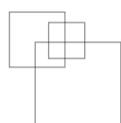




Organización
Internacional
del Trabajo

PROMOVIENDO A LAS MUJERES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL:

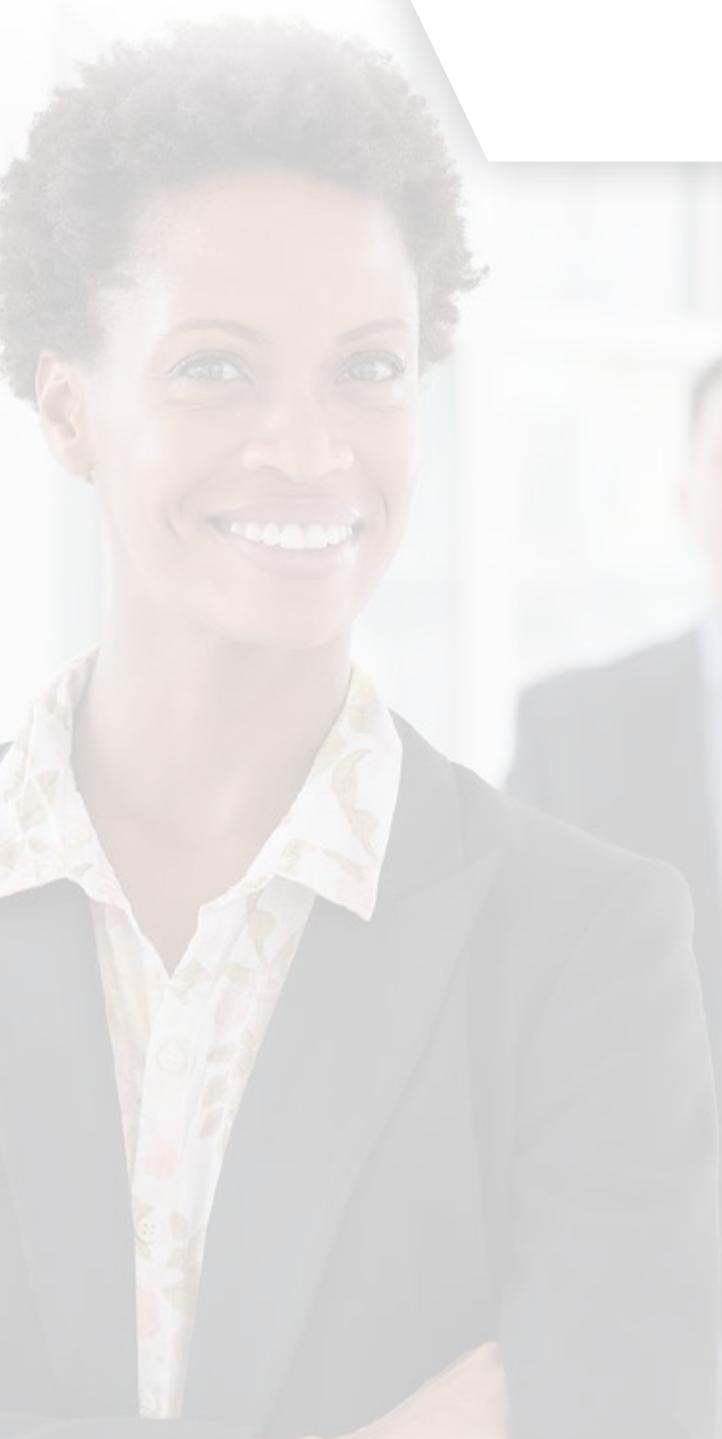
UN MANUAL PARA LAS ORGANIZACIONES NACIONALES DE EMPLEADORES



ACT/EMP
Oficina de Actividades para los Empleadores

PROMOVIENDO A LAS MUJERES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL:

UN MANUAL PARA LAS ORGANIZACIONES NACIONALES DE EMPLEADORES



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2017
Primera edición 2017

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

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

Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores / Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) – Ginebra: OIT, 2017.

ISBN 978-92-2-330791-2 (impreso);

ISBN 978-92-2-330792-9 (web pdf)

Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para los Empleadores
igualdad de género / empresaria

Datos de catalogación en publicación de la OIT

04.02.3

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, las que están en concordancia con la práctica de las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios 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 firmadas es exclusiva de sus autores, y su publicación no constituye la aprobación de las opiniones expresadas en ellos por parte de la Organización Internacional del Trabajo.

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

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, o solicitarse directamente a ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns, o contacte a ilopubs@ilo.org.

Esta publicación ha sido realizada por el Servicio de Producción, Impresión y Distribución de Documentos y Publicaciones (PRODOC) de la OIT.

*Creación gráfica, concepción tipográfica, compaginación,
preparación de manuscritos, lectura y corrección de pruebas,
impresión, edición electrónica y distribución.*

PRODOC vela por la utilización de papel proveniente de bosques gestionados de manera durable y responsable desde el punto de vista medioambiental y social.

Código: CAD-REP

Prefacio

En los últimos años, la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACT/EMP) se ha centrado en el rol de las mujeres en la gestión empresarial y su importancia para las organizaciones nacionales de empleadores y organizaciones empresariales. Con el nivel educativo de las mujeres superando al de los hombres en muchas partes del mundo y el creciente poder de consumo de las mujeres, las empresas están reconociendo cada vez más la necesidad de reclutar y retener a mujeres con talento. De hecho, la diversidad de género en todos los niveles, así como otras formas de diversidad, se está convirtiendo en un activo estratégico. El equilibrio de género en directivos de alto nivel y de toma de decisiones se reconoce hoy en día como un factor crítico para el desarrollo de empresas y organizaciones eficaces y competitivas.

En los últimos años, investigación basada en evidencia ha contribuido al argumento a favor de la diversidad de género. Las empresas, los gobiernos y el mundo académico han pedido una mayor representación de las mujeres en los Directorios y plana ejecutiva. Una serie de iniciativas en pro de la igualdad de géneros está en curso, preconizando cambios de un país tras otro.

Los objetivos de estas iniciativas respaldan los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, proteger al planeta y garantizar la prosperidad para todos en los próximos 15 años, aprobados por los Estados Miembros de las Naciones Unidas en 2015. Los Objetivos subrayan el importante rol del sector privado en el fortalecimiento del entorno propicio para hacer negocios y construir mercados en todo el mundo. Incluyen objetivos para reducir la desigualdad y promover la igualdad de género, el trabajo decente y el crecimiento económico. El Objetivo 5 de lograr la igualdad de género y de empoderamiento de todas las mujeres y niñas es relevante en este contexto, en particular el objetivo 5.5 de "garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en la vida política, económica y pública". Durante la última década, miles de empresas de todo el mundo se han unido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas que hoy promueve los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Más de 1.100 directores ejecutivos son signatarios de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres acordados por los miembros del Pacto Mundial.

ACT / EMP se complace en presentar este Manual para las organizaciones nacionales de empleadores para ayudarles a unirse a este esfuerzo y aprovechar los beneficios de promover la igualdad de género para sus organizaciones y sus miembros.

El Manual da directo a la publicación del informe mundial de la OIT "La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso", que proporcionó estadísticas, medidas e iniciativas actualizadas sobre los avances logrados por las mujeres en la gestión empresarial (MEGE) y presentó argumentos a favor de igualdad de género en los niveles más altos de la toma de decisiones. El informe global fue presentado en Londres, en abril de 2015, en una conferencia internacional organizada por la OIT con la Corporación Financiera Internacional

y la Confederación de la Industria Británica. Como seguimiento al informe mundial, en julio de 2015, se presentaron informes y conferencias regionales sobre MEGE en la región de Asia Pacífico, celebrados en colaboración con la Federación Nacional de Empleadores de Singapur y, en febrero de 2016, en Muscat, organizada por la Cámara de Comercio e Industria de Omán. Está prevista una conferencia regional similar para América Latina y el Caribe en 2017.

La fase actual de esta iniciativa continúa promoviendo argumentos a favor de MEGE a nivel nacional y está desarrollando herramientas para que las organizaciones de empleadores ayuden a sus miembros a responder a los rápidos cambios en la sociedad, la fuerza laboral y el entorno empresarial. El objetivo es garantizar una acción sostenida de MEGE mediante herramientas ofrecidas a las organizaciones de empleadores y sus integrantes para que actúen como catalizadores a nivel nacional para promover el adelanto y el liderazgo de las mujeres.

La Iniciativa del Centenario de las Mujeres en el Trabajo, piedra angular de la OIT en la promoción de la igualdad de género, proporciona un marco importante para la promoción de MEGE. La Iniciativa examinará la situación, en la actualidad, de las mujeres en el mundo del trabajo para identificar los obstáculos que se interponen al avance de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

Quisiera dar las gracias a todos los que contribuyeron al Manual, particularmente a los representantes de las organizaciones nacionales de empleadores en regiones de todo el mundo, quienes proporcionaron información y compartieron valiosos puntos de vista. En los próximos años seguiremos colaborando con entusiasmo en la promoción del talento femenino y la diversidad de género en el mundo empresarial.



Deborah France-Massin

Directora
Oficina de Actividades para los Empleadores
Oficina Internacional del Trabajo

Agradecimientos

ACT/EMP agradece a las organizaciones nacionales de empleadores que compartieron información y tiempo para realizar las entrevistas.

Nuestro sincero agradecimiento para todas las personas que dirigieron las entrevistas con las organizaciones de empleadores y elaboraron informes: Grania Mackie, Carmen Mollman y Savannah Willmot de la Alianza de Investigación de Género en Sudáfrica para organizaciones en África, Carmen Mollman para Alemania, Verity Corbett para organizaciones en Asia y el Pacífico, Zvezdana Oluic para organizaciones de Europa Central y Oriental, Fida Afiouni para organizaciones de Oriente Medio, África Septentrional y Francia, Linda Wirth para organizaciones en el Caribe, Australia, Nueva Zelanda y el Reino Unido y Lidia Heller para organizaciones en América del Sur. Un agradecimiento especial a Ilka Schoellmann y Linda Wirth por coordinar y guiar a los entrevistadores.

También se agradece a Eric Oechslin y Vanessa Phala, Especialistas Principales de ACT/EMP, y a Jeanne Schmitt, del Programa de Actividades para los Empleadores, en el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín.

Extendemos nuestro agradecimiento por los valiosos aportes y orientación de Jae-Hee Chang y Andrés Yurén de ACT / EMP, Susan Maybud del Departamento de Género, Igualdad y Diversidad de la OIT y Thannaletchimy Housset de la Organización Internacional de Empleadores (OIE). También agradecemos a Laura Greene por la edición de este manual, a Cristina Farah por la traducción y a los artistas gráficos de la OIT por su contribución y apoyo.

Por último, damos las gracias al Programa de Asociación de la OIT con la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el cual proporcionó los fondos para producir este informe.



Tabla de Contenidos

PREFACIO	iii
AGRADECIMIENTOS	v
ACRÓNIMOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
1. LAS MUJERES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES: ARGUMENTOS A FAVOR	3
1.1 Igualdad de género y diversidad para las empresas: La evidencia	3
1.2 Lógica empresarial para las organizaciones de empleadores	6
2. PROMOCIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS DE DIRECCIÓN	9
2.1 Investigación sobre las mujeres en la gestión empresarial	10
2.2 Promover la igualdad de oportunidades de empleo y la diversidad de género	11
2.3 Marcos internacionales para la igualdad	12
2.4 Servicios de asesoramiento y formación para miembros de las OE sobre la diversidad de género en la administración y en los directorios	14
2.5 Redes y colaboración para la diversidad de género	15
2.6 Premios de reconocimiento a empresas e industrias	16
Caso 1: Unidad de negocios de Sudáfrica	18
Caso 2: Confederación de la industria Británica	20
3. FOMENTO A LAS MUJERES EMPRESARIAS	23
3.1 Apoyo a las empresarias	24
3.2 Redes entre asociaciones de mujeres empresarias	25
3.3 Propiciar el acceso de las empresas de propiedad de mujeres a la membresía de las OE	26
3.4 Servicios para mujeres propietarias de negocios	28
Caso 3: Federación de la Camara de Comercio e Industria de India	30
Caso 4: Federación de Cámaras Palestinas de Comercio, Industria y Agricultura	33

4.	LOGRANDO LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES	35
4.1	Adopción de políticas de IOE y de diversidad para la estructura, personal y programas de las OE	36
4.2	Asignar responsabilidad por la diversidad de género dentro de las OE	37
4.3	Designar mujeres para el equipo ejecutivo y directorio de las OE	38
5.	FORMAS DE SEGUIR AVANZANDO PARA OE	39
5.1.	Poniéndose al día en la diversidad de género	39
5.2.	Desafíos	40
	FUENTES	42
	ANEXO	43
	Tabla A1. Las actividades de las OE en apoyo de las mujeres en la gestión	43
	Tabla A2. Las OE en apoyo a las empresarias	49
	Tabla A3. Actividades de las OE para lograr la diversidad de género interna	50
	LISTA DE RECUADROS	
	Recuadro 1: La Organización Internacional de Empleadores promueve el empoderamiento económico de las mujeres y fomenta el talento de las mujeres	7
	Recuadro 2: Estándares de igualdad de género en los negocios	13
	Recuadro 3: Programa de Empleadores, Centro Internacional de Formación de la OIT	25

Acrónimos

ACT/EMP	Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT
CIB	Confederación de Industrias Británicas
DE	Director ejecutivo
FCCIAP	Federación de Cámaras de Comercio, Industria y Agricultura de Palestina
FCCII	Federación de Cámaras de Comercio e Industria de India
IOE	Igualdad de oportunidades en el empleo
MEGE	Mujeres en la gestión empresarial
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODF	Organización de Damas de FCCII
OE	Organización de Empleadores
OIE	Organización Internacional de Empleadores
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Naciones Unidas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UES	Unión de Empresarios de Sudáfrica



Introducción

Antecedentes

En 2013-2014, la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACT/EMP) inició un esfuerzo de investigación sobre la situación de las mujeres en la gestión empresarial en todo el mundo. Realizó cinco talleres regionales y encuestó a 1.300 empresas. El 15 de enero de 2015, publicó un importante informe global titulado "La mujer en la gestión empresarial: Cobrando Impulso", que atrajo ampliamente la atención de los medios de comunicación. En abril de 2015, en Londres, ACT/EMP organizó una conferencia internacional sobre el Reflejo del Cambio Global: La Mujer en la Gestión Empresarial junto con la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial y organizada por la Confederación de la Industria Británica. Se celebraron conferencias regionales similares, en julio de 2015, para Asia y el Pacífico, en Singapur, y en febrero de 2016, para el Oriente Medio y África Septentrional, en Muscat. En 2017 se celebrará una conferencia para América Latina y el Caribe.

Las empresas y organizaciones de empleadores (OE) de todo el mundo participaron y contribuyeron a todas estas actividades, y proporcionaron valiosos datos de referencia como insumos para el informe global. Identificaron obstáculos para el liderazgo de las mujeres y medidas para promover un mayor número de mujeres en la gestión empresarial, a la vez que elaboraron una sólida hoja de ruta para lograr la igualdad de género en todos los niveles.

El propósito de este Manual

Las OE y las organizaciones de negocio con representación por membresía tienen un papel vital que desempeñar a lo largo del camino en apoyar a sus miembros hacia una mayor igualdad de género. Como complemento a las acciones internacionales y regionales descritas anteriormente, este manual ofrece una guía práctica sobre lo que las OE pueden hacer para apoyar el liderazgo de las mujeres en el mundo de los negocios. Una publicación complementaria, "El Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales", proporciona ejemplos prácticos de una amplia gama de empresas en todo el mundo que han realizado acciones para promover la igualdad de género.

Este manual está diseñado para que las OE se familiaricen con las tendencias y enfoques de la igualdad de género y la diversidad implementadas en las OE y en las empresas. El manual comenta las maneras en que las OE pueden hacer avanzar a las mujeres en la gestión empresarial y servir mejor a sus miembros. Se han extraído ejemplos de OE en todo el mundo y casos de estudios de OE en diferentes contextos (India, Territorio Palestino Ocupado, Sudáfrica y Reino Unido) ilustran diversas iniciativas y reflejan los desafíos y el trabajo futuro de las OE para fomentar una mayor igualdad de género. En el anexo figuran resúmenes de las iniciativas de las OE.



Breaking through the glass ceiling: young woman Chief Executive Officer, Argentina

Capítulo 1

Las mujeres en la gestión empresarial para organizaciones de empleadores: argumentos a favor

Promover y apoyar a las mujeres en la gestión empresarial tiene sentido económico y puede aumentar la base de afiliación e influencia de una OE. Las empresas que adoptan la igualdad de género tienen el potencial de incrementar sus resultados aumentando su acceso al talento, mejorando su reputación, promoviendo la diversidad de pensamiento y accediendo a mercados crecientemente controlados por mujeres.

1.1 IGUALDAD DE GÉNERO Y DIVERSIDAD PARA LAS EMPRESAS: LA EVIDENCIA

Los estereotipos tradicionales de los roles productivos y reproductivos de hombres y mujeres están cambiando y modelando los actuales mercados dinámicos de trabajo con implicancias en los resultados de los negocios. Las mujeres ya no se limitan a los roles de apoyo o de cuidado dentro de la familia y han logrado grandes avances hacia la igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo. Muchas mujeres son profesionales y ejecutivas o dirigen sus propios negocios, mientras que los hombres están cada vez más involucrados en el cuidado de la familia y han asumido una proporción mayor de las tareas domésticas. Hoy en día, no sólo las mujeres con talento, sino también los hombres con talento, buscan empleos que les permitan un compromiso total tanto con el trabajo como con la familia. Para ser competitivas en la contratación y retención de candidatos cualificados y con talento, muchas empresas están ofreciendo condiciones de empleo que permiten a mujeres y hombres equilibrar sus funciones en el trabajo y en el hogar.

En los últimos años, un creciente número de investigaciones identificó un "dividendo de género" que las empresas obtuvieron al aumentar el porcentaje de mujeres empleadas, tanto en puestos básicos de la empresa, como en la alta dirección. El empoderamiento económico de las mujeres y un mayor equilibrio global de género mejoran el crecimiento económico, el rendimiento financiero y la eficacia organizativa.

Una investigación encontró que empresas de la lista Fortune 500 con mayor número de mujeres integrando los directorios, obtuvieron mejores resultados en términos de rentabilidad sobre ventas¹. Del mismo modo, un estudio realizado en la región de Asia Pacífico encontró que la diversidad de género en las juntas directivas era baja, pero que había aumentado al 9,3 por ciento en 10 economías. Además, el nombramiento de directoras y directorios con diversidad de género están asociados positivamente, en promedio, con el mejor funcionamiento de la empresa, pero con grandes diferencias entre países y entre mediciones. El rendimiento de la empresa es más alto cuando hay al menos dos mujeres en el directorio².

Una encuesta sobre el equilibrio de género aplicada a casi 2.200 empresas, en 91 países, dio cuenta de la correlación positiva que existe entre el número de mujeres ejecutivas y el rendimiento de la empresa. Las empresas que obtuvieron mejores resultados fueron aquellas que tenían más mujeres ejecutivas, seguidas por aquellas empresas con más mujeres como miembros del directorio³. El estudio señaló que el hecho de tener una directora ejecutiva tenía poco efecto en los resultados de la empresa si no había otras mujeres en la estructura de gestión y señaló que esto demostraba la importancia de contar con un andamio de mujeres directivas. Estudios más recientes han demostrado que la correlación entre el desempeño de los negocios y los equipos de administración mixtos, masculinos y femeninos, en diferentes niveles, es más fuerte que la correlación entre el desempeño del negocio y una sola mujer directora ejecutiva o miembro del directorio⁴.

Las propias empresas están examinando los pros y contras de la diversidad de género, llevando a cabo sus propias revisiones internas y creando argumentos a favor para la diversidad de género. Como declaró Pricewaterhouse Cooper "la diversidad de género no es un problema de las mujeres, sino una cuestión de negocios que afecta profundamente el resultado final".⁵ Ernst and Young realizó una investigación interna sobre 22.000 tareas de auditoría a nivel global (Europa, Medio Oriente, India y África) y encontró una correlación directa entre equipos caracterizados por la diversidad, rentabilidad y calidad.

Morgan Stanley Capital International (MSCI) Ambientales, Sociales y de Gobierno informó que "las empresas del índice mundial MSCI con un fuerte liderazgo femenino generaron una rentabilidad sobre el patrimonio de 10,1 por ciento frente al 7,4 por ciento para los que no tenían dicho liderazgo femenino (a partir del 9 de septiembre de 2015, medido sobre una base de igual ponderación), confirmando así investigaciones anteriores, aunque no pudimos establecer la causalidad. También encontramos que las compañías que carecen de diversidad en el directorio tuvieron más polémicas que la media, en relación con temas de gobernabilidad.

Fuente: MSCI Ambientales, Sociales y de Gobierno: "Mujeres en Directorios: Tendencias Mundiales en la Diversidad de Género en Directorios Corporativos", 2016.

1 Catalyst: 2011 Censo Catalyst: Fortune 500 Directoras (Nueva York, 2011).

2 Banco Asiático de Desarrollo: *Liderazgo Femenino y Rendimiento Corporativo*. Documento de Trabajo Económico Series No. 472, 2016.

3 M. Noland, T. Moran y B. Kotschwar: ¿Es rentable la Diversidad de Género? Evidencia de una Encuesta Mundial. Documento de Trabajo Series No. 16-3, Instituto de Economía Internacional Peterson, 2016.

4 S. Ellison y W.P. Mullin: "Diversidad, Provisión de Bienes Sociales y Rendimiento en la Empresa", en *Revista de Economía y Estrategia de Gestión* (Boston, MIT, 2011).

5 PricewaterhouseCoopers LLP: *Género en el Lugar de Trabajo., una Guía Informativa* (Ontario, Canadá, 2010).

En SODEXO, una revisión interna de los equipos de trabajo encontró que aquellos con un equilibrio de género (es decir, 40-60 por ciento de cualquiera de los dos sexos) eran 23 por ciento más probables de mostrar un crecimiento en las utilidades, durante el período examinado de tres años, y tenían un 13 por ciento más de probabilidad de incrementar sus ingresos. También mejoraron significativamente el compromiso de los empleados y la imagen de la marca, siendo esta última importante para la retención de clientes.

Fuente: OIT ACT / EMP, IFC y CIB: "Reflejo del Cambio Global: la Mujer en la Gestión Empresarial". Conferencia internacional, Londres, 28 de abril de 2015.

Los siguientes factores contribuyen a la justificación del equilibrio de género en la gestión y en el liderazgo.

- La presencia femenina en los grupos de talento es cada vez mayor: Hoy en día se otorgan más títulos universitarios a mujeres que a hombres, en la mayoría de las áreas de estudio en todos los países. Si bien las mujeres representan una proporción menor de graduados en ingeniería y tecnología, ellas están recuperando terreno. Aprovechar las habilidades de las mujeres con estudios tiene sentido económico, especialmente dado que la demanda de habilidades y talento aumenta en todo el mundo.
- Crecimiento del mercado de las consumidoras: En general, las mujeres representan el 40 por ciento de la fuerza laboral y el 30 por ciento de las empresas; por lo tanto, las mujeres poseen un patrimonio personal significativo y representan a un gran segmento de los consumidores. Además de su considerable poder adquisitivo, las mujeres a menudo toman decisiones financieras para todo el hogar.
- Mejorar la toma de decisiones a través de la diversidad de pensamiento y perspectivas: Las perspectivas tanto de mujeres como de hombres son clave en la investigación, diseño, producción y entrega de productos y servicios. Captar estas perspectivas en los equipos de trabajo permite medir mejor el interés y la demanda de los consumidores. La diversidad en los equipos generalmente mejora la creatividad y la innovación.
- Cumplimiento de las disposiciones legales y constitucionales: La mayoría de los países tienen leyes y disposiciones constitucionales de no discriminación por razón de género y muchas tienen leyes de no discriminación y de igualdad de oportunidades en el empleo (IOE)⁶. Algunos países exigen que las empresas informen sobre los indicadores de igualdad de género, y algunos, particularmente en Europa, requieren cuotas para el equilibrio de género en los directorios de empresas que cotizan en Bolsa.
- Mejorar la reputación empresarial: las empresas con una fuerte reputación dentro de su industria, tienen el doble de mujeres ejecutivas en su planilla.⁷
- Satisfacción de los accionistas: las encuestas demuestran que los accionistas desean invertir en empresas con diversidad de género en sus directorios y administración.

⁶ Proporcionar igualdad de oportunidades y de trato significa que los empleadores no discriminan en la contratación y promoción laboral, condiciones de trabajo y de empleo, formación y despido. Los motivos de discriminación comúnmente legislados incluyen sexo, raza, color, edad, origen étnico, religión, afiliación política y afiliación sindical. A medida que pasa el tiempo, se añaden nuevos fundamentos ya sea por ley o en forma voluntaria. Estos incluyen embarazo, discapacidad, VIH, y orientación sexual.

⁷ Weber Shandwick: La investigación de Weber Shandwick encuentra que las empresas con mejor reputación tienen el doble de mujeres en la alta administración, 2016, <https://www.webershandwick.com/news/article/weber-shandwick-research-finds-companies-with-strong-Reputations-have-twice> [accedido el 2 de noviembre de 2016].

1.2 LÓGICA EMPRESARIAL PARA LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Respondiendo mejor a las necesidades de los miembros de las OE

Mientras que muchos miembros de las OE ya están implementando políticas de IOE o políticas de inclusión de género y reclutando mujeres para sus equipos de administración y directorios, otros aún no han comenzado. Es posible que no estén al tanto de los beneficios en los resultados comerciales al mejorar el equilibrio de género o que no estén seguros de cómo atraer y retener a las mujeres. Las OE pueden aprovechar esta oportunidad para incluir la igualdad de género en sus servicios de asesorías y actividades de capacitación a sus miembros. Además, las OE podrían hacer lo siguiente: (1) apoyar el intercambio de conocimientos sobre cómo los sistemas de gestión de recursos humanos desempeñan un papel estratégico en el avance de la igualdad de género dentro de una empresa; y (2) participar en, o incluso liderar, una red de intercambio de conocimiento de empresas para resaltar los éxitos y lecciones aprendidas en diferentes sectores. Hoy en día las empresas quieren saber más sobre la combinación de medidas e iniciativas que mejoran los resultados empresariales gracias a una mayor diversidad de género.

Atraer a las mujeres empresarias como integrantes de las OE

Incluir a las mujeres empresarias y asociaciones de mujeres puede traer muchos beneficios a las OE. Las mujeres suelen experimentar más desafíos y obstáculos que los hombres en el inicio y el funcionamiento de sus propios negocios. Esto se debe a menudo a los estereotipos de género y a los problemas relacionados con las desigualdades de género que históricamente han existido, como falta de garantías o de patrimonio necesario para obtener un crédito. Sin embargo, muchos estudios han demostrado que las mujeres son deudoras confiables y que una vez que reciben el apoyo adecuado manejan negocios exitosos. Para mitigar esos desafíos, los gobiernos han promulgado políticas y programas y las asociaciones de mujeres han desarrollado facilidades para acceder al crédito y servicios de apoyo a las empresas. Las OE pueden apoyar y fortalecer tales iniciativas pidiendo públicamente políticas y programas que impulsen proyectos de empresas de mujeres.

Al tomar medidas para atraer a las mujeres empresarias como miembros, las OE pueden aumentar su membresía, ampliar sus círculos de red y mejorar su imagen pública. Una manera eficiente de atraer a las mujeres empresarias como miembros de las OE es fortalecer los vínculos y crear alianzas entre las organizaciones nacionales de empleadores y las asociaciones empresariales de mujeres. Las OE pueden ofrecer beneficios a las empresarias, incluyendo información, asesoría y apoyo.

Agenda de promoción de políticas y mejoramiento de la imagen de la EO

El apoyo de las OE a las políticas y medidas que promueven una mayor igualdad de género, la diversidad y el reconocimiento de los talentos de las mujeres en el desarrollo empresarial puede contribuir positivamente al progreso de las mujeres en la gestión empresarial. Las OE pueden solicitar a sus afiliados que recopilen información y colaboraren con diversas redes empresariales de mujeres, así como con instituciones académicas. Participar en el ámbito público puede mejorar la visibilidad y la imagen de las OE y ganar el apoyo de las

mujeres. Esto es especialmente relevante para las discusiones públicas en las cuales se consulta a las OE sobre la legislación relacionada con la igualdad de género (por ejemplo, la jornada laboral, cuidado infantil, permiso parental) y la formulación de políticas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Apoyar la igualdad de género puede significar que las OE tengan que aventurarse en campos más allá de su enfoque tradicional, por ejemplo, expresar sus preocupaciones sobre los obstáculos empresariales derivadas de disposiciones del derecho de familia. Incluso cuando se ha logrado una reforma legal, las tradiciones y las prácticas pueden seguir suponiendo obstáculos para el cambio cultural en contra de los intereses de las mujeres en los negocios.

En el recuadro 1 se ofrece un ejemplo de las medidas adoptadas por la Organización Internacional de Empleadores en apoyo de la igualdad de género.

RECUADRO 1

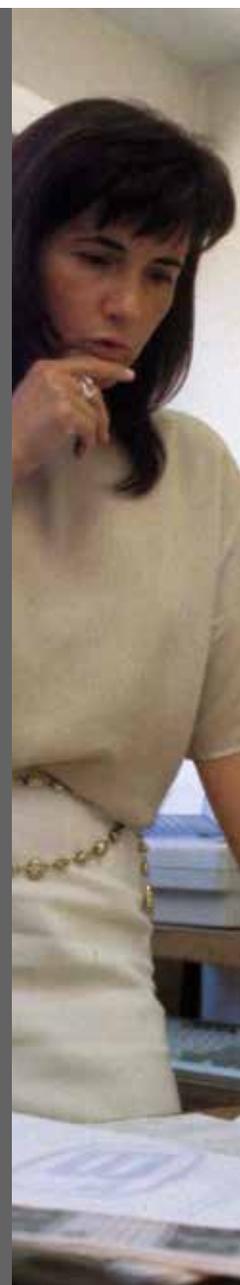
La Organización Internacional de Empleadores (OIE) promueve el empoderamiento económico de las mujeres y fomenta el talento de las mujeres

La paridad de género es una prioridad en el plan estratégico de la OIE. Reconoce que las mujeres enfrentan desafíos a lo largo de diversas etapas del empleo y que éstos y los medios para superarlos dependen de los contextos nacionales, sociales, culturales y económicos en que viven y trabajan las mujeres.

Las empresas tienen un papel que desempeñar en la promoción de la igualdad de género. Es en el interés del empleador promover que los lugares de trabajo estén libres de discriminación de género y asegurarse que las decisiones relacionadas con el empleo se basen en el mérito individual en vez del género. Los empleadores pueden promover la igualdad en la contratación, en el acceso a la formación y en las oportunidades de desarrollo profesional.

La OIE ha estado trabajando junto con sus federaciones miembros de más de 150 países para lograr la paridad de género. En 2016, la OIE firmó el Compromiso del Panel por la Paridad de Género de Ginebra, indicando su compromiso de distribuir con equidad de género las funciones de los portavoces de paneles y debates y organizar eventos para la sensibilización sobre la importancia de la paridad de género y del papel que pueden desempeñar las OE.

La OIE es visible en los foros internacionales sobre igualdad de género y trabaja en estrecha colaboración con organizaciones como la OIT, la Federación Internacional de Mujeres Empresarias y Profesionales (BPW Internacional) y el Comité Asesor Empresarial e Industrial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La OIE apoya los esfuerzos del Comité Asesor Empresarial e Industrial para contribuir a la aplicación de la Recomendación de la OCDE del Consejo sobre la Igualdad de Género en el Empleo, la Educación y el Emprendimiento. La OIE también ofrece información a sus miembros a través de su sitio web sobre el empoderamiento económico de las mujeres y el fomento al talento femenino.





Capítulo 2

Promoción de las mujeres en puestos de dirección

¿Cómo pueden las OE promover a las mujeres en los puestos de gestión?

- **Realizar investigaciones sobre las mujeres en la gestión empresarial.** En colaboración con instituciones académicas y agencias gubernamentales, promover el desarrollo de datos estadísticos nacionales e información sobre las mujeres en la gestión empresarial en el sector privado y proporcionar información sobre los obstáculos para el progreso de las mujeres.
- **Apoyar los argumentos a favor para la IOE y la igualdad de género.** Comunicar a los integrantes de las OE los argumentos a favor de la igualdad de género en puestos de gestión e impulsar políticas que promuevan el acceso de las mujeres a la toma de decisiones en el sector privado.
- **Promover empresas socialmente responsables y con diversidad de género.** Utilizar las iniciativas y principios existentes, como el Pacto Mundial de la ONU y los Principios de Empoderamiento de las Mujeres, para promover la igualdad de género y una mayor representación de las mujeres en las empresas que integran las OE.
- **Proporcionar a sus miembros servicios de asesoría sobre la diversidad de género** y servicios de capacitación en el desarrollo y manejo de una fuerza laboral diversa.
- **Construir redes** y crear oportunidades para que sus afiliados establezcan redes y compartan buenas prácticas sobre diversidad de género. Convocar a las asociaciones empresariales de mujeres para que se fomente la colaboración, se fortalezca sus voces e influyan en las discusiones de políticas.
- **Promover premios de reconocimiento a empresas e industrias.** Establecer de forma independiente o en colaboración con otras organizaciones, premios nacionales y/o a industrias en la promoción exitosa de las mujeres en la gestión y reconocer a las mujeres exitosas en los negocios.

El recuadro A1 del anexo presenta un resumen de las actividades de las OE en apoyo de las mujeres en la gestión.

2.1 INVESTIGACIÓN SOBRE LAS MUJERES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La mayoría de los países carece de datos nacionales estadísticos e información sobre las mujeres en la gestión empresarial en el sector privado. La investigación puede proporcionar una visión sobre los obstáculos para el liderazgo de las mujeres, específica del país y la cultura, y recomendar estrategias para superar esos desafíos. Los resultados pueden ser compartidos con las comunidades empresariales para ayudarles a entender los problemas e identificar soluciones.

Las OE pueden colaborar con instituciones académicas, organizaciones no gubernamentales o agencias gubernamentales para generar referencias, datos iniciales y monitorear los cambios en el tiempo. Estos datos son fundamentales para las actividades de promoción y para que las empresas miembros puedan evaluar la situación y actuar. Los datos sobre mujeres en los diferentes niveles jerárquicos, incluidos las directoras ejecutivas y directorios, en los diferentes sectores, pueden recopilarse mediante encuestas y entrevistas. Del mismo modo, los datos sobre la proporción de empresarias pueden identificar las diferencias entre las pequeñas, medianas y grandes empresas y los sectores en los que operan.

Al iniciar la investigación y colaborar con otros, las OE pueden obtener una mayor visibilidad y proporcionar a sus miembros información prospectiva. En esta sección se ofrecen varios ejemplos.

La Federación de Empleadores de Montenegro llevó a cabo investigaciones y formuló recomendaciones sobre la eliminación de barreras y aumento del número de mujeres en puestos de dirección. La Federación realizó una encuesta a sus empresas miembros para identificar y promover las prácticas de los empleadores que ofrecen buenas condiciones de trabajo para las mujeres y fomentan el empoderamiento de las mujeres en el lugar de trabajo. También creó folletos sobre la promoción de la igualdad y la prevención de la discriminación en el trabajo en Montenegro. Los folletos se centraron en los marcos jurídicos, incluidos los convenios de la OIT, las directivas de la Unión Europea y la legislación nacional, y alentaron a las empresas a aplicar e integrar los principios de igualdad y no discriminación en sus prácticas habituales de recursos humanos.

La Federación de Empleadores de Kenia llevó a cabo una encuesta para comprender mejor los factores que impiden la participación de las mujeres en el liderazgo e inhiben su representación en los directorios. La encuesta se realizó en 2013 en todo Kenia. Las conclusiones se utilizaron para desarrollar la argumentación a favor de la igualdad de género y facilitaron el diseño y la implementación de "*Female Future Kenya*", un programa de desarrollo de competencias de liderazgo y dirección que aspira a reclutar más mujeres para altos cargos ejecutivos y en los directorios. La Federación sigue difundiendo el informe de resultados de la encuesta y asesorando a sus miembros sobre los beneficios de empoderar a las mujeres y ofrecerles oportunidades de liderazgo.

En Chile, la Confederación de la Producción y el Comercio estableció la Comisión Mujer, Emprendimiento y Trabajo, que se centra en cuestiones de género. La Comisión está llevando a cabo un diagnóstico comparativo de las mujeres en la dirección mediante la recopilación de estadísticas nacionales y la realización de encuestas con empresas afiliadas a la Confederación. También está llevando a cabo discusiones de grupos focales sobre las necesidades de las ejecutivas y el análisis cualitativo de los desafíos que enfrentan. La Comisión Mujer, Emprendimiento y Trabajo desarrolló medidas específicas para colaborar con las instituciones relevantes en el sector público.

2.2 PROMOVER LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

Muchos países han adoptado o están considerando adoptar una legislación que responda a cambios en las divisiones tradicionales de trabajo entre mujeres y hombres. Esta legislación repercute en la participación de hombres y mujeres en el mercado laboral y se refiere a cuestiones como la maternidad, la paternidad, el permiso parental, el cuidado de los hijos, el acoso sexual y la jornada laboral. Además de esas medidas, algunos países han promulgado cuotas para aumentar la participación de las mujeres en los directorios y algunos países exigen que las empresas informen sobre sus indicadores de género.

Las OE están estratégicamente posicionadas para promover la presencia de mujeres en puestos de dirección, así como políticas y marcos jurídicos que promuevan el acceso de las mujeres a las funciones de toma de decisiones en el sector privado. Para promover a las mujeres en la gestión empresarial las OE pueden: (1) fomentar los argumentos a favor de la igualdad de género a sus miembros, (2) proponer y apoyar medidas legislativas para aumentar el número de mujeres que participan en el mercado de trabajo, en particular en la gestión empresarial y (3) proporcionar información sobre la aplicación práctica para que tales medidas sean eficaces. Las OE pueden emprender actividades por sí mismas o con socios para promover enfoques de la IOE y la diversidad. Contar con información, datos y análisis es esencial para un apoyo exitoso. En algunos países, entre ellos Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, República Dominicana, Paraguay, Portugal y Uruguay, las OE participan en comisiones nacionales tripartitas sobre igualdad de género en el empleo.

En 2005, tres organizaciones empresariales europeas (BUSINESSEUROPE, Centro Europeo de Empleadores y Empresas y la Asociación Europea de Artesanía y Pequeñas y Medianas Empresas) y la Confederación Europea de Sindicatos firmaron el "*Marco de Acción para la Igualdad de Género*" para promover la igualdad de género en el mercado de trabajo y el lugar de trabajo. Las cuatro prioridades del Marco son: (1) abordar los roles de género, (2) fomentar a mujeres en la toma de decisiones, (3) apoyar la conciliación entre el trabajo y la vida personal y (4) actuar contra la brecha salarial entre hombres y mujeres. Como seguimiento al Marco de 2005, se elaboró un conjunto de instrumentos sobre la igualdad de género para mejorar el conocimiento y la comprensión de las iniciativas exitosas de igualdad de género lanzadas por las asociaciones empresariales nacionales y los sindicatos de la Unión Europea. También se recogieron un centenar de buenas prácticas y fueron puestas a disposición, a través de una base de datos. El conjunto de herramientas inspiró y favoreció el diseño, negociación y difusión de medidas eficaces en diferentes empresas y entornos de trabajo.

El Consejo Neozelandés de Empresas y el Ministerio de la Mujer publicaron conjuntamente un folleto sobre la importancia económica del empoderamiento de las mujeres. Esta publicación destacó que la colaboración entre el empresariado y el Ministerio de la Mujer puede tener un efecto poderoso. La publicación también atrajo la atención de los medios de comunicación y estableció una fuerte relación entre el Ministerio de la Mujer y la comunidad empresarial de Nueva Zelanda. Hoy en día, El Consejo Neozelandés de Empresas es el principal punto de contacto de las iniciativas del Ministerio con el sector privado. Este tipo de colaboración asegura que los organismos gubernamentales emprendan iniciativas viables y se faciliten relaciones mutuamente beneficiosas entre el Ministerio de la Mujer y el sector privado.

La Asociación Marroquí de Mujeres Empresarias es integrante de la Confederación General de Empresas de Marruecos y miembro de su Mesa Directiva. En 2016, la Asociación lanzó un proyecto sobre la incorporación de la perspectiva de género para que el personal de las áreas de recursos humanos de sus empresas tomase conciencia y para realizar investigaciones en las empresas sobre la proporción de mujeres en cargos directivos y las medidas empresariales para facilitar la conciliación laboral y familiar.

2.3 MARCOS INTERNACIONALES PARA LA IGUALDAD

Las OE pueden promover la igualdad de género a través del Pacto Mundial de la ONU y los Principios de Empoderamiento de las Mujeres, una iniciativa conjunta de varias agencias de la ONU para proporcionar un marco para las empresas en el empoderamiento de las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Al firmar la Declaración de Apoyo a los Principios, los directores ejecutivos demuestran a sus contrapartes (internas y externas) que su compromiso con la igualdad de género es una prioridad. Muchas empresas que integran las organizaciones nacionales de empleadores han firmado los Principios de Empoderamiento de las Mujeres como parte de los esfuerzos de responsabilidad social empresarial y han alentado a las empresas de su cadena de suministro a hacer lo mismo. Estas empresas pueden ser incluidas en redes que comparten buenas prácticas, ampliando así el núcleo de empresas que promueven la igualdad de género.

Más de 800 organizaciones empresariales locales y nacionales han suscrito los Principios, entre ellos la Confederación Nacional de Industria de Brasil y la Federación de Cámaras de Comercio e Industria de India.

La Federación de Empleadores de Montenegro fue la primera OE en firmar el Pacto Mundial, en Montenegro. La OE peruana, Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, fue la primera organización en Perú en firmar el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y es la secretaría técnica nacional del Pacto Mundial con más de 120 organizaciones miembros.

En su Conferencia Anual de Mujeres en 2015, la Federación de Empleadores de Uganda puso en marcha los Principios de las Naciones Unidas de Empoderamiento a las Mujeres, junto con la Asociación de Mujeres Empresarias de Uganda, miembro de la Federación. Más de 25 directores ejecutivos en Uganda se inscribieron para ser embajadores para las mujeres, dentro de sus propias compañías. La Federación está en contacto con estos directores ejecutivos para supervisar sus acciones y progresos.

En 2014, la Cámara de Comercio e Industria de Australia organizó un Foro en Sídney sobre los Principios de Empoderamiento de las Mujeres y alentó activamente a las compañías a firmarlo. Como resultado, 29 organizaciones adoptaron los Principios, incluyendo la propia Cámara. Trabajando con el Departamento Australiano de Relaciones Exteriores y Comercio, la Cámara está desarrollando un proyecto para avanzar y apoyar el empoderamiento económico de las mujeres en los países de la Asociación de la Cuenca del Océano Índico a través de la red de la Cámara de Comercio Internacional. El proyecto promueve el acceso de las mujeres a la educación, a los mercados, el capital y la tecnología y se está llevando a cabo con las

cámaras de Indonesia, Emiratos Árabes Unidos y Sudáfrica Para desarrollar las habilidades de las mujeres en el comercio y alfabetización digital, la Cámara de Comercio e Industria de Australia está organizando una serie de seminarios de formación para implicar a las mujeres en el comercio, dar a conocer los aspectos prácticos de la actividad comercial y fomentar el uso de la tecnología móvil para promover el emprendimiento femenino.

RECUADRO 2

Estándares de igualdad de género en los negocios

Las OE pueden ayudar a sus miembros a alcanzar los estándares de igualdad de género ayudándoles a medir su progreso. Hay muchas maneras de medir la igualdad de género, así como distintos índices globales para medir los resultados compuestos. Por ejemplo, las mediciones que realizan las instituciones nacionales para mujeres y la igualdad de género, la Medida de Empoderamiento de Género del PNUD, el Índice de Brecha de Género de las instituciones sociales del Foro Económico Mundial y el Índice de Género de la OCDE.

Las organizaciones y empresas pueden utilizar una serie de herramientas para evaluar su desempeño y logros en la promoción de la igualdad de género. La Auditoría Participativa de Género de la OIT es una autoevaluación interna de las fortalezas institucionales de la organización y de la identificación de 12 áreas claves de mejora, incluyendo políticas, implementación de programas, capacidades y cultura organizacional. Como es una autoevaluación, la Auditoría Participativa de Género no proporciona certificación alguna, pero otras evaluaciones de desempeño sí lo hacen. Estos incluyen el Programa de Certificación del Sello de Igualdad de Género del PNUD para Empresas Públicas y Privadas y la Certificación de Dividendo Económico para la Igualdad Global (DEIG), un estándar mundial para la igualdad de género en el lugar de trabajo.

Tales herramientas capturan la medida en que se implementan intervenciones sostenidas y multifacéticas para abordar las barreras estructurales y culturales que impiden que las mujeres y los hombres participen por igual en todos los niveles de una organización o empresa. Por ejemplo, la certificación bajo el Sello de Igualdad de Género del PNUD sólo se concede después de un examen de las políticas y prácticas internas, que van desde la sensibilización hasta la capacitación y las auditorías para lograr los objetivos de igualdad de género. El PNUD informó que, en 2014, 1.700 empresas de 12 países obtuvieron el Sello de Igualdad de Género, al cumplir las normas sobre contratación y prácticas en el lugar de trabajo. El Sello se otorga sobre la base de indicadores como la contratación de empleados, la equidad de género, el desarrollo profesional, la conciliación entre el trabajo y la familia y la prevención del acoso sexual.

Del mismo modo, el estándar global de DEIG, para la igualdad de género en el lugar de trabajo, guía a las empresas para mejorar la diversidad y la igualdad de género para obtener la certificación. La certificación se da a empresas que cumplen con las normas en cinco grandes áreas: la equidad de remuneración, contratación y promoción de mujeres y hombres, igualdad de capacitación y patrocinio para el desarrollo del liderazgo, existencia de políticas y prácticas de trabajo flexibles y la cultura general de la empresa.



2.4 SERVICIOS DE ASESORAMIENTO Y FORMACIÓN PARA MIEMBROS DE LAS OE SOBRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA ADMINISTRACIÓN Y EN LOS DIRECTORIOS

Provistas con argumentos a favor de la diversidad de género, medidas concretas y ejemplos de buenas prácticas de desarrollo de las mujeres en la gestión y el liderazgo, las OE pueden desarrollar valiosos servicios de asesoría y capacitación a sus miembros, en el desarrollo y gestión de una fuerza laboral diversa. Las OE pueden proporcionar datos estadísticos sobre las mujeres en la administración para explicar los beneficios empresariales de una mayor igualdad de género y desarrollar directrices y proporcionar asesoría sobre cómo atraer y retener a mujeres con talento. Estos pueden ser complementados con información y sesiones de capacitación para movilizar a las empresas miembros a implementar políticas para lograr la diversidad de género y mejorar sus resultados de negocios. Las OE pueden ayudar a las empresas a adaptar los recursos existentes sobre las políticas y prácticas de igualdad de género al contexto nacional, cultural y de lenguaje.

Como servicio adicional a sus miembros, las OE pueden considerar liderar o contribuir al desarrollo de bases de datos de mujeres que estén calificadas para ocupar puestos de directoras y en la alta dirección. Para identificar candidatas potenciales, las OE pueden trabajar con organizaciones de mujeres empresarias y de redes profesionales en su país.

Para mejorar los servicios que ofrecen a sus miembros, las OE pueden necesitar adquirir conocimientos técnicos sobre una serie de cuestiones de género, como estereotipos de género, igualdad de oportunidades, no discriminación y conceptos de diversidad de género, políticas y procedimientos de acoso sexual, medidas laborales y familiares, políticas de trabajo flexible y equidad de remuneración. Las OE también pueden necesitar desarrollar habilidades en temas más generales de cultura corporativa, técnicas de orientación y formación gerencial. Se necesitan sólidas prácticas de gestión de recursos humanos para lograr un nivel de igualdad para mujeres y hombres. Las OE pueden trabajar con expertos en género para encabezar estos temas, mientras que internalizan este conocimiento y capacidad como valores fundamentales de la institución.

El Movimiento de Empresas de Francia informa a sus miembros sobre las exigencias de la legislación nacional francesa en materia de igualdad de género, como los informes anuales para las empresas con más de 50 empleados y una cuota de 40% de mujeres en directorios para las 40 mayores empresas listadas en bolsa (CAC- 40). En octubre de 2015, inició el Campeonato a Favor del Cambio, con 50 líderes de empresas. Desde entonces ha crecido la participación con empresas de todos los tamaños así como representantes de una red de federaciones profesionales y miembros regionales que están obligados por ley a cumplir objetivos de género a partir de 2017. La iniciativa, que es la primera en paridad de género y diversidad que involucra a todos los miembros del Movimiento de Empresas de Francia, cuenta con un sitio web y una red en LinkedIn. El programa resulta muy oportuno pues se adelanta a las elecciones de directivos en las cámaras de comercio e industria, las que deben incluir una mezcla de mujeres y hombres como candidatos.

En un ejemplo de colaboración entre países, la Federación de Empleadores de Kenia y de Uganda está implementando un programa de desarrollo de competencias de liderazgo femenino y dirección, denominado El Futuro de la Mujer, en asociación con la Confederación de Empresas Noruegas. El Futuro de la Mujer hace hincapié en el desarrollo del liderazgo,

oratoria, construcción de redes, crecimiento personal y facilitar una mayor visibilidad de las mujeres profesionales. En 2014, el 50% de la primera generación de graduadas del programa en Kenia se convirtieron en miembros de directorios y cerca del 70% informó que ocupaban puestos de mayor responsabilidad que con anterioridad a emprender el programa. El programa, que tiene una duración de nueve meses, abre inscripciones dos veces al año. En Kenia, para el 2019, habrá unas 300 graduadas del programa El Futuro de la Mujer y al menos el 75% de ellas habrán alcanzado el puesto de directora. En Uganda, 71 mujeres han completado el programa El Futuro de la Mujer y, actualmente, varias de ellas forman parte de las juntas directivas, mientras que otras han sido promovidas dentro de sus organizaciones o han abandonado las instituciones e iniciado sus propios negocios. La Federación de Empleadores de Uganda rastrea el progreso de las participantes de El Futuro de la Mujer y periódicamente les envía cuestionarios. Cuatro de sus empleados han pasado por el programa.

En Sri Lanka, la Federación de Empleadores de Ceilán se ha centrado constantemente en trabajar con sus miembros para desarrollar la capacidad institucional sobre género, integrar cuestiones de género en los programas existentes y estrechar colaboraciones. La capacitación y difusión de información sobre el acoso sexual ha sido un objetivo fundamental (la Federación ofrece más de 200 cursos por año). Los módulos sobre cuestiones de género se han integrado en su programa general de capacitación y, sobre la base de esos módulos, las empresas suelen solicitar capacitaciones internas centradas en cuestiones de género.

2.5 REDES Y COLABORACIÓN PARA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

Las OE pueden liderar, participar y promover redes entre las empresas que las integran para compartir buenas prácticas que tiendan a aumentar el número de mujeres en la gestión. A través de las redes, las empresas periódicamente comparten y revisan sus experiencias y ayudan a construir una comunidad de prácticas. Por ejemplo, algunas empresas ya están trabajando con universidades para formar redes e intercambiar información y prácticas. Es importante que las OE participen y ofrezcan apoyo a estas redes.

Las empresas multinacionales han desarrollado e implementado políticas de género desde hace mucho tiempo y también las están aplicando en su cadena de suministros, buscando más empresas proveedoras y distribuidoras de propiedad de mujeres. Las OE pueden ayudar a facilitar las oportunidades de aprendizaje entre empresas multinacionales y nacionales para mejorar la aplicación de políticas de género a través de las cadenas de suministros.

Colaborar con otros actores de sus países para promover la igualdad y la diversidad de género puede ayudar a las OE a ampliar sus propios conocimientos y a ampliar sus contactos e influencia. Colaborar y trabajar en red con otras organizaciones puede permitir que una OE tenga acceso a una gama más amplia de fuentes de información y análisis, además de brindar la oportunidad a las OE a representar los intereses de sus miembros y presentar a una mayor audiencia sus propias opiniones y análisis.

La Federación Nacional de Empleadores de Singapur está trabajando conjuntamente con el Ministerio del Trabajo, la Agencia de Desarrollo de la Fuerza Laboral de Singapur y el Congreso Nacional de Sindicatos para diseñar, gestionar y administrar un esquema llamado *WorkPro*, el cual apoya a la fuerza laboral local y promueve los lugares de trabajo progresivos. La iniciativa de tres años (2013-2016) alienta a las mujeres y los hombres a volver al empleo después de interrupciones laborales debidas a la crianza de los hijos, ofreciéndoles trabajo

flexible y otras estrategias de conciliación familia-trabajo, para mejorar la empleabilidad. Se centra en la diversidad y apoya una fuerza laboral multigeneracional y étnicamente diversa, dentro del contexto del envejecimiento demográfico de Singapur.

En Australia Occidental, la Cámara de Comercio e Industria acoge, en su secretaría en Perth, al director ejecutivo del grupo recientemente formado de Directores Ejecutivos para la Equidad de Género. El grupo se formó como respuesta a los resultados de una investigación: las mujeres en Perth ocupaban alrededor del 5% de los cargos ejecutivos senior en comparación con el 10% a nivel nacional, el porcentaje de mujeres en directorios era muy bajo y la brecha salarial en Australia Occidental era del 25%, en comparación con el 18% de promedio nacional. Los miembros del grupo se han comprometido a financiar al director ejecutivo y se reúnen regularmente para abordar sus tres áreas de enfoque para la equidad de género: educación, flexibilidad en el lugar de trabajo y el liderazgo de mujeres.

2.6 PREMIOS DE RECONOCIMIENTO A EMPRESAS E INDUSTRIAS

Muchos países tienen varios tipos de premios por buenas prácticas en diversas áreas, para las industrias y empresas. Estos incluyen premios para "la ejecutiva del año", "la mujer empresaria del año" y "el reconocimiento de las empresas que promueven la igualdad de género". Pueden ser elegibles empresas de diferentes sectores y tamaños. Los premios no sólo brindan incentivos y reconocimiento a los logros, sino que también ponen de relieve el compromiso de muchos actores que promueven la promoción, concientización y difusión en los medios sobre la igualdad de género.

Las OE pueden formar o colaborar con otros para establecer distinciones nacionales o por industrias, para promover eficazmente a mujeres ejecutivas y reconocer a exitosas mujeres empresarias. Esto puede atraer el interés de los medios y mejorar la imagen de las OE.

En India, la Asociación Nacional de Empresas de Software y Servicios, un organismo de comercio, y la Cámara de Comercio de las Industrias de Tecnología de la Información y Externalización de Procesos Empresariales, establecieron premios para alentar a las empresas a implementar políticas y programas de inclusión de género. Estos premios crearon una plataforma para que más de 200 empresas compartan sus experiencias y prácticas relacionadas con la diversidad de género.

La Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago ofrece un premio anual para empleadores, para reconocer aquel que se destaque por su enfoque holístico de la excelencia empresarial. El proceso de solicitud y entrevista sirve como una forma de autoevaluación para las empresas. La Asociación lleva a cabo una auditoría en cinco áreas claves: creación de empleo, gestión de recursos humanos, relaciones laborales, seguridad y salud en el trabajo y responsabilidad social corporativa. En 2014, Scotiabank, liderado por una mujer, ganó el premio. Dos empresas finalistas, Republic Bank y United Trust Corporation fueron representadas por mujeres en la ceremonia de entrega de premios. United Trust Corporation tiene una vicepresidenta y tuvo a dos mujeres como presidentas de la compañía.

La Unión Republicana de Empresarios de Armenia es un socio activo en las actividades de preparación de del acto de premiación a la mejor mujer empresaria en el país, que entrega el Primer Ministro. La Unión participa en la creación de propuestas y materiales útiles y da sugerencias sobre las potenciales candidatas para este premio.

CASO 1: UNIÓN DE EMPRESARIOS DE SUDÁFRICA



FORMACIÓN DE MUJERES PARA LA ALTA ADMINISTRACIÓN Y DIRECTORIOS

Acerca de la Unión de Empresarios de Sudáfrica (UES)

La UES representa las empresas de Sudáfrica a un nivel macro y tiene como objetivo permitir a las empresas organizadas desempeñar un papel constructivo en los objetivos de crecimiento económico, desarrollo y transformación de Sudáfrica. Su función principal es representar los intereses del empresariado sudafricano, y su membresía está conformada por organizaciones empresariales, y no afilia a empresas individuales directamente. La UES facilita un ambiente en el cual las empresas de todos los tamaños y sectores pueden prosperar, expandirse y competir, tanto a nivel nacional como internacional. Tiene un sistema de "motores de pensamiento" o plataformas, para implicar a sus miembros en áreas de interés para el debate y la colaboración.

Promoción de las mujeres en la gestión: fomento, investigación y capacitación

La UES tiene dos iniciativas, para sus miembros y afiliados, para promover a las mujeres en la gestión. Dada la preocupación que los altos cargos están principalmente ocupados todavía por hombres blancos, la UES desarrolló el programa de capacitación Mujeres en Directorios (en colaboración con el Instituto de Directores) para fortalecer la capacidad de las mujeres y aumentar su representación y participación a nivel de Directorios. El programa de capacitación se desarrolló en 2013 y 2015. Así mismo, la serie de Clases Magistrales de Negocios y Mujeres ofrece una plataforma para que las mujeres líderes en los negocios compartan sus conocimientos y experiencia. El servicio de redes estuvo disponible en 2015 como parte de la iniciativa del Mes de la Mujer de la UES.

La UES deriva algunos temas de investigación y formación sobre género a dos organizaciones miembros que representan los intereses de la mujer: la Asociación de Empresarias de Sudáfrica y la Organización de Mujeres Negras de Sudáfrica.

La Asociación de Empresarias de Sudáfrica es una de las mayores asociaciones de mujeres en el país. Tiene sucursales en todo el territorio y su sede está en Johannesburgo. La Asociación desarrolla lo siguiente:

- apoya los asuntos empresariales de las mujeres y una mayor participación de las mujeres en la economía sudafricana,
- ofrece servicios de mejora de desarrollo profesional, como programas de formación y de tutoría y un foro de redes para sus miembros,
- publica el Censo Anual de Mujeres Sudafricanas en el Liderazgo, una herramienta importante para medir la igualdad de género y la equidad en las corporaciones de Sudáfrica,

- mantiene la mayor base de datos en Sudáfrica sobre las mujeres en puestos de dirección en diferentes niveles,
- investiga la situación de las políticas de contratación pública, las prácticas y medidas en relación con empresas de propiedad de mujeres,
- organiza foros locales y nacionales para la creación de redes y el intercambio de información y
- ofrece el premio Empresaria del Año, el premio principal de Sudáfrica para mujeres destacadas en los negocios, reconociendo a la categoría corporativa y a la empresarial, lleva funcionando 34 años y tiene reconocimiento nacional, regional y mundial.

La Organización de Mujeres Negras de Sudáfrica es una iniciativa social y una asociación dirigida por el espíritu de Ubuntu, con una visión para empoderar, posicionar y hacer crecer a las organizaciones y profesionales de mujeres negras⁸. Sus miembros incluyen empresarios, particulares, pequeñas y grandes empresas, profesionales y jóvenes. La Organización cuenta con oficinas nacionales y regionales y representación en las provincias Occidental del Cabo, Oriental del Cabo, Septentrional del Cabo y KwaZulu Natal. La Organización realiza lo siguiente:

- se centra en el desarrollo empresarial, profesional y de talentos directivos para las mujeres negras y
- ofrece una gama de servicios que incluyen capacitación, creación de redes, acceso al mercado, desarrollo de planes de negocios, tutoría y entrenamiento.

La UES influye en la política y la legislación nacional al involucrar a sus miembros a través de sus "salas de máquinas" y desarrollar y apoyar posturas políticas. En 2014, durante la redacción del proyecto de ley de Empoderamiento de las Mujeres e Igualdad de Género, la UES lideró la delegación empresarial, incluyendo representantes de la Asociación de Empresarias de Sudáfrica y la Organización de Mujeres Negras de Sudáfrica. La UES participó extensamente, con su membresía, en el proyecto de ley que propuso como un requisito que el 50% de los puestos de decisiones tanto en las empresas como en el sector público, sean ocupados por mujeres.

Otras iniciativas: Promover a las mujeres dentro de sus propias estructuras institucionales

La UES tiene equilibrio de género dentro de su propia estructura institucional, los puestos de Director Ejecutivo y Jefe de Operaciones son ocupados por mujeres. En la UES las mujeres representan el 40% del directorio y tres de cuatro gerentes son mujeres.

La UES estableció un Comité de Política Social y de Transformación, que aborda el empoderamiento de las mujeres y las cuestiones de género. El enfoque de la UES en las cuestiones de transformación se debe al pasado de Sudáfrica, cuando muchas personas fueron excluidas de la economía (incluyendo a la mayoría de las mujeres). El Comité se centra en la transformación de la economía sudafricana para que sea más inclusiva y

⁸ Ubuntu es una palabra de origen Zulú y Xhosa que significa esforzarse por ayudar a las personas en el espíritu de servicio, mostrar respeto por los demás y ser honestos y dignos de confianza.

Lleve a las personas anteriormente desfavorecidas a la económica principal. El objetivo es asegurar que se adopte la transformación y que la inclusión esté en su foco.

Próximos desafíos y pasos

Un desafío clave es la falta de recursos para iniciar proyectos de género o encargar investigaciones. La UES confía en contar con donantes para este trabajo. En 2013, un proceso de reestructuración derivó en una revisión al modelo de financiamiento de la UES, incluyendo la búsqueda de diferentes opciones de pago y excepciones especiales, principalmente para las organizaciones de pequeñas entidades, como las asociaciones de mujeres. La participación continua de las asociaciones de mujeres es fundamental para los esfuerzos de transformación de la UES.

La capacitación *Mujeres al Directorio* fue eficaz y beneficiosa para los miembros y continuará en el futuro. La UES planea aprovechar su éxito manteniendo la capacitación *Mujeres al Directorio* y los eventos de creación de redes. La UES también apoyará y fortalecerá la capacidad de la Organización de Mujeres Negras de Sudáfrica y la Asociación de Empresarias de Sudáfrica para cumplir con su programa de transformación.

CASO 2: CONFEDERACIÓN DE LA INDUSTRIA BRITÁNICA

CONVOCAR EMPRESAS PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD DE GÉNERO Y APOYAR EL CAMBIO



Acerca de la Confederación de la Industria Británica (CIB)

La CIB es una confederación que reúne a 140 asociaciones comerciales, además de empresas medianas y grandes que se afilian directamente a la CIB. En todo el Reino Unido representa a 190.000 empresas de todos los tamaños y sectores y tiene el poder de convocar a empresas y organizaciones.

Promover a las mujeres en la gestión: apoyo, intercambio de buenas prácticas y capacitarlas para que lideren

La sociedad y los políticos son claves en el apoyo que requiere la CIB. La plataforma web *The Great Business Debate* facilita la discusión entre las empresas y los ciudadanos, como una forma de aumentar la confianza del público en la comunidad empresarial. La diversidad es uno de los temas que se abordan en dicha plataforma.

La CIB focaliza sus esfuerzos de cabildeo en el Gobierno y, hasta hace poco, en la Unión Europea. Si bien las ambiciones sobre la importancia de la diversidad pueden ser compartidas, a veces hay enfoques diferentes de cómo alcanzar los objetivos. Por ejemplo, el gobierno está estudiando la manera de crear mayores incentivos para reducir las brechas salariales entre hombres y mujeres. La CIB se compromete con el gobierno a darle forma a esta iniciativa, pero considerando una manera que sea de utilidad para las empresas.

El rol principal de la CIB en temas de diversidad es el de compartir las mejores prácticas empresariales, desarrollando los argumentos a favor de la diversidad de género. La CIB creó un folleto con ejemplos de mejores prácticas, escritos por y para las empresas, titulado "Ventaja competitiva: Atraer y Retener Variados Talentos". El folleto entrega ideas prácticas sobre cómo las empresas pueden aumentar la diversidad de género. Su principal punto de compromiso con la diversidad es a través de su red de empleo y competencias, la cual desarrolla eventos que recapitulan las mejores prácticas sobre el aumento de la diversidad en la fuerza laboral.

La CIB desempeña el rol de convocar para que se compartan las mejores prácticas en el tema del trabajo y la familia. Como parte de sus esfuerzos en esta área, la CIB presionó para que la legislación proporcionara el permiso parental y redujera el costo del cuidado infantil, para lograr mejorar la conciliación trabajo-vida familiar, retener talentos y mejorar la productividad. Si bien hay legislación sobre el permiso parental compartido, pocos hombres toman esa licencia. Las empresas deben alentar a que más hombres tomen el permiso parental y con ello contribuir a un cambio cultural en la sociedad y las empresas, para asegurar tanto a mujeres como a hombres, la conciliación del trabajo y la vida familiar y el progreso profesional. Las condiciones de trabajo flexibles también son importantes, incluyendo el diseño de equipos de liderazgo, para que los empleados puedan cumplir con las responsabilidades laborales y familiares.

La CIB ofrece un programa de liderazgo para un conjunto diverso de altos ejecutivos, seleccionados de todo el Reino Unido, que no tienen el típico perfil. Los participantes incluyen más mujeres, así como personas de diversos orígenes, que los que normalmente se reflejarían en la comunidad empresarial. El programa ayuda a preparar a sus participantes en las futuras funciones de la alta dirección.

La CIB lanzó la guía: "Diversidad en los Directorios", publicada conjuntamente con la Oficina de Igualdad de Gobierno, dirigidos a candidatos a la administración y a los directorios.

Otras iniciativas: Participación de las mujeres en las estructuras de la CIB

La CIB ha logrado en gran medida el equilibrio de género en su personal y en sus estructuras de gestión interna. Actualmente, el personal está dividido en partes iguales entre hombres y mujeres en todos los niveles jerárquicos. La diversidad tanto en el directorio como en el consejo de administración es significativamente mejor que en los comités de formulación de políticas, cuya composición está integrada por miembros de la CIB. Dado que los miembros del directorio son empleados y no miembros de las organizaciones es más fácil lograr la diversidad de género. Las mujeres ocuparon cuatro de los ocho cargos en el directorio de la CIB y nueve de los 15 lugares en el consejo de administración (60 por ciento), que dirige el trabajo cotidiano de la CIB, en 2014. El presidente es un hombre y, por primera vez, la Directora General, encargada de la gestión de la CIB, es una mujer.

El Comité de Presidentes, que incluye a todos los presidentes de los consejos regionales y nacionales, las comisiones permanentes de políticas temáticas y el Foro de la Empresa y el Consejo de Asociación Comercial, encomienda las posturas políticas definitivas de la CIB. Los miembros suelen ser directores ejecutivos o presidentes de empresas. Este comité definió como objetivo voluntario contar con el 30% de mujeres miembros. Desde 2014, las mujeres encabezaban cinco de los diez comités de políticas temáticas. Como quienes los encabezan son automáticamente parte del Comité de Presidentes, esto ha mejorado el equilibrio de género. Las mujeres ahora representan alrededor del 22% de dicho Comité.

Para mejorar la representación de las mujeres en la CIB, identificaron las empresas que son dirigidas por mujeres y se llevaron a cabo eventos para reclutar dichas empresas y convencerlas de los beneficios de la membresía, incluyendo el apoyo a asuntos tales como acceso a financiamiento, infraestructura y empleo. La CIB está analizando si las empresas dirigidas por mujeres son menos propensas a unirse a una OE, las razones para no unirse, como la percepción de que la organización es un "club de hombres", además de cómo cambiar esas percepciones.

Conclusiones

En 2014, la CIB se comprometió a aumentar su diversidad con un enfoque inicial en la igualdad de género. Estableció una meta, para finales de 2016, del 30% de participación femenina en eventos y miembros de comités, sobre una base de cumplir o explicar. A finales de 2014, el nivel de participación de las mujeres en sus principales comités, directorios y consejos se situaba en el 19%, lo que representa un aumento del 3%.

En los últimos años, la CIB ha aprendido mucho acerca de las mejores formas de involucrar a las mujeres líderes empresariales y ha puesto en marcha mecanismos proactivos para involucrar a más mujeres en sectores y actividades tradicionalmente segregados por género. Por ejemplo, más de 100 líderes empresariales han asistido a los eventos "Mujeres en el Liderazgo" de la CIB, en todo el Reino Unido. El aumento del número de participantes femeninas en el Programa de Liderazgo de la CIB le está permitiendo llegar a una gama mucho más amplia de personas. Si bien todavía hay trabajo por hacer, la CIB confía en cumplir sus objetivos.

La CIB ha avanzado hacia, e incluso superado, algunos de sus objetivos:

- 25% de los presidentes de los consejos regionales son mujeres,
- 32% de asistencia femenina en la conferencia anual de la CIB y
- 44% del Directorio de la CIB son mujeres.

Desafíos y próximos pasos

Uno de los factores que influyen en el equilibrio de género en las reuniones y eventos de la CIB es el nivel jerárquico en el que tienen lugar. Si las reuniones y los actos ocurren al nivel del director ejecutivo o de ejecutivos, entonces la participación será sesgada probablemente hacia los hombres, reflejando la diversidad de los propios miembros. Es un desafío hacer que los eventos de la CIB sean más diversos.

Para implementar los objetivos voluntarios de la CIB, se debe atraer a mujeres a la conferencia anual, a los eventos y a los comités de formulación de políticas que dirigen su trabajo. Esto es un desafío si no hay suficientes mujeres en altos cargos entre sus miembros. La CIB aspira a reforzar esfuerzos para crear un entorno más inclusivo, mejorar la calidad de la toma de decisiones y superar el sesgo inconsciente. Por lo tanto, está considerando cuidadosamente su oferta, que va desde la forma en que se formulan las invitaciones, hasta la hora del día en que se realiza una reunión, para eliminar las posibles barreras a la participación de mujeres. Además, el número de confirmaciones a los eventos de la CIB por parte de mujeres podría incrementarse mediante el envío de más invitaciones a directoras ejecutivas.



Capítulo 3

Fomento a las mujeres empresarias

¿Cómo pueden las OE fomentar a las mujeres empresarias?

- **Apoyar a las empresarias a través de la promoción.** Elaborar un mapa de la situación de las mujeres empresarias en el país para mostrar los sectores en los que están activos y los obstáculos con que se enfrentan para hacer crecer sus negocios. Mapear las diferentes asociaciones empresariales de mujeres que operan a nivel local y nacional para consultarles y encontrar maneras de combinar sus esfuerzos de promoción.
- **Redes y rol organizador.** Reunir asociaciones empresariales de mujeres, explorar plataformas comunes y lograr consenso sobre cuestiones claves para mejorar la situación de las mujeres empresarias.
- **Facilitar la membresía de las OE a las empresas de propiedad de mujeres.** Ampliar la membresía de las OE para llegar a empresas dirigidas por mujeres o asociaciones empresariales de mujeres.
- **Proporcionar servicios a las mujeres empresarias.** Proporcionar acceso a la información, facilitar créditos para la creación y ampliación de empresas y ofrecer capacitación a empresas de propiedad de mujeres.

En la tabla A2 del anexo se ofrece un resumen de las actividades de las OE en apoyo a las empresarias.

3.1 APOYO A LAS EMPRESARIAS

La mayoría de las empresarias trabajan en pequeñas y microempresas y en muchos países las empresas propiedad de mujeres operan predominantemente en la economía informal. Las mujeres enfrentan los desafíos tradicionales asociados a los pequeños empresarios, pero su desarrollo empresarial está limitado por la discriminación y prejuicios de género. Esto se refleja a menudo en la legislación, las políticas y los programas. La legislación que aborda cuestiones económicas puede obstaculizar o ayudar a las mujeres en sus negocios, especialmente las regulaciones de acceso al crédito y de la propiedad de bienes. Sin embargo, investigaciones han demostrado que -cuando se les da la oportunidad- las mujeres empresarias son deudoras fiables, con elevados índices de pago de los préstamos.⁹

Las OE están en una posición sólida para abogar en favor de las empresarias para acceder a financiamiento, a información comercial y a servicios. Para apoyar a las mujeres empresarias, las OE pueden comenzar por mapear la situación de las empresarias en el país, para mostrar los sectores en los que están activas y los obstáculos que enfrentan para hacer crecer sus negocios. Las OE podrían entonces mapear las diferentes asociaciones empresariales de mujeres que operan a nivel local y nacional y consultarles para así encontrar oportunidades de combinar sus esfuerzos de promoción.

Ayudar a intensificar la voz de las mujeres puede suponer que una OE abogue por reformas legales o presione a ministerios del gobierno sobre políticas para facilitar el acceso de las mujeres al crédito y a los servicios de información comercial. Las OE también pueden presionar a las instituciones bancarias y financieras para que ofrezcan créditos y facilidades de seguro social dirigidas a las empresarias.

La realización de esta labor de promoción mejora la visibilidad y el papel de la OE en el país. También aumenta el alcance a un gran segmento de la población, lo que potencialmente podría ampliar la base de miembros de la OE.

En 2014, la Federación de Empleadores de Zambia colaboró con la OIT, el Banco de Zambia y la Federación de Asociaciones de Empresarias de Zambia para llevar a cabo una encuesta e informar sobre el estado de la inclusión financiera de la mujer. Se encontró que, por lo general, debido a condiciones prohibitivas, la mayoría de las empresarias exitosas en Zambia nunca habían pedido un préstamo cuando comenzaron su negocio. La falta de acceso al financiamiento es un obstáculo para el crecimiento empresarial. Hubo bajos niveles de apreciación de los servicios financieros entre las mujeres y, por lo tanto, una buena proporción de mujeres "bancarizables" permanecían "sin bancarizar". Los resultados fueron incorporados a la Agenda de Alianza Empresarial del sector privado, un documento de apoyo para dicho sector en Zambia. Para la Federación y el sector privado en general, las conclusiones ofrecieron una nueva perspectiva sobre los desafíos de las empresarias, mejorando así la eficacia de su apoyo.

⁹ Ver: B. D'espallier, I. Guérin y R. Mersland: "Las mujeres y el pago en las microfinanzas: un análisis mundial" en *World Development Journal*, vol. 39, Mayo 2011, págs. 758-772. Documento basado en un conjunto de datos mundiales de 350 instituciones microfinancieras (IMF) en 70 países. Véase también: Ernest & Young: Incrementar la escala: Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía local, 2009, www.ey.com/groundbreakers [accedido el 9 de marzo de 2017]

El espíritu empresarial de las mujeres es una de las prioridades estratégicas de la Unión Republicana de Empleadores de Armenia. En 2009, la Unión presentó su primer informe sobre el desarrollo empresarial de las mujeres y, en 2013, llevó a cabo una encuesta nacional sobre el ambiente de negocios de las empresarias y los obstáculos a las que se enfrentan. Los datos de estos dos informes proporcionaron un impulso adicional a la Unión para centrarse en los problemas sociales de las mujeres y comprometerse activamente con los interlocutores sociales. Actualmente, la Unión está persuadiendo a la Oficina Nacional de Estadística para que inicie la recopilación de datos estadísticos sobre empresarias y administradoras.

RECUADRO 3

Programa de Empleadores, Centro Internacional de Formación (CIF) de la OIT (Turín)

Es esencial que el sector privado desempeñe un papel estratégico e impulsor en el desarrollo del espíritu empresarial en general, pero en particular para el espíritu empresarial de las mujeres. Por lo tanto, es una prioridad el fortalecimiento de las OE para representar mejor las necesidades de las empresarias.

Desde 2011, el Programa de Empleadores del CIF de la OIT ha diseñado e implementado programas de capacitación para fortalecer la capacidad de las OE y las asociaciones empresariales de mujeres. En 2015, lanzó un programa de formación de instructores para crear un grupo de capacitadores con conocimientos básicos, habilidades y la experiencia necesarias para ayudar a las asociaciones empresariales locales a fomentar el empoderamiento económico de las mujeres.

Para crear una línea de base para las OE, la CIF de la OIT y el Programa Holandés de Cooperación para los Empleadores, elaboraron diez fichas técnicas de países para Botsuana, Reino de Camboya, Egipto, Filipinas, Sudáfrica, Sri Lanka, Tanzania, Uganda, Vietnam y Zambia, titulado "Empoderamiento de las Mujeres a través de Organizaciones Empresariales".



3.2 REDES ENTRE ASOCIACIONES DE MUJERES EMPRESARIAS

En muchos países, las organizaciones o asociaciones de mujeres empresarias están generalmente afiliadas a diferentes organizaciones internacionales. Estas últimas pueden tener objetivos similares, pero distintas prioridades y posiciones al respecto. Es por ello, que cada una de ellas puede tener una influencia limitada en los principales asuntos de política. Las OE pueden tener un poder de convocatoria que ayude a las asociaciones de mujeres empresarias a unirse en asuntos de interés común. Las OE pueden ayudarlas a

lograr consensos en los principales temas, para así conseguir la mejor la situación de las mujeres en las actividades empresariales e impactar de forma positiva en el desarrollo de políticas en el país.

La Federación de Empleadores de Kenia ha trabajado con el programa de la OIT sobre Desarrollo Empresarial de las Mujeres y la Igualdad de Género para fortalecer su capacidad de representar y apoyar a las empresarias en Kenia. En 2007-2008, la Federación de Empleadores de Kenia ayudó a establecer y fortalecer la Federación Keniana de Asociaciones de Empresarias y, en 2009, ayudó a formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito para proporcionar préstamos a empresarias. La Federación Keniana de Asociaciones de Mujeres Empresarias cuenta con unos 250.000 miembros de las 37 asociaciones que representa en todo el país y realiza capacitaciones para mujeres sobre cómo acceder a las licitaciones gubernamentales.

“En Armenia no tenemos muchas organizaciones empresariales de mujeres y la más fuerte de todas ellas es integrante de nuestra OE. Además, hay una asociación que no se ocupa de las empresarias, pero promueve las cuestiones de género. En la Unión Republicana de Empleadores de Armenia somos conscientes de la importancia de la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres y su impacto en nuestra membresía, por lo cual colaboramos con esta organización - nos invitamos a diferentes eventos, cooperamos en actividades conjuntas. La Unión Republicana de Empleadores de Armenia colabora con unas 60 diferentes organizaciones no gubernamentales del país. Significa que tenemos una base de datos muy buena que trae beneficios para todos, especialmente a nuestros integrantes, tanto existentes como potenciales”.

Gagik Makaryan, Presidente, Unión Republicana de Empleadores de Armenia

La Asociación Marroquí de Empresarias, afiliada a la OE marroquí, la Confederación General de Empresas de Marruecos, también forma parte de un consorcio de Oriente Medio y África Septentrional. Asociaciones similares se han creado en Argelia, Egipto, Jordania, Líbano, Territorio Palestino Ocupado y Túnez. Estas asociaciones se articulan en torno a los problemas que enfrentan las empresarias y presionan a sus respectivos gobiernos para la creación de leyes que faciliten las actividades empresariales de las mujeres.

3.3 PROPICIAR EL ACCESO DE LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD DE MUJERES A LA MEMBRESÍA DE LAS OE

Al dirigirse a empresas individuales administradas por mujeres o asociaciones empresariales de mujeres, las OE pueden ampliar su membresía. Muchas asociaciones empresariales de mujeres se han convertido en miembros de una OE y asumen diferentes papeles como miembros. Pueden ser estructuras casi autónomas o paralelas, lo que puede tener la consecuencia no deseada de limitar la integración de las consideraciones en aspectos de género en las principales actividades de la OE. En algunos casos, las asociaciones

empresariales de mujeres participan activamente en las estructuras de las OE (por ejemplo, en el directorio) y trabajan con las empresas miembros para promover la igualdad de género.

Las OE pueden atraer empresas de mujeres como también socios individuales al ofrecerles servicios y beneficios, incluyendo información que les ayudará en sus actividades comerciales y de capacitación. Es importante que se presente una oferta a la medida dado que algunas empresarias pueden no ser conscientes de los beneficios de la membresía. Muchas mujeres trabajan en micro o pequeñas empresas y pueden necesitar un incentivo financiero para unirse a las EO, como la reducción o no cobro de las cuotas de afiliación hasta que sus negocios hayan crecido. Para aceptar negocios más pequeños puede ser necesario modificar los criterios de membresía.

La Agrupación Empresarial de Camerún busca activamente como miembros a asociaciones empresariales de mujeres. Ha creado una comisión de emprendimiento empresarial para mujeres, dirigida por mujeres, y recientemente ha integrado a jefas de empresas en su Consejo Directivo, a quienes les imparte formación empresarial.

En Túnez, la Cámara Nacional de Mujeres Empresarias forma parte de la Unión Tunecina de Industria, Comercio y Artesanía. El objetivo de la cámara de mujeres es fomentar la integración de las mujeres en todas las estructuras de las OE.

La Federación de Empleadores y Empresarios de Fiyi creó, en 2013, el Consejo de Mujeres Empresarias para apoyar a las mujeres empresarias, empresas en crecimiento y mujeres que trabajan en el sector informal. El Consejo tiene cerca de 70 miembros y cualquiera de ellos puede participar en otros consejos de la Federación. El Consejo se centra en la legislación, educación financiera, capacitación, desarrollo empresarial y la creación de redes y tiene como objetivo influir en las políticas para crear un mejor entorno empresarial para las mujeres. El Directorio de la Federación aprobó el plan estratégico del Consejo para el período 2014-2016, el cual se basó en una encuesta que identificó las necesidades de capacitación de sus miembros, incluyendo trayectoria profesional, medios sociales y habilidades básicas de Excel. El Consejo brinda patrocinio a los miembros para que asistan a la Conferencia de Altos Ejecutivos y a la Conferencia de las Mujeres Empresarias de las Islas Pacífico en Fiyi. Además, el Consejo busca activamente oportunidades para que sus miembros aprendan y compartan su aprendizaje. Por ejemplo, tres miembros del Consejo participaron en el Programa de Mentores de Nueva Zelanda y 12 fueron patrocinados por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Indonesia y el Ministerio de Empoderamiento de las Mujeres y Protección al Niño.

En 2009, la Unión Republicana de Empleadores de Armenia comenzó a trabajar con la Asociación Sectorial de la Pequeña y Mediana Empresa y el Desarrollo del Emprendimiento de la Mujer. Hoy la Asociación cuenta con unos 220 miembros, de los cuales el 80% son mujeres empresarias de diferentes regiones de Armenia. En 2014, la Unión publicó directrices para las empresarias sobre cómo iniciar un negocio con el objetivo de promover el autoempleo entre las mujeres empresarias y los jóvenes. A fines de 2014, la Unión implementó un programa de formación de instructores en cuatro regiones para fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los miembros del equipo para asegurar mejores servicios para las empresarias y fortalecer sus vínculos con ellas y sus redes.

3.4 SERVICIOS PARA MUJERES PROPIETARIAS DE NEGOCIOS

Las empresas de propiedad de mujeres a menudo necesitan información sobre políticas y programas nacionales, como el acceso al crédito para iniciar y expandir sus negocios. Las OE están en condiciones de proporcionar información, capacitación y educación, creación de redes, desarrollo y promoción de negocios, programas de fomento de la confianza, así como acceso a clientes potenciales, mercados y oportunidades de financiamiento. Las oportunidades de capacitación y educación -en forma de talleres, conferencias, tutorías y pasantías- pueden dotar a las mujeres de conocimientos y habilidades para tener éxito en los negocios.

Las OE también desempeñan, en sus países, un papel decisivo al identificar las restricciones empresariales, promover propuestas de políticas que son buenas para las empresarias y encontrar maneras de eliminar los obstáculos a la participación económica de las mujeres, como el acceso al financiamiento.

Las OE también pueden tener acuerdos formales de colaboración con las organizaciones empresariales de mujeres para prestar servicios y promover intereses mutuos. Puede ser útil mapear los servicios existentes e identificar brechas para evitar duplicidades y encontrar formas de complementar y reforzar lo que las asociaciones empresariales de mujeres u otras entidades ya están haciendo. Varias OE han desarrollado secciones específicas de mujeres o cámaras de mujeres en sus organizaciones, que representan y prestan servicios a las empresarias.

La Federación de Industrias Egipcias estableció una unidad especial que ofrece servicios para mujeres empresarias y altas directivas en la industria. La unidad proporciona conocimientos, capacitación y una plataforma para compartir experiencias y buenas prácticas, para dotar a las mujeres para que sean más productivas y mejoren su desempeño económico. La unidad ha identificado los principales retos a los que se enfrentan las mujeres en los negocios, como el acceso al financiamiento y la educación financiera. La Federación creó una asociación con el instituto bancario local del Banco Central de Egipto. A través de esta alianza, la Federación y los expertos del instituto ofrecieron exitosos talleres de capacitación sobre educación financiera.

La Federación del Sector Privado de Ruanda creó la Cámara de Mujeres Empresarias para ayudar a las mujeres a actuar competitivamente en los mercados nacionales, regionales e internacionales fortaleciendo su capacidad y competencia, como también creando la oportunidad para que las mujeres se reúnan y compartan sus ideas sobre temas relacionados con los negocios. La Federación inició foros de empresarias, que son plataformas para discutir asuntos que las afectan. La Cámara desarrolló una estructura de apoyo para el empleo de mujeres, capacitación empresarial y para facilitar el acceso al financiamiento. Promueve la sensibilización de las mujeres en materia de tecnología de la información y las comunicaciones, apoyando el establecimiento de "telecentros" en las zonas rurales.

La Federación del Sector Privado de Ruanda y la Cámara de Mujeres Empresarias intercambian experiencias, desafíos y oportunidades. Convertirse en miembro de la Federación proporciona un mejor acceso al mercado. Por ejemplo, la Federación realiza

reuniones de negocios con empresarias en Ruanda con contrapartes en la Comunidad del África Oriental y allende. La Federación también presta servicios de asesoraría empresarial, con el apoyo de socios tales como *TradeMark East Africa*, para emprendedoras y las hace participar en competencias de planes de negocios, en los que los empresarios exitosos reciben capital inicial así como préstamos a baja tasa de interés. La Federación ofrece programas de fomento de capacidades para empresarias sobre promoción, gestión financiera y comercio transfronterizo. Además, los miembros de la Cámara de Mujeres Empresarias han sido sensibilizados sobre su rol y las oportunidades de integración en la Comunidad de África Oriental.

En 2005, la Asociación Consultiva de Empleadores de Nigeria estableció la Red de Mujeres Empresarias para promover y fomentar el espíritu emprendedor entre las mujeres, proporcionar una plataforma para cuestiones cruciales para sus negocios y fomentar un entorno empresarial propicio. La red de mujeres ha evolucionado hasta convertirse en una asociación, tiene unos 500 miembros y continúa creciendo. La Asociación apoya la red de mujeres proporcionándoles el espacio para sus oficinas dentro de su edificio, subvencionando los salarios del personal y ayudando con el financiamiento del proyecto. A través de la red de mujeres, la Asociación ofrece formación para el desarrollo de empresas utilizando herramientas de la OIT como Generación de Ideas de Negocio, Inicie su Negocio, Mejore su Negocio, Expandir su Empresa y Clínica de Negocios, así como el Espíritu Emprendedor para Adolescentes.

Un programa de tutoría para jóvenes empresarias les proporciona una plataforma para reunirse y establecer contactos con mujeres con más experiencia en los negocios, creando una oportunidad para que reciban orientación sobre el fomento del crecimiento, la productividad y el éxito en sus negocios. En 2010, la red de mujeres también puso en marcha una cooperativa para mejorar el acceso de los miembros al financiamiento y para desarrollar una cultura de ahorro. A través de la cooperativa, los miembros pueden acceder a créditos para su negocio. Un Memorando de Entendimiento con el Fondo Económico Nacional ayuda a los miembros a acceder a préstamos de tasa de interés de un sólo dígito sin tener que proporcionar garantías.

CASO 3: FEDERACIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE INDIA



APOYO AL EMPRENDIMIENTO DE LAS MUJERES A TRAVÉS DE INICIATIVAS DE INVESTIGACIÓN, FOMENTO Y ASOCIACIÓN COMUNITARIAS

Acerca de la Organización de Damas de la Federación de la Cámara de Comercio e Industria de India (FCCII)

La Organización de Damas de FCCII (ODF), es la rama de mujeres de la FCCI, es el ápice de la Cámara de Comercio India. Fue establecida en 1983 como un organismo nacional cuyo objetivo principal es capacitar a las mujeres a través del espíritu emprendedor y la excelencia profesional. ODF tiene 13 capítulos, en 14 zonas, con más de 3.900 miembros en toda la India, incluyendo empresarios, profesionales y ejecutivos empresariales. La ODF anima a las mujeres a utilizar sus talentos, habilidades, experiencia y energía en todos los sectores y niveles de la actividad económica en la India. Tradicionalmente, la ODF ha llevado a cabo actividades de responsabilidad social empresarial y de trabajo social para apoyar a sus miembros. Sin embargo, la ODF recientemente ha adoptado un enfoque más estratégico para presionar al gobierno y para trabajar con los sectores industriales en programas de empoderamiento de las mujeres para tener más impacto.

Promover a empresarias: fomento y apoyo de la comunidad

La ODF publicó investigaciones sobre las empresarias y las leyes que afectan a las mujeres y posteriormente presentó un programa de ocho puntos a los gobiernos estatales, relativamente autónomos en India, para promover a las empresarias. Los asuntos incluyen:

- Aumentar la tenencia de tierra por parte de mujeres. La tenencia de tierras de las mujeres indias es la más baja del mundo, ya que tradicionalmente los bienes y activos sólo se transmiten a los hijos hombres. Los gobiernos estatales deben eliminar los impuestos que se cobran por la transferencia de tierras a una mujer o cuando un marido transfiere los bienes a su esposa. Incluso si la propiedad es sólo de nombre, ello permite a las mujeres acceder a los bancos para solicitar préstamos y contar con las garantías para el negocio.
- En la India, las investigaciones muestran que las mujeres manejan el 10% de las microempresas y sólo el 2% de las pequeñas y medianas empresas. La ODF propuso el desarrollo de parques industriales estatales para mujeres, con una "ventanilla única" donde todos los requisitos administrativos pueden ser manejados para las mujeres, ya que muchas encuentran difícil conducirse por el proceso de inscripción de las empresas. Cuando los procesos las ayudan a formalizar sus negocios, aumenta el espíritu empresarial de las mujeres.
- Crear espacios comerciales para empresarias y artesanas. Cada mercado de la ciudad debe asignar 15 días para que las mujeres vendan sus mercancías. Así, las mujeres pueden viajar a los mercados en grupos para aumentar su confianza y

seguridad. La ODF también está explorando maneras de facilitar a las mujeres artesanas la venta de sus productos en línea (virtualmente).

- Desarrollar una política de adquisiciones para que el gobierno compre a los grupos de autoayuda y a los empresarios. La ODF está patrocinando que los gobiernos estatales de India requieran entre un 5 y 10 por ciento de las adquisiciones a grupos de autoayuda de mujeres y empresas dirigidas por mujeres.
- Incorporar una política y elaborar un presupuesto específico de género para cada consejo sectorial sobre capacidades.
- *Mejorar el acceso de las mujeres al financiamiento. La ODF formuló las siguientes recomendaciones al Banco Mundial y al Banco de la Reserva de la India:*
 - *colocar en cada sucursal agentes especialmente capacitados en la asesoría de préstamos para mujeres,*
 - *eliminar el requisito de uso de garantías familiares para avalar préstamos,*
 - *ofrecer préstamos libres de garantías,*
 - *ofrecer programas especiales de préstamo para mujeres y*
 - *crear una fundación de capital semilla (inicial) o un fondo para el desarrollo empresarial de las mujeres.*
- Proporcionar cuidado infantil de calidad y asequible. Proporcionar más horas para el cuidado infantil y para las actividades fuera del horario académico en las escuelas, permitirá a las mujeres trabajar jornadas completas.
- Establecer comités permanentes sobre igualdad de género. Los gobiernos estatales deben establecer comités especiales para fomentar una mayor atención a los asuntos de las mujeres en la formulación de políticas y su ejecución.

El Empoderamiento, Empleo y Emprendimiento de Mujeres de la ODF adopta un enfoque estratégico, sector por sector, para promover el empoderamiento de las mujeres, el empleo y el espíritu empresarial a nivel de organizaciones comunitarias en la India. Sus objetivos son:

- desarrollar competencias y formar a mujeres en sectores seleccionados, principalmente en empleos no tradicionales,
- vincularse con los empleadores para ofrecer oportunidades de empleo y
- potenciar económicamente a las mujeres, así como romper los estereotipos de género.

La ODF desarrolló estrategias e iniciativas en los sectores de educación, transporte, telecomunicaciones y comercio electrónico y trabajó con grandes empresas de cada sector para identificar oportunidades para emplear más mujeres. Por ejemplo, en el sector de la educación laODF encontró que las mujeres podían ser empleadas en la administración y seguridad y se asoció con grandes empresas de seguridad para capacitar a las mujeres como guardias de día. Aproximadamente 30 a 50 escuelas se comprometieron a identificar oportunidades para contratar a más mujeres.

Otras iniciativas: fomentar a mujeres en la gestión y en los directorios

La iniciativa Mujeres Directoras de la ODF, el mayor organismo de directoras en la India, capacita a sus miembros para ser directoras más efectivas y mantienen una base de datos de mujeres calificadas para ocupar los puestos de directoras de empresas. Muchas mujeres directoras están en el directorio de la empresa de su familia y pueden haber sido asignadas a esa la posición sólo para cumplir con los requisitos de la Ley de Sociedades, de 2013, que exige que todas las empresas sobre un cierto tamaño tengan una mujer en el Directorio. Mujeres Directoras de la ODF vio esto como una oportunidad para ayudar a las mujeres a desarrollar sus habilidades como directoras y asumir mayor responsabilidad en su cargo. La ODF está colaborando con KPMG para brindar capacitación gratuita en cuestiones empresariales críticas para mujeres que actualmente están en directorios y las potenciales candidatas a éstos.

Desafíos y próximos pasos

La mayoría de las iniciativas tomadas por la ODF para promover estratégicamente a las empresarias son recientes y cada capítulo sólo puede entrenar, conectar o educar varios centenares de mujeres a la vez. Sin embargo, al demostrar su efectividad y potencial, la ODF estará en mejor posición para influir en la política del gobierno y de las empresas.

CASO 4: FEDERACIÓN DE CÁMARAS PALESTINAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y AGRICULTURA

PROMOCIÓN DE REFORMAS LEGALES: PROPICIAR LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DE NEGOCIOS



Acerca de la Federación de Cámaras de Comercio, Industria y Agricultura de Palestina (FCCIAP)

La unidad de género de FCCIAP fue establecida para llegar a las empresarias que no estaban registradas en ninguna cámara. La unidad de género está ejecutando campañas de difusión para informar a las mujeres sobre la importancia de unirse a la economía formal, obtener la membresía de la cámara y beneficiarse de los servicios de ésta que están específicamente dirigidos a ellas.

La Federación firmó acuerdos de colaboración con la Asociación de Empresarias Palestinas (AEP) y el Foro de Mujeres Empresarias para apoyar económicamente a las pequeñas y medianas empresas de mujeres. La Federación abarca todo el Territorio Palestino Ocupado. FCCIAP y el Ministerio de Economía Nacional tienen un acuerdo de asociación para llevar a cabo campañas de difusión sobre la función económica de las mujeres y realizar investigaciones sobre las necesidades de las empresarias para mejorar su representación en la adopción de decisiones económicas.

Fomento a empresarias: reformando la legislación

La FCCIAP ha promovido modificaciones legales que permitan la participación de mujeres en las empresas y en las organizaciones empresariales. La ley que regula las cámaras de comercio e industria fue modificada para permitir que todas las empresas se inscriban en las cámaras, independientemente del monto de su capital. Ahora, tanto las mujeres como los hombres tienen derecho a votar y a presentarse como candidatos en las juntas directivas de las cámaras. La FCCIAP también simplificó y estandarizó el proceso de solicitud para facilitar el ingreso a las diferentes cámaras dentro de la Federación.

La Federación también firmó un acuerdo con GIZ, la agencia de desarrollo alemana, para mejorar la estructura del sector privado en el Territorio Palestino Ocupado. Se espera que los resultados de las actividades de cooperación proporcionen la oportunidad de desarrollar marcos normativos y legales eficaces, así como mejorar el acceso equitativo a servicios de alta calidad para las pequeñas y medianas empresas, centrado en las necesidades de las que son propiedad de mujeres. La asociación elaboró un informe sobre los requisitos de las mujeres empresarias con recomendaciones para alentar a las mujeres en los negocios, como la reducción de las tasas de inscripción para las empresas propiedad de mujeres, la protección de algunos artículos producidos localmente y la eliminación de algunas disposiciones patriarcales en la legislación. Otras recomendaciones incluían fijar una cuota para las mujeres en las conferencias y talleres organizados por el Ministerio de Economía y ofrecer préstamos a baja tasa de interés a las mujeres.

En 2015, la FCCIAP, en colaboración con AEP y GIZ, elaboró un informe que proponía modificaciones a las políticas y legislaciones para fortalecer el papel de las empresarias y aumentar la representación de las mujeres en las Cámaras Palestinas. Las recomendaciones incluían prestar apoyo jurídico a las mujeres, alentarlas a presentarse como candidatas, reduciendo los costos asociados, y facilitar las formalidades administrativas para las mujeres.

Otras iniciativas: Participación de las mujeres en las estructuras de la FCCIAP

La FCCIAP elaboró un documento de política sobre el aumento de la representación de las mujeres en puestos directivos y en los consejos de la cámara. Este documento propuso modificaciones a los estatutos de las cámaras de la industria y el comercio, lo que aumentaría la representación de las mujeres en las futuras elecciones del directorio.

Las unidades de género de la Federación y sus cámaras miembros promoverán el papel de las mujeres en el sector privado, de acuerdo con los planes de acción que desarrollaron en base a las necesidades de las mujeres. Las unidades de género de las cámaras se reúnen y comunican regularmente para implementar y evaluar las actividades. Están creando bases de datos sobre la representación de género en las cámaras y compartiendo otra información relevante en informes mensuales y en las plataformas de redes sociales.

Desafíos y resultados

Aumentar la representación de las mujeres en los roles de toma de decisiones es una prioridad para la FCCIAP, pero las percepciones sociales y la predominante sociedad patriarcal en el Territorio Palestino Ocupado dificultan la implementación de los programas correspondientes. Otros desafíos incluyen las dificultades para acceder a mujeres empresarias y propietarias de pequeñas empresas, ya que principalmente se encuentran en aldeas y campamentos lejos de las zonas urbanas. Otro reto es la restricción de los desplazamientos entre las zonas del el Territorio Palestino Ocupado. Sin embargo, la Federación organizó visitas a terreno en Ramala, Yenín, Belén y Hebrón, para conocer a mujeres, conocer sus desafíos y brindarles apoyo para desarrollar sus negocios.

La FCCIAP estableció e institucionalizó ocho unidades de género dentro de las distintas cámaras, con planes de trabajo claros y descripciones de tareas para los jefes de las unidades de género. También celebró más de 70 talleres de sensibilización con empresarias para identificar sus necesidades y ayudar a establecer las unidades de género. La capacitación incluyó los siguientes temas: persuasión, fomento y el arte de negociar, marketing en redes sociales y habilidades para hablar en público.

El número total de mujeres registradas en la FCCIAP aumentó en un 40% en Cisjordania. Alrededor del 60% de las mujeres se beneficiaron de talleres de capacitación y el 30% de los servicios de consultoría proporcionados por las cámaras.



Capítulo 4: Logrando la diversidad de género en las organizaciones de empleadores

¿Cómo pueden las OE lograr la diversidad de género en sus propias estructuras?

- **Adoptar políticas de IOE y diversidad para la estructura, el personal y los programas de las OE.** Tener una política de IOE / diversidad para su propia organización permite a las OE liderar con el ejemplo. Del mismo modo, adoptar prácticas tales como horarios de trabajo flexibles y licencia de maternidad y paternidad podría promover el equilibrio de género dentro de las OE.
- **Asignar la responsabilidad de la diversidad de género dentro de las OE.** Establecer responsabilidad o un punto de enlace para apoyar acciones de igualdad de género para ayudar a asegurar que las OE están respondiendo a las necesidades de sus organizaciones afiliadas. Este punto de enlace puede ayudar a establecer posiciones políticas y actividades para apoyar a las mujeres empresarias, así como influir en los debates sobre políticas nacionales.
- **Nombrar mujeres para el equipo ejecutivo y directorio de las OE.** Tomar medidas como parte de un enfoque consciente para aumentar el número de mujeres en la administración y directorios de las OE y rectificar los desequilibrios.

En la tabla A3 del anexo se ofrece un resumen de las actividades de las OE para lograr la diversidad de género interna.

4.1 ADOPCIÓN DE POLÍTICAS DE IOE Y DE DIVERSIDAD PARA LA ESTRUCTURA, PERSONAL Y PROGRAMAS DE LAS OE

Una política de IOE o de diversidad puede ser un instrumento importante para que las OE lideren con el ejemplo, a medida que proporcionan servicios a sus miembros sobre cuestiones de género y atraen a más miembros, incluidas las empresas de propiedad de mujeres. La política de IOE puede ser parte de una política más amplia o un código de conducta.

A veces una OE puede adoptar una política de no discriminación en relación con el mercado de trabajo junto con otros actores sociales. Muchas de las medidas favorables a asuntos de género que realizan las empresas y organizaciones también pueden adoptarse por las OE, para atraer y retener a mujeres con talento. Estos incluyen opciones de trabajo flexibles, opciones de licencia, cuidado de niños, igualdad de remuneraciones y políticas contra el acoso sexual.

La Federación Nacional de Empleadores de Singapur, junto con el Congreso Nacional de Sindicatos y el Ministerio del Trabajo, aprobaron las "*Directrices Tripartitas sobre Prácticas Laborales Justas*". Los cinco principios de las prácticas laborales justas incluyen: (1) contratar y seleccionar empleados en función del mérito (como capacidad, experiencia o habilidad para realizar el trabajo), independientemente de la edad, raza, género, religión, estado civil y responsabilidades familiares o de discapacidad, (2) tratar de manera justa y con respeto a los empleados e implementar sistemas continuos de gestión de recursos humanos, (3) ofrecer a los empleados la mismas oportunidades de ser considerados para la capacitación y el desarrollo basándose en sus fortalezas y necesidades para ayudarles a alcanzar su máximo potencial, (4) retribuir equitativamente a los empleados en base a su capacidad, desempeño, contribución y experiencia y (5) acatar las leyes laborales y adoptar las "*Directrices Tripartitas sobre Prácticas Laborales Justas*".

La Confederación Alemana de Empleadores tiene políticas para apoyar a las mujeres dentro de sus estructuras de liderazgo, incluyendo: horas de trabajo flexibles para los empleados con responsabilidades familiares, teletrabajo para que madres y padres puedan cuidar a sus familias, uso obligatorio de un lenguaje que tenga en cuenta consideraciones de género. La Confederación ha firmado la *Charta der Vielfalt* (Carta de Diversidad) cuyo propósito es promover la diversidad en empresas e instituciones. Los signatarios se comprometen a crear un ambiente de trabajo libre de prejuicios y exclusiones y a desarrollar una cultura corporativa basada en la inclusión, el respeto mutuo y el reconocimiento de diferentes talentos en la fuerza laboral. Más de 2.000 empresas han suscrito la Carta.

El Comité de Género para Empresas Sustentables del Consejo Empresarial de Honduras se formó en 2013 e incluye a 40 mujeres de diferentes organizaciones empresariales del Consejo. Los hombres también son invitados a integrarlo. El Comité tiene como objetivo aumentar la participación, inclusión e influencia de las mujeres en puestos directivos y de gestión en empresas del sector privado y el Consejo defiende los argumentos a favor de diversidad de género y la capacitación en liderazgo y otras habilidades a mujeres. En 2014, el Comité promovió el "Manual de Consideraciones de Género en la Gestión de Recursos Humanos" entre los miembros del Consejo y participó en el desarrollo del Sello de Igualdad de Género del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para empresas en Honduras. En 2015, las actividades incluyeron la firma de una declaración de principios sobre la igualdad de género y la inclusión en el sector empresarial y reuniones de sensibilización para promover programas y proyectos sobre diversidad e inclusión de género con empresarios, gerentes y directores.

4.2 ASIGNAR RESPONSABILIDAD POR LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DENTRO DE LAS OE

En algunos países, las OE han establecido coordinadores de cuestiones de género o comités de igualdad de género, para apoyar sus acciones de igualdad de género. Los coordinadores y comités pueden ayudar a establecer posiciones políticas y realizar actividades para las OE, lo que les permite responder a las necesidades de sus empresas socias y apoyar a las empresarias, así como influir en los debates políticos nacionales. Algunas OE han trabajado estrechamente con, e incluso creado, asociaciones o redes empresariales o de empresarias. Estas asociaciones o redes pueden ser integrantes o miembros del directorio de las OE. Las cámaras de mujeres pueden funcionar como una cámara adicional dentro de una federación de cámaras.

La integración de las cuestiones de género en las actividades principales de las OE es fundamental al tener en cuenta los acuerdos. La autonomía de las asociaciones empresariales de mujeres plantea el riesgo de que las OE deleguen las cuestiones de género en esas asociaciones y eliminen la igualdad de género de su programa principal. Esto también puede ocurrir con los comités internos de género, si los miembros del comité no llegan a toda la organización. Tales comités deben tener un mandato claro que exija la integración de las cuestiones de género en toda la OE y la promoción del equilibrio de género en todos los niveles y asegurar que no permanezcan o queden aisladas las actividades de género. Una OE donde las cuestiones de género son una preocupación central dentro de sus propias estructuras y actividades, podrá mejorar la prestación de servicios valiosos para fomentar a mujeres en la gestión a través de la trayectoria de promoción interna y mecanismos de recursos humanos a sus empresas socias.

La Federación de Empleadores de Montenegro creó una Comisión para el Emprendimiento de Mujeres en su fundación, en 2002. Fue reemplazada, en 2009, por la Asociación de Mujeres Empresarias de Montenegro. Si bien hoy en día la Asociación es autónoma, hay dos representantes de la Federación en la junta directiva y hay un puesto laboral a tiempo completo de Asesor en Emprendimiento de las Mujeres en la Federación que apoya el desarrollo empresarial de las mujeres y el empoderamiento económico de ellas.

En Pakistán, la Cámara de Comercio e Industria de Mujeres es miembro honorario de la Federación de Cámaras de Comercio e Industria de Pakistán, que también cuenta con un comité permanente de mujeres empresarias.

En la región de Medio Oriente hay secciones activas de mujeres en las cámaras de comercio de varios países, entre ellos Bahréin, Omán, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos. El Consejo de Mujeres de Negocios de Dubái, fundado en 2002, tiene como objetivo empoderar a las mujeres y crear conciencia en la comunidad para aceptar a las mujeres empresarias. La Cámara de Comercio de Bahréin estableció un Comité de Empresarias para seguir desarrollando la participación de las mujeres en la economía. En Arabia Saudita, el Consejo de Cámaras Sauditas creó la Secretaría General de Asuntos de Mujeres Empresarias, en 2005. Hoy, en todas las cámaras de todo el país hay secciones de mujeres. El objetivo principal es desarrollar y mejorar las actividades económicas para las mujeres. El Consejo de Cámaras Sauditas y la Cámara Islámica de Comercio, Industria y Agricultura organizaron, en mayo de 2016, en Riad, el noveno Foro de Empresarias de los Países Islámicos, para analizar las oportunidades de inversión y mejorar el papel de las empresarias.

4.3 DESIGNAR MUJERES PARA EL EQUIPO EJECUTIVO Y DIRECTORIO DE LAS OE

La inclusión de género mejora la imagen de las OE y puede ayudarlas a atraer como miembros a más empresas de propiedad de mujeres. Puede ser desafiante reclutar más mujeres para los puestos de la alta administración y los directorios, pero este reto puede ser superado con un compromiso adecuado. Muchas mujeres han alcanzado altos niveles de educación y de experiencia gerencial y están calificadas para ocupar altos cargos.

Las OE que tienen una presidenta o directora son: Antigua y Barbuda, Croacia, Yibuti, Honduras, Madagascar, Marruecos, Panamá, Trinidad y Tobago y Túnez. Hay más OE que cuentan con una mujer como directora ejecutiva, gerente general o secretaria general, incluyendo a Aruba, Botsuana, Camboya, Haití, Jamaica, Kenia, Letonia, Macedonia, Madagascar, Montenegro, Nepal, Nicaragua, Noruega, Papúa Nueva Guinea, Suazilandia, Tailandia, Trinidad y Tobago y Uganda.

Un número cada vez mayor de directorios de OE en todo el mundo incluye a mujeres, aunque algunas OE todavía tienen directorios compuestos sólo por hombres.

En la Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago, tradicionalmente el Presidente y el Directorio han sido integrados por hombres. Hoy en día, hay 17 miembros del directorio, de los cuales ocho son mujeres y el presidente del directorio es una mujer. Por primera vez en 15 años, una mujer encabeza la Asociación como Directora Ejecutiva. Entre los jefes de equipo de la secretaría seis son mujeres y uno es hombre. De los 33 funcionarios sólo cuatro son hombres. Ahora la Asociación está trabajando para encontrar y seleccionar hombres capacitados para que la secretaría mejore el equilibrio de género.

En Bolivia, un número cada vez mayor de mujeres de sectores económicos clave, como el turismo, productos farmacéuticos y cosméticos, están participando en diferentes niveles en las distintas cámaras de todo el país, sin embargo no hay mujeres en el directorio de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia. La meta de la Confederación es tener un 30% de mujeres en el directorio en los próximos dos años. Además, un objetivo importante es institucionalizar las cuestiones de género entre los miembros de la Confederación. Su Plan Estratégico para el 2016 incluye un taller de sensibilización, auspiciado por el Centro Internacional para las Empresas Privadas y la OIT, para la Comisión Ejecutiva de la Confederación (aproximadamente diez personas) y otro para los miembros del Directorio (35 personas). El objetivo del taller es crear una red institucional de este grupo, que pueda elaborar estrategias para el futuro sobre cuestiones de género.

En 2015, la Cámara de Mujeres Empresarias de Túnez (que forma parte de la Unión Tunecina de la Industria, el Comercio y la Artesanía) constató que las mujeres ocupan sólo el 9% de los puestos en la Cámara. La dirección ejecutiva de la cámara se comprometió a aumentarlo al 20% cuando se celebren las elecciones de 2017. Se está llevando a cabo una campaña en cuatro zonas de Túnez para concientizar a las cámaras regionales de mujeres y estructuras sindicales sobre la necesidad de contar con más mujeres en posiciones sindicales. La campaña tiene por objeto promover el diálogo entre las cámaras regionales de mujeres y las estructuras sindicales y alentar a las mujeres a presentarse a las elecciones y a los miembros a votar a favor de ellas.



Capítulo 5

Formas de seguir avanzando para las OE

5.1. PONIÉNDOSE AL DÍA EN LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

Las OE pueden emprender una variedad de iniciativas para avanzar rápidamente hacia la igualdad de género, cobrar impulso y beneficiar a sus organizaciones y a sus miembros. Las OE podrían considerar las siguientes iniciativas:

- Asociarse con instituciones académicas, organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y redes de empresas para generar datos y conocimientos, compartir buenas prácticas y promover programas para promover el desarrollo de la mujer. Esto podría incluir reformas legales sobre el acceso de las mujeres a las oportunidades del mercado laboral y el cuidado de los niños, la atención a la familia y la jornada laboral, así como el acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisiones. Las OE también pueden beneficiarse de la ampliación de relaciones e influencia que deriva de dicha participación.
- Atraer a las empresas de propiedad de mujeres como miembros de las OE como un objetivo estratégico y formar alianzas con organizaciones empresariales de mujeres para apoyar una reforma legislativa para que las empresarias accedan a financiamiento, créditos y recursos.
- Fortalecer la capacidad de las OE en el análisis y la diversidad de género para fortalecer los servicios de asesoría para sus miembros.
- Fomentar la igualdad de género y la participación de las mujeres en la gestión de las OE, así como identificar las formas en que las mujeres pueden acceder al directorio de éstas. El Directorio de las OE podría considerar las siguientes acciones:
 - examinar los criterios y procedimientos para la selección y / o elección del directorio, para identificar las barreras estructurales o los criterios de exclusión y cómo se pueden eliminar;

- Incluir a las mujeres en la búsqueda de candidatos y atraer a candidatos de un grupo más amplio;
 - alentar y apoyar a las mujeres con potencial para integrarse en los directorios mediante una formación especializada y
 - nombrar a más de una mujer, al menos dos o tres, especialmente cuando los directorios tienen muchos miembros masculinos.
- Realizar una evaluación de género de la organización para identificar y aprovechar las buenas prácticas existentes en la OE y determinar las áreas prioritarias para la acción estratégica.
 - Crear conciencia y conocimiento de los argumentos a favor de la diversidad para mejorar el fomento y los servicios de asesoría para los miembros. Es esencial conocer la gestión de los recursos humanos en la perspectiva de género y los problemas que enfrentan las empresarias. Es clave para abordar estos temas la creación de capacidades internas en las OE. Algunas empresas socias de las OE pueden llevar la iniciativa en la búsqueda de la igualdad de género y pueden ser buenos aliados para compartir ideas y buenas prácticas. Además, generalmente hay instituciones de formación profesional y académicas dispuestas a ayudar.

5.2. DESAFÍOS

Las mujeres constituyen cada vez más la fuente de talento del mundo y las normas de género están cambiando. A medida que las mujeres obtengan progresos hacia la igualdad, las cuestiones de género seguirán siendo un tema en el lugar de trabajo, especialmente en relación con la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares, que ahora también afecta a los hombres. La participación en la diversidad de género no es solo una cuestión estratégica y de avanzada para las empresas miembros de las OE, sino también lo es para las propias OE.

Trabajar con empresas

Las experiencias de las OE en la promoción de la diversidad de género con las empresas que las integran muestran que hay desafíos para lograr un resultado exitoso. Por ejemplo, es importante llegar a las organizaciones empresariales de mujeres para identificar las mejores modalidades de asociación y evitar duplicar esfuerzos. En algunos casos, las OE que promueven la igualdad de género pueden encontrar resistencia o falta de interés por parte de los miembros o afiliados. Esto puede dificultar el avance de la diversidad de género y las OE debe ser capaces de hacer una justificación económica convincente para superar convicciones arraigadas. En algunos países las OE están trabajando en la diversidad de género con sus miembros, en el contexto de cuotas gubernamentales para que las mujeres integren las juntas directivas (30% en Alemania y 40% en Francia). La Confederación de Empresarios Alemanes cree que las cuotas no abordan las razones subyacentes de la falta de mujeres en posiciones de liderazgo y que es necesario contar con mejores condiciones para que las mujeres participen en el mercado del trabajo en general y en posiciones de liderazgo. El Movimiento de Empresas de Francia está trabajando con sus miembros para explicar los argumentos a favor y demostrar los beneficios que pueden obtener las empresas con más mujeres en puestos de liderazgo.

Generar cambio interno

Las OE también pueden enfrentar desafíos cuando cambian las prácticas internas relacionadas con la igualdad de género. La falta de diversidad de género está arraigada en la cultura de algunas organizaciones. El objetivo original de muchas de las OE era apoyar a los "hombres de negocios" y a menudo la cultura de los clubes de hombres permanece. En todo el mundo hoy existen numerosas organizaciones de apoyo a las empresarias, a menudo respaldadas por actores nacionales e internacionales de desarrollo. Muy a menudo hay una desconexión entre estos dos tipos de organizaciones empresariales, reflejando las divisiones de género en el mercado de trabajo y en los negocios.

Sin embargo, algunas OE han mostrado un gran interés en reclutar líderes mujeres en sus directorios, pero las mujeres candidatas pueden ser reacias a ejercer en un directorio. Las OE presentaron una serie de explicaciones para esto: (1) las mujeres "no se sienten capaces", (2) las mujeres tienen otras responsabilidades, como la familia, que los hombres no tienen y (3) las mujeres no se sienten cómodas en un ambiente de trabajo prácticamente masculino. Además de estas razones, obstáculos estructurales, como el requisito de que un miembro sea el director ejecutivo de una empresa importante, puede estar reduciendo el grupo de candidatas potenciales.

Fuentes

Instituto Australiano de Gestión. 2012. *Diversidad de género en la gestión: apuntar a talentos desaprovechados* (Sídney, Australia).

Organización Internacional del Trabajo. 2015a. *La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso (versión abreviada)* (Ginebra).

- . 2015b. . *La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso (versión completa)* (Ginebra).

- . 2015c. *La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso en Asia* (Bangkok).

- . 2016a. . *La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso en el Medio Oriente y África Septentrional* (Ginebra).

- . 2016b. "Oficina de Actividades para los Empleadores y el Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad de la OIT, Material de Formación sobre Trabajo y Familia".
Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm> [19 de noviembre de 2016].
<http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm>

McKinsey y Compañía. 2015. *La Diversidad Importa* (Londres).

TABLA A1. LAS ACTIVIDADES DE LAS OE EN APOYO DE LAS MUJERES EN LA GESTIÓN

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
ÁFRICA			
Federación de Empleadores de Zambia	ZAMBIA	Fomento	<ul style="list-style-type: none"> Llevó a cabo una encuesta y creó un informe sobre la inclusión financiera de la mujer, junto con la OIT, el Banco de Zambia y la Federación de Asociaciones de Empresarias de Zambia. La mayoría de las empresarias exitosas en Zambia nunca pidieron prestado cuando comenzaron sus negocios, generalmente debido a condiciones prohibitivas. La falta de acceso financiero sigue siendo un impedimento para el crecimiento de las empresas.
Federación de Empleadores de Uganda (FEU)	UGANDA	Servicios de asesoría	<ul style="list-style-type: none"> Apoya a sus miembros en políticas y proporcionar orientación sobre acoso sexual, permiso de maternidad, instalaciones de lactancia y en planificación familiar. Estableció en 2008 el Capítulo Ejecutivo de Mujeres de la FUE (CEMFUE) con el objetivo de mejorar la capacidad de las mujeres jóvenes para ocupar puestos directivos, proporcionando un foro para que las mujeres ejecutivas y miembros de directorios interactúen e intercambien ideas y generen recursos en la secretaría de la FUE para la gestión del CEMFUE. La CEMFUE facilita reuniones trimestrales de redes, donde se invita a mujeres de diversos sectores laborales a intercambiar ideas, oportunidades y asesoramiento profesional. La FUE también identifica a las contrapartes de trabajo sobre el empoderamiento económico de las mujeres y organiza una Conferencia Anual de Liderazgo de Mujeres que aborda varios temas sobre desafíos de liderazgo.
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE			
Unión Costaricense de Cámaras y Asociaciones (UCCAEP)	COSTA RICA	Investigación	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja junto al Banco Nacional de Costa Rica en estadísticas y registro de mujeres ejecutivas, así como con otras instituciones y centros académicos. Participa en actividades organizadas por el Centro de Liderazgo Colaborativo de las Mujeres, colaborando en la investigación sobre diversidad de género, así como con programas de capacitación para crear redes de diálogo y desarrollar estrategias para mejorar la participación de las mujeres en la gestión.

.../

TABLA A1. (siguiente): LAS ACTIVIDADES DE LAS OE EN APOYO DE LAS MUJERES EN LA GESTIÓN

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE (siguiente)			
Confederación de la Producción y el Comercio	CHILE	Servicios de asesoría	<ul style="list-style-type: none"> Difunde una guía sobre buenas prácticas laborales para la no discriminación en las empresas. Incluye recomendaciones sobre procesos de contratación y selección, desarrollo profesional, acceso a la formación, equilibrio de género en puestos directivos, condiciones laborales, maternidad y responsabilidades parentales, equilibrio laboral y familiar y la prevención y sanción del acoso sexual.
		Redes	<ul style="list-style-type: none"> Colabora activamente con el Ministerio de Trabajo y el Servicio Nacional de la Mujer en temas como la participación laboral de las mujeres de sectores de bajos ingresos, su inserción laboral, el sistema de cuidado a la familia y la brecha salarial entre hombres y mujeres. Dispone de una Comisión de Mujeres, Emprendimiento y Trabajo, que interactúa con diferentes organismos públicos y otros agentes sociales. Se reúne cada mes para definir prioridades y estrategias, así como planear la presentación de iniciativas al Poder Ejecutivo de Chile y Organizaciones de la Sociedad Civil, ofrece la oportunidad de obtener información y análisis, así como brindar la oportunidad de representar los intereses de sus miembros y presentar sus propias opiniones y análisis a un público más amplio.
ASIA Y EL PACÍFICO			
Consejo de Mujeres Empresarias de Vietnam de la Cámara de Comercio e Industria de Vietnam	VIETNAM	Investigación	<ul style="list-style-type: none"> Colaboró en un informe para recopilar información y analizar la capacidad de las empresas para aplicar las leyes propuestas sobre igualdad de género y los Principios de las Naciones Unidas para el Empoderamiento de la Mujer.

.../

TABLA A1. (siguiente): LAS ACTIVIDADES DE LAS OE EN APOYO DE LAS MUJERES EN LA GESTIÓN

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
ASIA Y EL PACÍFICO (siguiente)			
El Consejo Neozelandés de Empresas	NUEVA ZELANDA	Redes	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyó numerosas iniciativas en curso de diversas organizaciones e instituciones para aumentar su voz y peso y brindó apoyo público, visible y consistente a estas iniciativas para avanzar en el programa de política nacional a través de los medios de comunicación y poner los programas en marcha.
Consejo de Mujeres Empresarias de Vietnam de la Cámara e Industria de Vietnam	VIETNAM	Redes	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los tres miembros fundadores del Grupo de Trabajo sobre Desarrollo Económico de Género (GTDEG) en Vietnam, junto con Paz y Desarrollo (PYD) de España y la OIT en Vietnam. • El GTDEG promueve y apoya el empoderamiento de las mujeres en el desarrollo empresarial y económico y la igualdad de género en Vietnam. Hay más de 30 organizaciones miembros, incluyendo agencias gubernamentales, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil e instituciones como ONU Mujeres, Unión de Mujeres
Red Asiática de Empresarias	SUDESTE ASIÁTICO	Redes	<ul style="list-style-type: none"> • La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático fundó, en abril de 2014, la Red Asiática de Empresarias. La Cámara de Comercio e Industria de Vietnam fue fundamental en su creación.
Confederación China de Empresas (CCE)	CHINA	Redes	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con la Federación China de Mujeres y la Federación China de Organizaciones Sindicales sobre la igualdad de género en las empresas. La CCE colabora también con el Gobierno y la Asociación China para Mujeres Empresarias (CAWE) sobre la formación en emprendimiento para mujeres propietarias de pequeñas y medianas empresas.

.../

TABLA A1. (siguiente): LAS ACTIVIDADES DE LAS OE EN APOYO DE LAS MUJERES EN LA GESTIÓN

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
EUROPA Y ASIA CENTRAL			
Keidanren (Federación Empresarial Japonesa)	JAPÓN	Servicios de asesoría	<ul style="list-style-type: none"> • Alienta a las empresas y federaciones miembros a adoptar medidas tanto de acciones positivas como la conciliación entre la vida laboral y familiar. Keidanren recientemente compiló y publicó el "Informe de Medidas sobre el Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal", con 66 casos de empresas miembros.
Federación de Comercio y Empresarios de Fiyi (FCEF)	FIYI	Servicios de asesoría	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de materiales para apoyar la diversidad, incluyendo la "Guía para los Empleadores sobre la igualdad de género: creación de lugares de trabajo con perspectiva de género para mujeres y hombres en Fiyi". • La guía proporciona medidas que los empleadores pueden adoptar para fortalecer la igualdad de género en los lugares de trabajo.
Confederación China de Empresarios (CCE)	CHINA	Servicios de asesoría	<ul style="list-style-type: none"> • Compila, publica y difunde anualmente orientación sobre la incorporación de la perspectiva de género y los conceptos de no discriminación para las empresas. • CCE anima a las empresas a implementar éstas y proporciona capacitación anual a sus miembros en ciudades de toda China. La CCE produjo un folleto sobre "Mejores Prácticas para la Promoción de la Igualdad de Género en las Empresas" y una "Guía del Empleador sobre la igualdad de género".
Foro de Empresarios Húngaros	HUNGRÍA	Servicios de asesoría	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la igualdad de oportunidades a través de un programa de tutoría. Los discípulos se les asigna el Presidente de una de las 100 compañías más grandes listadas en Bolsa, para discutir confidencialmente los desafíos que están enfrentado.

.../

TABLA A1. (siguiente): LAS ACTIVIDADES DE LAS OE EN APOYO DE LAS MUJERES EN LA GESTIÓN

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
EUROPA Y ASIA CENTRAL (siguiente)			
Confederación de Empresarios Alemanes (CEA)	ALEMANIA	Servicios de asesoría	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece una página web de buenas prácticas como una plataforma de intercambio de información entre los miembros de la CEA para promover a las mujeres en posiciones de liderazgo y la conciliación de la vida familiar y laboral. • Ofrece un portal con abundantes recursos de herramientas prácticas para empresas y organizaciones de empleadores en Alemania. • Asumió el papel de promotor de las buenas prácticas de sus miembros y los ayuda a desarrollar políticas para atraer y retener a las mujeres en el lugar de trabajo.
Foro de Empresarios Húngaros	HUNGRÍA	Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeó la situación de las mujeres en la gestión en Hungría en colaboración con la Universidad Corvinus de Budapest, Bisnode Hungría y el informativo de negocios Figyelő. • Se encontró que la representación de las mujeres en la alta dirección era baja (9,9%). • El resultado de este estudio motivó a los miembros del Club 202020 (quienes promueven que las mujeres representen un 20% de los Directores Ejecutivos en el año 2020) a difundir e incorporar prácticas empresariales internacionales, apoyando a las mujeres en todas las áreas para su progreso profesional.
Foro de Mujeres Empresarias (FME) – integrante del Foro de Empresarios Húngaros (FEH)	HUNGRÍA	Fomento	<ul style="list-style-type: none"> • El FME fue fundado en el Parlamento húngaro para apoyar la igualdad de oportunidades para las mujeres y el desarrollo sostenible. • FEH ha estado funcionando durante once años y el FME está formado por más de 200 destacadas mujeres líderes empresarias y políticas húngaras, independientemente de su afiliación política. La FME fomenta que más mujeres dirijan negocios y corporaciones.

.../

TABLA A1. (fin): LAS ACTIVIDADES DE LAS OE EN APOYO DE LAS MUJERES EN LA GESTIÓN

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
EUROPA Y ASIA CENTRAL (siguiente)			
Confederación de Empresarios Suecos	SUECIA	Fomento	<ul style="list-style-type: none"> Publicó el informe "<i>La demanda de talento mejora la igualdad y la diversidad</i>", describiendo la forma en que sus miembros fijan y monitorean los objetivos de diversidad de género, no sólo en los directorios sino también para la alta administración.
Confederación de la Industria y los Empresarios de los Países Bajos	LOS PAÍSES BAJOS	Fomento	<ul style="list-style-type: none"> En cooperación con la Federación Holandesa de Sindicatos y el Gobierno de los Países Bajos, lanzó "Talent to the Top" para empresas listadas y no listadas en Bolsa, instituciones y organizaciones públicas en los Países Bajos. Organización de los objetivos cuantitativos específicos centrados en el número de mujeres en la media y alta dirección, con un examen anual de los logros alcanzados.

TABLA A2.
LAS OE EN APOYO A LAS EMPRESARIAS

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
ÁFRICA			
Asociación Marroquí de Mujeres Empresarias	MARRUECOS	Divulgación	La Asociación Marroquí de Mujeres Empresarias (AMME), con 600 miembros, es miembro afiliado y parte de la comisión ejecutiva de la Confederación General de Empresas de Marruecos, una OE en Marruecos. La AMME tiene 85 socios nacionales e internacionales, con quienes implementa proyectos para mujeres empresarias. Los proyectos de incubación son su eje principal, reforzando las habilidades de gestión y liderazgo de las mujeres y apoyando a sus empresas a crecer y desarrollarse.
Unión Tunecina de Industria, Comercio y Artesanía	TÚNEZ	Divulgación	En Túnez, la Cámara Nacional de Mujeres Empresarias, creada en 1990, es parte de la Unión Tunecina de Industria, Comercio y Artesanía. El objetivo de la Cámara de Mujeres es fomentar la integración de las mujeres en todas las estructuras de la OE.
Agrupación Empresarial de Camerún	CAMERÚN	Acceso a la membresía de la OE	La Agrupación Empresarial de Camerún (AEC) busca integrar activamente a las organizaciones empresariales de mujeres. Ha creado una comisión de emprendimiento femenino dirigida por mujeres dentro de AEC y recientemente integró a jefas de empresa a su Consejo Ejecutivo y les proporcionó capacitación empresarial.
ASIA Y EL PACÍFICO			
Red de Mujeres Empresarias de Asia	SUDESTE DE ASIA	Redes	La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático creó en abril de 2014 una red de asociaciones empresariales de mujeres denominada <i>Asian Women Entrepreneurs Network</i> . La Cámara de Comercio e Industria de Vietnam contribuyó decisivamente en su creación.
EUROPA Y ASIA CENTRAL			
Federación de Empleadores de Montenegro	MONTENEGRO	Fomento a empresarias	La Federación de Empleadores de Montenegro (FEM) está desempeñando un papel clave en la investigación y el fomento del desarrollo empresarial de las mujeres en el país. En 2013, la FEM preparó un informe, apoyado por la OIT, sobre "Evaluación del entorno para el Emprendimiento de las Mujeres en Montenegro".

TABLA A3. ACTIVIDADES DE LAS OE PARA LOGRAR LA DIVERSIDAD DE GÉNERO INTERNA

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
ÁFRICA			
Cámara de Mujeres Empresarias (CME)	RUANDA	Asignar responsabilidad por cuestiones de género	CME es una de nueve cámaras dentro de la Federación del Sector Privado (FSP). CME tiene el mandato de identificar las cuestiones de género que el FSP debe abordar.
Asociación Consultiva de Empleadores de Nigeria (ACEN)	NIGERIA	Mujeres en los Directorios de las OE	Hay una mujer de cinco miembros que componen el comité directivo de ACEN.
ACEN Red de Empresarias (ARE)	NIGERIA	Asignar responsabilidad por cuestiones de género	ACEN creó ARE y actualmente está considerando la posibilidad de ofrecer a ARE tres puestos en su Consejo Directivo y reconocerle como miembro asociado de ACEN.
Federación de Empleadores de Uganda (FEU)	UGANDA	Designación de mujeres	Establecido en 2010, el Capítulo de Mujeres Ejecutivas para reducir la marginación de las mujeres en los principales puestos de toma de decisiones en el mundo empresarial y para promover el cumplimiento de los miembros con la legislación sobre igualdad de oportunidades.
Agrupación Empresarial de Camerún	CAMERÚN	Mujeres en los Directorios de las OE	Fomenta activamente tener más mujeres en su directorio. El consejo tiene actualmente dos mujeres y ocho hombres. Las mujeres son jefas de dos de los cuatro departamentos de la secretaría de la OE.
LATINO AMÉRICA Y EL CARIBE			
Consejo Superior de la Empresa Privada	NICARAGUA	Asignar responsabilidad por cuestiones de género	El comité de género del Consejo Superior de la Empresa Privada en Nicaragua tiene una política de género que busca lograr una mayor integración de las mujeres en las OE y en los directorios de las distintas cámaras de comercio del país.
Consejo Hondureño de la Empresa Privada	HONDURAS	Mujeres en los Directorios de las OE	Tres mujeres, incluyendo al presidente, participan en el directorio, compuesto por 15 miembros.

.../

TABLA A3. (siguiente): ACTIVIDADES DE LAS OE PARA LOGRAR LA DIVERSIDAD DE GÉNERO INTERNA

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
LATINO AMÉRICA Y EL CARIBE (siguiente)			
Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP)	COSTA RICA	Mujeres en los Directorios de las OE	Sólo hay una mujer en el directorio de la UCCAEP. El Plan Estratégico Anual (2016) identificó como una preocupación institucional el escaso número de mujeres en la administración, de modo que las cámaras afiliadas lo tomarán como una prioridad y apoyarán las iniciativas de la UCCAEP.
Confederación de la Producción y el Comercio	CHILE	Mujeres en los Directorios y en la administración de las OE	La Confederación no tiene mujeres en su directorio, a pesar de ser activa en cuestiones de género y en materias de mujeres en posiciones de gestión. Su objetivo es impulsar medidas para aumentar la membresía de las mujeres y así tener más "cerebros femeninos" dentro de la institución, participando en diferentes niveles de las toma de decisiones.
Confederación de las Asociaciones Comerciales y Empresariales de Brasil (CACEB)	BRASIL	Asignar responsabilidad por cuestiones de género	CACEB creó el Consejo Nacional de Mujeres Empresarias.
Federación Jamaicana de Empleadores (FJE).	JAMAICA	Mujeres en la administración de las OE	De los 18 miembros del comité ejecutivo (elegidos anualmente), diez son mujeres. El presidente y dos vicepresidentes son hombres y el director general es una mujer y el 57% del personal ejecutivo son mujeres. La FJE tuvo dos directoras ejecutivas antes del actual director y también tuvo una mujer presidente.
Asociación Nacional de Empresarios (ANDI)	COLOMBIA	Mujeres en los Directorios de las OE	El Directorio de ANDI está dirigido por una mujer. Hay cinco vicepresidentes, dos son mujeres y la Directora Ejecutiva es una mujer.
ASIA Y EL PACÍFICO			
Federación Camboyana de Empleadores y Asociaciones Empresariales	CAMBOYA	Adoptar políticas de IOE y de diversidad	Los miembros del Directorio y de la Secretaría están comprometidos con el Código de Conducta de la Federación, que incluye respetar la diversidad de género y la igualdad.

.../

TABLA A3. (siguiente) : ACTIVIDADES DE LAS OE PARA LOGRAR LA DIVERSIDAD DE GÉNERO INTERNA

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
ASIA Y EL PACÍFICO (siguiente)			
Federación Camboyana de Empleadores y Asociaciones Empresariales	CAMBOYA	Adoptar políticas de IOE y de diversidad	Los miembros del Directorio y de la Secretaría están comprometidos con el Código de Conducta de la Federación, que incluye respetar la diversidad de género y la igualdad.
Cámara de Comercio e Industria de Vietnam (CCIV)	VIETNAM	Asignar responsabilidad por cuestiones de género	CCIV creó un Consejo de Mujeres Empresarias.
Cámara de Comercio e Industria de Vietnam (CCIV).	VIETNAM	Mujeres en la administración de las OE	Doce de los 78 miembros del comité ejecutivo del CCIV son mujeres, el 30% de los altos ejecutivos de áreas son mujeres y aproximadamente el 50% de los subdirectores de áreas. En 2014, CCIV contaba con 902 funcionarios, de los cuales el 54% eran mujeres.
Asociación de Empleadores de Indonesia (APINDO)	INDONESIA	Mujeres en la administración de las OE	En Indonesia, hay seis mujeres de los 40 miembros de la junta directiva de APINDO. Hay 21 mujeres de 133 jefes y jefes adjuntos de departamentos. El director ejecutivo es un hombre y hay dos directores ejecutivos adjuntos, un hombre y una mujer.
Federación de Empleadores de Pakistán (FEP)	PAKISTÁN	Mujeres en la administración de las OE	Una de las tres candidatas fue elegida como miembro del Directorio de FEP, compuesto por 20 miembros, en 2014. Se alienta a las mujeres a participar como miembros cooptados de los subcomités del directorio y en la secretaría de la FEP el 20% del equipo directivo son mujeres.
Federación de Empleadores de Ceilán (FEC)	SRI LANKA	Mujeres en la administración de las OE	La Federación tiene una mujer en su Directorio, de 24 miembros. Están en curso esfuerzos para promover a las mujeres en el Consejo. Un desafío clave es que los miembros del Directorio son los directores ejecutivos de sus respectivas empresas y hay muy pocas organizaciones dirigidas por mujeres en la membresía de FEC.

.../

TABLA A3. (siguiente): ACTIVIDADES DE LAS OE PARA LOGRAR LA DIVERSIDAD DE GÉNERO INTERNA

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
PAÍSES ÁRABES			
Cámara Nacional de Comercio	ARABIA SAUDITA, EMIRATOS ÁRABES UNIDOS Y BahréIN	Mujeres en la administración de las OE	Las Cámaras de Comercio a nivel nacional tienen activas secciones de mujeres. Arabia Saudita tiene una cámara de comercio para las mujeres y los Emiratos Árabes Unidos tienen el Consejo de Mujeres Empresarias de Dubái. La Cámara de Comercio de Bahréin estableció un comité de empresarias.
Cámara de Comercio de Jordania	JORDANIA	Adoptar políticas de IOE y de diversidad	En 2016 la Cámara tenía previsto crear un comité consultivo sobre la participación de las mujeres en las estructuras de gobierno de la Cámara. Trabaja conjuntamente con los comités de la Junta Directiva de la Cámara. Esta iniciativa también publicará publicaciones y celebrará sesiones de sensibilización.
Federación de Cámaras del Golfo	REGIONAL	Asignar responsabilidad por cuestiones de género	Un foro especial para mujeres empresarias y líderes empresariales.
EUROPA Y ASIA CENTRAL			
Confederación de Empleadores e Industriales Húngaros	HUNGRÍA	Asignar responsabilidad por cuestiones de género	Han implantado disposiciones de trabajo flexibles para su propio personal en reconocimiento de los talentos de las mujeres y la contribución de las mujeres y madres empleadas.
BUSINESS EUROPE	REGIONAL	SPN: Asignar responsabilidad por cuestiones de género	Estableció un Grupo de Trabajo sobre Igualdad de Oportunidades dentro de su Comisión de Asuntos Sociales.
Confederación Alemana de Empleadores (CAE)	ALEMANIA	Asignar responsabilidad por cuestiones de género	CAE tiene un coordinador dedicado a asuntos de género, quien se centra en la política y los programas de género, la diversidad, la inclusión (discapacidad) e impulsa activamente la promoción de las mujeres para el CAE.

.../

TABLA A3. (fin) : ACTIVIDADES DE LAS OE PARA LOGRAR LA DIVERSIDAD DE GÉNERO INTERNA

ORGANIZACIÓN DE EMPLEADORES POR ZONA	PAÍS O SUBREGIÓN	ACTIVIDAD	INICIATIVA
EUROPA Y ASIA CENTRAL (siguiente)			
Unión Republicana de Empresarios de Armenia (UREA).	ARMENIA	Asignar responsabilidad por cuestiones de género	Existen nueve comisiones y grupos de trabajo que operan dentro de la UREA. Aquellas cuyas acciones apoyan a las mujeres en la gestión empresarial son la Comisión para el Emprendimiento de las Mujeres y la Comisión para el Empleo de los Jóvenes.
Confederación Alemana de Empleadores (CAE)	ALEMANIA	Mujeres en la administración de las OE	El directorio de CAE tiene 40 miembros - 34 hombres y seis mujeres. Hay 13 comités que orientan el trabajo de CAE y seis son presididos por mujeres. Internamente en CAE hay diez departamentos, de los cuales tres son encabezados por mujeres.
Confederación Irlandesa de Empresarios y Empleadores	IRLANDA	Mujeres en los Directorios de las OE	Cuatro mujeres forman parte del directorio, de 15 miembros, de la Confederación Irlandesa de Empresarios y Empleadores.
Movimiento de Empresas de Francia (MEF).	FRANCIA	Mujeres en los Directorios de las OE	En el consejo ejecutivo del MEF hay siete mujeres, de 45 miembros.

"Promoviendo a las Mujeres en la Gestión Empresarial: un Manual para las Organizaciones Nacionales de Empleadores" tiene por objeto familiarizar a las organizaciones de empleadores y las organizaciones empresariales con las tendencias y enfoques de la igualdad y la diversidad de género.

Hoy en día, se reconoce que la contribución de las mujeres, así como de los hombres, en la gestión de alto nivel y la toma de decisiones estratégicas es fundamental para crear organizaciones eficaces y competitivas. Investigaciones recientes y datos respaldan el argumento a favor de la diversidad de género y las empresas, el gobierno y el mundo académico han abogado por una mejor representación de las mujeres en los directorios y en las planas ejecutivas. Actualmente se están llevando a cabo una serie de iniciativas para promover la igualdad entre los géneros, preconizando cambios de un país tras otro.

Este Manual discute formas en que las organizaciones de empleadores pueden apoyar a las empresas para promover a las mujeres en la gestión empresarial y comparte ejemplos de todo el mundo que ilustran lo que es posible. Estudios de casos de la India, el Territorio Palestino Ocupado, Sudáfrica y el Reino Unido proporcionan más detalles sobre las iniciativas que las organizaciones de empleadores están llevando a cabo y estos reflejan los retos y el trabajo futuro de las organizaciones de empleadores para fomentar una mayor diversidad de género.

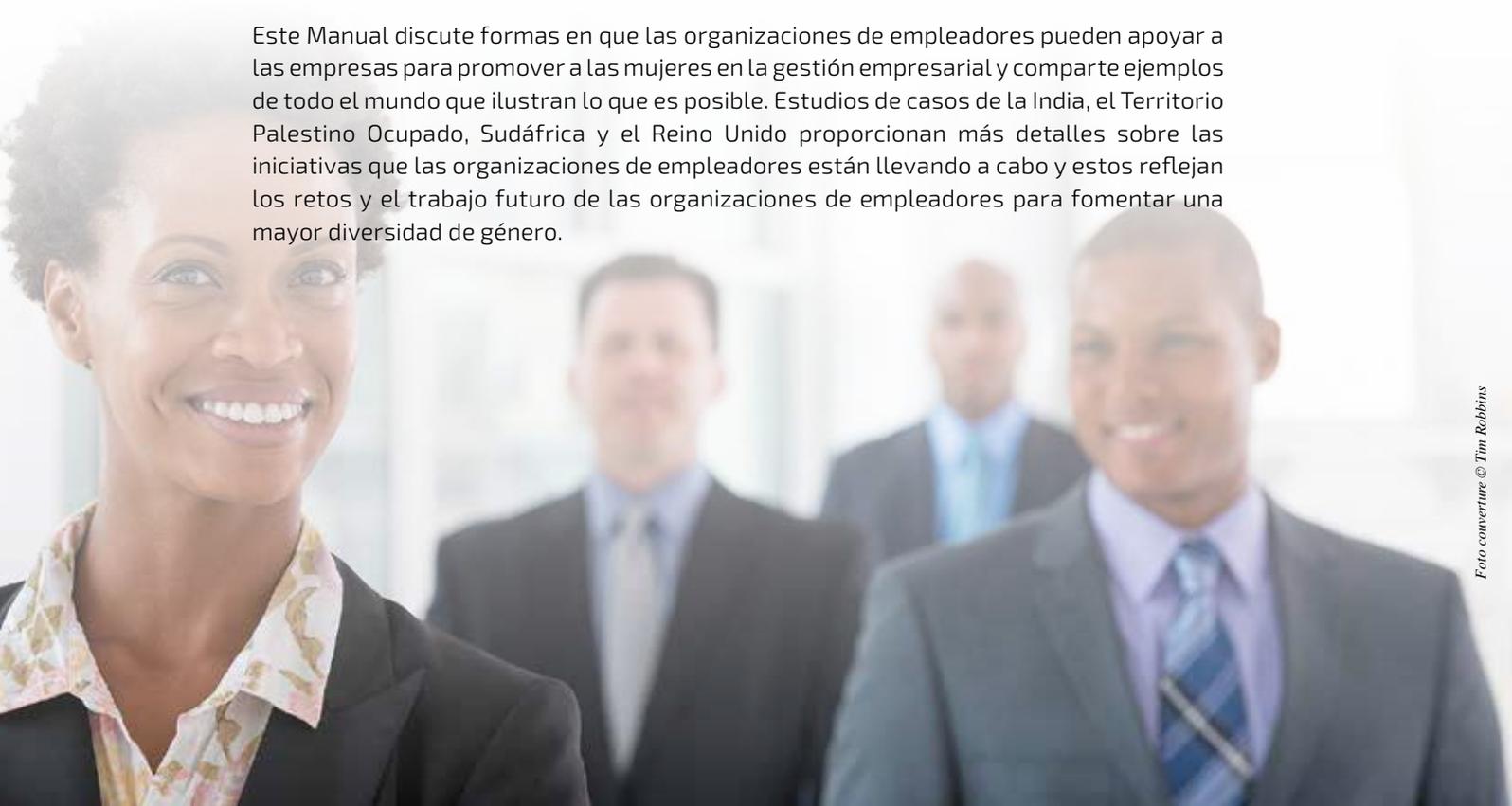


Foto couverture © Tim Robbins



Oficina Internacional del Trabajo,
Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)
Route des Morillons 4
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

actemp@ilo.org
www.ilo.org/actemp

ISBN 978-92-2-330790-5

