



International Organisation of Employers
Organisation Internationale des Employeurs
Organización Internacional de Empleadores
The Global Voice of Business

DOCUMENTO DE POSICIÓN DE LA
**ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DE EMPLEADORES**



TALENTO FEMENINO:
DESPLEGAR TODO SU
POTENCIAL PARA EL FUTURO



Resumen ejecutivo

AUNQUE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL MERCADO LABORAL HA IDO EN AUMENTO EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS, SIGUE QUEDANDO SIGNIFICATIVAMENTE POR DETRÁS DE LA DE LOS HOMBRES. ESO SIGNIFICA QUE GRAN PARTE DE LA POBLACIÓN PERMANECE AUSENTE EN UNA ACTIVIDAD GENERADORA DE INGRESOS Y QUE LAS ECONOMÍAS QUEDAN DESPROVISTAS DE UN VALIOSO RECURSO. GARANTIZAR LA UTILIZACIÓN APROPIADA DEL TALENTO FEMENINO TIENE UNA REPERCUSIÓN IMPORTANTE EN EL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO DE CUALQUIER PAÍS.

Las demandas de globalización y de cambio tecnológico continuo requieren mano de obra cualificada -que disponga de una amplia gama de competencias de nivel más elevado y con capacidad para trabajar en situaciones no tradicionales y en condiciones de incertidumbre y de cambio. Para satisfacer esas demandas, los empleadores deben dar respuesta a tres tendencias clave:

1. **Competencias** (tanto la escasez de competencias como la brecha de las mismas);
2. **Cambios demográficos** (envejecimiento de la sociedad y crecimiento expansivo de la población joven); y
3. **Aumento de las formas flexibles de empleo** (que demandan tanto los empleadores como los trabajadores).

Considerando que las mujeres representan por lo menos la mitad de los recursos humanos potenciales del mundo, su empoderamiento económico es parte integrante de cualquier respuesta efectiva.

En todo el mundo las mujeres superan en número a los hombres en cuanto a participación en la educación secundaria y es más probable que tengan unas competencias interpersonales (o habilidades más desarrolladas). Todo ese talento representa oportunidades importantes a la hora de ayudar a abordar los problemas que surgen del envejecimiento de la población en las economías avanzadas y del

crecimiento expansivo de la población joven en los países en desarrollo.

Un aumento de la participación femenina en la fuerza de trabajo podría ayudar a colmar la brecha de competencias y dar apoyo al índice de dependencia de la tercera edad.

El desarrollo empresarial, facilitando el establecimiento y el crecimiento de las PYME al tiempo que se potencia el espíritu emprendedor y se recompensa la innovación, puede crear oportunidades de empleo formal para las mujeres, especialmente las jóvenes.

Desbloquear todo ese potencial en el mercado laboral requiere abordar el asunto de la limitación de las oportunidades laborales para las mujeres. La proliferación de las formas flexibles de empleo ofrece oportunidades de acceso al mundo profesional para las mujeres y ayuda a la economía a recuperar pérdidas y a utilizar las competencias con mayor eficacia.

El objetivo de este documento es aportar a los empleadores y a sus organizaciones representativas una perspectiva internacional de las tendencias que están teniendo un impacto en el mundo laboral y en las implicaciones de esas mujeres en la fuerza de trabajo.

Para ello, este documento plasma la justificación económica para la mejora de la gestión del talento en las empresas, y en especial del grupo sin explotar de las mujeres, tanto a nivel nacional como internacional.

Introducción

EN LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL HA IDO EN AUMENTO, LLEGANDO A COLMAR PARCIALMENTE LA DISTANCIA EXISTENTE ENTRE GÉNEROS¹.

Una tendencia que ha ido acompañada de desarrollo y crecimiento económico en la mayoría de lugares. Garantizar la utilización apropiada de la mitad del talento disponible en el mundo tiene, sin lugar a dudas, repercusión en el crecimiento y el desarrollo de un país. Desde 1995, reducir la diferencia entre la tasa de empleo masculina y femenina ha supuesto la mitad del aumento de la tasa de empleo global europea y de un cuarto del crecimiento anualⁱ. En Estados Unidos, si no se hubieran añadido mujeres a la economía retribuida desde 1970, el resultado hubiera sido un 75% menosⁱⁱ. Por su parte, los Tigres Asiáticos han llevado a cabo un progreso significativo en la utilización del talento femenino y el resultado ha sido un potente desarrollo y crecimiento económico.

No obstante, la participación de la mujer en el mercado laboral sigue estando muy por detrás de la de los hombres, manteniendo una gran proporción de la población alejada de la actividad remunerada y privando a la economía de un recurso potencialmente valioso.

Este artículo, que forma parte de la contribución de la OIE a la iniciativa del centenario del Director General de la OIT “Mujeres en el trabajo”, tiene por objetivo ofrecer a los empleadores y a sus organizaciones representantes una perspectiva internacional de la respuesta a las tendencias que tienen un impacto en el mundo laboral y en concreto de las implicaciones de las mismas para las mujeres en el mundo laboral. Para ello, el documento presenta la justificación económica para la mejora de la gestión del talento en las empresas (en especial el grupo femenino sin explotar), tanto a nivel nacional como internacional.

El ritmo cada vez más ágil y la naturaleza del cambio tecnológico, más la búsqueda continua de globalización, requieren una fuerza de trabajo cualificada, con una amplia gama de competencias de mayor nivel, capaz de trabajar en situaciones no tradicionales y en condiciones de incertidumbre y de cambio. Los empleadores tienen que hacer frente a tres tendencias a la hora de planificar y adaptarse a la evolución continua del mundo laboral:

1. **Competencias** (tanto la escasez de competencias² como la brecha de las mismas);³
2. **Cambios demográficos** (envejecimiento de la sociedad⁴ y crecimiento expansivo de la población joven⁵); y
3. **El aumento de las formas flexibles de empleo** (que demandan tanto los empleadores como los trabajadores).

El empoderamiento económico de las mujeres es parte integrante de una respuesta efectiva a todo ello, aunque solo sea porque las mujeres representan por lo menos la mitad de los recursos humanos potenciales mundiales.

Las mujeres o bien ya disponen o pueden conseguir las cualificaciones necesarias para dar respuesta a la carencia de cualificaciones. También disponen de las competencias necesarias para convertirse en emprendedoras y directivas. Aumentar su tasa de participación general es fundamental para hacer frente a la carga de una población envejecida. Los esfuerzos por combatir el desempleo juvenil solo tendrán éxito si abordan las necesidades de las mujeres jóvenes. Y el aumento de la organización flexible del trabajo puede ofrecer oportunidades para lograr el mejor equilibrio entre vida laboral y vida familiar que muchas mujeres y hombres llevan tiempo buscando, con el posible aumento de la participación de la mujer en el mundo laboral.

Con todo, se puede y se tiene que hacer más para hacer un mejor uso del talento femenino. El problema para las economías emergentes es incluso mayor ya que cuentan con más población femenina, jovencísima y ávida de progreso laboral. Si pueden aprovechar mejor el talento femenino, esos países tienen potencial para convertirse en “fábricas de talento”, en lugar de en meros proveedores de bajo coste para el mundo desarrollado. Las compañías que buscan expandirse y competir a escala mundial tendrán que maximizar cada vez más el potencial de toda su fuerza de trabajo. De ahí que haya un fundamento económico y empresarial para implicar activamente a las mujeres en el mercado laboral.

¹ La brecha de género se ha reducido del 32% en 1980 al 26% en 2009. «Brecha de género» hace referencia a las diferencias o desigualdades entre hombres y mujeres, basándose en factores sociales y culturales.

² La escasez de competencias se produce cuando la demanda de un tipo de competencia en concreto supera la oferta de personas con esa competencia.

³ La brecha de competencias se produce cuando el tipo o el nivel de competencias es distinto del requerido para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

⁴ El envejecimiento de la población se define como aquél en el que el número de personas mayores (65 años o más) aumenta en relación con el número de personas de entre 20 y 64 años.

⁵ El crecimiento expansivo de la población joven se define como una proporción elevada de personas de entre 15 y 29 años en relación con la población adulta.

Las tres tendencias fundamentales que afectan al mercado laboral

LAS ÚLTIMAS TRES DÉCADAS HAN SIDO TESTIGO DE LA ENORME MEJORA DE LA VIDA LABORAL DE LOS HOMBRES Y LAS MUJERES.

Lo más llamativo ha sido la creación de 900 millones de puestos de trabajo formales y no vinculados con la actividad agrícola en los países en desarrollo, y 165 millones en las economías avanzadas, que ha supuesto una ayuda para sacar a cientos de millones de personas de la pobrezaⁱⁱⁱ. Los avances tecnológicos y la globalización han reformulado el empleo, la empresa, los sectores, los mercados y las economías de forma espectacular, en un proceso que continúa en el tiempo. Esas fuerzas tan potentes han creado nuevas tensiones y presiones en las economías avanzadas, en forma de desajuste de cualificaciones y poblaciones envejecidas, y en forma de carencia de competencias y crecimiento expansivo de la población joven en las economías en desarrollo. El camino para trabajar con esas fuerzas transcurre por los tres elementos de **competencias, cambios demográficos y formas flexibles de empleo**.

1. Competencias

En varias economías avanzadas la introducción de nuevas tecnologías ha dado lugar al fenómeno de la polarización del empleo, es decir, se ha pasado a contratar a personal cualificado y sin cualificar, en detrimento del personal con cualificaciones medias^{iv}. Además, existe un desajuste de cualificaciones en el mercado laboral y un trabajador puede estar sobrecualificado o infracualificado para un trabajo. En muchos lugares del mundo sigue habiendo desempleo entre los más cualificados, mientras que los empleadores se quejan de ser incapaces de cubrir las vacantes. Este fenómeno se observa sobre todo en sectores que requieren competencias profesionales específicas como el sanitario, el de finanzas, tecnologías de la información y la comunicación, e ingeniería. En Europa, aproximadamente cuatro de cada diez empresas indican tener dificultades a la hora de encontrar a trabajadores con las competencias necesarias^v. La carencia de talento indicada por los empleadores varía mucho y se sitúa entre el 14% en Holanda, España y Reino Unido y el 83% en Japón en 2015^{vi}. A pesar de tener educación superior, las personas en situación de desempleo también pueden carecer de competencias interpersonales y de liderazgo, de conocimiento de lenguas extranjeras, de capacidad de aprendizaje, de solución de problemas y tecnología de la información y la comunicación, u otras habilidades o competencias interpersonales importantes para la empleabilidad.^{vii}

En los países en desarrollo, el bajo rendimiento educativo debido a la carencia de educación básica ha dado lugar a cuotas importantes de trabajadores

infracualificados, alcanzado niveles del 82% en Malawi, el 56% en Camboya y el 55% en Togo^{viii}. También se han registrado carencias de competencias importantes en Bielorrusia, Kazakstán, la Federación rusa, Rumanía y los países bálticos. Además, algunas economías emergentes, sobre todo en el norte de África, experimentan unos niveles de desempleo más elevados entre las personas más preparadas, a pesar de la importantísima carencia de mano de obra muy cualificada. De hecho, es fruto de la falta de empleo de alta cualificación en el sector privado y de la gran economía informal.^{ix}

La falta de trabajadores con la formación y las competencias adecuadas es un importante lastre para la expansión empresarial y para el crecimiento del PIB. A nivel personal, el desajuste de competencias supone una menor amortización de la inversión en educación, que a su vez disminuye el valor de la educación y hace que se malgasten recursos cuando los individuos no son capaces de encontrar empleo. Para las empresas, el resultado es una pérdida de productividad y de competitividad. Y eso tiene graves repercusiones para la economía en términos de menos producción nacional, mayor ineficacia económica y menos competitividad.

Cada país tiene que evaluar por sí mismo cómo dotar de la mejor forma posible a su fuerza de trabajo para hacer frente a las demandas de un mercado en continua evolución. Pero parece que hay una solución común: maximizar el potencial de la fuerza de trabajo femenina.

La consultora Booz & Company^x ha utilizado datos de la OIT para predecir que en 2020 habrá 865 millones de mujeres de entre 20 y 65 años con potencial para contribuir más plenamente a sus economías nacionales. Cerca de 812 millones de esas mujeres viven en regiones emergentes y en desarrollo, sobre todo en América Latina, Asia, la cuenca del Pacífico, Oriente Medio, Europa oriental y central, y África.

En todo el mundo, el número de mujeres que cursa educación superior supera al de los hombres. En la OCDE, el 34% de las mujeres adultas y el 31% de los hombres adultos logran hacerse con un título de educación superior, y la diferencia es incluso mayor entre las mujeres y los hombres más jóvenes^{xi}. Además, las mujeres superan cada vez más a los hombres en los sistemas de educación superior en los países en desarrollo y de ingresos medios. Por ejemplo, en 2011 el 60% de los graduados universitarios de Brasil y el 65% de los de China fueron mujeres^{xii}. Las tasas de matriculación femenina en estudios superiores son

inferiores a las masculinas en solo 36 de los 96 países en desarrollo que contribuyen con datos de 2008 en el Informe sobre desarrollo mundial^{xiii}. Este aumento de la matriculación de mujeres es coherente con una demanda mayor de “maña” ante la “fuerza” en un mundo globalizado. A medida que las mujeres están más formadas que los hombres, sería un derroche no utilizar su capital humano y su conocimiento para mejorar la economía, la productividad y la base de conocimientos. Además, las mujeres tienden a poseer las habilidades o las competencias de empleabilidad que valoran los empleadores. Por ejemplo, un artículo reciente publicado en *Labour Economics* recogía que las mujeres son más adaptables que los hombres^{xiv}. Otros estudios también indican que en general las mujeres obtienen mejores puntuaciones que los hombres en la evaluación de la percepción social, un valor de las competencias sociales^{xv}. En una investigación reciente llevada a cabo por la empresa de sondeos de opinión Gallup se averiguó que en general las mujeres tienen estilos de gestión diferentes que a menudo pueden ser una ventaja en el mundo laboral: las mujeres tienden a ser mejores en la creación de relaciones con sus empleados, comunican con sus subordinados más a menudo y tienen unos trabajadores más comprometidos en general^{xvi}. Esos estudios sugieren que es más probable que las mujeres tengan competencias interpersonales más desarrolladas, lo que las convierte en un talento importante para atajar el desajuste de competencias.

2. Cambios demográficos

En el mundo se espera que la cifra de personas mayores supere el doble actual en el año 2050, y que pase de los 841 millones de personas en 2013 a más de 2.000 millones^{xvii}. El envejecimiento de la población ya es una característica de las economías avanzadas, donde se espera que cree tensiones importantes en los esquemas de seguridad social. Debido a la gran proporción de trabajadores que llegan a la edad de jubilación, el volumen de la población en edad de trabajar se reduce y aumenta el índice de dependencia de la tercera edad, es decir, la proporción de dependientes mayores (personas de más de 64 años) y de población en edad de trabajar (personas de entre 15 y 64). Basándose en las proyecciones actuales, la relación de dependencia mayor-joven se espera que supere el doble a mediados de siglo en Europa^{xviii}. A medida que la cantidad de trabajadores productivos y activos en la economía se reduce en favor de un mayor grupo de personas jubiladas, la producción por cápita disminuirá al tiempo que los costes por cápita aumentarán debido al aumento de los costes de las pensiones y la seguridad social. Una situación que

también implicará, de media, unos estándares de vida inferiores y pérdidas importantes para el bienestar^{xix}.

Por otro lado, gran parte del mundo emergente está experimentando un problema demográfico distinto, en forma de crecimiento expansivo de la población joven. Los jóvenes pueden ser una fuerza positiva para el desarrollo cuando se les dota de conocimiento, competencias y oportunidades. No obstante, muchos países en desarrollo se enfrentan a inversiones de capital humano inadecuadas y sufren de tasas de desempleo juvenil elevadas. Una inversión inadecuada en salud y en educación limita la capacidad de los jóvenes de alcanzar su potencial productivo pleno. El crecimiento rápido del número de jóvenes acrecienta aún más el problema y obliga a las economías en desarrollo ya de por sí limitadas a mejorar la calidad y el alcance de sus sistemas educativos. En Jordania, Irak y Arabia Saudí, por ejemplo, las tasas de desempleo juvenil se sitúan por encima del 30% y se espera que la población de jóvenes crezca más del 20% en los próximos 15 años. Incluso en los países en los que las tasas de desempleo juvenil son comparativamente bajas⁶, si los mercados laborales no son capaces de absorberlos, el rápido aumento de la población juvenil podría poner en jaque las estrategias de desarrollo y estimular el malestar social^{xx}.

El talento de las mujeres representa oportunidades importantes para ayudar a atajar los problemas que surgen del envejecimiento de la población en las economías avanzadas y el crecimiento expansivo de la población joven en los países en desarrollo. A pesar de que los niveles masculinos y femeninos de participación en el mercado laboral han llegado casi a converger en muchas economías avanzadas, la participación femenina sigue quedando significativamente por detrás en muchas de ellas. Eso es algo que limita la actividad generadora de ingresos y que priva a la economía de un recurso potencialmente valioso. Aumentar la participación femenina podría ayudar a colmar la brecha de cualificaciones, aportando trabajadores más formados al mercado laboral, y ayudaría a hacer frente al índice de dependencia de la tercera edad. Datos recientes de la OCDE indican que la ganancia proyectada media a partir de la convergencia total en las tasas de participación sería un aumento del 12,4% del PIB per cápita en 2030 en la UE de 21^{xxi}.

En la mayoría de países las mujeres disfrutan de una expectativa de vida mayor que los hombres y constituyen una cuota desproporcionada en cuanto a envejecimiento de la población^{xxii}. En la región de Asia-Pacífico, por ejemplo, en 2013 había 261 millones de mujeres de más de 60 años, frente a 229 millones de hombres. Mantener a las mujeres mayores activas en

⁶ En Mali, por ejemplo, aunque la tasa de desempleo juvenil se sitúa justo por debajo del 11% en 2015, está previsto que el número de jóvenes que buscará empleo en 2030 será un 70% superior que en 2015.

el mercado laboral ampliando la edad laboral puede preservar una experiencia muy valiosa al tiempo que también ayuda a mitigar las presiones del índice de dependencia de la tercera edad en la población más joven.

El desempleo juvenil se agrava en los países en desarrollo en gran medida por la falta de oportunidades de ingresos. En muchos países emergentes, los puestos de trabajo se crean sobre todo en el sector informal^{xxiii}. Y las mujeres conforman más de la mitad de las personas que trabajan informalmente^{xxiv}. Tener una gran proporción de jóvenes, sobre todo mujeres preparadas, en la economía informal es el prelude de una situación de malestar social y una enorme oportunidad perdida. Significa tener una gran cantidad de trabajadores desanimados, menor productividad y una pérdida de ingresos y de resultados económicos. Muchas mujeres se ven atraídas por la economía informal por necesidad, es decir, porque no tienen otras oportunidades^{xxv}. El desarrollo empresarial, facilitando el establecimiento y el crecimiento de las PYME al tiempo que se potencia el espíritu emprendedor y se recompensa la innovación, puede crear oportunidades de empleo formal para las mujeres, especialmente de las jóvenes. También hay una consideración vinculada a los resultados para aumentar la inclusión económica de las mujeres, si existe un marco normativo apropiado que anime a pasar a la formalidad. Las empresas pueden acceder a una fuerza de trabajo mayor y más variada, además de a nuevos mercados; y las mujeres acceden a un mercado laboral bien regulado.

3. Aumento de las formas flexibles de empleo

La innovación tecnológica, el crecimiento del trabajo de servicios y conocimiento, y las presiones económicas de la globalización y la desregularización son algunas de las tendencias que están cambiando de forma radical la naturaleza del trabajo. Como respuesta a todo ello las empresas han empezado a reestructurarse y a favorecer formas más flexibles de empleo. Estas no solo incluyen el trabajo atípico sino también prácticas de flexibilidad en el trabajo como movilidad, trabajo remoto y teletrabajo, en contraposición a trabajar en la oficina “de 9 a 5”.

El trabajo temporal y a tiempo parcial, además del autoempleo, representan cerca de un tercio del empleo total en los países de la OCDE y se espera que esa proporción vaya en aumento^{xxvi}. El empleo temporal, por ejemplo, ha crecido en casi un 400% en Estados Unidos desde principios de los años 1980^{xxvii}. Las proyecciones indican que un cuarto de la fuerza de trabajo norteamericana se dedicará al trabajo atípico en el año 2020^{xxviii}.

El aumento de las formas flexibles de empleo tiene el potencial de ayudar a eliminar muchas barreras que impiden a las mujeres con hijos u otras responsabilidades familiares acceder y permanecer en el trabajo. La capacidad de trabajar a tiempo parcial y/o en a distancia resulta especialmente importante entre las madres trabajadoras y aquellas que regresan al trabajo después de una baja por maternidad, y a menudo ha supuesto el aumento del número de mujeres que trabajan. Por ejemplo, el hecho de haber puesto el foco sobre el trabajo a tiempo parcial ha coincidido con un rápido aumento de la participación de las mujeres en el mundo laboral en la década de 1980, con el posterior resultado de que en 2003 el 59,6% de todo el empleo femenino en Holanda, Alemania y el Reino Unido era a tiempo parcial^{xxix}.

Otro estudio también ha descubierto la correlación positiva entre unos niveles de empleo más elevados y la proporción de la tasa general a tiempo parcial^{xxx}. Los países con tasas más elevadas de empleo a tiempo parcial también tienden a tener tasas de empleo más elevadas, y la asociación es más evidente entre la fuerza de trabajo femenina. En la medida en la que el trabajo a tiempo parcial permite trabajar a madres que de otro modo no podrían hacerlo, podría ayudar a explicar la asociación entre trabajo a tiempo parcial y niveles más elevados de empleo. Existen datos muy interesantes procedentes de economías europeas más al sur (a excepción de Portugal) que indican que la ausencia de trabajos a tiempo parcial se traduce en que sean pocas las madres que opten por trabajar^{xxxi}. Eso indica que el potencial de incluir opciones de trabajo flexible en el mercado laboral existente queda lejos de estar agotado.

Mientras que la ausencia de trabajo atípico ha impedido en gran medida que las mujeres, sobre todo con responsabilidades de cuidadoras, accediesen al mercado laboral, la falta de flexibilidad laboral también ha dado lugar a una infrautilización del talento femenino allí donde se les impide avanzar hacia cargos directivos y en ocasiones abandonar el mercado laboral por completo. Los participantes en una encuesta de la OIT indicaron^{xxxii} que la falta de soluciones flexibles se consideraba un obstáculo importante para la retención de las mujeres formadas y para su acceso a cargos directivos. En un momento en el que encontrar y retener talento es uno de los principales predictores del éxito de una empresa, y en el que las personas formadas otorgan mucha importancia a la flexibilidad, la flexibilidad en el lugar de trabajo se convierte en una herramienta necesaria con la que las empresas pueden avanzar y retener talento femenino en cargos de responsabilidad, logrando así una mejor utilización de dicho talento.

Conclusión

TODO LO EXPUESTO SUGIERE QUE MUCHOS DE LOS PROBLEMAS A LOS QUE DEBEN HACER FRENTE AHORA LOS EMPLEADORES PUEDEN SOLUCIONARSE MOTIVANDO Y PERMITIENDO UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA FUERZA DE TRABAJO.

Una mejor utilización de las competencias de las mujeres puede aumentar la competitividad de la empresa, los resultados nacionales y el desarrollo económico. La participación de la mujer es fundamental para atajar el problema de la escasez de competencias. Su empoderamiento económico puede mitigar los costes sociales del envejecimiento de la población y atajar el desempleo juvenil. Por último, el aumento de las formas flexibles de trabajo puede ayudar a hacer frente a la demanda de flexibilidad que muchas mujeres necesitan para encargarse de sus responsabilidades profesionales y familiares.

Dado que los legisladores buscan soluciones a corto y a largo plazo para los problemas del cambiante mundo laboral, ampliar las oportunidades y potenciar el talento femenino, antes sin explotar, se convierte en algo fundamental. Todo ello requerirá los esfuerzos conjuntos de gobiernos, empleadores y trabajadores para eliminar los obstáculos culturales, económicos y sociales que dificultan la participación de las mujeres en el mercado laboral. La OIE y sus organizaciones miembro tienen un importante rol para contribuir a la construcción de políticas efectivas que garanticen la inclusión del talento, las competencias, la experiencia y la energía femenina en la economía.

Referencias

- i OCDE, 2008, "Gender and Sustainable Development: Maximizing the Economic, Social and Environmental Role of Women".
- ii McKinsey & Company, 2011, "Women in the economy: Selected exhibits", Anexo del informe especial "Unlocking the full potential of women in the US economy".
- iii McKinsey Global Institute, 2012, "The World at Work: Jobs, Pay and Skills for 3.5 Billion People", Junio de 2012.
- iv CEDEFOP, 2012, "Future skills supply and demand in Europe", Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, Artículo de investigación nº 26.
- v Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, 2013, "European Company Survey".
- vi Manpower Group, 2015, "Talent Shortage Survey Research Results".
- vii Conference Board, 2006; Banco Interamericano de Desarrollo, 2012.
- viii Organización Internacional de Trabajo, 2010, "Characterizing the school-to-work transitions of young men and women: Evidence from the ILO School-to-work transition surveys", Documento de trabajo sobre empleo nº 51.
- ix Foro Mundial Económico, 2014, "Matching Skills and Labour Market Needs: Building Social Partnerships for Better Skills and Better Jobs", informe de la Agenda Global sobre Empleo.
- x Aguirre, DeAnne, Leila Hoteit, Christine Rupp y Karim Sabbagh, 2012, "Empowering the Third Billion. Women and the World of Work in 2012", Booz & Company.
- xi OCDE, 2014, "Education at a Glance", Indicadores de la OCDE.
- xii Sylvia Ann Hewlett y Ripa Rashid, 2011, "Winning the War for Talent in Emerging Markets: Why Women Are the Solution", Harvard Business Review Press.
- xiii Informe sobre desarrollo mundial, 2012, "Gender Equality and Development", basado en Indicadores de desarrollo mundial.
- xiv Cobb-Clark DA y Tan M, 2011, "Non-cognitive skills, occupational attainment and relative wages", Labour Economics, 18(1), pág. 1-13.
- xv Sustain CR y Hastie R, 2014, "Great teams need social intelligence, equal participation, and more women", Harvard Business Review.

- ^{xvi} Fitch K y Agrawal S, 2014, "Why Women Are Better Managers Than Men", Artículo publicado en "Women and the Workplace".
- ^{xvii} Naciones Unidas, 2013, "World Population Ageing", División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.
- ^{xviii} Ingham B, Chirijevskis A y Carmichael F, 2009, "Implications of an increasing old-age dependency ratio: The UK and Latvian experiences compared", Pensions, Vol. 14, pág. 221-230.
- ^{xix} OCDE, 2001, "Ageing Populations; Economic Issues and Policy Challenges", Economic Policy for Ageing Societies, semana de la Conferencia Kiel.
- ^{xx} División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas, 2015, "Population Facts", N° 2015/1.
- ^{xxi} OCDE, 2012, "Closing the Gender Gap: Act Now".
- ^{xxii} Comisión Económica y Social de Estados Unidos para Asia y el Pacífico, 2013, "Preparing for ageing societies in Asia and the Pacific", Hoja informativa.
- ^{xxiii} Bacchetta M, Ernest E y Bustamante JP, 2009, "La globalización y el empleo en el sector informal en los países en desarrollo", Organización Internacional del Trabajo.
- ^{xxiv} Organización Internacional del Trabajo, 2012, "Statistical Update on Employment in the Informal Economy".
- ^{xxv} United Nations University, 2013, "Women in the Informal Economy: Experiments in Governance from Emerging Countries", Documento de posición n° 5.
- ^{xxvi} OCDE, 2015, "In It Together: Why Less Inequality Benefits All".
- ^{xxvii} Steinberg B, 1998, "Temporary help annual update for 1997", National Association of Temporary Staffing Services, Alexandria, VA.
- ^{xxviii} Judy RW y D'Amico C, 1997, "Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century", Hudson Institute, Indianapolis, IN.
- ^{xxix} Yerkes M y Visser J, 2006, "Women's Preferences or Delineated Policies: the development of part-time work in the Netherlands, Germany and the UK", Decent Working Time, New Trends, New Issues.
- ^{xxx} Instituto de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, 2014, "Women and Flexible Working: Improving Female Employment Outcomes in Europe", Diciembre.
- ^{xxxi} Del Boca D, Pasqua S y Pronzato C, 2002, "Motherhood and market work decisions in institutional context: a European perspective", Oxford Economic Papers 61 (Suplemento 1), pág. i147-i171.
- ^{xxxii} OIT, 2015, "La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso".

La Organización Internacional de Empleadores (OIE) es la voz mundial de las empresas, constituyendo la red más amplia del sector privado del mundo, con una gama más de 150 miembros.



International Organisation of Employers
Organisation Internationale des Employeurs
Organización Internacional de Empleadores

The Global Voice of Business