

Recopilación OIE- ACT/EMP (OIT)

Empoderamiento Económico
de la Mujer – Buenas prácticas
por parte de Organizaciones
Nacionales de Empleadores y
Empresas Asociadas



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



ACT/EMP
The Bureau for Employers' Activities

Contenidos

PRÓLOGO	5
RECONOCIMIENTOS	6
INTRODUCCIÓN	7
RESULTADOS DE LA ENCUESTA	8
Introducción a la encuesta	8
Temas clave	8
1. Los resultados revelan la diversidad de esfuerzos por afrontar un problema universal.....	8
2. Existen diferencias entre las políticas internas y externas.....	9
3. Las mujeres continúan estando infrarrepresentadas en puestos de liderazgo	9
4. Es necesario realizar un análisis más detallado sobre los retos de la puesta en marcha	9
Otras preguntas	10
Comentarios finales.....	10
APÉNDICE I – Catálogo de buenas prácticas.....	11
Introducción a las buenas prácticas	11
Organizaciones Nacionales de Empleadores (OE) – Ejemplos de políticas internas	11
Ejemplo de OE 1: Federación de Empleadores de Sudáfrica (BUSA)	11
Organizaciones Nacionales de Empleadores (OE) – Ejemplos de políticas externas	12
Ejemplo de OE 1: Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP)	12
Ejemplo de OE 2: Movimiento de Empresas de Francia (MEDEF)	13
Ejemplo de OE 3: Federación de Empleadores Montenegrinos (MEF)	14
Ejemplos de empresas	15
Ejemplo de empresa 1: The Coca-Cola Company	15

Prólogo

Para contribuir a la Iniciativa del Director General para el Centenario de la OIT «Mujeres en el Trabajo», la OIE (Organización Internacional de Empleadores), en colaboración con la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP), realizó una encuesta a las organizaciones de empleadores y a las empresas asociadas a la OIE. La encuesta estaba destinada a mejorar la comprensión de sus experiencias en la promoción del empoderamiento económico de las mujeres y a crear una base de conocimiento sobre buenas prácticas.

Esta recopilación, que se basa en las 17 respuestas obtenidas a la encuesta, extrae algunas conclusiones interesantes sobre la situación de las mujeres en las distintas organizaciones, así como los esfuerzos de estas organizaciones por empoderar a las mujeres dentro de estas y en las organizaciones miembro. Además, los ejemplos de buenas prácticas proporcionados por los participantes también plantean algunas cuestiones útiles que pueden ayudar a que nuestra labor avance.

Si bien las respuestas han proporcionado información útil sobre los esfuerzos realizados por empoderar a las mujeres, es preciso ser cautos para evitar generalizar sobre los resultados de la encuesta, ya que la muestra no es representativa de todas las organizaciones de empleadores y empresas a nivel mundial.

Los resultados de la encuesta muestran que existe una diferencia entre las iniciativas tomadas por las organizaciones nacionales de empleadores para empoderar a las mujeres en sus propias organizaciones y las iniciativas de divulgación dirigidas a sus organizaciones miembro. Aunque las iniciativas de divulgación internas y externas pueden guardar relación, este no es necesariamente el caso en todas las organizaciones. Las iniciativas internas mencionadas en la encuesta normalmente tratan sobre programas de tutoría o *mentoring* y acuerdos laborales flexibles, mientras que las iniciativas externas incluyen orientación política para los miembros en una gama más amplia de cuestiones (como las políticas de no discriminación y prevención del acoso; la promoción del emprendimiento femenino y las medidas destinadas a que las mujeres asciendan a puestos de dirección y de junta directiva).

Pese a los esfuerzos realizados por las distintas organizaciones, los resultados siguen siendo limitados. Algunas de las iniciativas de buenas prácticas adoptadas por las organizaciones participantes aún se encuentran

en sus etapas iniciales y todavía no han generado resultados concluyentes o tangibles. En concreto, en la mayoría de estas organizaciones, las mujeres aún siguen estando sobrerrepresentadas en los escalafones bajos o intermedios de la jerarquía. Esto demuestra claramente que aún existen obstáculos cuando se habla de romper el «techo de cristal». Otros retos planteados por los encuestados incluyen la falta de recursos y de aceptación por parte de los niveles más altos como desafíos clave que obstaculizan el empoderamiento completo de las mujeres en estas organizaciones. Estas respuestas plantean un par de cuestiones importantes, como el modo en que las organizaciones nacionales de empleadores pueden liderar con el ejemplo ante sus miembros y el modo en que las políticas públicas pueden apoyar los esfuerzos realizados por el sector privado.

Este resumen comparte estudios de caso detallados sobre las iniciativas tomadas por cinco organizaciones de empleadores y empresas asociadas en todo el mundo. También se presentan de manera independiente otros once ejemplos que sirven como una buena base para aprender de las experiencias de los demás y para tomar otras medidas con miras a garantizar que los esfuerzos realizados en materia de empoderamiento económico de la mujer se agilicen e intensifiquen.

La OIE y ACT/EMP desean que quede constancia de su sincero agradecimiento por la contribución realizada por las organizaciones nacionales de empleadores y las empresas asociadas. Sin la información pertinente proporcionada por ellas, esta recopilación no habría sido posible.

Su agradecimiento también va dirigido a los coordinadores del estudio y a los autores de esta recopilación, respectivamente: la Dra. Thannaletchimy Housset (anteriormente parte de la OIE), la Sra. Jae Hee Chang (ACT/EMP) y el Sr. Matías Espinosa (OIE).

Marzo de 2018

Sra. Linda Kromjong
Secretaria General de la OIE

Sra. Deborah France-Massin
Directora de ACT/EMP

Reconocimientos

La OIE y ACT/EMP desean agradecer a todas las organizaciones que han contribuido a la elaboración de la presente recopilación a través de su participación en la encuesta. Mención especial merecen las siguientes organizaciones de empleadores y empresas asociadas, cuya respuesta ha sido útil para formular esta recopilación:

- Archroma Pakistan Limited
- Federación de Empleadores de Antigua y Barbuda (ABEF)
- Cámara de Comercio e Industria de Bulgaria (BCCI)
- Federación de Empleadores de Sudáfrica (BUSA)
- The Coca-Cola Company
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
- Federación de Empleadores de Pakistán (EFP)
- Fasken Martineau
- Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECAMARAS)
- Federación de Empleadores de Uganda (FUE)
- Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP)
- Confederación Iraní de Asociaciones de Empleadores (ICEA)
- Federación de Empleadores de Jamaica (JEF)
- Federación de Empleadores de Malasia (MEF)
- Federación de Empleadores Montenegrinos (MEF)
- Movimiento de Empresas de Francia (MEDEF)
- Consejo de los Estados Unidos para las Empresas Internacionales (USCIB)

Nuestro agradecimiento incluye a la **Sra. Ronnie Goldberg (USCIB)** por su percepción del empoderamiento económico de la mujer y su orientación para la realización de la encuesta y la recopilación final.

Introducción

En el cambiante mundo del trabajo actual, el ritmo acelerado y la naturaleza del cambio tecnológico, así como la influencia continuada de la globalización, exigen una mano de obra cualificada que presente, por ejemplo, una amplia gama de destrezas de alto nivel, así como la capacidad de trabajar en contextos no tradicionales bajo condiciones inciertas y cambiantes. El empoderamiento económico de la mujer constituye una parte integral de la respuesta eficaz a estos cambios en el mundo del trabajo, aunque solo sea porque las mujeres representan al menos la mitad de los recursos humanos potenciales del planeta.

Existe un innegable argumento económico y comercial a favor del empoderamiento económico de las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado laboral y la comunidad. El fortalecimiento de la posición económica, política y social de la mujer es fundamental para lograr el crecimiento y desarrollo económicos, así como para la productividad y competitividad empresariales.

Empoderar a las mujeres para que participen plenamente en la vida económica de todos los sectores y a través de todos los niveles de la actividad económica es esencial para:

- crear economías más fuertes;
- crear sociedades más estables y justas;
- conseguir los objetivos acordados a nivel internacional en materia de desarrollo sostenible y derechos humanos;

- mejorar la calidad de vida de las mujeres, los hombres, las familias y las comunidades; e
- impulsar la competitividad y la rentabilidad de las empresas.

Esta recopilación, que forma parte de la contribución de la OIE y de ACT/EMP a la Iniciativa del Director General para el Centenario de la OIT «Mujeres en el Trabajo», está destinada a ofrecer a los empleadores y a las organizaciones que los representan recomendaciones sobre políticas que incrementen la participación de la mujer en el mercado de trabajo y optimicen su potencial para afrontar los desafíos que se plantean en el mundo del trabajo.

Resultados de la encuesta

INTRODUCCIÓN A LA ENCUESTA

Esta sección presenta la encuesta y analiza las respuestas obtenidas.

La recopilación se basa principalmente en la información recogida a través de la encuesta llevada a cabo por la OIE junto con ACT/EMP entre noviembre y diciembre de 2017. Se realizaron posteriores intercambios con algunos encuestados para aclarar otras cuestiones.

La encuesta evaluó los siguientes elementos:

- Información general sobre las organizaciones nacionales de empleadores y las empresas.
- Medidas específicas emprendidas por las organizaciones nacionales de empleadores y las empresas para promover el empoderamiento de la mujer a nivel nacional y de empresa.
- Estudio de caso de buenas prácticas.

La encuesta recogió 17 respuestas procedentes de varias organizaciones: 14 respuestas por parte de organizaciones de empleadores y 3 respuestas de empresas. Entre las respuestas de las organizaciones de empleadores, encontramos la siguiente distribución geográfica: 2 proceden de África, 3 de Asia, 4 de Europa y 5 de América Latina.

A pesar de la amplia diversidad de las respuestas, el tamaño de la muestra es limitado. Por ello, no puede decirse que represente toda la diversidad prevalente en las organizaciones de empleadores y en las empresas asociadas de todo el mundo, ni al conjunto de organizaciones de empleadores nacionales y empresas asociadas de todo el mundo (en materia de dotación de personal, afiliación y localización geográfica, entre otros). Por lo tanto, es importante tratar con cautela los resultados extraídos de la encuesta.

Sobre la base de las respuestas obtenidas, surgieron algunos temas clave.

TEMAS CLAVE

1. Los resultados revelan la diversidad de esfuerzos por afrontar un problema universal.

Como se ha destacado anteriormente, la muestra de la encuesta es limitada, aunque también es diversa. Las respuestas proceden de un pequeño grupo de organizaciones de países desarrollados y en vías de desarrollo. Algunas organizaciones tienen un mayor tamaño (en cuestión de personal y afiliación) que otras. Pese a esta diversidad, los lentos avances realizados para empoderar a las mujeres, en especial en los escalafones más altos, continúan afectando a todas las organizaciones, como se refleja en las cifras de mujeres que ocupan cargos en la dirección o en las juntas directivas.

En el mundo del trabajo actual, el ritmo acelerado y la naturaleza del cambio tecnológico, así como la influencia continuada de la globalización, exigen una mano de obra cualificada, es decir, mano de obra que presente una amplia gama de destrezas de alto nivel, así como la capacidad de trabajar en contextos no tradicionales bajo condiciones inciertas y cambiantes. El empoderamiento económico de la mujer constituye una parte integral de la respuesta eficaz a estos cambios en el mundo del trabajo.

Si bien los cambios del mundo del trabajo influyen en mayor o menor medida a la hora de atraer a las mujeres al mercado laboral en las economías en desarrollo y en las desarrolladas, ambos grupos siguen luchando por lograr la paridad de género en muchos aspectos de la economía, en gran parte debido a los estereotipos culturales y las normas sociales. Como resultado, la tasa de participación de la mano de obra femenina, aunque va en aumento, continúa rezagada con respecto a la de los hombres.

La encuesta muestra que todas las organizaciones nacionales de empleadores y las empresas miembro, tanto en países en vías de desarrollo como en países desarrollados, tienen un interés común por promover el empoderamiento económico de la mujer en sus organizaciones y economías, a pesar de que la manera de abordar la cuestión varíe enormemente entre países y entre organizaciones.

2. Existen diferencias entre las políticas internas y externas.

Todas las organizaciones de empleadores que participaron en la encuesta demostraron no solo que disponen de medidas de promoción de políticas en materia de género y materiales de orientación para apoyar a sus miembros a que adopten enfoques de igualdad de género en el lugar de trabajo (por ejemplo, políticas externas). También demostraron que predicán con el ejemplo a través de políticas que apoyan el empoderamiento de las mujeres dentro de sus propias organizaciones (por ejemplo, políticas internas).

La mayoría de las políticas internas de las que han informado las organizaciones de empleadores tratan temas relacionados con los programas de tutoría o *mentoring* y con acuerdos laborales flexibles. Estas políticas son similares a aquellas llevadas a cabo por empresas que optimizan su talento femenino y crean una reserva de dicho talento para asumir roles de liderazgo.

Las políticas externas, que son aquellas que las organizaciones de empleadores recomiendan a sus miembros, tienden a cubrir un conjunto de cuestiones más amplio, como las políticas de no discriminación y de prevención del acoso, la promoción del emprendimiento femenino y las medidas destinadas a que las mujeres asciendan a puestos de dirección y de junta directiva.

Aunque parece existir un vínculo entre las políticas internas y externas, este no es explícito en todos los casos. La falta de un posible vínculo indica la necesidad de seguir trabajando para comprender mejor el modo en que las organizaciones nacionales pueden liderar con el ejemplo a sus afiliados miembro.

3. Las mujeres continúan estando infrarrepresentadas en puestos de liderazgo.

Todas las organizaciones mencionaron los distintos esfuerzos que han realizado por empoderar a las mujeres que trabajan en ellas. Pese a estos esfuerzos, las cifras proporcionadas por estas organizaciones sobre el número de mujeres que ocupan cargos en la dirección y en las juntas directivas siguen siendo preocupantes, a excepción del Consejo de Educación de Antigua y Barbuda y de la Federación de Empleadores de Uganda. Las mujeres continúan estando principalmente representadas en los niveles bajos e intermedios de las jerarquías organizativas.

Cabe señalar que algunas de las iniciativas adoptadas por las organizaciones para promover el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo siguen aún en sus primeras etapas. Por lo tanto, es demasiado pronto para saber si tendrán resultados positivos y tangibles.

Según el Informe Mundial de ACT/EMP sobre la Mujer en la Gestión Empresarial de 2015, aunque sin duda hoy en día existen más ejemplos de mujeres líderes que hace una década, siguen siendo pocas las mujeres que ocupan cargos que impliquen toma de decisiones, como

directoras, miembros de juntas directivas y políticas. El Informe Mundial destaca los retos que deben superarse para que las mujeres alcancen puestos de liderazgo, los cuales también están planteados en las respuestas de la encuesta.

- El estereotipado de género es una fuerza poderosa: las costumbres sociales y los roles de género tradicionales en muchos países y en ciertas regiones influyen enormemente en el papel que las mujeres pueden llegar a desempeñar en el mercado laboral y en la toma de decisiones en general.
- La cultura empresarial tiene que ser más inclusiva: las mujeres necesitan soluciones flexibles para conciliar trabajo y familia, y esto exige un análisis detallado de la cultura empresarial.
- Las mujeres deben disponer de las mismas oportunidades en todos los niveles de su desarrollo: si las mujeres jóvenes de hoy van a formar parte de la futura generación de líderes y directivos, es fundamental comprender las razones de la salida de las mujeres de las organizaciones y poner en marcha medidas para abordarlas.

4. Es necesario realizar un análisis más detallado sobre los retos de la puesta en marcha.

Esta recopilación, que informa sobre las diferentes iniciativas llevadas a cabo por organizaciones de empleadores y por sus afiliados en todo el mundo, refleja no solo los resultados de dichas iniciativas, sino que también tiene en cuenta los retos que estas organizaciones han afrontado al ponerlas en marcha.

Entre los principales retos que se identificaron destacan:

- La falta de recursos: muchas de las iniciativas aún no tienen suficientes recursos asignados (tanto de índole financiera como de personal). Esto produce un efecto negativo en la sostenibilidad de estas iniciativas de cara a conseguir cambios a largo plazo para la organización y la economía en conjunto.
- La falta de un enfoque centrado en el género: algunas de las iniciativas son políticas generales de recursos humanos que no se centran de manera predominante en cuestiones de género. Suele faltar el enfoque necesario para abordar la paridad de género y el empoderamiento como tal, ya que otros aspectos de la organización a menudo tienen prioridad sobre el género.
- Una aceptación limitada: el hecho de que se haya puesto en marcha una iniciativa no significa que vaya a influir inmediatamente en que la cultura empresarial sea más inclusiva para las mujeres. A menudo, las normas sociales y una cultura empresarial dominada por hombres dificultan la aceptación de las iniciativas por parte de todos los empleados. Por ejemplo, aunque se ofrezcan acuerdos laborales flexibles, los trabajadores

no los utilizan por miedo a obtener reacciones negativas por parte de los empleadores o de otros empleados, por lo que dichas iniciativas se vuelven improductivas.

- La falta de coordinación y apoyo por parte del sector público: si bien las respuestas se centraron en los esfuerzos del sector privado por empoderar a las mujeres, los esfuerzos realizados por el sector público y la manera en que estos pueden coordinarse y fortalecerse se mencionan limitadamente. Suscita especial interés la cuestión de las controvertidas cuotas obligatorias de mujeres en las juntas de las empresas. Algunas respuestas indicaron la existencia de estas, aunque sigue sin quedar claro si las cuotas han contribuido a los esfuerzos del sector privado por fomentar el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo. Esta información sería útil para comprender mejor cómo se pueden generar sinergias para que esos esfuerzos no sean redundantes, sino que, más bien, se apoyen mutuamente.

Seguir investigando para realizar un seguimiento de estas iniciativas y los resultados obtenidos, así como los retos encontrados para su puesta en marcha (tales como la falta de compromiso y/o de recursos, entre otros), puede ayudar a ofrecer una imagen más clara sobre el modo en que se puede aplicar y mejorar estas iniciativas dentro del contexto nacional y a nivel de la organización.

OTRAS PREGUNTAS

Aunque las respuestas facilitadas en la encuesta ofrecen importantes ideas sobre algunas áreas clave, también se han planteado otras cuestiones sobre los esfuerzos del sector privado por empoderar a las mujeres tanto en la empresa como a nivel nacional. Las demás preguntas planteadas ayudan a orientar el trabajo futuro de la OIE y ACT/EMP en esta cuestión de gran importancia. Estas preguntas proporcionan la base para llevar a cabo un trabajo posterior.

- Está claro que las organizaciones de empleadores disponen de políticas internas en materia de empoderamiento económico de la mujer, de modo que pueden predicar con el ejemplo. ¿Qué nivel de éxito han alcanzado las organizaciones de empleadores al liderar con el ejemplo?

- Con respecto a las políticas externas, ¿hasta qué punto han conseguido las organizaciones de empleadores apoyar con éxito a sus miembros para lograr la paridad de género y empoderar a las mujeres a nivel nacional?
- ¿Cuál es la función de las políticas públicas en relación con el empoderamiento económico de la mujer? ¿Cómo han apoyado las políticas públicas los esfuerzos realizados por el sector privado en este aspecto? ¿Qué experiencia han tenido las organizaciones con las cuotas en concreto, dada su controvertida naturaleza?
- ¿Qué barreras siguen existiendo en el apoyo al ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo?

COMENTARIOS FINALES

Aunque no existe una panacea milagrosa a nivel mundial para conseguir la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, existen formas de mejorar la integración del talento femenino en la fuerza de trabajo actual. Al compartir y comprender mejor lo que funciona y por qué, los legisladores disponen de más herramientas para tomar decisiones fundamentadas. Por ello, esta recopilación sirve como una buena base para aprender de las experiencias de los demás y para tomar otras medidas con miras a garantizar que los esfuerzos realizados en materia de empoderamiento económico de la mujer se intensifiquen.

En un momento en el que los legisladores buscan soluciones a corto y largo plazo para enfrentar los retos que plantean los cambios en mundo del trabajo, resulta aún más importante ampliar las oportunidades y aprovechar las reservas de talento femenino todavía por utilizar. Ello exigirá esfuerzos conjuntos por parte de gobiernos, empleadores y trabajadores a fin de eliminar las barreras culturales, económicas y sociales que dificultan la participación de la mujer en el mercado laboral. La OIE, sus organizaciones miembro, sus empresas asociadas y ACT/EMP tienen una importante función que desempeñar para contribuir a la formulación de políticas eficaces que garanticen la incorporación del talento, las capacidades, la experiencia y la energía de las mujeres en la economía. Esta recopilación constituye uno de los muchos pasos que hay que dar en esa dirección.

Apéndice I

Catálogo de buenas prácticas

INTRODUCCIÓN A LAS BUENAS PRÁCTICAS

La presente sección muestra cinco ejemplos de iniciativas de buenas prácticas llevadas a cabo por una amplia gama de organizaciones nacionales de empleadores y una empresa asociada que promueve el empoderamiento económico de la mujer.

El resto de los ejemplos recogidos de las respuestas de la encuesta se encuentran en el Apéndice II y están organizados del siguiente modo: ejemplos de empresas seguidos de ejemplos de organizaciones de empleadores. Los ejemplos relacionados con las organizaciones de empleadores están agrupados por políticas internas y externas.

ORGANIZACIONES NACIONALES DE EMPLEADORES (OE) – EJEMPLOS DE POLÍTICAS INTERNAS

Ejemplo de OE 1: Federación de Empleadores de Sudáfrica (BUSA) (Sitio web, en inglés)

Características básicas

- Es la organización nacional de empleadores de Sudáfrica.
- Está formada por organizaciones unisectoriales, organizaciones de Cámaras de Comercio e Industria, organizaciones empresariales profesionales y organizaciones de representantes de empresas.
- No dispone de afiliación empresarial directa aparte del grupo formado por 25 empresas que componen un Consejo de Administración.
- El 72% del personal son mujeres.
- El 75% del personal de dirección son mujeres.
- El 19% de los miembros de la junta directiva son mujeres.

Medidas específicas

- Tiene una clara política de igualdad de género como parte del Enfoque de Transformación documentado.

- Imparte formación para mujeres pertenecientes a su junta directiva.
- Dispone de objetivos de equidad laboral, pero no de cuotas.
- Las políticas de no discriminación y acoso están recogidas en las condiciones de empleo.
- Cuenta con acuerdos laborales flexibles para todo el personal.

Estudio de caso de buenas prácticas

La iniciativa de BUSA implica la formulación del **Enfoque Empresarial para la Transformación** (disponible en inglés), destinado a desarrollar una postura empresarial coherente sobre transformación dentro del contexto del cambiante mundo del trabajo y del variable modelo empresarial. Aunque no se trata de una iniciativa que apunte directamente a la igualdad de género, es un aspecto que se tiene en cuenta en este enfoque como parte de una mayor estrategia de transformación.

Con esta iniciativa se aplican las siguientes medidas:

- reuniones con todos los miembros;
- reuniones del Comité de Políticas;
- establecimiento de un grupo de reflexión (Think Tank);
- redacción del posicionamiento;
- aprobación del Enfoque por parte de la junta y de los miembros;
- participación de las partes interesadas en el Enfoque;
- medios de comunicación para reforzar el Enfoque; e
- incorporación del Enfoque a las estrategias de la organización.

Dado que la iniciativa tiene ante sí el desafío aún mayor de operar en un mundo laboral cambiante, los retos a los que se hace frente con la adopción de este enfoque están vinculados a la disponibilidad limitada de datos fiables y a la capacidad limitada que la organización posee actualmente para implantar los elementos de dicho enfoque.

Los resultados de esta iniciativa incluyen una postura empresarial coherente en materia de transformación que apoya la legitimidad de las empresas para participar en temas de interés clave dentro del cambiante mundo

del trabajo. Principalmente, refuerza la importancia del empoderamiento económico de la mujer como parte integral del debate sobre el futuro del trabajo y sus soluciones.

ORGANIZACIONES NACIONALES DE EMPLEADORES (OE) – EJEMPLOS DE POLÍTICAS EXTERNAS

Ejemplo de OE 1: Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) (Sitio web)

Características básicas

- Es la organización nacional de empleadores de Honduras.
- Está compuesta por 73 organizaciones empresariales de todos los sectores económicos y productivos.
- El 56% del personal son mujeres.
- Hay 8 mujeres que ocupan cargos de dirección.

Medidas específicas

- Trabaja actualmente en una política de igualdad de género que será aprobada a finales de 2018.
- Tiene en funcionamiento diferentes programas de formación en igualdad de género a través de colaboraciones con el CIF de la OIT (Academia de Género del Centro Internacional de Formación).
- Promueve el emprendimiento entre mujeres y el desarrollo de servicios empresariales para la juventud a través de los centros de desarrollo para microempresas y pymes.
- Promueve oportunidades de emprendimiento para las mujeres a través de la Academia de Género, de ferias y del establecimiento de contactos entre empresas, entre otros.
- Ha establecido alianzas con grandes empresas para apoyar los costes de formación, el capital inicial y otros tipos de educación y formación empresarial para mujeres y jóvenes en áreas rurales a través del Programa Junior Achievement.
- Aporta conocimientos a estudiantes (en su mayoría mujeres) en la Escuela de Agricultura Rural, junto con Eolic Energy Company, sobre temas como la seguridad alimentaria y la sostenibilidad de la subsistencia rural.
- Oferta actividades de tutoría o *mentoring* a mujeres profesionales a través del programa Voces Vitales, que se enmarca dentro del programa Junior Achievement, así como a través

de los centros de desarrollo de microempresas y pymes.

- Cuenta con una declaración sobre igualdad de género para promover la no discriminación.
- Ofrece formación periódica para el personal en materia de prevención de acoso en el trabajo.
- Apoya el empoderamiento económico de la mujer alentando a las empresas minoristas miembro a comercializar los productos elaborados por emprendedoras.
- Ha creado el Comité de Género de las Empresas Sostenibles con miras a promover la igualdad de género.
- Ofrece formación y talleres para mujeres en asociaciones o empresas que forman parte del sector privado a través del Comité.
- Actualmente, está llevando a cabo un estudio sobre el papel de la mujer en la empresa y en la dirección en Honduras para crear una estrategia, un plan o un programa de trabajo especializado que permita a las mujeres ascender a puestos de nivel de dirección o de junta directiva.

Estudio de caso de buenas prácticas

La iniciativa adoptada por COHEP es el «Encuentro de Intercambio de Experiencias Exitosas entre las Mujeres Lenca y Empresarias de Éxito». Este foro convoca a mujeres lenca productoras y a emprendedoras de éxito que pertenecen al COHEP, al Comité de Género COHEP junto con FEDERCAMARA y ONU Mujeres para que compartan sus experiencias sobre el modo de crear sus propias empresas.

Esta iniciativa ha contribuido al empoderamiento de las mujeres lenca para alcanzar puestos de liderazgo y convertirse en emprendedoras.

COHEP ha puesto en marcha buenas prácticas dentro de su Comité de Género. Estas se detallan a continuación:

1. *Esfuerzos por prevenir la violencia y el acoso contra las mujeres.*
 - La Iniciativa «Tegucigalpa Segura y Libre de Violencia contra las Mujeres y las Niñas» es el primer programa mundial con una perspectiva que diseña, aplica y evalúa un enfoque integrado para prevenir el acoso sexual y otras formas de violencia sexual contra mujeres y niñas en espacios públicos y darles respuesta.
 - Se realizó un programa de Validación y Formación de Formadores para prevenir y combatir la discriminación en el empleo y promover el talento en las empresas. La Guía ha recibido comentarios positivos por parte de los expertos regionales de la OIT.
 - Se ofrece formación sobre acoso sexual, acoso psicológico laboral y violencia doméstica

para educar y concienciar al personal de las empresas afiliadas con la Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM) sobre temas relacionados con el acoso en el trabajo.

- Apoya la campaña «Ante la violencia, no te quedes callado», que tiene como objetivo informar y orientar a la población trabajadora sobre la importancia de conocer la Ley contra la Violencia Doméstica para actuar de manera preventiva al respecto.

2. Esfuerzos por crear una generación futura de talento femenino.

- Se rodó un documental titulado «Girl Rising», que muestra las 9 historias de 9 niñas extraordinarias, narradas por 9 actores de prestigio. El documental destaca la importancia de la educación para guiar a la generación futura y preparar a las mujeres para que se conviertan en los líderes del futuro.
- Se llevó a cabo una «Formación de instructores en la Orientación de Buenas Prácticas» para fomentar la igualdad de oportunidades y trato en el empleo y para promover el talento en las empresas.
- Se realizó un «desayuno de seguimiento» para establecer conexiones entre las mujeres lenca y las empresas.
- Se puso en marcha el «Bazar del Sábado», al que asistieron más de 200 microempendedoras que tuvieron la oportunidad de vender productos variados como calzado, bolsos, plantas, joyería, lácteos, bebidas, café, comida y productos frescos, entre muchos otros productos procesados. El Bazar, que comenzó en las Islas de la Bahía, crece cada sábado y se está extendiendo a otras ciudades gracias a la colaboración de otras Cámaras que desean reproducirlo. Además, las mujeres y otros participantes de la exhibición reciben formación, servicios jurídicos, asesoramiento en salud y registro sanitario, así como una evaluación de formalización y asistencia para convertirse en miembros de las Cámaras de Comercio.
- La mayoría de las empresas de Honduras cuenta con una política en materia de igualdad de oportunidades de empleo.

El sector privado hondureño también ha promovido de forma activa el empoderamiento de la mujer a través de dos programas específicos:

- El «Programa Emprendimiento de Mujeres de Francisco Morazán» identifica iniciativas empresariales y ofrece formación, asesoramiento técnico y apoyo a las empresas lideradas por mujeres en el proceso de formalización en la región de Francisco

Morazán. El programa ha fortalecido a más de cien empresas lideradas por mujeres cada año, a través del desarrollo de capacidades empresariales sostenibles.

- El «Programa Ciudad Mujer» contribuye a la mejora de las condiciones de vida de las mujeres en Honduras en materia de independencia económica, violencia contra las mujeres, salud reproductiva y sexual, educación colectiva y otras áreas relacionadas a través de una red de servicios ofrecidos de manera integral por las instituciones públicas competentes. El sector privado de Honduras forma parte del Comité de Dirección de este programa.

A pesar de las numerosas actividades organizadas por COHEP, diseñadas para concienciar y apoyar a sus miembros en cuestiones de género, esta organización sigue enfrentándose a los desafíos relacionados con las normas culturales que impiden el pleno empoderamiento de la mujer en el mercado laboral. La sociedad necesitará, desde el principio, contar con una buena educación sobre los beneficios de la incorporación de la mujer al mercado laboral. Las mujeres también deben disponer de igualdad de acceso a oportunidades como la educación y la formación, como manera de fomentar todo su potencial en la sociedad.

Ejemplo de OE 2: Movimiento de Empresas de Francia (MEDEF) (Sitio web)

Características básicas

- Es la organización nacional de empleadores de Francia.
- Está formada por 127 593 miembros empresariales directos y 953 000 miembros empresariales indirectos (a través de acuerdos de negociación colectiva).
- De los 50 miembros del Consejo Ejecutivo, 9 (el 18%) son mujeres.
- El 68% del personal de la organización son mujeres.

Medidas específicas

- Dispone de una política de igualdad de género.
- Ofrece programas de formación en igualdad de género para los empleados.
- Cuenta con programas específicos para apoyar a las mujeres emprendedoras.
- Posee programas de tutoría o *mentoring* para mujeres profesionales.
- Tiene una cuota de mujeres en puestos de dirección.

- Dispone de políticas de no discriminación en funcionamiento.
- Cuenta con políticas claras para la prevención del acoso en el trabajo.
- Lleva a cabo iniciativas de RSE sobre género.
- Dispone de acuerdos laborales flexibles para todo el personal.

Estudio de caso de buenas prácticas

El programa adoptado por el MEDEF se titula «**Patrons, champions du changement**» (CEO, Líderes del Cambio; disponible en francés). Esta iniciativa, cuyo primer eje de trabajo es el equilibrio de género, tiene como objetivo fomentar la presencia de las mujeres en el panorama económico francés y ayudarlas a acceder a responsabilidades de mayor visibilidad. El método elegido se basa en el compromiso voluntario de un «líder» masculino y en su habilidad de convencer a sus colegas para que tomen medidas con este fin.

El propósito es establecer una dinámica, un movimiento cuyo objetivo crezca con el tiempo. Para ello, los «líderes» masculinos tienen la siguiente misión:

- contratar a otros tres «líderes» a lo largo del año;
- convertirse en mentores de tres mujeres profesionales dentro de sus organizaciones; y
- continuar con sus actividades a nivel interno y supervisar este progreso (evaluando el cambio en sus beneficios anualmente e informando sobre ello en las reuniones del MEDEF destinadas a ello).

Esta iniciativa está destinada a ayudar a que el sector privado tome el control de esta cuestión tan relevante, que ha sido competencia del sector público durante mucho tiempo.

El compromiso por parte de los directivos de más alto nivel es un paso fundamental hacia el cambio empresarial y cultural que se necesita en una empresa u organización para aplicar por completo la igualdad de género.

La iniciativa del MEDEF pretende crear una cultura positiva de cambio en la que los directivos masculinos se alientan entre sí con el fin de abordar la desigualdad de género en sus propias organizaciones.

Más de 50 empresas, desde pymes a multinacionales, se han comprometido a poner en marcha esta iniciativa, que se inició en octubre de 2015.

Ejemplo de OE 3: Federación de Empleadores Montenegrinos (MEF) (Sitio web, en inglés)

Características básicas

- Es la organización nacional de empleadores de Montenegro.
- Está formada por emprendedores, pymes, asociaciones empresariales y miembros individuales.

- Está formada por 1101 miembros individuales y 51 miembros de asociaciones.
- El 64% del personal son mujeres.
- Existen dos puestos de máxima responsabilidad desempeñados por mujeres (Presidenta y Secretaria General).
- El 33% de los vicepresidentes son mujeres.
- El 75% de los jefes de departamento son mujeres.
- El 38% de los miembros del Consejo Ejecutivo son mujeres.
- El 16% de los miembros de la Junta Directiva son mujeres.

Medidas específicas

- Cuenta con un Código Ético para Empleadores que obliga a todos los miembros a respetar los principios del Pacto Mundial y los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.
- Firmó un Memorando de Cooperación con el Ministerio de Derechos Humanos y de las Minorías para promover la igualdad de género y la no discriminación.
- Ofrece formación sobre igualdad de género a los miembros a través del proyecto «Fomento de la igualdad y prevención de la discriminación en el trabajo en Montenegro», financiado por la OIT. MEF también apoya a las empresas para que apliquen e integren los principios de igualdad y no discriminación en las prácticas diarias de recursos humanos de las empresas a través de tres folletos (disponibles en inglés: **enlace 1**, **enlace 2** y **enlace 3**).
- Fomenta el empoderamiento económico de la mujer en el lugar de trabajo, por ejemplo, en el debate de la mesa redonda sobre «Principios del Trabajo Decente para las Mujeres», como parte de un proyecto con ONU Mujeres.
- Fundó la Asociación de Mujeres Empresarias de Montenegro (BWAM) para apoyar el desarrollo de las mujeres en materia de emprendimiento y dirección.
- Dispone de un documento estratégico titulado «**Evaluación del Entorno para el Emprendimiento de las Mujeres en Montenegro**» (disponible en inglés), que cuenta con el apoyo de la OIT para promover un entorno propicio para el emprendimiento femenino. Este es uno de los documentos clave cuyo contenido se utilizó en la elaboración de la Estrategia nacional para el Desarrollo del Emprendimiento de la Mujer en Montenegro 2015-2020.
- Ofrece un plan de formación para la BWAM con el fin de apoyar a las mujeres emprendedoras.

- Organiza la Conferencia Anual de Premios RSE para promover las buenas prácticas en materia de RSE en las empresas, entre ellas las relacionadas con el género.
- Una vez al mes desde 2015, y en colaboración con Radio y Televisión de Montenegro (RTCG), MEF defiende, educa y concientiza sobre el papel y la importancia de las mujeres en las empresas y en la gestión a través del programa especial de televisión «Business Info».

Estudio de caso de buenas prácticas

El programa «Mujeres en la Administración en Montenegro – Apoyo al Liderazgo y al Desarrollo Profesional de las Mujeres en Montenegro» fue puesto en marcha por MEF con la ayuda de la OIT.

Este proyecto de MEF es parte de un proyecto regional titulado «**Promoción de Soluciones para la Inclusión en el Mercado Laboral en los Balcanes Occidentales**» (disponible en inglés), que fue puesto en marcha de forma conjunta por la OIT y el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y que está financiado por ADA (Agencia Austriaca para el Desarrollo). El proyecto pretende contribuir al liderazgo de las mujeres y a su desarrollo profesional en Montenegro. De manera más específica, este proyecto de MEF pretende apoyar los procesos que refuerzan la igualdad de género (eliminando la discriminación y promoviendo la igualdad en el lugar de trabajo), así como concienciar sobre la necesidad de facilitar un entorno para el empoderamiento económico de la mujer, todo ello apoyando a mujeres de éxito que ocupan cargos de gestión y fomentando su potencial, su papel e importancia.

MEF ha llevado a cabo una encuesta entre las empresas y también ha elaborado un informe sobre mujeres en cargos directivos y en las empresas en Montenegro. Los resultados de la encuesta se presentaron públicamente en la conferencia para poner en marcha el proyecto el 21 de julio de 2017 en Podgorica (Montenegro).

MEF también ha establecido un equipo de formadores y ha organizado una serie de cursos de formación para mujeres que ocupan cargos de dirección, así como para mujeres que aspiran a cargos de dirección o de liderazgo de mayor importancia.

Hay otros proyectos existentes que consisten en:

- Crear una base de datos de mujeres en puestos de dirección.
- Redactar un manual o guía para las empresas con el fin de garantizar que un mayor número de mujeres alcanzan puestos de liderazgo y dirección, y una breve declaración de la empresa sobre las nuevas iniciativas y medidas para que haya más mujeres en las estructuras de dirección.
- Organizar un concurso y una ceremonia de entrega de premios para galardonar a las mejores directivas.

- Filmar un breve documental.

Los principales retos que se presentan son de naturaleza técnica. Es esencial poseer la experiencia adecuada para elaborar las herramientas prácticas que incentiven a las empresas a ascender a las mujeres a puestos de liderazgo empresarial. No todas las empresas son iguales. Por tanto, será necesario contar con la experiencia adecuada para formular soluciones personalizadas con las que superar el desafío que supone para la empresa proponer a mujeres para puestos de liderazgo.

Sin embargo, la iniciativa MEF ha logrado los siguientes resultados:

- Se ha logrado una mejor comprensión de la actual situación de las mujeres en puestos de dirección y en la empresa a través de un ejercicio de evaluación.
- Se han elaborado mecanismos de apoyo para que las empresas promuevan la incorporación de las mujeres a las empresas y a cargos de dirección.
- Se han formulado y fomentado mejores prácticas para mujeres en puestos de gestión.
- Este programa ha contribuido al liderazgo de la mujer y al desarrollo profesional.

EJEMPLOS DE EMPRESAS

Ejemplo de empresa 1: The Coca-Cola Company (Sitio web, en inglés)

Características básicas

- Es la empresa de bebidas más grande del mundo.
- El 43% del personal total son mujeres.
- El 33% de los altos directivos son mujeres.
- El 44% de los mandos de dirección intermedios son mujeres.
- El 29% de los cargos de la junta directiva están ocupados por mujeres.

Medidas específicas

- Cuenta con una declaración política de acción afirmativa y de igualdad de oportunidades que vela por que todos los empleados tengan las mismas oportunidades y mantiene un entorno de trabajo en el que todo el personal es tratado con respeto y dignidad.
- Dispone de una política de transparencia retributiva.
- Posee un programa de formación en igualdad de género llamado «Women in Leadership», que

ofrece al talento clave femenino la oportunidad de mejorar y acelerar su desarrollo y de contribuir a crear un canal de talento para el liderazgo femenino en Coca-Cola.

- Ha creado la iniciativa «5by20» (disponible en inglés) con miras a impartir formación en materia de emprendimiento para las actuales o potenciales empresas que son propiedad de mujeres o están dirigidas por estas dentro de la cadena de valor de Coca-Cola.
- Tiene una amplia variedad de programas de tutoría o *mentoring* en cada uno de sus mercados, entre ellos el «Diversity 50», que ofrece sesiones de *mentoring* mensuales y oportunidades para que los empleados influyan en sus mentores en el aumento de su visibilidad y en la ampliación de su red de socios empresariales.
- No existen cuotas de mujeres en cargos de dirección, pero la empresa pretende conseguir la igualdad de género para 2020.
- Cuenta con una política de derechos humanos dentro de la empresa que aborda cuestiones como la participación de la comunidad y de las partes interesadas, el estilo de vida saludable, la diversidad y la inclusión, la libertad de asociación y negociación colectiva, los derechos de propiedad y un lugar de trabajo saludable y seguro, entre otros.
- Tiene una política contra el acoso, la discriminación y las represalias.
- Ha puesto en marcha iniciativas de RSE relacionadas con cuestiones de género a través de la Fundación Coca-Cola, que retiene un 1% de los ingresos operativos de la compañía para ayudar al bienestar de la comunidad.
- Ha puesto en marcha una política de horarios flexibles que permite a los empleados crear acuerdos de horarios de trabajo flexibles.
- Dispone de una política de teletrabajo que permite a los empleados trabajar desde casa.

Estudio de caso de buenas prácticas

En 2010, Coca-Cola lanzó la iniciativa mundial «5by20» con el propósito de favorecer el empoderamiento económico de cinco millones de mujeres emprendedoras de su cadena de suministro para el año 2020.

La motivación para crear esta iniciativa nace del fuerte compromiso de Coca-Cola por retribuir a su comunidad. El reconocimiento del papel del sector privado como un importante socio de desarrollo confirma que solo las empresas sostenibles y de éxito pueden contribuir al desarrollo y a la prosperidad de las naciones y de la comunidad mundial. Liberar el talento femenino, en

concreto el potencial emprendedor de las mujeres, es un medio esencial para contribuir al desarrollo y a la prosperidad de las sociedades.

La evidencia muestra de manera abrumadora que el empoderamiento de la mujer no solo las beneficia directamente, sino que crea un efecto dominó que beneficia a la sociedad. Las mujeres invierten una parte considerable de sus ingresos en la salud y la educación de sus hijos y en sus economías locales. La iniciativa «5by20» de Coca-Cola, que reconoce los desafíos a los que se enfrentan las mujeres y su potencial económico, hace un gran esfuerzo por favorecer el empoderamiento económico de cinco millones de emprendedoras de la cadena de valor de Coca-Cola para el año 2020 (entre ellas las pequeñas empresas con las que trabaja la compañía y los socios de embotellado en más de 200 países), desde los agricultores frutícolas y los encargados del reciclaje hasta los minoristas y artesanos.

El programa aborda las barreras que impiden que las mujeres emprendedoras triunfen en el mercado laboral, incrementando el acceso a cursos de formación en competencias empresariales, así como a servicios financieros y activos y a redes de compañeros de profesión o mentores. El diseño de implementación de «5by20» varía en cada país, lo que permite que se adapte a las necesidades locales en función de los socios locales para conseguir un mayor impacto local.

Esta iniciativa se basa en el poder de la alianza entre empresas, gobiernos y la sociedad civil para crear un cambio social positivo. Entre algunos de los socios se encuentran: ONU Mujeres, el Banco Interamericano de Desarrollo, TechnoServe, la Fundación Bill & Melinda Gates y la Corporación Financiera Internacional. Cada organización asociada aporta una experiencia única que incrementa enormemente el impacto de estos programas.

Dado que el programa está integrado en la empresa y no es de tipo filantrópico, la iniciativa cuenta con recursos y financiación local. Por ello, los líderes de las empresas deben comprender con claridad el argumento económico y comercial existente y acogerlo, ya que siempre habrá prioridades que compitan por la financiación y por los recursos humanos. Si bien los países emergentes y en desarrollo fueron los primeros en reconocer dicho argumento e invertir en esta iniciativa, los países desarrollados también están empezando a reconocerlo y han puesto a prueba y ampliado diversos programas «5by20» de éxito durante los últimos años.

A finales de 2016, 1,75 millones de mujeres recibieron capacitación de manera acumulativa a través de la formación en competencias empresariales, del acceso a activos o servicios financieros, y gracias a la creación de redes entre compañeros de profesión y al *mentoring* resultante de esta iniciativa. En concreto, un estudio de impacto reciente realizado por Coca-Cola e Ipsos que eligió una muestra aleatoria de participantes del

«5by20» en las provincias de Gauteng y Noroeste, cerca de Johannesburgo (Sudáfrica), reveló los siguientes resultados:

- Un incremento del 46% del promedio total de ventas durante un periodo de estudio de 18 meses tras participar en la formación.
- Las mujeres informaron acerca de una mejora significativa desde el principio en la asequibilidad de sus gastos básicos como la educación de los hijos, las visitas al médico y la ropa.
- Un incremento significativo de mujeres que informan sobre su capacidad desde el principio para ahorrar dinero en un mes normal, así como un incremento de la cantidad ahorrada con el tiempo.
- Más de la mitad de los participantes informaron acerca de mejoras significativas en sus empresas como resultado de la formación.
- Más del 90% de las mujeres comunicaron que confiaban en que sus empresas no solo serían sostenibles, sino en que también crecerían.

La Organización Internacional de Empleadores (OIE) es la red más amplia del sector privado del mundo, con una gama de más de 150 empresas y organizaciones miembro. La OIE representa la voz de las empresas en cuestiones de política social y laboral en debates con la Organización Internacional del Trabajo, la ONU y el sistema multilateral, los foros del G20 y otros procesos emergentes.



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

The Global Voice of Business

© IOE 2018 | 71 Av. Louis-Casati | 1216 Cointrin/ Ginebra (Suiza)
T: +41 22 929 00 00 | ioe@ioe-emp.com | www.ioe-emp.org/es