres representan el 50 % de la fuerza de trabajo a nivel mundial, su cuota de empleo es solo del 40 % (véase el gráfico 1).²
- ▶ Menos mujeres alcanzan cargos de nivel directivo y ejecutivo en comparación con sus homólogos masculinos. Las mujeres ocupan el 28 % de los cargos directivos.³
- ▶ A nivel mundial, en los sectores público y privado, las mujeres ganan, en promedio, un 20 % menos que los hombres.⁴
- ▶ Sin embargo, las mujeres superan en número a los hombres como estudiantes de educación terciaria y en diversas disciplinas. Más de la mitad (el 52 %) de los estudiantes que obtuvieron un título en 2020 fueron mujeres.⁵ Las mujeres no solo están sobrerrepresentadas en la matrícula de la educación superior en el 74 % de los países con datos disponibles, sino que también superan a los hombres en prácticamente todos los indicadores educativos de la educación superior.⁶

Esto significa que existe una importante reserva de talento formada por mujeres educadas con la que colmar las necesidades de competencias fundamentales. Existe un amplio margen para que las empresas creen su ventaja competitiva abasteciéndose de forma más eficaz de esta reserva.

► **Gráfico 1. Porcentaje de población femenina en edad de trabajar, en el empleo y en puestos de dirección 2000-2020⁷**

Fuente: OIT 2023. ILOSTAT.

La COVID-19 dio un nuevo impulso a la igualdad de género y la diversidad

En términos de estadísticas del mercado laboral, la pandemia hizo retroceder a las mujeres. Desde el inicio de la pandemia de COVID-19 en 2020, las mujeres experimentaron mayores pérdidas de empleo que los hombres. Aunque la recuperación del empleo está acelerando el ritmo, sigue siendo desigual. Pese a que se espera que la brecha causada por la repercusión de la pandemia en el empleo de hombres y mujeres disminuya a nivel mundial en los próximos años, aún se prevé que persista una diferencia significativa.⁸

Un informe de seguimiento de 2023 elaborado por la OIE y Deloitte⁹ muestra que aunque los países del G20 han aumentado la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, la seguridad del mercado laboral y las condiciones de trabajo para las mujeres han empeorado. Además, los países del G20 van muy a la zaga en la aplicación de los compromisos sobre el empoderamiento de las mujeres.

No obstante, el panorama dista de ser negativo. La pandemia actuó como un catalizador para acelerar el progreso en el campo de la diversidad y la inclusión (D&I), incluida la igualdad de género y la diversidad. En una encuesta sobre la fuerza de trabajo a nivel mundial realizada por la OIT en 2022¹⁰, que recibió respuestas de más de 12 000 participantes y abarcó empresas de diferentes tamaños y sectores, los resultados fueron prometedores. Dos tercios (el 67 %) de los encuestados reconocieron que la mayor concienciación sobre las desigualdades de la sociedad, ocasionada por la pandemia, había incentivado que se aumentaran la atención y las acciones en materia de D&I dentro de sus empresas. Además, el 69 % de los encuestados manifestaron que la pandemia había aumentado las expectativas de sus empleadores en lo referente a la promoción de la D&I.

Por último, la COVID-19 proporcionó a las empresas datos empíricos que avalaban que el hecho de ofrecer modalidades de trabajo flexibles puede fomentar la igualdad de género sin poner en peligro la productividad general de la empresa. Debido a las medidas de confinamiento impuestas a causa de la COVID-19, empresas de todo el mundo adquirieron experiencia sustancial sobre la aplicación de modalidades de trabajo flexibles y sobre el modo de hacer que estas fueran eficaces tanto para las empresas como para los trabajadores. Una de las muchas ventajas del teletrabajo (trabajo desde casa), por ejemplo, es la mejora del equilibrio entre la vida profesional y la vida privada, que permite a mujeres y hombres gestionar de forma más eficaz sus responsabilidades en materia de prestación de cuidados y su trabajo. De forma simultánea, el teletrabajo puede suponer un ahorro de costes para las empresas y una mejora de la productividad de los trabajadores.¹¹

Las organizaciones empresariales se encuentran en una posición de poder para impulsar el cambio

Las organizaciones empresariales tienen la capacidad de impulsar el cambio necesario y de permitir que sus miembros, la comunidad empresarial en general y sus naciones desbloqueen todo el potencial de la igualdad de género y la diversidad. Cuentan con una influencia incomparable en el sector privado y fuera de él. Cuando asumen una función de liderazgo a la hora de defender la igualdad de género y la diversidad, llevan a cabo importantes transformaciones positivas.

Principalmente, ejercen su influencia de dos formas.

- Ofrecen servicios y apoyo a sus miembros, que son empresas u otras asociaciones empresariales. Esto incluye actividades de formación, información, orientación, puesta en común de buenas prácticas, asesoramiento, etc.
- Definen la legislación y las políticas nacionales y aprovechan el apoyo del sector público para crear un entorno empresarial propicio para el sector privado a través de actividades de promoción y del diálogo social.



Metodología de investigación

Han pasado seis años desde la publicación en 2017 del informe original de la OIT sobre organizaciones de empleadores e igualdad de género y diversidad¹². Además, el 2023 marca el final de la pandemia de COVID-19. Es el momento correcto para hacer balance y obtener nuevas ideas sobre igualdad de género y diversidad en las organizaciones empresariales.

Este informe pretende responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué progresos han hecho estas organizaciones en materia de igualdad de género y diversidad en los últimos seis años:
 - en su propio seno?
 - en cuanto a apoyo y servicios a los miembros?
 - en lo que respecta a las actividades de promoción y el diálogo social?
- ¿Cuáles son sus historias de éxito en relación con la igualdad de género y la diversidad?
- ¿Qué desafíos persisten y cómo pueden superarse?
- ¿Qué les espera a las organizaciones empresariales

Este informe se basa en un estudio mundial de las organizaciones empresariales y la igualdad de género y la diversidad. Esta formado por una encuesta y las entrevistas realizadas a dichas organizaciones, y ha sido complementado con una investigación secundaria. (Los términos clave relacionados con la igualdad de género y la diversidad utilizados en este informe pueden consultarse en el anexo 1).

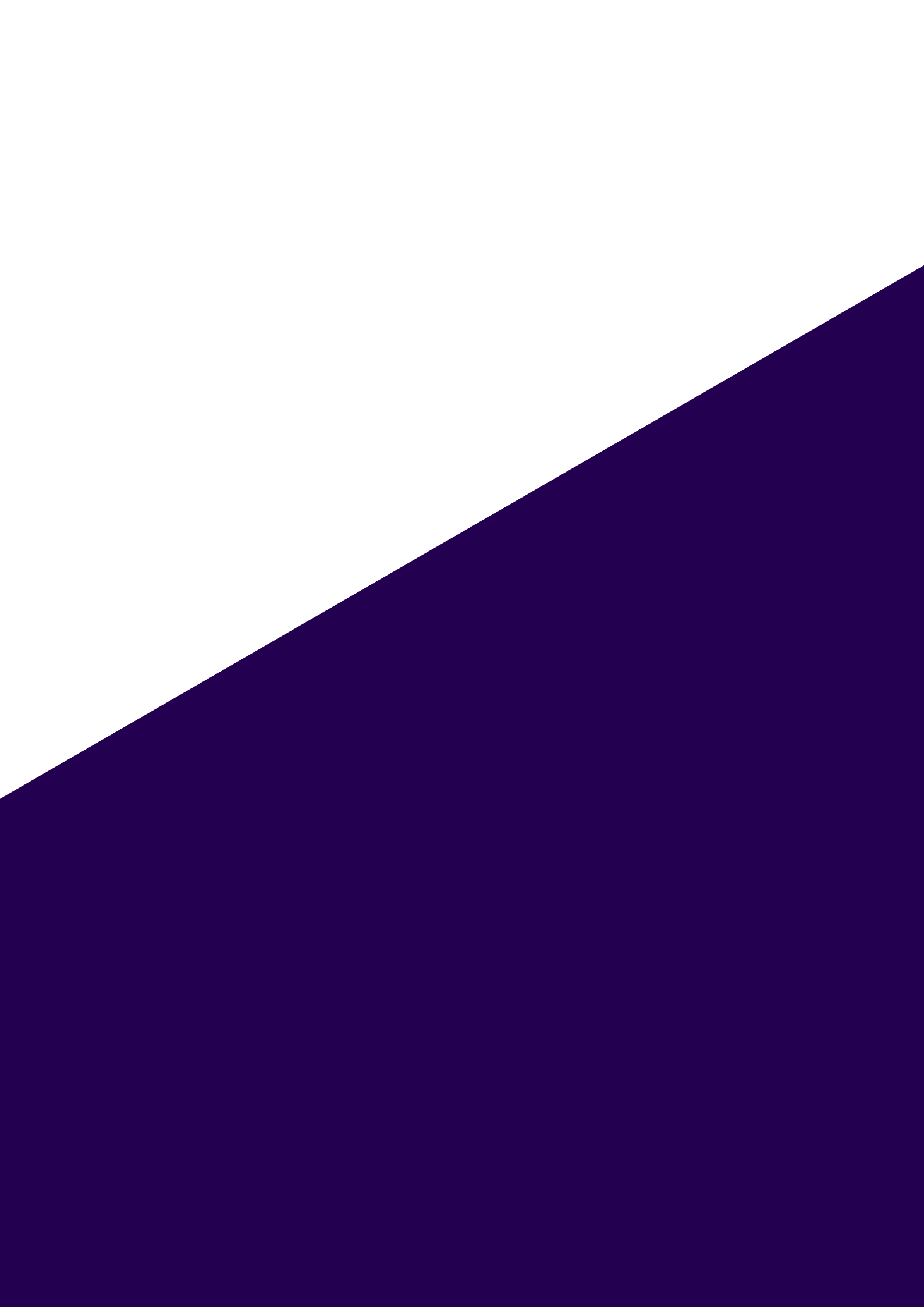
ACT/EMP de la OIT y la OIE realizaron una encuesta (véase el anexo 4) del 17 de abril al 9 de mayo de 2023. Un total de 95 organizaciones empresariales respondieron a ella. La muestra presentaba las siguientes características:

- Casi un tercio (el 29 %) de las organizaciones tenían su sede en África, el 25 % en las Américas, el 25 % en Europa y Asia Central, el 19 % en Asia y el Pacífico y el 2 % en los Estados Árabes.
- De las respuestas totales, el 37 % procedía de pequeñas organizaciones (de 1 a 10 trabajadores), el 28 % procedía de organizaciones de tamaño medio (de 11 a 30 trabajadores) y el 35 % procedía de grandes organizaciones (más de 30 trabajadores).
- La mayoría de los miembros empresariales de dichas organizaciones (el 82 %) eran empresas locales, mientras que un quinto (el 18 %) eran empresas multinacionales.

Para más información sobre los datos demográficos de la encuesta, véase el anexo 2. El anexo 3 también presenta una lista de todos los países que abarca la encuesta por región.

Dos tercios (el 66 %) de los encuestados se prestaron voluntariamente a ser entrevistados. Consultores independientes llevaron a cabo un total de 21 entrevistas entre el 25 de mayo y el 12 de julio de 2023 (véase el anexo 5, que incluye la lista de las organizaciones a las que se entrevistó).

Este informe se estructura en torno a las ideas principales que fluyen del nuevo estudio y de la investigación secundaria. Asimismo, presenta un análisis comparativo, que coteja los resultados de este estudio con los del original realizado en 2017. Los tamaños de la muestra para las encuestas de 2017 y 2023 han limitado las oportunidades de determinar de forma estadística diferencias significativas. Las tendencias comparativas identificadas en este informe deben, por tanto, interpretarse como indicativas.



Capítulo 2



Argumentos a favor de la igualdad de género y la diversidad

Los argumentos a favor de la igualdad de género y la diversidad se refuerzan cada año a medida que se acumulan los datos empíricos. Estos argumentos no solo se aplican a las empresas individuales, sino que también se extienden a las economías nacionales y a la economía mundial. En consecuencia, no resulta sorprendente que muchas de las organizaciones empresariales que participan en nuestro informe afirmen que la igualdad de género y la diversidad mejoran sus resultados empresariales.

La igualdad de género mejora los resultados en los ámbitos empresarial, nacional y mundial

La igualdad de género y la diversidad conforman una estrategia empresarial inteligente.¹³ Dicha estrategia genera:

- ▶ Una mayor rentabilidad y productividad.
- ▶ Un aumento de la capacidad para atraer y retener talento.
- ▶ Una mayor creatividad, innovación y apertura.
- ▶ Una mejor reputación.
- ▶ Una mejor capacidad de estimar el interés y la demanda de los consumidores.

Además, como ya se ha mencionado, en una era de escasez de competencias, las mujeres representan una reserva de talento formidable que está creciendo a nivel mundial.

Existen muchos datos empíricos concretos que demuestran los beneficios de la igualdad de género y la diversidad para las empresas, incluidos los siguientes, lo que hace que los argumentos a su favor sean indiscutibles.

- ▶ En 2019, la OIT encuestó a más de 13 000 empresas de 70 países.¹⁴ Se halló que, de las empresas que hacen un seguimiento de la repercusión cuantitativa de las iniciativas de género que fomentan la inclusión de las mujeres en la gestión empresarial, casi el 74 % informó de un aumento de beneficios de entre el 5 % y el 20 %. De las empresas encuestadas que informaron de unos mejores resultados empresariales, más del 60 % afirmaron haber incrementado su rentabilidad y productividad. Se trata de cifras significativas, teniendo en cuenta las medidas que las empresas adoptan para lograr tan solo un 2 % o un 3 % de incremento de los márgenes.
- ▶ Un análisis de las 3000 empresas más grandes de EE. UU. (el índice Russell 3000) durante un período de 17 años muestra que las empresas con CFO son mujeres son más rentables. En los dos años siguientes a sus nombramientos, las CFO percibieron un incremento de la rentabilidad del 6 % y un incremento del rendimiento de las acciones del 8 %.¹⁵

- El rendimiento de la empresa va más allá de los resultados financieros. Un análisis realizado por la Corporación Financiera Internacional (CFI) que abarcó 33 países¹⁶ halló que la presencia de más mujeres en juntas directivas y en puestos de alta gerencia está relacionada con la mejora de las normas ambientales, sociales y de gobierno corporativo.
- A nivel mundial, solo una de cada tres empresas emergentes es propiedad de una mujer, en parte porque las mujeres afrontan más obstáculos que los hombres a la hora de acceder a financiación.¹⁷ Pese a ello, los datos empíricos procedentes de EE. UU. sugieren que, mientras que las empresas emergentes fundadas o cofundadas por mujeres obtienen menos inversión, dan mejores resultados con el tiempo.¹⁸

Aunque estos hechos y cifras son significativos, no representan el panorama completo, ya que los beneficios reales de la igualdad de género y la diversidad son aún mayores. Esto se debe a que, pese a que las mujeres y los hombres tienen el mismo potencial, también aportan competencias e ideas diferentes y complementarias que son valiosas en el lugar de trabajo desde un punto de vista económico, como las diferentes actitudes ante el riesgo y la colaboración.¹⁹ Esto quiere decir que es más beneficioso incluir a más mujeres en el lugar de trabajo que incorporar a más hombres donde, para empezar, hay pocas mujeres. Lo contrario también es cierto: donde hay más mujeres resulta más beneficioso incorporar a más hombres.

La repercusión de la igualdad de género y la diversidad a escala empresarial es importante, pero cuando se considera de forma acumulada a escala nacional o mundial, se vuelve realmente impresionante. Se estima que las pérdidas asociadas a los niveles actuales de discriminación por motivos de género en todo el mundo alcanzan los 12 billones de USD o el 16 % de la renta mundial.²⁰ El Fondo Monetario Internacional (FMI) calcula que, en los países con mayores brechas entre los índices de participación de hombres y mujeres en el mercado laboral, colmarlas añadiría un 35 % al PIB. Cuatro quintas partes de las ganancias provendrían del aumento de la fuerza laboral, pero la totalidad de la quinta parte restante se derivaría del aumento de productividad provocado por una mayor diversidad de género, en otras palabras, por el hecho de que las mujeres y los hombres aporten diferentes competencias, experiencias e ideas, entre otras cosas, al lugar de trabajo.²¹

Los argumentos a favor para las organizaciones empresariales son igualmente sólidos

Nuestro nuevo estudio muestra que los argumentos a favor de la igualdad de género y la diversidad no solo se aplican a las empresas, sino que también alcanzan a las organizaciones empresariales. Las organizaciones empresariales que mejoran internamente la igualdad de género y la diversidad se encuentran en una mejor posición para atender las necesidades de sus miembros. Asimismo, pueden ampliar su base de afiliados y sus círculos de creación de contactos al atraer a propietarias de empresas como miembros. Fomentar la igualdad de género y la diversidad ayuda a mejorar la imagen de estas organizaciones en la esfera pública y a obtener el apoyo de propietarias y mujeres dirigentes de empresas.

Casi la mitad (el 46 %) de las organizaciones encuestadas informaron de que sus iniciativas sobre igualdad de género y diversidad habían contribuido a mejorar los resultados empresariales (véase el gráfico 2). Los tres beneficios empresariales más importantes que se identificaron fueron los siguientes:

- aumento de los ingresos por suscripciones de miembros, así como por otros servicios de formación y asesoramiento (el 43 %);
- mejora de la reputación de las organizaciones empresariales (el 30 %);
- aumento de la capacidad para atraer y retener talento (el 23 %).

► **Cuadro 1. La organización empresarial de Filipinas utiliza los argumentos a favor de la igualdad de género como primer paso atraer a empresas**

«Debemos mostrar a las empresas los argumentos a favor, para que comprendan la repercusión de los programas de diversidad de género e inclusión en sus resultados», afirma Jelermina Abigail Roxas-Gorospe, Directora General Adjunta de la Confederación de Empleadores de Filipinas (ECOP).

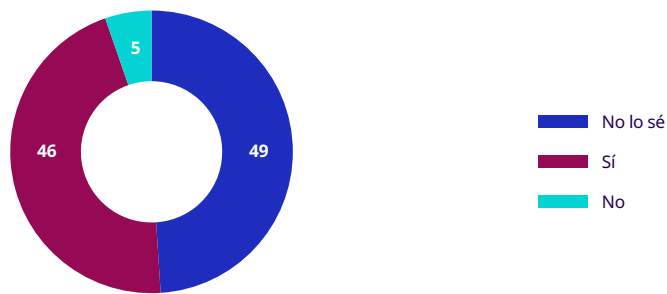
Para materializar esta visión, ECOP, junto con la OIT e Investing in Women (una iniciativa del Gobierno australiano), elaboró una nota de investigación en 2020: [The business case for women in business and management in the Philippines](#). Presenta datos empíricos de los efectos positivos de las prácticas de diversidad de género en las empresas filipinas, incluida una mayor rentabilidad y productividad, así como una mayor capacidad de retener talento.

Basándose en el interés creado por la nota, ECOP se asoció con la Coalición Empresarial Filipina para el Empoderamiento de la Mujer —una coalición de empresas que fomenta la igualdad de género en el lugar de trabajo— para capacitar a los miembros de ECOP sobre la prevención del acoso sexual y la comunicación inclusiva desde una perspectiva de género. Aunque las sesiones de formación son relativamente nuevas (casi 25 miembros han sido instruidos hasta la fecha), los comentarios de los empleadores han sido muy positivos. ECOP está desarrollando actualmente actividades de formación y servicios sobre igualdad de género y diversidad.

A fin de garantizar que este enfoque sobre igualdad de género y la diversidad sea integral, ECOP también:

- Estableció un comité de miembros sobre diversidad e inclusión (D&I) en 2021 para fomentar la igualdad de género en el lugar de trabajo, el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores independientemente del género.
- Llevó a cabo la [Autoevaluación de la iniciativa empresarial de la mujer \(WE-Check\)](#) de la OIT en 2022, que está ayudando a EPOC a responder mejor a las necesidades de las emprendedoras, las propietarias y las dirigentes de empresas.*

► **Gráfico 2. Organizaciones empresariales que obtuvieron mejores resultados empresariales gracias a la igualdad de género y la diversidad, resultados de 2023**



Porcentaje de encuestados

Fuente: Encuesta de ACT/EMP y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

* Para saber más sobre WE-Check, véase el caso de estudio de Nigeria en el cuadro 8.

La mitad (el 49 %) de las organizaciones encuestadas no saben si las iniciativas de igualdad de género y diversidad mejoran sus resultados empresariales. Ya que todos los encuestados que respondieron «No lo sé» a la pregunta sobre los resultados empresariales también afirmaron que sus organizaciones cuentan con una o más iniciativas para fomentar la igualdad de género y la diversidad, es probable que no hagan un seguimiento de su repercusión. Esto también se desprendió de las entrevistas.


A escala regional, destaca la región de Asia y el Pacífico. Dos tercios (el 67 %) de las organizaciones empresariales de esta región informan de que sus iniciativas sobre igualdad de género y diversidad han mejorado los resultados empresariales, en comparación con el 50 % de las organizaciones de África, el 42 % de las Américas y solo un 30 % de las de Europa y Asia Central. Asimismo, esto sugiere que hay más organizaciones empresariales de Asia y el Pacífico haciendo un seguimiento activo de la repercusión de las iniciativas de igualdad de género y diversidad en su rendimiento que en cualquier otra región.

La igualdad de género y la diversidad ganan prioridad en la agenda de las organizaciones empresariales

La encuesta destaca la importancia creciente de la igualdad de género y la diversidad dentro de las organizaciones empresariales. Esto queda patente mediante varios indicadores clave, incluido el aumento sustancial de los índices de respuesta a la encuesta entre 2023 (94 encuestados) y 2017 (53 encuestados). Además, la voluntad de dos tercios de los encuestados de participar en entrevistas sobre este tema pone de relieve su importancia.

En particular, en 2023, el 25 % de las organizaciones empresariales habían nombrado a un coordinador o coordinadora en materia de género, y el 21 % contaba con un departamento/equipo oficial, en comparación con el 15 % y el 6 %, respectivamente, en 2017. Estos resultados indican que existe una mayor concienciación entre las organizaciones en lo que respecta a la importancia de la igualdad de género y la diversidad, lo que conlleva cambios en sus estructuras organizativas.

Además, los participantes de la encuesta de 2023 ocupaban puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones en comparación con los que respondieron en 2017. En 2023, el 66 % de los encuestados ocupaban puestos de responsabilidad/ejecutivos con poder de decisión, en comparación con el 60 % de 2017. En 2023, el 21 % de los encuestados supervisaban/gestionaban a una o más personas o un departamento/unidad de negocio, en comparación con el 11 % de 2017.

 Me resulta muy evidente que la diversidad y la inclusión, así como la inclusión de ambos géneros, ahora son aspectos mucho más prioritarios en las empresas. Se reconoce cada vez más que no se trata de algo que simplemente sucede de forma orgánica. Deben ponerse en marcha estrategias deliberadas. Dentro de nuestra comunidad de afiliados, los avances en materia de igualdad de género e inclusión son enormes, y nuestros miembros se sienten orgullosos de ello. Vivimos en un mundo diferente al de hace 20 o 30 años. Pero, por supuesto, siempre se puede hacer más. Se trata de un proceso de aprendizaje para todos. Nuestros miembros son conscientes de que ser inclusivos es, sencillamente, lo correcto. Sin más.

► **Derrick Hynes** – Presidente y Director Ejecutivo / Empleadores regulados a nivel federal: transporte y comunicaciones (FETCO) (Canadá)

▶ **Cuadro 2. Las organizaciones empresariales de Malasia se embarcan en el viaje de la igualdad de género con una nueva cumbre nacional**

Con el fin de avanzar más rápido en materia de igualdad de género y diversidad, la Federación de Empleadores de Malasia (MEF) celebró su primera «[Cumbre Nacional sobre Liderazgo, Empoderamiento, Equidad y Protección en la Nueva Malasia](#)» con motivo del Día Internacional de la Mujer de 2023. La cumbre sirvió para rendir homenaje al liderazgo de las mujeres, poner de relieve a mujeres inspiradoras y concienciar sobre el acoso y otro tipo de cuestiones que afectan de forma predominante a las mujeres.

Tanto afiliados como no afiliados a la MEF se mostraron muy entusiasmados por la cumbre, a la que asistieron alrededor de 200 personas. La Ministra de la Mujer, la Familia y el Desarrollo Comunitario de Malasia ofició la cumbre. La MEF también invitó a participantes femeninas de alto nivel y a ponentes de diferentes sectores, incluida una importante abogada y defensora de los derechos humanos, una jueza del Tribunal Superior y a altas directivas de empresas multinacionales en el sector de la banca y la promoción inmobiliaria.

En la cumbre se celebraron varias reuniones y mesas redondas sobre el liderazgo de las mujeres en la sociedad malaya, así como sobre la discriminación, el acoso sexual y el empoderamiento de la mujer. La reunión sobre discriminación y acoso sexual fue especialmente útil para concienciar sobre la nueva protección de la ley para víctimas de acoso, que algunas asistentes desconocían.

De cara al futuro, la MEF planea celebrar una cumbre anual sobre cuestiones relacionadas con las mujeres e invitar tanto a hombres como a mujeres.

Capítulo 3



La igualdad de género y la diversidad dentro de las organizaciones empresariales

Las organizaciones empresariales ocupan una posición de poder para ser un ejemplo para sus miembros y la comunidad empresarial en general. Esta sección profundiza en los esfuerzos internos de dichas organizaciones por lograr la igualdad de género y la diversidad entre su propio seno. Tomando prestada una frase de la OIE, ¿las organizaciones empresariales «predican con el ejemplo» en materia de igualdad de género «permitiendo la presencia, prestando apoyo y promoviendo la participación de mujeres [...] en los procesos de toma de decisiones a todos los niveles»?²²

La representación de las mujeres dentro de las organizaciones empresariales

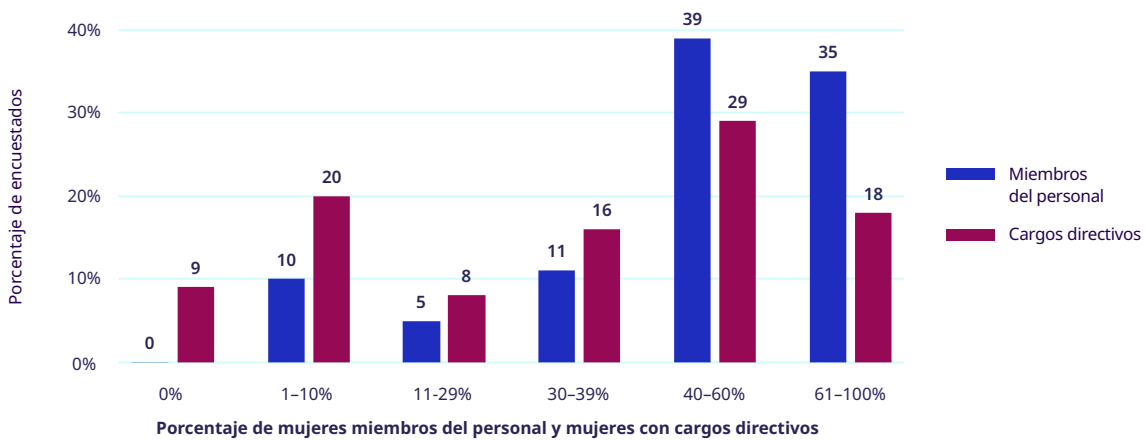
Las mujeres, por lo general, están bien representadas dentro de las secretarías de las organizaciones empresariales, pero notablemente ausentes en el nivel directivo

En casi tres cuartas partes de las organizaciones empresariales que participaron en la encuesta, las mujeres representan al menos el 40 % de todo el personal, y en más de un tercio de tales organizaciones son ellas la gran mayoría (del 61% al 100 % de los empleados). La mitad (el 54 %) de los encuestados también afirman que el número de mujeres miembros del personal ha aumentado en los últimos dos años.

Aunque las mujeres representan una cuota significativa del personal de las organizaciones empresariales, están subrepresentadas a nivel directivo (véase el gráfico 3). En 2023, apenas una tercera parte (el 28 %) de estas organizaciones han logrado el equilibrio de género a nivel directivo, con un porcentaje de entre el 40 % y el 60 % de mujeres con cargos de dirección.* Casi el 40 % de las organizaciones empresariales no cuentan con una masa crítica de mujeres con cargos de dirección. Una de cada diez organizaciones empresariales no cuentan con ninguna mujer con cargos de dirección. El 18 % de las organizaciones empresariales cuentan con más mujeres que hombres con cargos de dirección, y entre el 61 % y el 100 % de personas con cargos de dirección son mujeres.

* La definición de la masa crítica varía; no obstante, un número cada vez mayor de países está utilizando la cuota del 30 % debido a iniciativas específicas como el [Club del 30%](#). Algunos estudios sugieren que las organizaciones deben alcanzar una masa crítica de mujeres en puestos directivos para aprovechar los beneficios de la diversidad de género. Alcanzar este umbral permite a una minoría ejercer su influencia y garantizar que se escuche su voz.

► **Gráfico 3. Porcentaje de mujeres miembros del personal y mujeres con cargos directivos**

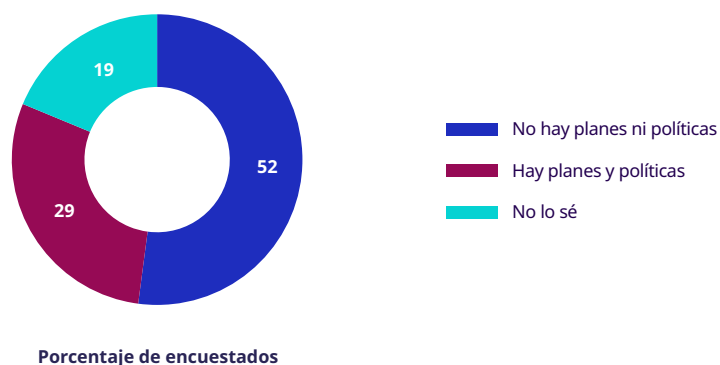


Fuente: Encuesta de ACT/EMP y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

A escala regional, Europa y Asia Central representaron las mayores cuotas de organizaciones empresariales (el 43 %) con porcentajes de entre el 40 % y el 60 % de mujeres en puestos directivos. Alrededor de un tercio de las organizaciones empresariales de las Américas (el 33 %) informaron haber logrado el equilibrio de género en funciones directivas. Por el contrario, África y Asia y el Pacífico representan el porcentaje más bajo de organizaciones que logran el equilibrio de género a nivel directivo, con un 18 % y un 22 %, respectivamente. La mitad de las organizaciones empresariales de África (el 50%) informó de que las mujeres representaban el 10 % o menos del total de personas en puestos directivos.

Las últimas tendencias muestran un desarrollo positivo. La mitad (el 48 %) de los encuestados afirman que el número de mujeres en puestos directivos ha aumentado en los últimos dos años, lo que indica un progreso. Cabe destacar que casi un tercio de las organizaciones (el 29 %) cuentan con planes o políticas para contratar y ascender a mujeres a puestos directivos, lo que potencialmente indica que más organizaciones lograrán el equilibrio de género a nivel directivo en el futuro (véase el gráfico 4).

► **Gráfico 4. Planes o políticas para contratar o ascender a mujeres a puestos directivos, resultados de 2023**



Fuente: Encuesta de ACT/EMP y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

► Cuadro 3. La organización empresarial de Chipre fomenta la igualdad de género en todos los frentes

La Federación de Empleadores e Industriales de Chipre (OEB) adopta un enfoque integral en materia de igualdad de género y diversidad. Esto incluye actividades de promoción y formación, pero también el diseño y la aplicación de sistemas de certificación para miembros, con un sistema de certificación personalizado para las pymes y un código de conducta sobre acoso y acoso sexual adoptado por los miembros.

En 2022, la OEB colaboró con los sindicatos para redactar el Código sobre la Prevención del Acoso y el Acoso Sexual en el Lugar de Trabajo, que previene y aborda las conductas inaceptables. El código ya ha sido incluido en numerosos convenios colectivos de trabajo.

La OEB también predica con el ejemplo. La organización ha ido creciendo desde 2016, lo que ha dado lugar a la ampliación de la plantilla y al aumento de oportunidades de reestructuración. En concreto la OEB deseaba hacer frente al techo de cristal y garantizar que las mujeres recibieran más oportunidades de ocupar puestos de alta dirección. Para lograrlo, mejoró la conciliación entre la vida personal y profesional de todo su personal. La OEB también modificó sus estatutos para hacer que el fomento de la igualdad de género en el empleo, la iniciativa empresarial de las mujeres y la promoción del equilibrio de géneros en los puestos con poder de decisión fueran objetivos oficiales de la organización.

Ahora, en 2023, la OEB presenta un equilibrio perfecto de géneros a nivel de alta dirección.

Las mujeres están subrepresentadas en las juntas directivas y en la dirección ejecutiva de las organizaciones empresariales

Pese a que en la actualidad hay más modelos femeninos de liderazgo que nunca, continúa habiendo escasez de mujeres en puestos de toma de decisiones de alto nivel, como directoras ejecutivas (CEO), miembros de juntas directivas y políticas. En 2023, los datos de 146 países muestran que las mujeres ocupan solo el 32 % de los puestos directivos superiores de todo el mundo en los sectores público y privado.²³ A partir de los datos de la encuesta a las organizaciones empresariales se desprende un panorama similar.

La junta directiva

Solo el 16 % de las juntas directivas de las organizaciones empresariales tienen a una mujer al frente de la presidencia. Además, la gran mayoría de las juntas directivas de dichas organizaciones muestran un desequilibrio de género (véase el gráfico 5). De forma específica, solo el 13 % de las juntas directivas tienen al menos a un 30 % de miembros que sean mujeres, y solo un 9 % cuenta con una composición equilibrada en cuanto al género. Las entrevistas realizadas para este informe subrayan el desafío que afrontan muchas organizaciones empresariales a la hora de reclutar a mujeres como miembros de las juntas directivas.

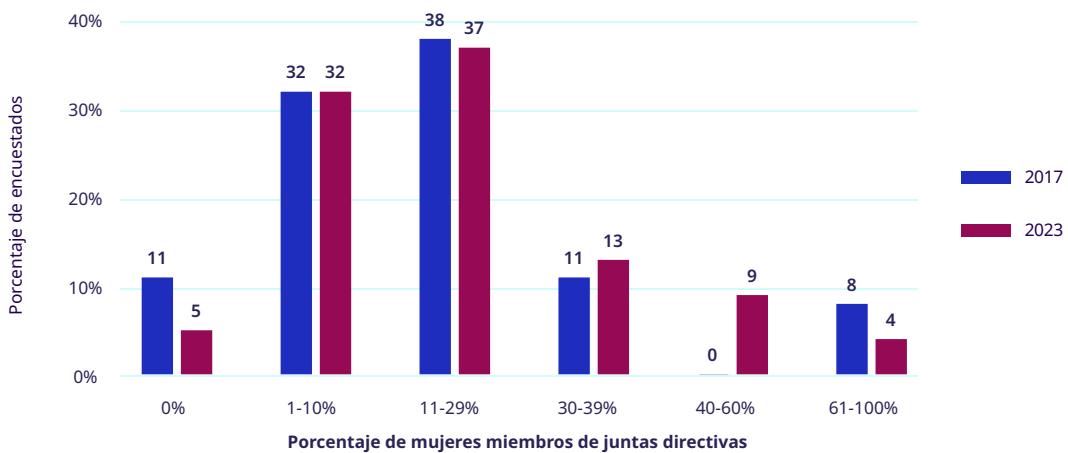
Lamentablemente, esta disparidad de género da lugar a la pérdida de oportunidades para dichas organizaciones. Una junta diversa mejora la toma de decisiones, ya que las investigaciones demuestran que las empresas con una mayor diversidad de género en sus juntas directivas tienden a ser más rentables.²⁴ Este fenómeno se atribuye parcialmente al hecho de que una junta directiva más equilibrada en cuanto al género fomenta una diversidad de pensamiento más amplia. Dichas juntas engloban un espectro más amplio de mentalidades, procesos de pensamiento y perspectivas. Por ejemplo, los hombres suelen aportar una experiencia valiosa en los ámbitos de finanzas y operaciones, pero pueden carecer de conocimientos especializados en materia de recursos humanos, gobernanza gestión del riesgo y otras áreas en las que las mujeres han destacado históricamente.²⁵

Las organizaciones deben lograr una masa crítica de al menos el 30 % de mujeres en sus juntas directivas para aprovechar plenamente estas ventajas.²⁶ Según el estudio de la OIT²⁷, cuando en las juntas directivas hay entre un 30 % y un 39 % de representación femenina, las empresas tienen el 19 % más de probabilidades de mejorar sus resultados comerciales. No obstante, solo un tercio (el 32 %) de las empresas están regidas por juntas directivas con esta masa crítica (aunque las juntas compuestas exclusivamente por hombres están disminuyendo de forma gradual). Por lo tanto, las organizaciones empresariales van ligeramente a la zaga de su comunidad en lo que respecta a la representación femenina en las juntas directivas.

Es innegable que, en los últimos años, las organizaciones empresariales han hecho importantes progresos en relación con la mejora del equilibrio de género de sus juntas directivas. No obstante, sigue quedando un amplio margen de mejora y tienen la oportunidad de servir de ejemplo a la comunidad empresarial.

- En 2017, solo el 19 % de las organizaciones encuestadas indicaron que las mujeres representaban al menos el 30 % de los miembros de sus juntas directivas, en comparación con el 26 % de 2023.
- En 2017, el 11 % de las organizaciones encuestadas no tenían a ninguna mujer en sus juntas directivas, en comparación con el 5 % de 2023 (lo que se suma a los datos empíricos existentes que indican que las juntas directivas compuestas exclusivamente por hombres están en declive).
- Aunque solo el 16 % de las juntas directivas de las organizaciones empresariales tenían una mujer como presidenta en 2023, este porcentaje es el doble que en 2017, cuando solo el 8 % de las organizaciones encuestadas contaban con presidentas.
- Casi la mitad (el 45 %) de los encuestados afirman que, en los últimos dos años, ha aumentado el número de mujeres en sus juntas directivas.

► **Gráfico 5. Porcentaje de mujeres miembros de juntas directivas, resultados de 2017 y 2023**



Fuente: Encuesta de ACT/EMP sobre la mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores, 2017; Encuesta de la ACT/EMP-OIT y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

Además, lograr que las juntas directivas alcancen el equilibrio de género supone un desafío aún mayor para las grandes organizaciones empresariales. Según la encuesta de 2023, mientras que el 42 % de las pequeñas organizaciones empresariales (entre 1 y 10 empleados) y el 43 % de las organizaciones empresariales de tamaño medio (entre 11 y 30 trabajadores) tenían juntas directivas formadas por al

menos un 30 % de mujeres, este solo era el caso de un 9 % de las grandes organizaciones empresariales (con más de 30 trabajadores).

Al analizar los datos regionales, el estudio revela que las organizaciones empresariales de las Américas tienen la mayor proporción de mujeres miembros de juntas directivas, con un 42 % de organizaciones con al menos un 30 % de mujeres en dichas juntas. El porcentaje más bajo de organizaciones empresariales con al menos el 30 % de miembros femeninos en las juntas directivas se halló en la región de Asia y el Pacífico (17 %), seguida de África (21 %) y Europa y Asia Central (26 %).

Por último, el estudio identificó los efectos positivos asociados a tener una presidenta que pueda servir como modelo para la composición general de la junta. En la encuesta de 2023, las organizaciones empresariales cuya junta directiva estaba presidida por una mujer tenían un 22 % más de probabilidades de contar con más de un 30 % de mujeres en la junta directiva en comparación con aquellas en las que la presidencia la ejercía un hombre.

► Cuadro 4. Las organizaciones empresariales colaboran a escala transfronteriza para abordar el vacío de liderazgo femenino

Cuando la Federación de Empleadores de Uganda (FUE) constató en 2010 que menos del 12 % de las mujeres que trabajaban para sus más de 600 empresas afiliadas ocupaban puestos de dirección, decidió tomar cartas en el asunto. La FUE se inspiró en el programa pionero Female Future de la Confederación de Empresas de Noruega (NHO).

Esta iniciativa, puesta en marcha en 2003 por la NHO, es un programa de formación en materia de liderazgo para mujeres que trabajan para sus empresas miembro. Casi 2000 mujeres de unas 1000 empresas miembro han participado en él.

El programa se centra en el desarrollo personal, las competencias de dirección y comunicación, así como en la creación de redes de contactos. Se celebra anualmente y tiene una duración de nueve meses, con seis reuniones presenciales. Las participantes consiguen créditos para la obtención de un máster en competencias de dirección.

Con la formación y el apoyo brindados por la NHO, la FUE presentó su propio programa Female Future en 2011. En un principio, se tuvo que convencer a los miembros de la FUE. Con tarifas de 3300 USD por persona, solo se ocuparon siete de quince plazas disponibles.

Pero a medida que corría la voz sobre la eficacia del programa, el interés creció. La FUE pronto comenzó a impartir dos cursos al año. Además, acaba de aumentar las plazas disponibles a 45 al año y ya existe una lista de espera para participar en el programa de 2024.

Las opiniones de los miembros de la FUE sobre Female Future han sido increíblemente positivas. Las mujeres que han participado:

- Tienen claros sus objetivos.
- Son más capaces de tomar el control.
- Son más eficaces.
- Son buenas comunicadoras.

Hasta 2023, alrededor de 150 mujeres han recibido formación. Una vez finalizado el programa, el 88 % consiguió un ascenso y el 40 % se unió a las juntas directivas de las empresas. La FUE celebra una ceremonia de graduación durante su Conferencia Anual de las Dirigentes.

La organización está trabajando en la justificación económica de su programa Female Future, que incluirá una cifra para el retorno de la inversión (ROI), mientras que la NHO acaba de ayudar a una organización empresarial de Jordania a poner en marcha su propio programa Female Future. En total, siete organizaciones empresariales de diferentes países están llevando a cabo el programa Female Future.

Dirección ejecutiva

En la encuesta de 2023, las organizaciones empresariales se comparan muy favorablemente con la comunidad empresarial mundial, ya que el 30 % cuenta con una directora ejecutiva al frente de la secretaría (véase el gráfico 6). En las empresas de todo el mundo, especialmente en las de gran tamaño, las directoras ejecutivas siguen estando subrepresentadas. Solo representan el 5 % de todos los directores ejecutivos del mundo²⁸ y se concentran en pequeñas empresas y microempresas.²⁹

► **Gráfico 6. Género del CEO, resultados de 2023**



Fuente: Encuesta de ACT/EMP y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

► **Cuadro 5. La organización empresarial de Georgia ayuda a las mujeres directivas a llegar a la cima**

Elene Makharashvili ha trabajado para la Asociación Georgiana de Empleadores (GEA) durante más de 16 años. Recientemente, se ha convertido en su nueva directora ejecutiva.

«El apoyo de mi empleador ha sido inestimable para convertirme en dirigente», afirma Elene. Se le animó a participar en el programa [Malkia](#) de la OIT, un paquete de aprendizaje y asesoramiento para mujeres directivas. El programa está diseñado para ayudar a las mujeres a ascender y ocupar puestos de liderazgo. Como parte de su formación basada en el trabajo, Elene también completó el [Máster de Formación en Gestión de Organizaciones empresariales](#) de la OIT.

Una de las primeras prioridades a largo plazo de Elene como nueva directora ejecutiva es respaldar a otras mujeres de la comunidad empresarial. «Para las mujeres de Georgia emprender es complicado», explica Elene, «los préstamos bancarios están respaldados por hombres o bienes inmuebles, pero los hombres también suelen ser los propietarios de los bienes inmuebles. Esto deja a las mujeres sin crédito. Y eso es lo que queremos cambiar».

Como parte de un proyecto piloto de 2022, la GEA ayudó a diez mujeres emprendedoras a poner en marcha sus empresas con éxito. Bajo la dirección de Elene, la GEA está ampliando esta iniciativa a dos grupos de entre quince y veinte mujeres emprendedoras al año. Cada una recibirá una ayuda para empresas emergentes de la GEA, financiada por sus miembros. A cambio, los miembros recibirán un crédito de RSE.

Que una mujer dirija la GEA también ha repercutido a corto plazo en la igualdad de género. Elene ocupó el puesto de directora ejecutiva en febrero de 2023. A principios de junio, más de quince empresas nuevas se habían unido a la GEA, entre ellas, cinco dirigidas por mujeres.

Esto es un buen presagio para los avances venideros en materia de igualdad de género y diversidad dentro de las organizaciones empresariales, ya que existe una relación positiva entre contar con una directora ejecutiva y tener una mayor diversidad de género en los puestos de dirección intermedios y superiores y en los puestos de alta dirección.³⁰ Los resultados de la encuesta de 2023 revelaron que las organizaciones empresariales con directoras ejecutivas tenían un 25 % más de probabilidades de emplear a más de un 40 % de mujeres en puestos de dirección en comparación con aquellas que contaban con directores ejecutivos.

Es más probable que las organizaciones empresariales de menor tamaño estén dirigidas por mujeres. Según la encuesta de 2023, el 49 % de las pequeñas organizaciones empresariales (entre 1 y 10 empleados) cuentan con una directora ejecutiva, en comparación con el 29 % de las organizaciones empresariales de tamaño medio (entre 11 y 30 trabajadores) y el 12 % de las grandes organizaciones empresariales (con más de 30 trabajadores). Esto refleja las tendencias de la comunidad empresarial en general, donde la proporción de empresas con directoras ejecutivas se reduce a medida que el tamaño de las empresas crece.³¹

Más organizaciones empresariales están fomentando la igualdad de género y la diversidad a nivel interno

Las encuestas de 2017 y 2023 de las organizaciones empresariales analizaron sus iniciativas, mecanismos y políticas para mejorar la representación de las mujeres a todos los niveles e impulsar la igualdad de género y la diversidad. En general, cada vez más organizaciones empresariales están tomando medidas para apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y una mayor igualdad. Mientras que en 2017 casi un tercio (el 31 %) de las organizaciones empresariales no contaban con ninguna iniciativa, mecanismo o política, en 2023 esta proporción era solo del 9 %, un progreso notable en un período de tiempo relativamente corto. .

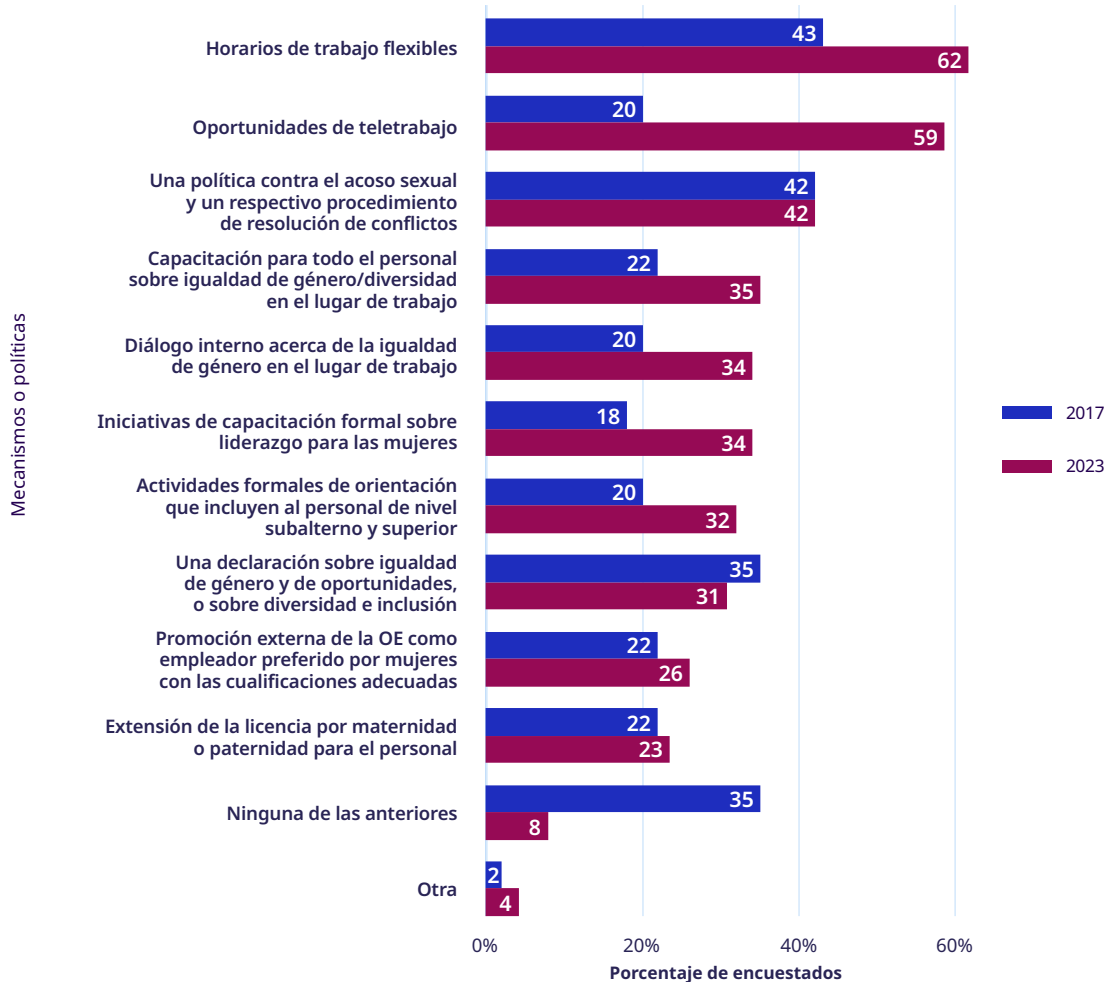
Actualmente, las tres iniciativas más populares desarrolladas por las organizaciones empresariales son (véase el gráfico 7):

- la jornada laboral flexible (el 62 % de las organizaciones);
- oportunidades de teletrabajo —trabajo desde casa o a distancia— (el 59 %);
- y una política contra la violencia y el acoso (el 42 %).

Es probable que las mejoras en las opciones de trabajo flexible y teletrabajo hayan surgido, al menos parcialmente, a partir de las restricciones establecidas durante la crisis de COVID-19. Esta situación brindó a las empresas y a sus trabajadores la oportunidad de experimentar y ajustar dichas modalidades.



► **Gráfico 7. Mecanismos y políticas de las organizaciones empresariales para apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y una mayor igualdad, resultados de 2017 y 2023**



Fuente: Encuesta de ACT/EMP sobre la mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores, 2017; Encuesta de ACT/EMP y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

Las organizaciones empresariales están avanzando en la consecución de la igualdad de género y la diversidad, pero algunas van más adelantadas que otras. Por ejemplo, actualmente:

- El 35 % de las organizaciones empresariales capacitan a su personal en materia de igualdad de género y diversidad en el lugar de trabajo.
- En el 34 % se habla sobre la igualdad de género en el lugar de trabajo.
- El 31 % cuenta con una declaración oficial sobre igualdad de género y de oportunidades, o sobre diversidad e inclusión.
- Y solo el 23 % ofrece una ampliación de la licencia de maternidad o paternidad.

► Cuadro 6. La organización empresarial de Barbados apoya la conciliación entre el trabajo y la vida personal a través del trabajo flexible y el tiempo libre

«Nuestra organización aplica un enfoque flexible en el trabajo y hemos mantenido el trabajo a distancia como una característica de nuestras operaciones», afirma la Sra. Sheena Mayers-Granville, directora ejecutiva de la Confederación de Empleadores de Barbados (BEC).

La BEC apoya la conciliación entre el trabajo y la vida personal a través de una política oficial sobre modalidades de trabajo flexible. Establece que los empleados pueden trabajar tres días desde la oficina y dos días desde casa a la semana. La política de la BEC deja margen para la flexibilidad fuera del horario de trabajo básico (de 9 a. m. a 3 p. m.), de manera que los empleados puedan salir de la oficina para atender responsabilidades familiares o personales, como recoger a sus hijos del colegio.

Además del permiso legal de vacaciones, la BEC ofrece a los empleados seis días al año de «licencia personal», en los que pueden ausentarse de la oficina para atender asuntos personales, como ir a consultas médicas o pasar tiempo con la familia. La BEC también ofrece hasta seis semanas de licencia por enfermedad íntegramente remunerada, lo que trasciende la legislación nacional, ya que, en Barbados, los empleadores no están legalmente obligados a pagar dicha licencia.

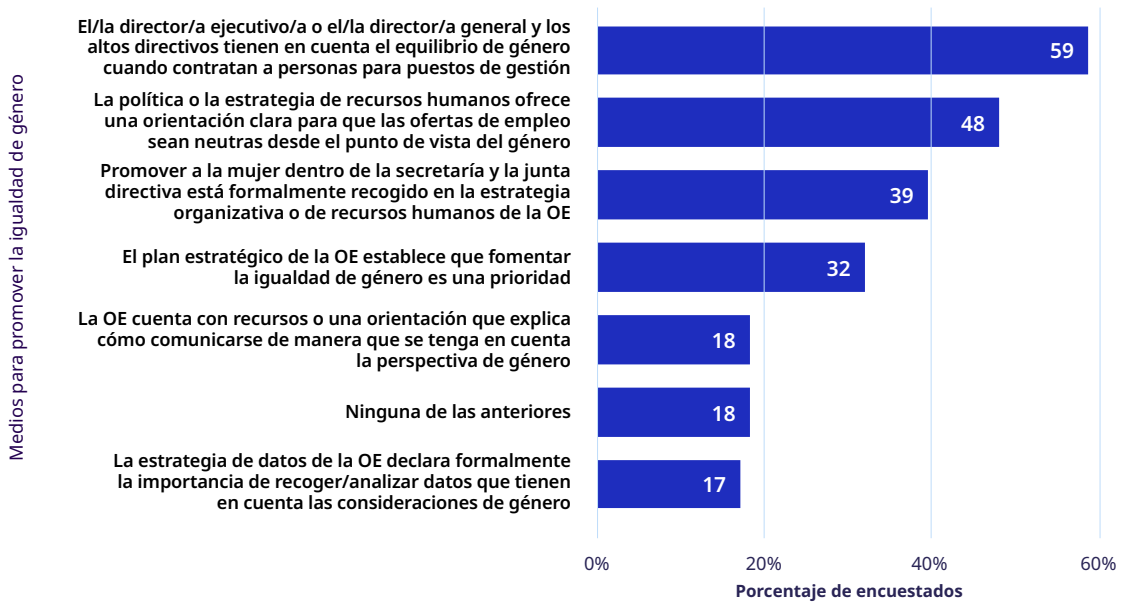
Estas iniciativas han repercutido de forma positiva en la cultura laboral de la BEC. El personal valora que las políticas de la BEC respalden su conciliación laboral y personal y les permita cumplir sus funciones y responsabilidades fuera del lugar de trabajo.

Más organizaciones empresariales están fomentando la igualdad de género en sus actividades

Ocho de cada diez (el 82 %) de las organizaciones empresariales están realizando esfuerzos coordinados para mejorar la igualdad de género y la diversidad en sus actividades. Los tres medios más populares para hacerlo implican el liderazgo a nivel directivo y ejecutivo, así como el aprovechamiento máximo de herramientas como las políticas y las estrategias de la organización (véase el gráfico 8):

- Los directores generales/ejecutivos y los altos directivos tienen en cuenta el equilibrio de género cuando contratan a personas para puestos de gestión (el 59 %).
- La política o la estrategia de recursos humanos de las organizaciones ofrece una orientación clara para que las ofertas de empleo sean neutras desde el punto de vista del género (el 48 %).
- Promover a la mujer dentro de la secretaría y la junta directiva está formalmente recogido en la estrategia organizativa o de recursos humanos de la organización (el 39 %).

► **Gráfico 8. Medios para promover la igualdad de género en las actividades**



Fuente: Encuesta de ACT/EMP y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

El talento de las mujeres suele estar oculto. Necesitan oportunidades para hacerse visibles. Por ejemplo, cuando pedimos a nuestros miembros que envíen a representantes a reuniones o mesas redondas, a menudo tenemos que presionar mucho para encontrar a una mujer. Es importante contar con otras personas que no sean los de siempre.

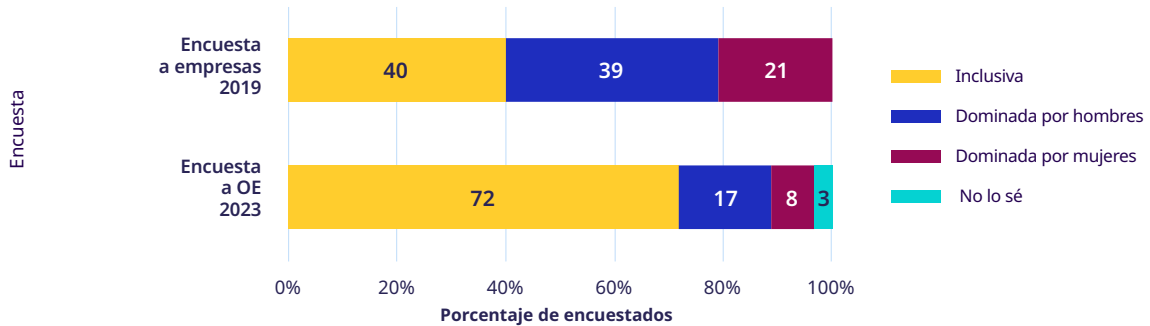
► Directora de una gran organización empresarial

Culturas organizativas inclusivas: las organizaciones empresariales superan a la comunidad empresarial en general

Teniendo en cuenta cómo muchas organizaciones empresariales están fomentando de manera activa e interna la igualdad de género y la diversidad, no resulta sorprendente que una gran mayoría de los encuestados (el 72 %) considere que su organización cuenta con una cultura inclusiva (véase el gráfico 9). Algo menos de dos quintos (el 17 %) de las organizaciones encuestadas afirman que sus culturas están dominadas por hombres. Todavía menos organizaciones (el 8 %) parecen contar con una cultura dominada por mujeres.

Una encuesta de la OIT realizada a casi 13 000 empresas en 2019³² también pidió a los participantes que evaluaran su cultura organizativa. Solo el 40 % de los encuestados consideraban que sus culturas organizativas eran inclusivas, y una proporción similar (39 %), afirmó que dicha cultura estaba dominada por hombres. Aunque el tamaño de las muestras de estas encuestas son muy diferentes, estas cifras indican que las organizaciones empresariales pueden estar siendo pioneras en lo que respecta a lograr unas culturas inclusivas en materia de género.

► **Gráfico 9. Evaluación de la cultura organizativa en empresas y organizaciones empresariales, resultados de 2019 y 2023**



Nota: La encuesta a empresas de 2019 no incluye «No lo sé» como opción de respuesta.

Fuente: Encuesta de empresas de ACT/EMP sobre los argumentos para un cambio, 2019; Encuesta de la ACT/EMP-OIT y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

La cultura nacional también influye en las culturas organizativas de las organizaciones empresariales y puede ser un obstáculo para la consecución de la igualdad de género. La última investigación realizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, realizada en 2023 con datos que representan al 85 % de la población mundial, muestra que casi nueve de cada diez hombres y mujeres tienen prejuicios importantes contra las mujeres.³³ Según la OIT, todavía hay muchas personas que consideran inaceptable que una mujer tenga un trabajo remunerado fuera del hogar: el 20 % de los hombres y el 14 % de las mujeres de todo el mundo, de hecho.³⁴ Muchas mujeres informan de que su familia directa no aprueba su decisión de trabajar fuera del hogar.

Estas actitudes pueden dificultar que las mujeres progresen en el lugar de trabajo, e incluso que accedan a él en primer lugar. La importancia de cambiar la cultura en general no puede subestimarse. Afortunadamente, debido a que sus niveles de influencia suelen ser elevados, las organizaciones empresariales pueden desempeñar un papel importante en esta cuestión.

► Aquí la cultura domina. Las mujeres tienden a estar relegadas a un segundo plano. Comenzamos a celebrar nuestro propio Día nacional de las Mujeres Empresarias hace dos años para propiciar el cambio. Este año (2023), organizamos una mesa redonda donde nuestros miembros analizaron el modo en que la comunidad empresarial puede fomentar la igualdad de género. A ella asistieron más de 100 personas. Nuestro plan es incrementar y ampliar los eventos que se celebran en esta fecha tan importante.

► **Bih Dewolheur** – Funcionario de Recursos Humanos / Confédération Générale des Entreprises de Côte d’Ivoire (CGECI)

Capítulo 4



Servicios de promoción y para miembros de las organizaciones empresariales que impulsan la igualdad de género y la diversidad

Una amplia gama de servicios para los miembros de las organizaciones empresariales ayudan a fomentar la igualdad de género y la diversidad en el sector privado. Estos servicios incluyen: apoyo personalizado a las asociaciones de empresarias, participación en el diálogo social sobre cuestiones de igualdad de género y diversidad, investigación sobre igualdad de género y diversidad, promoción del marco normativo correcto y mucho más.

La comparación de los datos de 2017 y 2023 revela que en la actualidad más organizaciones empresariales ayudan a sus miembros a impulsar la igualdad de género. En 2017, un tercio (el 31 %) de las organizaciones empresariales encuestadas afirmaron que carecían de actividades o iniciativas periódicas destinadas a fomentar la igualdad de género entre sus miembros. Seis años después, esta cifra se ha reducido hasta el 17 %. Actualmente, más de un tercio de estas organizaciones (el 36 %) cuentan con un comité permanente o un consejo de miembros específicamente destinado a promover la igualdad de género y la diversidad.

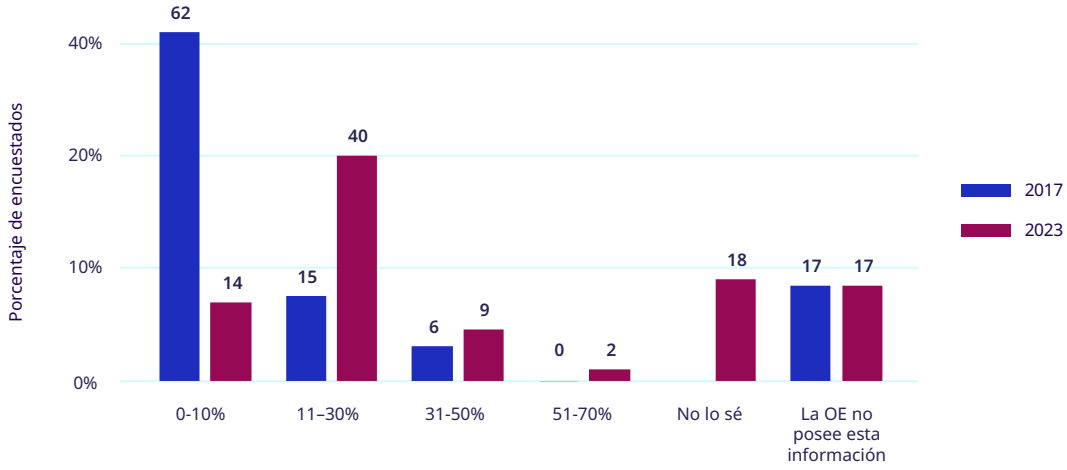
Más miembros de las organizaciones empresariales están dirigidos por mujeres

La tendencia es clara, más miembros de las organizaciones empresariales están dirigidos por mujeres. Esto demuestra que no solo las organizaciones empresariales logran avances sustanciales en materia de igualdad de género y diversidad, sino también sus miembros.

Los datos de la encuesta muestran que, mientras que en 2017 casi dos tercios (el 62 %) de las organizaciones encuestadas afirmaron que entre el 0 % y el 10 % de sus miembros estaban dirigidos por mujeres, en 2023 este solo es el caso del 14 % de encuestados (véase el gráfico 10). Resulta aún más alentador que el 40 % de las organizaciones empresariales encuestadas indiquen que entre el 11 % y el 30 % de sus miembros están dirigidos por mujeres, en comparación con el 15 % de encuestados de 2017.

No obstante, cabe señalar que las empresas dirigidas por mujeres siguen siendo una minoría. Además, más de un tercio (el 36 %) de las organizaciones empresariales no saben qué proporción de sus miembros empresariales están dirigidos por mujeres. Esto significa que no están haciendo un seguimiento y no están segregando los datos de la organización al más alto nivel en función de género.

► **Gráfico 10. Porcentaje de miembros empresariales de organizaciones empresariales que están dirigidos por mujeres, resultados de 2017 y 2023**



Porcentaje de miembros de organizaciones empresariales que están dirigidos por mujeres

Nota: La encuesta a empresas de 2017 no incluye «No lo sé» como opción de respuesta.

Fuente: Encuesta de ACT/EMP sobre la mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores, 2017; Encuesta de la ACT/EMP-OIT y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

Más miembros de organizaciones empresariales representan los intereses de las mujeres

La proporción de miembros de organizaciones empresariales que representan de forma específica los intereses de las mujeres, como las asociaciones de mujeres empresarias o las organizaciones de mujeres profesionales, se ha incrementado de forma significativa. Mientras que en 2017 el 39 % de las organizaciones encuestadas afirmaron contar con dichos miembros, en 2023 este fue el caso de más de la mitad (el 56 %).

Los avances realizados a la hora de afiliar a miembros que representen los intereses de las mujeres probablemente puedan atribuirse, en parte, a que se ha aumentado el apoyo a las empresas propiedad de mujeres y a que se han intensificado los esfuerzos para fomentar la afiliación a las organizaciones empresariales entre las empresarias. Por ejemplo, mientras que en 2017 apenas una cuarta parte de las organizaciones celebraban eventos al menos una vez al año para propietarias de empresas con el fin de promocionar la afiliación a dichas organizaciones, este porcentaje ascendió al 43 % en 2023 (véase el gráfico 11).

Estos resultados son alentadores, dados los obstáculos a los que se enfrentan muchas mujeres a la hora de emprender. El acceso a la financiación empresarial continúa siendo un obstáculo, pese a las muchas iniciativas que promueven y apoyan el emprendimiento femenino y a que muchos bancos ahora ofrecen mejores paquetes de créditos a mujeres emprendedoras.

► **Cuadro 7. La organización empresarial griega impulsa un cambio radical en materia de igualdad de género**

«Estamos muy orgullosos de incluir la igualdad de género en nuestro programa», afirma Christos A. Ioannou, Director de Asuntos de Empleo y del Mercado Laboral de la Federación Helénica de Empresas (SEV).

La igualdad de género no era una prioridad para la sociedad griega. Todo cambió cuando los mandantes de la OIT adoptaron el [Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo \(núm. 190\)](#) de 2019. La SEV utilizó este acontecimiento como una oportunidad de crear impulso y dirigir la atención hacia la igualdad de género y la diversidad.

La SEV abogó con éxito por la ratificación del Convenio y por que este reflejara con precisión la nueva legislación, que entró en vigor a principios de 2023. Entre otros cambios positivos, las nuevas normativas otorgan a las mujeres que trabajan en el sector privado el derecho a la misma licencia de maternidad (que previamente era de solo seis meses) que se ofrece en el sector público (nueve meses). La SEV también garantizó la financiación pública de la licencia de maternidad para ayudar a las empresas, especialmente a las pymes, a cubrir costes.

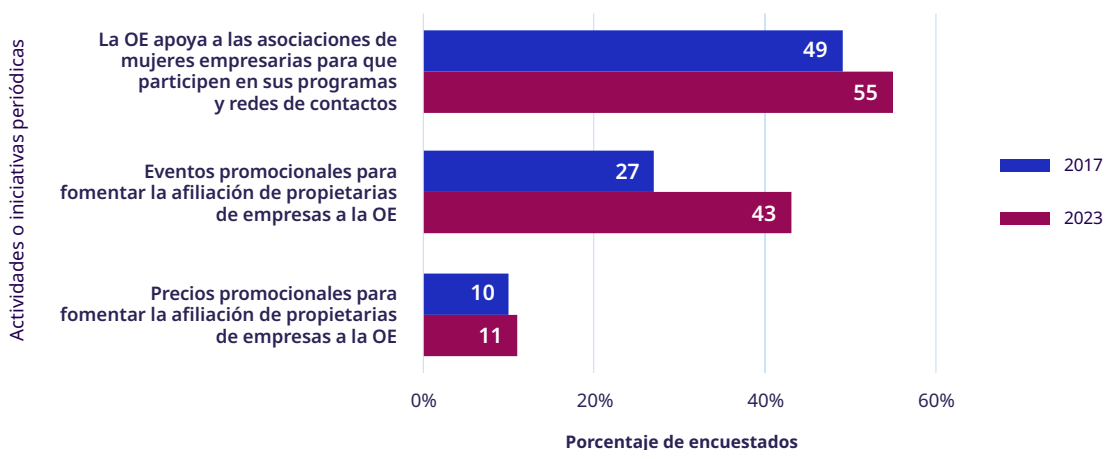
Esta organización preparó un paquete de apoyo para miembros con el fin de ayudarles a cumplir las nuevas normas, entre ellas:

- una guía con argumentos a favor de la igualdad de género y la diversidad, descripciones de casos legales, entre otra información;
- talleres de formación,
- y un nuevo grupo directivo interno sobre igualdad, diversidad e inclusión formado por 15 directores que representan a empresas y asociaciones sectoriales.

En 2023, la SEV también encuestó a las empresas y al público general para conocer sus opiniones sobre las mujeres en el trabajo. Esta encuesta mostró que los estereotipos negativos persisten. La SEV acaba de publicar una nueva campaña de concienciación pública para cambiar mentalidades.

Pese a que es demasiado pronto para medir su repercusión, la respuesta general de los miembros a las medidas de la SEV en materia de género ha sido extremadamente positiva. Hasta junio de 2023, 118 directores de recursos humanos de empresas miembro han recibido formación, y la SEV está aumentando el apoyo que ofrece a los miembros dado el alto interés que han mostrado.

► **Gráfico 11. Actividades o iniciativas periódicas destinadas a los miembros para promover la igualdad de género, resultados de 2017 y 2023**



Fuente: Encuesta de ACT/EMP sobre la mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores, 2017; Encuesta de la ACT/EMP-OIT y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

► Cuadro 8. La Red de Mujeres Emprendedoras de Nigeria acelera el ritmo

La Asociación Consultiva de Empleadores de Nigeria (NECA) creó la Red de Mujeres Emprendedoras de Nigeria (NNEW) hace 18 años. Ayuda a pequeñas empresas dirigidas por mujeres, incluidas las empresas con sede en el hogar, a iniciar su andadura y prosperar. Cerca de 3000 mujeres emprendedoras en total se han beneficiado del apoyo de esta red.

En 2022, la NECA colaboró con la OIT para ayudar a la NNEW a alcanzar nuevas cuotas. A través del uso de la herramienta [Autoevaluación de la iniciativa empresarial de la mujer \(WE-Check\)](#) de la OIT, la NECA elaboró un plan de acción para dirigirse y atender mejor a las emprendedoras.

El plan de acción fue elaborado por mandos intermedios y altos directivos de la NECA y la NNEW tras realizar una evaluación institucional en profundidad de ambas organizaciones. Este plan incluyó actividades de formación, una encuesta, grupos focales y análisis de documentos de la organización, como el manual del empleado, las constituciones de la NECA y la NNEW y las comunicaciones con los miembros.

El plan de acción se está aplicando actualmente. Contiene acciones de duración determinada a las que se les han asignado recursos cuando ha sido necesario. Entre ellas:

- Recoger de forma sistemática datos de clientes/beneficiarios segregados por género.
- Adoptar y utilizar una definición acordada de «emprendedora» y «empresa dirigida por una mujer».
- Realizar investigaciones sobre emprendedoras y empresas propiedad de mujeres y dirigidas por mujeres, incluso sobre las necesidades de formación.
- Considerar de forma específica las necesidades de las emprendedoras y las empresas propiedad de mujeres y dirigidas por mujeres al poner en marcha o suministrar productos o servicios.
- Ofrecer productos y servicios personalizados para emprendedoras y empresas propiedad de mujeres y dirigidas por mujeres.

Una creciente minoría de organizaciones empresariales capacita a sus miembros y reconoce sus esfuerzos

Una minoría de organizaciones empresariales capacita a sus miembros en materia de igualdad de género y diversidad, y también reconoce sus logros. Tanto en el caso de la provisión de formación como de reconocimiento público, esta minoría ha aumentado, pasando de alrededor de un quinto de las organizaciones en 2017 a un tercio en 2023 (véase el gráfico 12). Además, más de un tercio de las organizaciones realizaron investigaciones sobre igualdad de género con miras a proporcionar nuevas ideas a sus miembros. Esta investigación abarca varios aspectos, como las mujeres en puestos directivos, la brecha salarial de género, la segregación ocupacional, etc.

► Cuadro 9. Aplicación de una estrategia integral para la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en Colombia

En 2019, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) desarrolló una estrategia integral para promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión entre sus miembros. Esta estrategia se basa en tres pilares fundamentales.

1. Medir para actuar

ANDI realiza su Encuesta anual de Equidad, Diversidad e Inclusión con los miembros para evaluar la representación de las mujeres en puestos directivos y con poder de decisión, políticas y estrategias para la diversidad y la inclusión. De media, 300 empresas afiliadas han participado en esta encuesta desde su puesta en marcha en 2020 y se han beneficiado de las recomendaciones de ANDI para promover la diversidad de género en sus organizaciones.

Además, ANDI evalúa sus políticas y prácticas para mejorar la igualdad de género y la diversidad cada año, y para ello utiliza la metodología de Aequales, que mide y clasifica la igualdad de género de las organizaciones en América Latina.

2. Conocer para aplicar

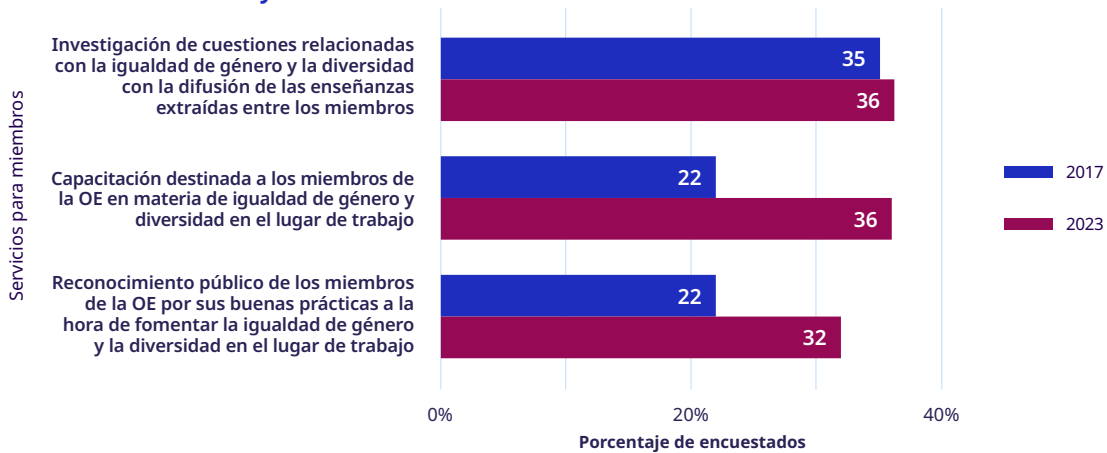
ANDI realiza investigaciones y actividades para promover la igualdad de género en entornos empresariales. En 2018, ANDI publicó la guía «Cerrando Brechas». Proporciona herramientas y orientación para ayudar a las empresas a evaluar sus prácticas y políticas con un enfoque de género y a diseñar una estrategia de igualdad de género para reducir las desigualdades. Empresas afiliadas de diferentes sectores y regiones asistieron a talleres en los que pudieron utilizar estas herramientas para diseñar sus estrategias de igualdad de género.

Más recientemente, en 2023, ANDI celebró su quinto foro sobre igualdad, diversidad e inclusión. Se trata de un evento anual en el que el Gobierno y las partes interesadas del sector público y privado debaten sobre los desafíos que afectan en particular a las mujeres, así como sobre los avances realizados con respecto a la representación de las mujeres en funciones de liderazgo. En este evento, ANDI también comparte las conclusiones de las encuestas que realiza cada año a los miembros.

3. Sumar para transformar

ANDI ha forjado alianzas estratégicas con organizaciones, universidades y gobiernos, tanto en el ámbito nacional como internacional, para poner en marcha programas de liderazgo para mujeres, aumentar su participación en juntas directivas y mejorar la retención de profesionales que son madres solteras. A través del Programa de Liderazgo de Mujeres de ANDI, presentado en colaboración con una prestigiosa universidad colombiana, más de 350 mujeres han obtenido formación en materia de competencias de liderazgo y gobernanza empresarial para ayudarlas a alcanzar puestos con poder de decisión en las juntas directivas.

► **Gráfico 12. Servicios para miembros que promueven la igualdad de género y la diversidad, resultados de 2017 y 2023**



Fuente: Encuesta de ACT/EMP sobre la mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores, 2017; Encuesta de ACT/EMP y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

La igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor es la máxima prioridad de promoción de las organizaciones empresariales

La promoción y el cabildeo son actividades fundamentales para las organizaciones empresariales. Cerca de cuatro quintas partes (el 81 %) se implican en actividades de promoción, y dos de cada cinco (el 39 %) participan en eventos de diálogo social sobre igualdad de género y diversidad.

Las tres prioridades principales de promoción de las organizaciones empresariales son:

- La igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor (el 37 % de las organizaciones encuestadas);
- Las mujeres en puestos directivos (el 22 %);
- y La diversidad y la inclusión en entornos empresariales (el 12 %).

No resulta sorprendente que la igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor sea una de las principales prioridades de promoción de estas organizaciones, dada la persistencia de las brechas salariales pese a los importantes esfuerzos realizados para erradicarlas. Los últimos datos mundiales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre educación y brechas salariales muestran que la diferencia de ingresos promedio es del 39 % incluso en los 57 países en los que las mujeres tienen un nivel educativo superior al de los hombres.³⁵

► Cuadro 10. La organización empresarial canadiense ayuda a sus afiliados a prepararse para la nueva legislación sobre igualdad salarial

En 2018, el Gobierno de Canadá estableció la Ley de Igualdad Salarial, que obliga a empresas de lugares de trabajo regulados a nivel federal y que cuenten con diez o más empleados a analizar sus prácticas de remuneración para garantizar la igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor con independencia del género. La Ley de Igualdad Salarial entró en vigor en 2021 y exige a estas empresas a publicar un plan de igualdad salarial antes de septiembre de 2024.

La asociación de empleadores regulados a nivel federal: transporte y comunicaciones (FETCO) es la principal organización empresarial de las empresas canadienses reguladas a nivel federal. Representa alrededor de 40 empresas, lo que abarca a más de 500 000 empleados. FETCO se ha comprometido plenamente a cumplir y apoyar la Ley de Igualdad Salarial para cerrar la brecha salarial de género. La organización participó en la consulta previa a la promulgación de la ley y organizó grupos de trabajo con miembros para prepararse de cara a dicha ley. Estos grupos de trabajo ofrecen a los miembros y expertos en este ámbito una plataforma para intercambiar información y aprender de forma recíproca.

Desde 2021, después de que la ley entrara en vigor, FETCO ha colaborado estrechamente con sus miembros para ayudarles a desarrollar sus planes de igualdad salarial. Esta tarea requiere tiempo, planificación y una evaluación exhaustiva de los sistemas de remuneración. Las empresas deben identificar las clases de empleo y establecer cuáles son predominantemente femeninos, masculinos o neutros desde una perspectiva de género sobre la base de una serie de factores especificados. Los planes de igualdad salarial también establecen la remuneración total de las clases de empleo con predominio de hombres y mujeres, así como las brechas salariales.

Para obtener más información sobre planes de igualdad salarial, consulten la publicación de Natasha Hyppolite y Jennifer Hodgins, *Federal Employers, the Wait is Over: New Federal Pay Equity Regime Coming* (Norton Rose Fulbright, 4 de agosto de 2021).

Otras cuestiones de igualdad de género ocupan puestos de menor relevancia en la lista de prioridades de promoción.

- Aunque estas organizaciones han hecho progresos a nivel interno en relación con las medidas que apoyan la conciliación del trabajo y la vida personal, solo el 2 % de ellas está abogando por mejorar el acceso y la disponibilidad de una infraestructura y servicios de cuidados, como el cuidado de niños y de personas mayores.
- Pese al aumento de miembros de organizaciones empresariales dirigidos por mujeres, solo el 4 % de las organizaciones están abogando por el acceso de las mujeres a la financiación y al emprendimiento. Las entrevistas también revelaron que el acceso a la financiación sigue siendo difícil para las emprendedoras.
- Solo el 2 % de las organizaciones empresariales promueven que más niñas y mujeres cursen asignaturas de ciencia, ingeniería y tecnología (STEM), a pesar de que los resultados generales del estudio indican que desarrollar canales de talento puede ser difícil y que la segregación ocupacional sigue siendo un desafío.

Capítulo 5



Conclusiones: El futuro de las organizaciones empresariales

Las organizaciones empresariales han dado pasos significativos para promover la igualdad de género y la diversidad en los últimos seis años, y sus esfuerzos están cosechando resultados positivos. Los datos sobre la cultura organizativa y la presencia de directoras ejecutivas por sí solos demuestran que las organizaciones empresariales de todo el mundo pueden liderar y lideran la comunidad empresarial.

No obstante, algunas solo acaban de empezar a aprovechar el potencial de la igualdad de género y la diversidad. Aunque este informe presenta una imagen de progreso, este suele comenzar con un punto de partida modesto. A menudo, el informe constata que una minoría de organizaciones empresariales toman medidas para lograr un programa transformador para la igualdad de género, o lo intentan. Y pese a que este número de organizaciones ha crecido de forma sustancial en los últimos años, siguen siendo una minoría.

Las siguientes recomendaciones pueden ayudar a estas organizaciones a hacer realidad el potencial de la igualdad de género y la diversidad.

Lograr el equilibrio en materia de género a nivel interno y predicar con el ejemplo

Muchas organizaciones empresariales encuentran desafíos a la hora de lograr el equilibrio en materia de género en puestos de categoría superior dentro de sus organizaciones, tanto si se trata de puestos de gestión, dirección ejecutiva o de la junta directiva. Por ejemplo, mientras que las mujeres están bien representadas entre el personal de las organizaciones empresariales, más de la mitad de estas siguen enfrentándose a los techos de cristal. Solo el 9 % de las organizaciones empresariales cuentan con juntas directivas con una representación equilibrada de géneros, y un 13 % tiene juntas directivas en el que las mujeres representan al menos el 30 % de los miembros.

Las organizaciones empresariales están dejando escapar oportunidades importantes no solo para mejorar sus resultados empresariales, sino también para dar ejemplo a sus afiliados. Sus estructuras organizativas, en las que participan representantes de los miembros, como los comités permanentes y la junta directiva, entre otros, pueden desempeñar un papel fundamental a la hora de promover la igualdad de género y la diversidad si se anima a las mujeres a ocupar dichos puestos.

Existen muchas iniciativas que pueden ayudar a abordar las barreras internas, tales como:

- ▶ Mejorar las competencias de las mujeres en las organizaciones empresariales mediante programas de formación, asesoramiento y similares. Cabe destacar que siete organizaciones empresariales ya están llevando a cabo el programa Female Future (véase el cuadro 4), que ofrece formación y asesoramiento a mujeres, lo que demuestra su eficacia para ayudarlas a progresar en sus carreras profesionales y podría servir como modelo para otras.
- ▶ Mejorar la conciliación de la vida familiar y laboral del personal.
- ▶ Abordar las actitudes culturales negativas.
- ▶ Contribuir a la educación y al desarrollo de competencias de las mujeres más allá del lugar de trabajo. Por ejemplo, abogando por un mayor acceso a la educación de calidad para las mujeres y las niñas.

- Garantizar que las mujeres tengan acceso a ejemplos femeninos, como miembros de la junta directiva de las organizaciones empresariales que sean mujeres, directoras ejecutivas u otras personalidades influyentes.

Hacer un seguimiento de las iniciativas en materia de igualdad de género y diversidad

Muchas organizaciones empresariales no están haciendo un seguimiento de la repercusión de sus iniciativas. Esto representa una oportunidad perdida no solo para mejorar el rendimiento de las iniciativas en materia de igualdad de género, sino también para compartir información valiosa con los afiliados sobre las características de las iniciativas eficaces y los motivos por los que deberían participar en ellas.

Por ejemplo, la mitad (el 49 %) de las organizaciones encuestadas no saben si las iniciativas en materia de igualdad de género y diversidad mejoran sus resultados empresariales. A un nivel más básico, más de un tercio (el 36 %) de las organizaciones empresariales desconocen qué proporción de sus miembros empresariales están dirigidos por mujeres o no tienen información al respecto.

En esencia, para adecuar eficazmente sus acciones a su compromiso con la igualdad de género, estas organizaciones necesitan acceso a la información correcta. Por ejemplo, aunque un curso de formación para directivas demuestre ser valioso, conocer cuántas de ellas han ascendido a puestos de mayor nivel como resultado directo no solo facilita la evaluación y el perfeccionamiento del curso, sino que también sirve como información persuasiva para lograr que más mujeres participen.

Sobre todo, se anima a las organizaciones empresariales a recoger y categorizar datos del personal y de afiliados en función del género, así como a realizar un control periódico. La investigación puede servir para recopilar información complementaria.

Incrementar y mejorar los servicios en materia de igualdad de género para miembros

Muchas organizaciones empresariales ofrecen determinados servicios a sus miembros con el fin de fomentar la igualdad de género y la diversidad. Sin embargo, estos servicios pueden ser limitados. Por ejemplo, solo el 36 % de las organizaciones incluidas en el informe ofrecen actividades de formación pertinentes.

Tal y como ilustraron los inspiradores estudios de casos de este informe, los servicios pueden englobar una amplia oferta, que va desde la investigación, los programas de asesoramiento, la promoción y los cursos certificados de formación hasta los códigos de conducta, los eventos, las campañas de información pública, etc. Idealmente, las necesidades de los miembros de las organizaciones empresariales deberían establecer y definir los servicios que ofrecen.

Ampliar la promoción para abarcar más cuestiones de igualdad de género y diversidad

Pese a que la mayoría de las organizaciones empresariales participan en algún tipo de actividad de promoción relacionada con la igualdad de género, hay varias cuestiones muy pertinentes que merecen más atención. Por ejemplo:

- Aunque estas organizaciones han hecho progresos a nivel interno en relación con las medidas que apoyan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, más OE podrían abogar por mejorar el acceso y la disponibilidad de una infraestructura y servicios de cuidados, como el cuidado de niños y de personas mayores.
- Más OEs podrían abogar por el acceso de las mujeres a la financiación, ya que es una barrera importante para el emprendimiento femenino. Este obstáculo fue mencionado con frecuencia durante las entrevistas con las organizaciones. La falta de promoción en relación con el acceso a la financiación y al emprendimiento también parece contradecir el aumento de los miembros de organizaciones empresariales dirigidos por mujeres.

- Las organizaciones empresariales podrían abogar por que más niñas y mujeres cursen asignaturas de ciencia, ingeniería y tecnología (STEM), ya que los resultados generales del estudio indican que desarrollar canales de talento puede ser difícil y que la segregación ocupacional sigue siendo un desafío.

Parece que algunas de estas organizaciones y sus miembros están encontrando obstáculos para lograr la igualdad de género y la diversidad, pero no están realizando actividades de promoción acordes a dichos desafíos. Sería beneficioso reevaluar estos obstáculos y adaptar las prioridades de promoción en consecuencia.

Integrar la igualdad de género y la diversidad y centrarse en la inclusión

Las organizaciones empresariales del estudio que abordan la igualdad de género y la diversidad en múltiples frentes a la vez (internamente, con servicios para miembros, actividades de promoción, etc.) parecen lograr más avances que aquellas que solo cuentan con una o dos iniciativas. No solo se trata de una cuestión de número de iniciativas. Estas iniciativas pueden parecer un añadido, un elemento adicional que no está plenamente integrado en el conjunto de la organización y sus actividades.

Esta observación se vuelve más clara si tenemos en cuenta los resultados de un estudio reciente de la OIT, que descubrió que aunque muchas empresas se están esforzando por impulsar la diversidad y la inclusión, las medidas no suelen dar lugar a un cambio fundamental en la forma en la que trabaja la empresa. En consecuencia, estas empresas no logran la inclusión plena y no se benefician totalmente de los resultados empresariales positivos conexos.

Se pueden encontrar paralelismos en las organizaciones empresariales. Podría decirse que las organizaciones que han integrado la igualdad de género y la diversidad en sus actividades principales tienen más probabilidad de lograr una inclusión plena. Cuando una organización empresarial logra esto, experimenta el cambio fundamental necesario en su forma de trabajar, con sus correspondientes beneficios.

Mientras que la igualdad y la diversidad tienden a centrarse en la cantidad (por ejemplo, el número de mujeres con puestos directivos), la inclusión se centra en la calidad, la experiencia de las personas y los grupos en el lugar de trabajo. El sentimiento de inclusión de una persona en el trabajo está relacionado con sus características personales, su propio comportamiento y el de los demás, y el entorno en el que se encuentra. Ese entorno incluye, por ejemplo, la estrategia, el liderazgo, los sistemas, los servicios y la cultura de la organización empresarial, pero también el entorno social y económico más amplio en el que trabaja.

La inclusión plena se produce cuando las personas experimentan un equilibrio entre el sentido de pertenencia con los demás en el trabajo —sentir que forman parte de la empresa en su conjunto— y el ser vistos, comprendidos y valorados como individuos, con una personalidad, unas competencias y una experiencia únicas. Cuando los empleados experimentan la inclusión plena, rinden mejor, lo que a su vez mejora los resultados de la empresa.

Es improbable que llevar a cabo un pequeño número de iniciativas que no son parte del ADN de la organización empresarial dé lugar a la inclusión plena. Por ejemplo, aunque una organización pueda abogar satisfactoriamente por mejorar los derechos de maternidad, es improbable que esto dé lugar a la inclusión de las mujeres que forman parte de su personal si la organización, por ejemplo, no intenta también lograr el equilibrio de género en su junta directiva, adoptar una modalidad de trabajo flexible, ofrecer formación a los miembros, etc.

A fin de lograr un cambio fundamental en el modo en que trabajan las organizaciones empresariales y aprovechar todos los beneficios que aportan la igualdad de género y la diversidad, deben centrarse en la inclusión y en la integración de la igualdad de género y la diversidad en su entorno de trabajo. Esto también les permitirá dirigir mejor a sus afiliados, así como ayudar a las empresas a transformar sus métodos de trabajo.

Atención a la brecha: Las organizaciones empresariales que van por delante pueden inspirar a sus homólogas

Por último, este estudio reveló que aunque algunas organizaciones empresariales han avanzado mucho en el camino de la igualdad de género y la diversidad, pudiendo decirse que han logrado un cambio fundamental en sus métodos de trabajo, otras apenas acaban de comenzar. Por ejemplo, solo el 31 % cuenta con una declaración oficial sobre igualdad de género y de oportunidades, o sobre diversidad e inclusión, que pueden considerarse herramientas básicas para lograr el equilibrio de género.

Esta brecha tiene grandes implicaciones para las organizaciones que apoyan a las organizaciones empresariales, que deben garantizar que ese apoyo esté adaptado a las necesidades de estas últimas. El objetivo de este apoyo debería ser, con el tiempo, colmar la brecha.

La disparidad entre organizaciones empresariales en materia de igualdad de género y diversidad también presenta oportunidades. Como demostró el programa de asesoramiento y formación Female Future (véase el cuadro 4), esas organizaciones empresariales que van por delante pueden inspirar y apoyar a sus homólogas, lo que les permitirá beneficiarse de su experiencia.



► Mi consejo para las organizaciones empresariales que nos visitan y que están iniciando el camino hacia la consecución de la igualdad de género es centrarse en lo esencial. Deben cambiar mentalidades. Conciencien a sus miembros sobre los derechos de las mujeres y los Convenios de la OIT pertinentes. Hagan que sus dirigentes empresariales sepan que las mujeres son tan buenas propietarias y dirigentes de empresas como los hombres. Las cosas ya están cambiando para mejor. Previamente, las delegaciones de las organizaciones empresariales que se reunían con nosotros para tratar cuestiones de igualdad de género a menudo estaban formadas únicamente por mujeres. Ahora estamos empezando a ver que también hay hombres en estas delegaciones.

► **Mariette C. Boe** – Directora adjunta / Departamento de Asuntos Sociales y del Mercado Laboral / Confederación de Empresas de Noruega (NHO)

► Referencias

- 1 OIT, [Panorama mundial: La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores](#), 2017.
- 2 OIT, [Estadísticas sobre las mujeres](#), 2023.
- 3 OIT, [Estadísticas sobre las mujeres](#), 2023.
- 4 OIT, [Informe Mundial sobre Salarios 2018/2019: ¿Qué hay detrás de la brecha salarial de género?](#), 2018.
- 5 Victoria Galán-Muros, Mathias Bouckaert y Jaime Roser, [La representación de la mujer en el mundo académico y en los puestos directivos de la educación superior: informe de políticas públicas](#) (UNESCO-IESALC, Serie de Informes de Políticas Públicas, marzo 2023).
- 6 UNESCO, [Mujeres en la educación superior: ¿la ventaja femenina ha puesto fin a las desigualdades de género?](#), 2021.
- 7 OIT, [Modelled Estimates and Projections \(ILOEST\) Database](#), edición de noviembre de 2022.
- 8 OIT, [Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022](#).
- 9 OIE y Deloitte, [El empoderamiento de las mujeres: es hora de actuar – Informe de aplicación para el G20](#), 2023.
- 10 OIT, [Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión](#), 2022.
- 11 Véase como ejemplo el siguiente estudio de la Unión Europea, [The Impact of Teleworking and Digital Work on Workers and Society](#), 2021.
- 12 OIT, [Panorama mundial: La mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores](#), 2017.
- 13 OIT, [Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio](#), 2019.
- 14 OIT, [Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio](#), 2019.
- 15 Daniel J. Sandberg, [When Women Lead, Firms Win](#) (S&P Global, 2019).
- 16 Corporación Financiera Internacional, [Las mujeres en la alta dirección impulsan un mejor desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo: La evidencia ofrece un argumento contundente](#), 2018.
- 17 Banco Mundial, [¿Se necesitan estadísticas sobre las mujeres emprendedoras!](#), 2020.
- 18 Katie Abouzahr, Matt Krentz, John Harthorne y Frances Brooks Taplett, [Why Women-Owned Startups Are a Better Bet](#) (Boston Consulting Group, 6 de junio de 2018).
- 19 Jonathan David Ostry, Jorge A. Alvarez, Raphael A. Espinoza y Chris Papageorgiou, [Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence](#) (Nota de debate del personal del FMI, 8 de octubre de 2018).
- 20 Gaëlle Ferrant y Alexandre Kolev, [Does Gender Discrimination in Social Institutions Matter for Long-Term Growth?](#) (Documentos de Trabajo del Centro de Desarrollo de la OCDE, núm. 330, 3 de marzo de 2016).
- 21 Era Dabla-Norris et Kalpana Kochhar, [Closing the Gender Pay Gap: The Economic Benefits of Bringing More Women into the Labor Force are Greater Than Previously Thought](#) (FMI, mars 2019).
- 22 OIE, [L'autonomisation des femmes: une force motrice pour la reprise économique et au-delà](#), 2022.
- 23 World Economic Forum, [Gender Parity is Essential for Economic Eecovery: These Five Investments Will Quicken the Pace](#), 2023.
- 24 S&P [Global, How Gender Fits into ESG?](#), 24 de febrero de 2020.

- 25 Daehyun Kim y Laura T. Starks, [*Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills?*](#), *American Economic Review* 106, núm. 5 (2016): 267-71.
- 26 Deloitte y el Club del 30%, [*Progress at a Snail's Pace – Women in the Boardroom: A Global Perspective*](#), 2022.
- 27 OIT, [*Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*](#), 2019.
- 28 S&P Global, [*Women CEOs: Leadership for a Diverse Future*](#), 2022.
- 29 OIT, [*Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*](#), 2019.
- 30 OIT, [*Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*](#), 2019.
- 31 OIT, [*Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*](#), 2019.
- 32 OIT, [*Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*](#), 2019.
- 33 PNUD, [*Índice de Normas Sociales de Género*](#), 2023
- 34 OIT y Gallup, [*Hacia un futuro mejor para las mujeres y el trabajo: la opinión de las mujeres y de los hombres*](#), 2017.
- 35 PNUD, [*Índice de Normas Sociales de Género*](#), 2023.

Anexos



► Anexo 1. Términos básicos en materia de igualdad de género y diversidad

- **Igualdad de oportunidades y de trato.** Situación en la que todas las personas, independientemente de sus características personales, incluido el género, pueden participar en el mercado laboral y contribuir a él según su capacidad, sin interferencias de discriminación o sesgos. Según la OIE*, la igualdad de género en el lugar de trabajo se entiende como la igualdad de trato y acceso de los empleados y las empleadas a las actividades de contratación, promoción y formación, así como a los organismos de asesoramiento y toma de decisiones.
- La **diversidad** en el lugar de trabajo se refiere a las similitudes y diferencias que existen entre las personas y que pueden repercutir en las oportunidades y los resultados del empleo y la empresa. La diversidad se refiere no solo a las similitudes y diferencias relacionadas con características personales como el género, sino también a similitudes y diferencias tales como los valores, los estilos de trabajo, las responsabilidades de cuidado, los niveles jerárquicos y las funciones laborales. Cada persona tiene múltiples grupos con los que se identifica y que pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo que puede influir y modificar sus oportunidades y resultados laborales. La diversidad consiste en reconocer, respetar y valorar dichas diferencias.
- La **discriminación** se refiere a cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en la raza, el color, el sexo, la religión, la opinión política, la ascendencia nacional o el origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo o la ocupación, tal como se define en el [Convenio de la OIT sobre la discriminación \(empleo y ocupación\), 1958 \(núm. 111\)](#).
- La **inclusión** es relacional. Se refiere a la experiencia que tienen las personas en el lugar de trabajo y a la medida en que se sienten valoradas por ser quienes son, por las habilidades y la experiencia que aportan y por la medida en que tienen un fuerte sentido de pertenencia con los demás en el trabajo. El sentimiento de inclusión de una persona en el trabajo está relacionado con su personalidad, su propio comportamiento y el de los demás, y el entorno en el que se encuentra. La creación de una cultura y un entorno de trabajo inclusivos permite a los empleados prosperar, aumenta el compromiso de los empleados e influye en el desempeño de la empresa.

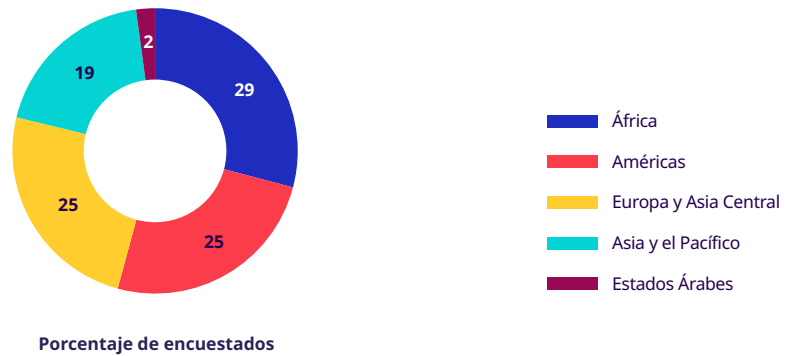
Estos términos han sido adaptados del informe de 2022 de la OIT [Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión](#).

* OIE, Igualdad de género y diversidad, acceso a página web el 3 de abril de 2023.

► Anexo 2. Demografía de la encuesta

La OIT y la OIE difundieron la encuesta entre los cinco grupos regionales de la OIT: África, Américas, Europa y Asia Central, Asia y el Pacífico y los Estados Árabes. Del total de encuestados, la mayor proporción procedía de África (29 %), seguida de las Américas (25 %), Europa y Asia Central (25 %), Asia y el Pacífico (19 %) y los Estados Árabes (2 %) (véase el gráfico 13).

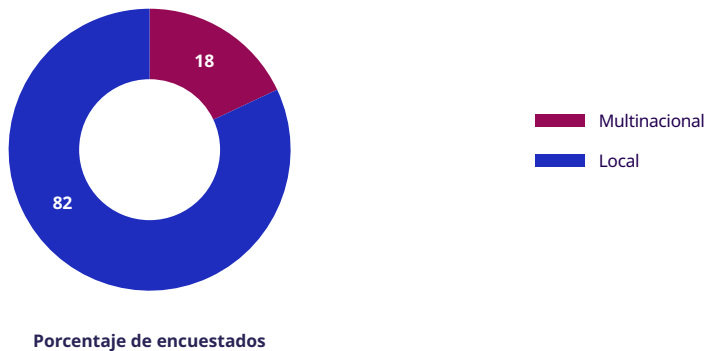
► **Gráfico 13. Porcentaje de organizaciones empresariales que participaron en la encuesta de 2023, por región**



Fuente: Encuesta de ACT/EMP y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

De media, las organizaciones empresariales encuestadas representaban al 18 % de las empresas multinacionales y al 82 % de las empresas locales (véase el gráfico 14).

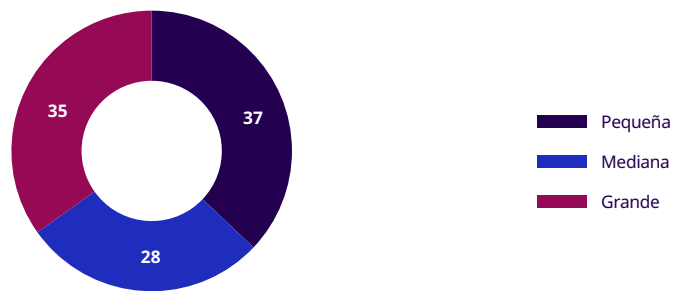
► **Gráfico 14. Porcentaje de empresas multinacionales y locales representadas por las organizaciones empresariales, resultados de 2023**



Fuente: Encuesta de ACT/EMP y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

La encuesta se llevó a cabo con organizaciones de diferentes tamaños. Del total de respuestas, el 37 % procedió de organizaciones pequeñas (de 1 a 10 trabajadores), el 28 % de organizaciones medianas (de 11 a 30 trabajadores) y el 35 % de organizaciones grandes (más de 30 trabajadores) (véase el gráfico 15).

▶ **Gráfico 15. Tamaño de las organizaciones empresariales, todos los resultados**



Porcentaje de encuestados

Fuente: Encuesta de ACT/EMP y la OIE sobre la mujer en cargos directivos en las organizaciones empresariales, 2023.

► Anexo 3. Países incluidos en la encuesta de 2023 por región

Región	Países
África	Argelia, Angola, Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Camerún, Chad, Comoras, Congo, Côte d'Ivoire, Egipto, Etiopía, Gabón, Gambia, Ghana, Guinea, Liberia, Mozambique, Nigeria, República Centroafricana, Senegal, Sierra Leona, Sudáfrica y Uganda.
Américas	Anguila, Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Colombia, Dominica, República Dominicana, Ecuador, Granada, Honduras, Jamaica, México, Perú, Suriname, Trinidad y Tobago y Uruguay.
Estados Árabes	Jordania y el territorio palestino ocupado.
Asia y el Pacífico	Bangladesh, China, Fiji, Filipinas, India, Indonesia, Islas Cook, Islas Marshall, Japón, Malasia, Mongolia, Myanmar, Papúa Nueva Guinea, República de Corea, Sri Lanka, Tailandia, Vanuatu, y Viet Nam.
Europa y Asia Central	Alemania, Armenia, Bélgica, Bielorrusia, Chipre, Croacia, Dinamarca, Finlandia, Francia, Georgia, Grecia, Kazajstán, Kirguistán, Letonia, Macedonia del Norte, Montenegro, Noruega, República de Moldavia, Rumanía, Serbia, Turquía y Ucrania.

▶ Anexo 4. Cuestionario de la encuesta

Sección 1: Sobre el/la encuestado/a

1. Seleccione el puesto que mejor se ajuste a la función que desempeña en su organización.
 - Desempeño un puesto de alto nivel/ejecutivo con poder de decisión
 - Gestiono/superviso a una o más personas o un departamento/unidad de negocio
 - Soy un/a empleado/a sin responsabilidades de gestión/supervisión

Sección 2: Acerca de su organización

2. ¿Cuál es el nombre completo de su organización empresarial?

3. ¿En qué región tiene la sede su organización empresarial?
 - África
 - Estados Árabes
 - Asia y el Pacífico
 - Europa y Asia Central
 - América Latina y el Caribe
4. Especifique la proporción de empresas multinacionales y locales que representa su organización.
Multinacional: _____
Local: _____
Total: _____
5. ¿A cuántas personas emplea su organización empresarial?
 - 1-5
 - 6-10
 - 11-15
 - 16-20
 - 21-25
 - 25-30
 - Más de 30

Sección 3: La igualdad de género y la diversidad en su organización empresarial y de empleadores

6. ¿Quién es responsable de trabajar en el ámbito de la igualdad de género y la diversidad en su organización empresarial?
 - Un/a coordinador/a designado/a
 - Un equipo/departamento oficial
 - Todo el personal
 - Nadie
 - Otro (por favor, especifique) _____

7. Actualmente, el cargo de dirección más alto de su organización (CEO), ¿lo ostenta una mujer o un hombre?

- Mujer
- Hombre
- No lo sé

8. Actualmente, la presidencia de la junta directiva de su organización, ¿la ostenta una mujer o un hombre?

- Mujer
- Hombre
- No lo sé

9. ¿Cuál es la proporción de mujeres en los siguientes puestos de su secretaría?

Si no conoce los valores exactos, proporciónenos su mejor estimación.

	Miembros del personal	Directivos	Miembros de la junta directiva
0 %			
1-10 %			
11-29 %			
30-39 %			
40-60 %			
61-100 %			

10. Según su departamento o personal de Recursos Humanos, ¿cómo ha cambiado el número de mujeres en los siguientes puestos en los últimos dos años?

	Miembros del personal	Directivos	Miembros de la junta directiva
Ha aumentado			
Ha disminuido			
Se ha mantenido igual			
No lo sé			

11. ¿Su organización cuenta con políticas o planes para contratar o ascender a mujeres a puestos de gestión?

- Sí
- No
- No lo sé

12. ¿Su organización cuenta con alguno de los siguientes mecanismos/políticas/iniciativas para apoyar internamente el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y una mayor igualdad? Seleccione todas las opciones que procedan.

- Una declaración sobre igualdad de género y de oportunidades, o sobre diversidad e inclusión en sus políticas de recursos humanos u otras políticas de gestión
- Extensión (más allá de los plazos obligatorios establecidos por la legislación nacional) de la licencia por maternidad o paternidad para el personal
- Horarios de trabajo flexibles para el personal
- Se le ofrecen oportunidades de teletrabajo (trabajo desde casa o a distancia) al personal
- Actividades formales de orientación que incluyen al personal de nivel subalterno y superior
- Una política contra el acoso sexual y un respectivo procedimiento de resolución de conflictos
- Capacitación para todo el personal sobre igualdad de género/diversidad en el lugar de trabajo
- Iniciativas de capacitación formal sobre liderazgo para las mujeres en el seno de su organización
- Diálogo interno (en la organización empresarial o de empleadores) acerca de la igualdad de género en el lugar de trabajo
- Promoción externa de la organización empresarial como empleador preferido por mujeres con las cualificaciones adecuadas
- Otros (por favor, especifique): _____
- Ninguna de las anteriores

13. ¿Cómo evaluaría su cultura organizativa en materia de igualdad de género y diversidad

- Dominada por hombres
- Dominada por mujeres
- Inclusiva
- No lo sé

14. ¿Su organización empresarial lleva a cabo alguna de las siguientes medidas para fomentar la igualdad de género en sus actividades? Seleccione todas las opciones que procedan.

- Promover a la mujer dentro de la secretaría y la junta directiva está formalmente recogido en la estrategia organizativa o de recursos humanos de la organización
- El plan estratégico de la organización establece que fomentar la igualdad de género es una prioridad
- El/la director/a ejecutivo/a o el/la director/a general y los altos directivos tienen en cuenta el equilibrio de género cuando contratan a personas para puestos de gestión
- La política o la estrategia de recursos humanos ofrece una orientación clara para que las ofertas de empleo sean neutras desde el punto de vista del género
- La estrategia de datos de la organización declara formalmente la importancia de recoger/analizar datos que tienen en cuenta las consideraciones de género
- La organización cuenta con recursos o una orientación que explica cómo comunicarse de manera que se tenga en cuenta la perspectiva de género
- Ninguna de las anteriores

Sección 4: Promover la igualdad de género y la diversidad entre los miembros de las organizaciones empresariales

15. ¿Alguno de los miembros de su organización empresarial representa específicamente los intereses de las mujeres? (Por ejemplo, una asociación de emprendimiento de mujeres o una organización de mujeres profesionales).

- Sí
- No
- No lo sé

16. ¿Su organización empresarial cuenta con un comité permanente o consejo enfocado de forma específica en promover la igualdad de género y la diversidad? (p. ej.: un comité permanente sobre diversidad e inclusión, cuestiones de género, recursos humanos, competencias, etc.).

- Sí
- No
- No lo sé

17. ¿Realizan iniciativas y actividades de forma periódica (es decir, una vez al año como mínimo) dirigidas a los miembros y destinadas a promover la igualdad de género? Seleccione todas las opciones que procedan.

- Eventos de diálogo social en materia de igualdad de género y diversidad
- Eventos promocionales para fomentar la afiliación de propietarias de empresas a la organización
- Precios promocionales para fomentar la afiliación de propietarias de empresas a la organización
- Investigación de cuestiones relacionadas con la igualdad de género y la diversidad (p. ej.: las mujeres en puestos directivos, la brecha salarial por motivos de género, la segregación ocupacional), con la difusión de las enseñanzas extraídas entre los miembros
- Actividades de cabildeo que promueven la igualdad de género y la diversidad
- Reconocimiento público de los miembros de la organización por sus buenas prácticas a la hora de fomentar la igualdad de género y la diversidad en el lugar de trabajo
- Capacitación destinada a los miembros de la organización en materia de igualdad de género y diversidad en el lugar de trabajo
- La organización empresarial apoya a las asociaciones de mujeres empresarias para que participen en sus programas y redes de contactos
- Otra (por favor, especifique) _____
- Ninguna de las anteriores

18. ¿Su organización empresarial ha enviado propuestas de políticas al gobierno o realizado actividades de promoción para apoyar alguna de las siguientes cuestiones? Seleccione todas las opciones que procedan.

- Igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor
- Mujeres en puestos directivos
- Diversidad e inclusión en entornos empresariales
- Acceso de las mujeres a la financiación y el emprendimiento
- Presencia de las mujeres en disciplinas STEM
- Mejor acceso a una infraestructura de cuidados y servicios (p. ej.: cuidados a niños, personas mayores) y disponibilidad de dicha infraestructura
- Otra (por favor, especifique): _____
- Ninguna de las anteriores

19. ¿Qué porcentaje estimado de miembros empresariales directos de su organización están encabezados/dirigidos por mujeres?

- 0-10 %
- 11-30 %
- 31-50 %
- 51-70 %
- 71-90 %
- 91-100 %
- La organización no posee esta información
- No lo sé

Sección 5: Los beneficios de la igualdad de género y la diversidad para las organizaciones empresariales

20. ¿Las iniciativas de su organización en materia de igualdad de género y diversidad han ayudado a mejorar los resultados empresariales?

- Sí
- No
- No lo sé

21. ¿Cómo han mejorado sus resultados empresariales? Seleccione todas las opciones que procedan.

- Han aumentado los ingresos por suscripciones de miembros, así como por otros servicios de formación y asesoramiento
- Ha aumentado la capacidad para atraer y retener talento
- Ha mejorado la reputación de la organización
- Existe una mayor creatividad, innovación y apertura
- Otro (por favor, especifique): _____
- No lo sé

Sección 6: ¡Gracias!

22. ¿Tiene más información que desearía compartir en relación con las iniciativas o programas de igualdad de género y diversidad de su organización empresarial y de empleadores?

23. ¿Estaría dispuesto/a a que le entrevistásemos para añadir más detalles a sus respuestas?

- Sí
- No

24. Por favor, indique su nombre y su dirección de correo electrónico:

Nombre: _____

Dirección de correo electrónico: _____

► Anexo 5. Lista de organizaciones empresariales encuestadas

Federación de Empleadores de Bangladesh (BEF)
Confederación de Empleadores de Barbados (BEC)
Confederación de Asociaciones Alemanas de Empleadores (BDA)
Confederación de Empresas de Noruega (NHO)
Cámara de Comercio de las Islas Cook
Federación de Empleadores e Industriales de Chipre (OEB)
Confederación de Empleadores de Letonia (LDDK)
Confederación de Empleadores de Filipinas (ECOP)
Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago (ECA)
Empleadores regulados a nivel federal: transporte y comunicaciones (FETCO)
Federación de Empleadores de Uganda (FUE)
Federación de Comercio y Empleadores de Fiji (FCEF)
Confederación General de Empresas de Côte d'Ivoire (CGECI)
Asociación Georgiana de Empleadores (GEA)
Federación Griega de Empresas (SEV)
Asociación de Empleadores de Indonesia (APINDO)
Federación de Empleadores de Malasia (MEF)
Movimiento de las Empresas de Francia (MEDEF)
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
Asociación Consultiva de Empleadores de Nigeria (NECA)
Asociación Serbia de Empleadores (SAE)



ilo.org

Oficina Internacional del Trabajo
Route des Morillons 4
1211 Ginebra 22
Suiza

ioe-emp.org

Organización Internacional de Empleadores
71 Avenue Louis-Casai
1216 Cointrin, Genève
Suisse