



## Documento de posición de la OIE: Recomendaciones para fomentar el talento de las mujeres en puestos directivos



A powerful  
and balanced  
voice for business




## Índice

Introducción .....	4
Recomendaciones a los gobiernos .....	6
1. Instar un cambio en la forma de pensar los roles y estereotipos de género en edades tempranas .....	6
2. Promover la formación temprana de las mujeres en los sectores CTIM.....	7
3. Garantizar que se dispone de una infraestructura adecuada para la conciliación familiar y laboral de las mujeres .....	8
4. Desplegar esfuerzos coordinados para reducir los estereotipos y la discriminación por motivos de género .....	9
5. Supervisar las políticas para registrar avances .....	9
Recomendaciones a las organizaciones empresariales .....	10
1. Adoptar la igualdad de género como prioridad.....	10
2. Fortalecer y renovar la defensa de las ventajas de la diversidad de género.....	11
3. Aliarse con otras organizaciones para aprovechar sus fortalezas .....	12
4. Brindar apoyo y nuevos servicios a los miembros que precisen orientaciones .....	14
5. Intercambiar mejores prácticas en la región con la ayuda de la OIE.....	15
Recomendaciones a las empresas .....	16
1. Realizar cambios organizativos para cambiar la cultura empresarial.....	16
2. Disponer políticas de diversidad e inclusión para conservar y promover el talento....	17
3. Integrar políticas de conciliación familiar .....	17
4. Establecer mecanismos para la reincorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo .....	18
5. Ofrecer actividades de concienciación para altos directivos sobre las ventajas de integrar más mujeres en los cargos de gestión .....	19

## Abreviaturas

<b>ACT/EMP</b>	<b>Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT</b>
<b>BDA</b>	<b>Confederación de Asociaciones Alemanas de Empleadores</b>
<b>CEO</b>	<b>Director General</b>
<b>CEOE</b>	<b>Confederación Española de Organizaciones Empresariales</b>
<b>CFO</b>	<b>Director de Finanzas</b>
<b>CNI</b>	<b>Confederación Nacional de la Industria de Brasil</b>
<b>CONFIEP</b>	<b>Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas de Perú</b>
<b>CTIM</b>	<b>Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas</b>
<b>ECOP</b>	<b>Confederación de Empleadores de Filipinas</b>
<b>FEI</b>	<b>Federación de Industrias de Egipto</b>
<b>MEDEF</b>	<b>Movimiento de Empresas de Francia</b>
<b>MEF</b>	<b>Federación de Empleadores de Montenegro</b>
<b>OCDE</b>	<b>Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos</b>
<b>OIE</b>	<b>Organización Internacional de Empleadores</b>
<b>OIT</b>	<b>Organización Internacional del Trabajo</b>
<b>OO.EE.</b>	<b>Organizaciones empresariales</b>
<b>RRHH</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>UE</b>	<b>Unión Europea</b>



*Descargo de responsabilidad: La pandemia del coronavirus (COVID-19) ha afectado a muchos sistemas de gobernanza y, sobre todo, a sus sistemas sanitarios, y la crisis derivada ha afectado y seguirá afectando a la economía mundial. En el momento de redacción de este texto (finales de abril de 2020), el mundo está luchando para mantenerse al día con la nueva información que surge y muchos países están reconfigurando sus intervenciones políticas a diario para frenar y prevenir la propagación del virus. El virus no solo está provocando una emergencia humanitaria, sino que ya está afectando de forma negativa a todos los actores del mundo del trabajo.*

*Aún queda por determinar cómo afectará el COVID-19 a la igualdad de género. Se precisan más estudios y datos para poder formular intervenciones políticas eficaces en este contexto. Este es un «documento vivo», y la OIE seguirá actualizando sus recomendaciones a medida que se analizan las cuestiones de género en el contexto del COVID-19.*

## Introducción

Un reciente informe de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (2019) reitera los argumentos a favor de la diversidad de género, en particular para la gestión empresarial, y muestra que el porcentaje de mujeres en puestos directivos a escala mundial ha ido en aumento<sup>1</sup>.

Las mujeres siguen, en gran medida, infrarrepresentadas en las juntas directivas, y los avances en esta materia siguen siendo lentos. Según el último informe de Deloitte<sup>2</sup>, titulado «Women in the boardroom. A global perspective», las mujeres ostentan el 16,9 % de las sillas en las juntas en todo el mundo, lo que supone un aumento del 1,9 % en dos años. Las mujeres solo ocupan el 5,3 % de las presidencias de juntas directivas y el 4,4 % de los cargos de CEO a nivel mundial. También ostentan el 12,7 % de cargos de CFO en todo el mundo, casi tres veces más que los cargos de CEO.

Según las estadísticas de la OIT, desde 2002 se observa una tendencia constante a que sean cada vez más las mujeres quienes ocupen rápidamente los puestos vacantes a este nivel, en particular en Asia y el Pacífico, América Latina y Asia Central. Por otro lado, el aumento ha sido considerablemente menor en algunas regiones, como África y Oriente Medio.

El informe, en la línea de otros estudios publicados, defiende que la diversidad de género es una estrategia empresarial inteligente: la ausencia de diversidad de género podría suponer un obstáculo para la productividad empresarial. En particular, según el informe de la OIT, más del 60 % de las empresas estudiadas han registrado una mayor rentabilidad y productividad, y son casi un 60 % más

---

<sup>1</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019, «Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio», Capítulo 1, pp. 4-9.

<sup>2</sup> <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>

susceptibles de gozar de mejor reputación, de atraer y retener el talento, y de lograr cotas de mayor creatividad e innovación<sup>3</sup>.

Pese a las innegables ventajas de la diversidad de género en el lugar de trabajo, han de desplegarse aún más esfuerzos para alcanzar una mayor igualdad de género en los puestos de liderazgo y de toma de decisiones en muchas empresas<sup>4</sup>. Más del 78 % de las empresas analizadas en el informe de la OIT afirmaron que el puesto de director general lo ocupa un hombre. A mayor tamaño de la empresa, menor porcentaje de CEO mujeres: un 26 % en pequeñas empresas, un 20 % en medianas empresas y solo un 16 % en grandes empresas.

Algo que afecta en gran medida a la carencia de diversidad de género entre los cargos directivos es la llamada «tubería con fugas», un fenómeno por el que la representación de la mujer decrece a medida que ascendemos en los estamentos directivos. Esto ocurre como resultado de las «paredes de cristal», es decir, de los obstáculos a la igualdad de género. Los obstáculos a la igualdad en los cargos directivos se pueden agrupar en dos grandes categorías: (a) los obstáculos relacionados con la percepción del papel y las capacidades de la mujer, y (b) los obstáculos relacionados con los sistemas y estructuras de gestión en instituciones, organizaciones y empresas, que no se estiman propicios para el progreso de la mujer. El informe de la OIT de 2015 identifica 14 obstáculos al liderazgo de las mujeres, que reproducimos a continuación.

#### Obstáculos al liderazgo femenino

1. Las mujeres tienen más responsabilidad familiares que los hombres.
2. Las funciones que la sociedad asigna al hombre y a la mujer.
3. La cultura empresarial masculina.
4. Poca experiencia de las mujeres en la gestión general o en puestos directivos.
5. Pocas opciones de arquetipos femeninos.
6. No se estimula a los hombres a tomar licencia para atender responsabilidades familiares.
7. Ausencia de políticas y programas de igualdad en las empresas.
8. Estereotipos discriminatorios contra la mujer.
9. Ausencia de capacitación sobre liderazgo dirigida para mujeres.
10. Ausencia de soluciones de trabajo flexibles.
11. Ausencia de estrategias para retener a mujeres cualificadas.
12. Sesgo de género intrínseco en los procesos de contratación y promoción  
(considerado de igual importancia que)  
La noción generalizada de que la dirección es una tarea de hombres.
13. Políticas de igualdad de género instauradas que no se han implementado.
14. Leyes laborales y contra la discriminación inadecuadas.

Fuente: OIT (2015), «La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso», informe global.

Asimismo, parece que las mujeres empresarias cuentan con menos oportunidades de creación de redes (*networking*).

Atajar la desigualdad de género no es tarea fácil. En muchos países, pese a contar con generaciones de mujeres bien formadas, con estudios superiores y que empiezan a trabajar tras graduarse, las cifras

---

<sup>3</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019, «Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio», Capítulo 1, p. 21.

<sup>4</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019, «Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio».

de la OIT muestran que estas no han sido capaces de atravesar el techo o las paredes de cristal de forma significativa como para alcanzar cargos de gestión o de dirección, en particular en las principales empresas de sus países. Por tanto, ya no basta con que el sector público y privado trabajen de forma aislada para responder a esta problemática. Para poder propiciar un cambio, gobiernos, empleadores y trabajadores habrán de trabajar de forma conjunta para acabar con los obstáculos culturales, económicos y sociales que impiden a las mujeres ostentar cargos directivos. Los gobiernos, junto con los empleadores, han de invertir tiempo y recursos para formular políticas eficaces y brindar apoyo cuando sea necesario, por ejemplo, con consejos prácticos o servicios de guardería de calidad.

**El presente documento parte de estas investigaciones y del trabajo actual de la OIE en materia de género, con el objetivo de redoblar los esfuerzos en aras de la igualdad de género a través de la propuesta de cinco recomendaciones a cada una de las partes implicadas (gobiernos, organizaciones empresariales y empresas), para atraer y retener el talento de las mujeres en los cargos de gestión.**

## Recomendaciones a los gobiernos

### 1. Instar un cambio en la forma de pensar los roles y estereotipos de género en edades tempranas

En muchos países, muchas personas, inclusive las propias mujeres, siguen considerando que el papel de la mujer es ser la cuidadora principal de la familia. Entre las generaciones más jóvenes se percibe que cada vez más hombres empiezan a asumir más responsabilidades en el hogar, algo que debería promoverse. Para que esta tendencia se afiance, es importante empezar a promover la igualdad de género desde la más temprana edad, tanto entre los niños como entre las niñas, y en todos los ámbitos, incluyendo en lo que concierne a las responsabilidades familiares. Las autoridades pueden lograrlo si ayudan a cambiar la forma de pensar a través de las políticas educativas.

#### Día de las Niñas, Día de los Niños

Las iniciativas alemanas «Día de las Niñas» y «Día de los Niños» aspira a deconstruir los estereotipos de géneros ligados a los sectores laborales desde edades tempranas, por ejemplo, entre el alumnado de 10 años en adelante, al permitir a niños y niñas explorar industrias y competencias que tradicionalmente se atribuían al sexo opuesto. Por un lado, los niños participan en talleres en los que se debate sobre las habilidades sociales, los modelos a seguir y las expectativas laborales y personales. Por otro lado, las niñas se sumergen en el trabajo cotidiano de laboratorios, tiendas y oficinas, para despertar en ellas un mayor interés hacia estas industrias tradicionalmente masculinas.

Ambas iniciativas están financiadas por el gobierno alemán. Por ejemplo, en el Día de las Niñas, empresas y organizaciones colaboran con la Confederación de Asociaciones Alemanas de Empleadores (BDA) con unos 10 000 eventos cada año. BDA es socia oficial de la campaña desde sus inicios, en 2001. En 2019, BDA recibió a 20 adolescentes que participaron en debates sobre las diferencias entre hombres y mujeres a la hora de elegir una carrera profesional, la remuneración y las oportunidades laborales en distintos sectores. Además, tuvieron la oportunidad de programar un robot, lo que reforzó la noción de que el sector tecnológico puede ser tan interesante para las niñas como para los niños.

Enlace (en alemán):

<https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/77A07B971683F325C1257FA300492401>

Existen también numerosos proyectos que analizan el ámbito de la psicología. Entre las actividades propuestas se incluyen juegos que permitan a las niñas desarrollar la confianza en sí mismas y romper los estereotipos por medio de ejemplos a seguir. Este es un ejemplo de iniciativa que puede servir de inspiración a los gobiernos: <https://www.youtube.com/watch?v=t4JK-pQzFPk>

## 2. Promover la formación temprana de las mujeres en los sectores CTIM

La naturaleza y creciente velocidad de los cambios tecnológicos, así como el alcance actual de la globalización, requieren trabajadores cualificados, sobre todo en los sectores de las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (CTIM). Dado que estas competencias tienen cada vez más demanda y remuneración en los mercados de trabajo<sup>5</sup>, es importante que las mujeres cuenten con estas competencias tan necesarias para seguir atrayendo a potenciales empleadores en el mercado de trabajo. La OCDE señala que los sectores CTIM tienden a ofrecer mejor remuneración y mayores oportunidades de ascender a puestos de liderazgo<sup>6</sup>. Eliminar los obstáculos al acceso a la formación básica y promover los sectores CTIM entre todos los niños, en particular entre las niñas, es un paso importante para generar interés en estos sectores, que suelen considerarse masculinos.

### Invertir en iniciativas CTIM – Australia

El gobierno de Australia considera que una formación de calidad en los sectores CTIM es de importancia capital para la productividad de hoy y del mañana, así como para alcanzar una toma de decisiones individual informada y una ciudadanía eficaz a escala comunitaria, nacional y mundial. El gobierno se ha comprometido a mejorar las competencias en CTIM de los jóvenes australianos, para así garantizar que tengan las competencias necesarias para vivir y trabajar en un mundo globalizado. De los 1100 millones de dólares de su Plan Nacional de Innovación y Ciencia, el gobierno australiano ha destinado más de 64 millones de dólares a financiar iniciativas de aprendizaje temprano y en las escuelas en materia de CTIM en el marco de la iniciativa «Formar a los australianos en alfabetización digital y CTIM». Esta iniciativa integra dos medidas: «Aprovechar la Era Digital» (iniciativas escolares; 51 millones de dólares) e «Inspirar la alfabetización en CTIM» (iniciativas de formación temprana; 14 millones de dólares).

Enlace (en inglés): <https://www.education.gov.au/support-science-technology-engineering-and-mathematics>

### Polonia

En Polonia hay una iniciativa llamada «Lean in STEM» («Acércate a las CTIM»), un programa de mentoría muy exitoso. Enlace (en polaco): <http://leaninstem.pl/>

Polonia también alberga la Cumbre anual de Mujeres en la Tecnología (Women in Tech Summit). Se trata de la mayor conferencia de mujeres en los sectores de la informática y las CTIM en Europa y Asia y la organiza una ONG polaca, Fundacja Perspektywy. La conferencia de 2019 reunió a más de 6300 participantes de 52 países.

Enlace (en inglés): <https://womenintechsummit.pl/>

<sup>5</sup> Burning Glass Technologies, 2014, «Real-Time Insight into the Market for Entry-level STEM Jobs».

<sup>6</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), 2017, «The Pursuit of Gender Equality», Capítulo «The under-representation of women in STEM fields», pp. 105-112.

## SCHULEWIRTSCHAFT Deutschland

SCHULEWIRTSCHAFT Deutschland es una red a escala nacional y de implantación regional alemana que aspira a conciliar mejor la formación en las escuelas con las necesidades del mercado de trabajo. Con este fin, las escuelas y las empresas se implican con carácter voluntario para mejorar las competencias educativas y profesionales, gracias a una perspectiva orientada al mercado de trabajo. La red goza del apoyo de la Confederación de Asociaciones Alemanas de Empleadores a escala federal, y numerosas organizaciones empresariales colaboran con los gobiernos locales.

En 2019, más de 14 000 socios (colegios, empresas, instituciones, agencias de contratación, expertos voluntarios y patrocinadores) trabajaron de forma colaborativa y regular en unos 382 grupos de trabajo y organizaron 4100 eventos que congregaron a 135 000 participantes.

El objetivo es ofrecer al alumnado orientación profesional, formación en economía y la oportunidad de profundizar en sectores cada vez más relevantes, como las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (CTIM). La red aspira a facilitar una transición sostenible entre la escuela y el mundo laboral, respetando los planes de estudio y permitiendo a los centros educativos elegir cómo se insertarán los materiales que proporcione la red en el proceso formativo. La red también financia el «Sello a la Elección de Carrera», un premio a los centros que brindan una orientación laboral de excelencia a sus alumnos. En 2019, 1580 colegios alemanes recibieron este sello, con la ayuda de los 1520 voluntarios que participaron en los equipos de selección.

Enlace (en alemán): <https://www.schulewirtschaft.de>, [www.netzwerk-berufswahlsiegel.de](http://www.netzwerk-berufswahlsiegel.de)

### 3. Garantizar que se dispone de una infraestructura adecuada para la conciliación familiar y laboral de las mujeres

Muchas mujeres tienden a eludir responsabilidades de gestión cuando también tienen responsabilidades de cuidados exigentes en el hogar. En la mayoría de los países, se sigue considerando a las mujeres como las cuidadoras principales en la familia, y por ello se espera que cuiden de los menores o de los mayores dependientes, además de sus trabajos remunerados. Aunque se han registrado ciertos avances en algunas sociedades, las madres trabajadoras realizan de media el 76,2 % del total de las tareas del hogar, 3,2 veces más que los hombres<sup>7</sup>.

Para ayudarlas a lograr un mejor equilibrio entre sus responsabilidades familiares y laborales, las autoridades pueden, en función de las necesidades de su país, proporcionar políticas e infraestructuras sociales adaptadas. Por ejemplo, guarderías asequibles, responsables y de calidad, cuidadores a domicilio o acceso a una educación de calidad. Se ha demostrado que este tipo de mecanismos ayudan a retener el talento de las mujeres en la economía.

---

<sup>7</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2018, «El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente», [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_737394.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_737394.pdf).



Por ejemplo, **Islandia** ofrece guarderías asequibles, cuyo coste viene determinado por los ingresos y la capacidad económica<sup>8</sup>.

En **República Checa**, el fondo estatal para el fomento de las guarderías y la educación infantil brinda apoyo a los cuidadores infantiles<sup>9</sup>.

En **América Latina**, donde el sector público proporciona gran parte de los servicios de guardería, los datos apuntan a que los programas con apoyo estatal son asequibles (menos del 10 % de la renta per cápita de un hogar medio) o relativamente asequibles (entre el 10 y el 20 %)<sup>10</sup>.

Asimismo, un experimento en **Nairobi** determinó que cuando una mujer pobre puede acceder a guarderías subvencionadas, sus probabilidades de encontrar empleo aumentan un 20 %, lo que avala la pertinencia de las guarderías asequibles y de calidad para promover la igualdad de género<sup>11</sup>.

#### 4. Desplegar esfuerzos coordinados para reducir los estereotipos y la discriminación por motivos de género

Los gobiernos pueden dar ejemplo y garantizar que las mujeres que trabajen en instituciones públicas no sufran discriminación y que tengan las mismas oportunidades de desarrollo profesional que sus homólogos hombres. Asimismo, pueden destinarse recursos a realizar campañas de concienciación sobre cuestiones de género, como campañas contra los estereotipos de género.

El gobierno de **Tailandia** está decidido a avanzar en aras de la igualdad de género a través de la elaboración de un programa sobre roles de género que enseñe a los niños a cultivar actitudes positivas y a aceptar la igualdad de género desde la infancia. El gobierno está tomando numerosas medidas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, como añadir la dimensión de género a los planes de estudio, implantar un presupuesto que tenga en cuenta las cuestiones de género y mejorar la recopilación de datos desglosados por sexo. Recopilará datos desglosados por sexo con fines estadísticos, para formular políticas que integren las cuestiones de género y para monitorizar los progresos realizados en pro de la igualdad de género. También promueve presupuestos que integren las cuestiones de género por medio de formaciones específicas a las agencias públicas nacionales relevantes.

Enlace: <https://www.unwomen.org/es/get-involved/step-it-up/commitments/thailand>

#### 5. Supervisar las políticas para registrar avances

Como sucede en muchos países en los que ya existen mejores prácticas en la materia, los gobiernos tienen la responsabilidad de institucionalizar una perspectiva inclusiva en sus actividades, políticas y programas y, más importante si cabe, evaluar los progresos de dichas medidas para comprender mejor si sus políticas y programas funcionan o no.

<sup>8</sup> UNICEF, 2019, «Are the world's richest countries family friendly? Policy in the OECD and EU», p. 19.

<sup>9</sup> Foro Económico Mundial, 2019, «These countries have the most expensive childcare», blog.

<sup>10</sup> UNICEF, 2019, «Childcare and working families: New opportunity or missing link?», informe de evidencias.

<sup>11</sup> Clark, Shelley, *et al.*, 2017, «Can Subsidized Early Child Care Promote Women's Employment? Evidence from a Slum Settlement in Africa», Grow Working Paper Series (GWP-2017-05), Institute for the Study of International Development, Montreal, Canadá.

Mediante un seguimiento de las políticas y los programas implantados, los gobiernos también pueden dotarse de una mejor comprensión de lo que funciona, de lo que no funciona y del por qué. Esto puede ayudar a los gobiernos a mejorar las políticas y a acabar con los obstáculos que lastran su progreso. El seguimiento no solo permite detectar qué acciones se están implantando, dónde y cómo, sino que también puede identificar si están teniendo lugar o no cambios transformadores.

Diversas organizaciones internacionales tienen directrices para los gobiernos sobre cómo supervisar las políticas de género y sus progresos. Para reforzar los sistemas de evaluación y seguimiento de las políticas en general, la OCDE pone el foco en tres pilares principales:

1. Crear un marco institucional a través de la implantación de las medidas organizativas, políticas y jurídicas adecuadas que respalden el desempeño de las políticas públicas.
2. Promover el uso de sistemas de evaluación y seguimiento de políticas y evidencias, invirtiendo en las competencias del sector público, en los procesos de formulación de políticas y apoyando la implicación de las partes interesadas.
3. Promover la calidad de los sistemas de evaluación y seguimiento de políticas, por ejemplo, elaborando de directrices, invirtiendo en iniciativas de fomento de capacidades y estableciendo con mecanismos de control y evaluación a posteriori.

Enlace: <http://www.oecd.org/gov/policy-monitoring-evaluation.htm>

## Recomendaciones a las organizaciones empresariales

### 1. Adoptar la igualdad de género como prioridad

Las organizaciones empresariales (OO.EE.) deben facilitar debates sobre políticas de igualdad de género con sus organizaciones miembro, por ejemplo, en materia de oportunidades de contratación, empleo, ascenso y formación. También pueden, cuando sea factible, establecer políticas laborales flexibles y móviles de las que puedan beneficiarse tanto hombres como mujeres. Así pues, las empresas que tengan problemas para implantar medidas podrían acudir a las OO.EE. para recibir directrices sobre cómo implantar ciertas políticas. Otras políticas internas de igualdad de género podrían versar desde políticas para lograr la igualdad de oportunidades formativas en materia de gestión hasta campañas de concienciación sobre cuestiones de género. Al sentar ejemplo sobre cómo se estructuran e implantan estas políticas, las OO.EE. pueden brindar asistencia de primera mano, sobre todo a las pymes, sobre cómo atraer y retener el talento de las mujeres en los cargos de gestión.

#### El «Manual sobre la Conciliación Laboral y Familiar» de BusinessNZ

BusinessNZ ha publicado una guía para ayudar a sus miembros, en particular a las pymes, a ofrecer mayor flexibilidad a sus trabajadores. El manual muestra ejemplos de proyectos de políticas, estudios de caso útiles e información de contacto para brindar asistencia a sus miembros. También enfatiza la importancia de implantar estas políticas de forma voluntaria, y no por imposición legal, lo que podría ser contraproducente.

Enlace: [https://www.businessnz.org.nz/\\_data/assets/pdf\\_file/0020/74720/Balancing-Work-and-Life.pdf](https://www.businessnz.org.nz/_data/assets/pdf_file/0020/74720/Balancing-Work-and-Life.pdf)

## 2. Fortalecer y renovar la defensa de las ventajas de la diversidad de género

Aunque muchas empresas y gobiernos coinciden en la importancia de la diversidad de género, es fundamental que este mensaje se refuerce y actualice en el seno de las OO.EE., para que los formuladores de políticas no pierdan de vista este importante objetivo. Recabar argumentos a favor y hacer un seguimiento de los avances en las políticas internas de sus empresas miembro puede proporcionar a las OO.EE. las herramientas adecuadas para seguir reforzando su defensa de la diversidad de género y, llegado el caso, aportar nuevas ideas sobre qué medidas funcionan y cuáles no.

### **El Comité Acción por la Igualdad para la promoción del empoderamiento de la Mujer de CONFIEP**

Su principal objetivo es impulsar, de la mano de los gremios asociados a la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) y otras entidades empresariales, aquellas acciones que permitan avanzar hacia la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de la mujer. El comité de trabajo cuenta con la participación de importantes gremios empresariales y con la asistencia técnica brindada por la OIT.

Enlace: <https://www.confiep.org.pe/quienes-somos-2/comites/comite-igualdad-empoderamiento-mujer/>

### **Movimiento de Empresas de Francia (MEDEF)**

El Movimiento de Empresas de Francia (MEDEF) querría sentar ejemplo dentro de la organización y compartir con sus miembros sus objetivos en materia de diversidad. MEDEF quiere garantizar que cada vez más mujeres participen de forma activa en los sectores profesionales de su región y que asuman labores de representación. Con este fin, se han formulado los siguientes compromisos:

- Las asociaciones profesionales y territoriales se comprometen a lograr una «representación proporcional» antes de 2023 entre sus candidatos a representantes en las elecciones a los organismos de MEDEF, pues se estima que, en 2018, las mujeres representaban un 30 % de los cargos de gestión.
- En el mismo periodo, se comprometen a lograr la paridad total dentro de los cargos electos al Consejo, en línea con la propuesta del presidente francés, Emmanuel Macron.

Se presentará ante el Consejo una memoria anual sobre igualdad de género dentro de MEDEF, para que se evalúe si las iniciativas están alineadas con la misión del movimiento.

### **Formación de la OIE y la UE sobre mujeres en puestos directivos y empresas en 2020**

La OIE, dentro del Acuerdo Marco de Asociación UE-OIE, organiza dos cursos intensivos para sus miembros sobre «Mujeres en puestos directivos y empresas» en 2020-2021. El principal objetivo de estos dos cursos es perfeccionar competencias, formar, fomentar capacidades y crear un espacio para el intercambio mutuo de opiniones en materia de competencias favorecedoras del empoderamiento en el lugar de trabajo.

### 3. Aliarse con otras organizaciones para aprovechar sus fortalezas

Las OO.EE. pueden labrar alianzas con otras organizaciones para trabajar de forma conjunta en esta materia. Pueden asociarse con académicos para que sus investigaciones ayuden a las organizaciones a actualizar sus argumentos a favor. También pueden trabajar con los medios para defender el cambio, o con organizaciones de mujeres empresarias, para poder comprender mejor las experiencias de las mujeres en puestos directivos y los obstáculos al emprendimiento y al empoderamiento de la mujer.

#### La OIE trabaja con UNICEF en políticas de conciliación familiar

UNICEF defiende políticas de conciliación familiar y pone de relieve las sólidas evidencias de los beneficios para la salud, la educación y la economía de estas políticas en el lugar de trabajo. En concreto, UNICEF propone un conjunto de recomendaciones a los responsables de la formulación de políticas, entre las que destacan:

- Apoyar la lactancia materna.
- Garantizar el acceso a servicios de guardería asequibles, accesibles y de calidad.
- Proporcionar prestaciones por hijos a cargo.

Todas estas políticas habrían de evaluarse en función de las necesidades de cada país. La OIE y UNICEF trabajarán codo con codo en 2020 para comprender mejor cómo formular políticas de conciliación familiar en las organizaciones.

Enlace: <https://www.unicef.org/es/desarrollo-de-la-primera-infancia/politicas-favorables-familia>  
<https://www.unicef.org/es/desarrollo-de-la-primera-infancia/politicas-favorables-familia>

#### Colaboración con el Ranking PAR

La Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) de Perú se encarga de promover la participación de empresas privadas en esta iniciativa. Es una herramienta gratuita que permite generar líneas base en términos de equidad de género mediante una medición de las organizaciones y empresas a través de un cuestionario virtual diseñado por la ONG Aequales. Esta medición evalúa el desempeño de las organizaciones de Perú, Colombia y México en cuanto a equidad de género, y reconoce a aquellas que promueven prácticas equitativas y sirve de acompañamiento para aquellas interesadas en iniciar su camino a la equidad. Los aspectos que se evalúan en dicho cuestionario son: «gestión por objetivos», «cultura organizacional», «estructura organizacional» y «gestión del talento».

Enlace: <https://par.aequales.com/>

## El Programa SENAI de Acciones Inclusivas (PSAI)

Junto con la Confederación Nacional de la Industria de Brasil (CNI), el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) pertenece al sector industrial y brinda servicios tecnológicos y educativos profesionales a fin de promover la innovación industrial y la transmisión de tecnología.

Su Programa SENAI de Acciones Inclusivas (PSAI) pretende promover la igualdad de género y la inclusión y formación reglada de las mujeres, en particular en sectores empresariales históricamente integrados por hombres, como la construcción, la electricidad, el automóvil y la informática, entre otros. El programa brinda apoyo a distintos sectores e implementa acciones inclusivas en los 27 departamentos regionales de SENAI, en el Centro de Tecnología de la Industria Química y Textil (CETIQT) y en más de 465 unidades operativas que abarcan 552 municipios en todo Brasil.

El programa también promueve la concienciación y ofrece talleres, conferencias y directrices para formadores y colaboradores sobre la prevención de los prejuicios, la estigmatización y la discriminación. Cabe reseñar que, en 2018, de los 2,3 millones de matriculados en cursos SENA, el 33 % fueron mujeres (más de 700 000 matriculadas).

Enlaces (en portugués):

<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/inovacao-e-tecnologia/dia-mundial-da-propriedade-intelectual-destaca-papel-das-mulheres-na-inovacao/>

<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/educacao/curso-do-senai-profissionaliza-detentas-para-o-mercado-de-confeccao/>

## La Marca de Certificación «Empresa Segura, libre de violencia y discriminación hacia la mujer»

Es un reconocimiento que entrega el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables a las empresas que evidencian buenas prácticas en su gestión empresarial dirigidas a promover la igualdad y la no violencia contra las mujeres dentro de sus organizaciones y en la comunidad de su entorno, como parte de la responsabilidad social. Está dirigido a todas las empresas a nivel nacional y se entrega con una periodicidad bianual.

Enlace: <https://www.mimp.gob.pe/empresasegura/>

Nota: En relación con el contexto de violencia contra la mujer, la Universidad San Martín de Porres realizó un estudio<sup>12</sup> sobre los costes de la violencia de género para las microempresas de Perú. El estudio mostró que la violencia contra la mujer genera una pérdida de 47,3 días productivos al año y una pérdida en valor agregado en el negocio de 9130 USD. Para una población de 550 000 microempresas lideradas por mujeres, el coste para el país oscila entre los 1982 y los 2497 millones de dólares anuales, de los cuales el 90 % corresponde a costo de oportunidad y el 10 % a gastos de bolsillo.

---

<sup>12</sup> [https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/Costos\\_VcM\\_microempresas\\_formales\\_peruanas-1.pdf](https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/Costos_VcM_microempresas_formales_peruanas-1.pdf)

#### 4. Brindar apoyo y nuevos servicios a los miembros que precisen orientaciones

Las OO.EE. pueden aventurarse y proponer nuevos servicios innovadores a los miembros que soliciten ayuda en materia de igualdad de género a nivel directivo. Estas pueden, por ejemplo, ofrecer formación con plataformas virtuales a todo un abanico de miembros. Cuando sea factible, pueden coordinar redes de género a escala interna para que las mujeres directivas puedan acceder a actividades de mentoría y otros recursos, o para que las mujeres emprendedoras puedan forjar redes y aprender las unas de las otras. Las OO.EE. también pueden asociarse con CEO hombres para fomentar un cambio de mentalidad en las empresas. Dialogar con periodicidad con sus miembros sobre los servicios que ofrecen puede ayudar a las OO.EE. a idear servicios novedosos e innovadores para apoyar a sus miembros en el empeño hacia la igualdad de género.

##### **Federación de Industrias de Egipto (FEI)**

La OIT ha colaborado con la Federación de Industrias de Egipto (FEI) en los últimos años para favorecer la presencia de más mujeres en el Consejo de la FEI. La OIT también ha colaborado en la publicación del informe de evaluación del desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer (WED, por sus siglas en inglés) y la creación de un curso titulado «Academia de Recursos Humanos: soluciones prácticas y estrategias para lograr mejores políticas de género y recursos humanos», un ciclo formativo hecho a medida para directores de RR. HH. y otros gestores que la FEI ofrece a sus miembros.

Enlace (en inglés): [https://www.ilo.org/africa/media-centre/video/WCMS\\_711225/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/africa/media-centre/video/WCMS_711225/lang--en/index.htm)

##### **«Proyecto Promociona» de CEOE**

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) trabaja de forma conjunta con el Instituto de la Mujer de España en un programa formativo de alto nivel para mujeres directivas desde 2013, titulado «Proyecto Promociona». El objetivo del programa es promover que más mujeres alcancen puestos de alta dirección en las empresas. Debido al éxito del programa, la CEOE ha puesto en marcha recientemente otro programa titulado «Proyecto Progresa», destinado a mujeres con cargos intermedios de gestión.

Enlace: <https://proyectopromociona.com/>

##### **La Confederación de Empleadores de Filipinas promueve las aptitudes interpersonales entre las mujeres**

La Confederación de Empleadores de Filipinas (ECOP) colabora con ACT/EMP para capacitar a formadores de competencias interpersonales para las mujeres en el lugar de trabajo. El proyecto parte de los materiales y cursos *InBusiness* sobre aptitudes interpersonales puestos a disposición de organizaciones empresariales y empresas privadas. Estos materiales se basan en una metodología formativa según la cual los participantes trabajan en grupo, aprenden los unos de los otros y a partir de actividades, y no de información textual compleja. En última instancia, el proyecto aspira a subrayar la importancia y la relevancia de las aptitudes interpersonales en la productividad personal y en la competitividad de una empresa. Asimismo, el proyecto también aspira a mejorar las perspectivas laborales y empoderar a los trabajadores y, en particular, a las trabajadoras de Filipinas.

Enlace (en inglés): <https://ecop.org.ph/ecop-conducts-training-of-trainers-on-soft-skills/>

### «Futuro de Mujer», de la Confederación de Empresas de Noruega

«Futuro de Mujer» es un programa de desarrollo profesional sobre gestión y juntas directivas para mujeres directivas. Su objetivo es formar, concienciar y motivar a las mujeres a asumir cargos directivos y responsabilidades de gestión importantes en la empresa y la industria. Este programa ha cosechado grandes éxitos en Noruega, y en la actualidad lo están replicando organizaciones hermanas de la Confederación de Empresas de Noruega en Uganda, Kenia, Tanzania, Ghana y Túnez, con buenos resultados. El programa se basa en un modelo desarrollado por la Confederación de Empresas de Noruega como servicio a sus miembros. El programa pone a disposición una mayor cantera de mujeres cualificadas con las que contar cuando se busquen candidatos a cargos de gestión o dirección. Esto beneficia a las mujeres, a la comunidad empresarial y a los países que intentan de forma deliberada aumentar el número de mujeres con altos cargos.

Enlace (en inglés): <https://www.decp.nl/friends/nho-confederation-of-norwegian-enterprise-4617>

## 5. Intercambiar mejores prácticas en la región con la ayuda de la OIE

Gracias a la Red de Género de la OIE, las OO.EE. pueden contactar con otras organizaciones de su región o de otras partes del mundo y aprender de sus experiencias en materia de igualdad de género. La Red de Género de la OIE también publica folletos sobre buenas prácticas y directrices políticas en materia de igualdad de género a escala directiva, disponibles para todas las OO.EE. en la página web de la OIE. Estas pueden aprovechar los abundantes recursos y la amplia red de la OIE para intercambiar mejores prácticas y aprender unas de otras. Estos recursos no solo son un material útil para los miembros de la OIE, sino que también permiten registrar los progresos de las OO.EE. en sus esfuerzos por alcanzar el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5. Y lo más importante es que la labor de los empleadores será esencial para demostrar el compromiso del sector privado con la promoción de la igualdad de género.

### Premios a las mejores mujeres en puestos de dirección, en Montenegro

La ceremonia de premios a las mejores mujeres en puestos de dirección en Montenegro es un evento que tiene lugar con carácter anual y que organiza la Federación de Empleadores de Montenegro (MEF, por sus siglas en inglés), con el fin de favorecer el éxito entre las mujeres empresarias que tengan una actitud responsable y profesional hacia su trabajo, así como confirmar el potencial del liderazgo femenino y la mayor representación de las mujeres dirigentes. En 2018 y 2019, la MEF concedió premios a mujeres exitosas en puestos de dirección en las siguientes categorías: (1) economía, (2) sector público, (3) sociedad civil y (4) medios de comunicación. Se otorgan tres premios de igual valor por cada categoría, lo que hace un total de 12 premios «Mejores Mujeres en Puestos de Dirección de Montenegro» cada año. Asimismo, en el mismo evento, la MEF rinde homenaje a representantes del sector público o privado y les concede la «Placa MEF por su contribución especial al empoderamiento económico de las mujeres en Montenegro».

La MEF también ha creado un programa formativo para mujeres en puestos directivos a través de una plataforma para ampliar la base de conocimientos, las competencias y los logros profesionales. Este programa está diseñado especialmente para mujeres en puestos directivos o para aquellas que aspiren a ostentar altos cargos directivos. Con ello se pretende apoyar las ambiciones y las iniciativas de las mujeres empresarias, empoderarlas y ayudarlas a culminar su éxito y ascenso profesional, con el fin de demostrar su potencial económico, político y social.

*Nota: En 2018, tanto el evento como el programa formativo se integraron en el proyecto «Mujeres en puestos directivos en Montenegro: Apoyo al liderazgo y al desarrollo profesional de las mujeres en Montenegro», implantado por la MEF con el apoyo de la OIT. Lo que garantiza la sostenibilidad de este proyecto es la férrea iniciativa de la MEF de organizar estas iniciativas por sí sola.*

El informe (en inglés) «Women in Management in Montenegro» presenta hallazgos y recomendaciones en materia de políticas: <http://poslodavci.org/en/publications/women-in-management-in-montenegro>

## Recomendaciones a las empresas

### 1. Realizar cambios organizativos para cambiar la cultura empresarial

Incluso en los países en los que la cultura y la normas están muy masculinizadas, las empresas pueden forjar una cultura empresarial inclusiva y cosechar los frutos de la diversidad de género. Una forma de lograrlo sería promover cambios en la cultura empresarial interna. Aquellos CEO hombres inspiradores pueden convertirse en «embajadores» o «defensores» de este cambio. Pueden promover la diversidad de género en sus empresas y perfeccionar el talento de las mujeres.

#### **El Club de Hombres Defensores del Cambio en Polonia: una mayor diversidad entre los directivos hará las empresas polacas más competitivas**

El Club de Hombres Defensores del Cambio es la primera organización en Polonia en congregarse a los presidentes de 11 grandes empresas para apoyar a la mujer y la diversidad en las empresas. Este club se fundó el 25 de octubre de 2018, a iniciativa del embajador de Australia en Polonia, la fundación Sukces Pisany Szminką y los CEO de 6 grandes empresas: BGŻ BNP Paribas, Citi Handlowy, Coca-Cola Poland Services, Deloitte, Mastercard y Microsoft.

Los objetivos del club son promover mejores prácticas e iniciativas para aumentar el número de mujeres en altos cargos directivos y ejecutivos, acabar con la brecha salarial de género y desplegar nuevos mecanismos eficaces para aprovechar mejor el talento de hombres y mujeres. Sus miembros fundadores enfatizan que, aunque reconocen la importancia de beber de las tendencias e ideas internacionales, su objetivo es elaborar soluciones para atajar problemas particulares de Polonia. Consideran que esto se traducirá en un mejor aprovechamiento de los equipos mixtos, lo que llevará a aumentar la competitividad de las empresas del país. En los primeros 12 meses, los miembros crearon equipos de trabajo compuestos por expertos de las empresas fundadoras, a fin de identificar y formular buenas prácticas para las actividades de inclusión y diversidad de sus organizaciones y del mercado en general. También se han centrado en crear programas formativos que desarrollen equipos diversos de alto rendimiento y en crear herramientas del tipo «Flexibilidad Total en los Roles» (en inglés, *All Roles Flex*) para garantizar una carrera profesional flexible para todos.

Enlace (en polaco): <https://sukcespisanyshminka.pl/powstal-klub-champions-of-change-pierwsza-taka-organizacja-polsce-dzialajaca-rzecz-wspierania-kobiet-roznorodnosci-biznesie/>



## El Índice de Diversidad e Inclusión: una evaluación objetiva y transparente de la gestión de la diversidad y la inclusión

El Índice de Diversidad e Inclusión ofrece una evaluación objetiva y transparente de cómo se gestiona la diversidad en las organizaciones. Los empleadores pueden utilizarlo para fijar objetivos tangibles y formular planes de acción. También les permite identificar mejor las oportunidades y los riesgos ligados a la gestión de la diversidad, y subraya las áreas que requieren mejoras para lograr un lugar de trabajo inclusivo y diverso. El Forum Odpowiedzialnego Biznesu (o Responsible Business Forum), coordinador de la Carta de la Diversidad de Polonia, ha puesto en marcha un proyecto que aspira a evaluar en qué estadio se encuentra una empresa en materia de diversidad e inclusión. Deloitte, empresa auditora del estudio, garantiza que el proceso de evaluación se lleve a cabo de forma adecuada. El Índice de Diversidad e Inclusión se basa en experiencias y metodologías internacionales y polacas. El cuestionario se basa en las normas y estándares de la ISO y la GRI sobre diversidad e igualdad de oportunidades y en las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre empleo y relaciones laborales.

Enlace (en polaco): <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/solutions/hr-diversity-inclusion-rating.html>

## 2. Disponer políticas de diversidad e inclusión para conservar y promover el talento

Siempre que sea factible, las empresas pueden integrar políticas de contratación o de desarrollo profesional, como políticas para el acceso igualitario a la formación profesional o a programas de mentoría, así como incluir el talento de las mujeres en todas las actividades y funciones de su empresa para fortalecer sus capacidades. Las empresas también pueden organizar intercambios entre empresas para acceder a una red mayor de mujeres capaces y así pulir los talentos de sus propias trabajadoras.

### La Carta de la Diversidad de Polonia

La Carta de la Diversidad es un compromiso escrito firmado por empresas que se comprometen a adoptar políticas de igualdad, de diversidad en la gestión y de prevención activa de la discriminación en el lugar de trabajo. Al firmar la Carta de la Diversidad (en polaco, *Karta Różnorodności*), una empresa se compromete a la no discriminación en el lugar de trabajo y a adoptar políticas que generen y promuevan la diversidad. En Polonia, esta iniciativa está coordinada de forma exclusiva por la ONG polaca Responsible Business Forum y goza de los auspicios del Comisionado de Derechos Humanos. La Carta cuenta con más de 7000 signatarios en 24 países europeos hasta la fecha y más de 270 signatarios en Polonia.

Enlace (en inglés): <http://odpowiedzialnybiznes.pl/diversity-charter/>

## 3. Integrar políticas de conciliación familiar

Las empresas pueden integrar políticas de conciliación familiar accesibles tanto para hombres como para mujeres, lo que permitiría a más hombres asumir responsabilidades familiares. Se pueden ofrecer a todos los trabajadores una organización flexible del trabajo y, si los propios cargos directivos hacen uso de estas medidas, estas se afianzarán más en la empresa. Otras políticas de conciliación familiar que ya se emplean en diversos contextos, según si son factibles y relevantes para las empresas, son: ofrecer baja de maternidad y paternidad a los empleados o un suplemento salarial a dichas bajas; ofrecer servicios de guardería dentro de la empresa y disponer una sala de lactancia para las madres,

entre otras. Si bien algunas de estas medidas pueden ser difíciles de implantar en algunas empresas, estas pueden no solo formular sus propias iniciativas, sino buscar apoyo de los gobiernos para aprovechar los recursos que estos puedan poner a su disposición.

#### **Nestlé apoya a las familias con su nueva política de permiso parental**

Nestlé ha adoptado una nueva política imparcial en materia de género para sus empleados en todo el mundo. Con esta nueva política, se amplía el permiso parental del cuidador principal de las 14 semanas previas a 18 semanas de permiso remunerado al completo. A esto se le suma una política de apoyo parental que refuerza la protección del empleo, de la salud, la no discriminación, la disponibilidad de opciones laborales flexibles y el apoyo a la lactancia.

Enlace (en inglés): <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-supports-families-new-parental-leave-policy>

#### **4. Establecer mecanismos para la reincorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo**

Las mujeres tienden a abandonar sus puestos de trabajo o bien debido al permiso por maternidad legal o bien porque amplían su baja para cuidar de sus hijos. Las empresas pueden formular políticas que fomenten la reincorporación de las mujeres a sus puestos de trabajo previos con formaciones específicas. Por ejemplo, pueden ofrecer formación en línea a mujeres que estén interesadas en volver a trabajar, para que no se desconecten por completo de sus empleos.

#### **Laboratoria**

Laboratoria es una organización sin ánimo de lucro peruana que pretende educar y capacitar a mujeres jóvenes desfavorecidas como programadoras y desarrolladoras web. El objetivo es brindarles oportunidades laborales en el sector digital. En la actualidad, ofrece formación a mujeres en Lima, Arequipa, Santiago de Chile, Ciudad de México, Guadalajara y São Paulo. En abril de 2016, Laboratoria recibió el Google RISE Awards por su trabajo inclusivo en el sector tecnológico. Asimismo, en agosto de ese año, la revista MIT Technology Review reconoció al proyecto como uno de los proyectos más innovadores coordinados por emprendedores menores de 35 años.

Enlace: <https://www.laboratoria.la/>

#### **El programa de reincorporación laboral de Goldman Sachs**

Goldman Sachs lanzó en 2008 uno de los primeros programas de reincorporación laboral y, en la actualidad, hay unos 50 programas similares en los Estados Unidos. Este tipo de programas se plantean como pasantías a las que pueden acceder hombres y mujeres que hayan interrumpido sus carreras profesionales durante un mínimo de dos años, y tienen una duración de entre ocho semanas y seis meses.

Fuente: Harvard Business Review, 2019, «Helping Stay-at-Home Parents Reenter the Workforce», <https://hbr.org/2019/06/helping-stay-at-home-parents-reenter-the-workforce>

## 5. Ofrecer actividades de concienciación para altos directivos sobre las ventajas de integrar más mujeres en los cargos de gestión

Para que las empresas integren de forma plena un cambio en su cultura empresarial y puedan adoptar una gestión más diversa desde una perspectiva de género, es importante concienciar a los empleados en materia de igualdad. Una forma de lograrlo sería con actividades formativas de concienciación para todos, en particular, para altos directivos. Esta formación puede tratar cuestiones como políticas de conciliación familiar o medidas para atraer y retener el talento de las mujeres. En algunos casos, formar a altos directivos puede ser útil, no solo para concienciarlos y convencerlos de la necesidad de una gestión desde la diversidad, sino para dotarlos de las herramientas necesarias para implantar las medidas más convenientes. Si bien esto puede ser poco asequible para las pymes, estas podrían plantearse el solicitar recursos existentes a tal efecto. Pueden optar por recibir directrices de organizaciones empresariales o de asociaciones de mujeres a las que pertenezcan, o pueden aliarse con empresas de mayor tamaño que brinden una formación similar dentro del mismo sector a sus empleados. También hay países con una población cada vez más envejecida, en la que las mujeres mayores ya no tienen responsabilidades familiares y quieren dedicar más tiempo al trabajo.

### La campaña interna de Kering contra los estereotipos de género

Kering, una empresa de lujo francesa, puso en marcha una campaña interna contra los estereotipos de género, con el fin de involucrar a todos sus colaboradores en un debate sobre la representación de hombres y mujeres y analizar cómo estos estereotipos encasillan a las personas en roles sociales sexistas.

Fuente: BusinessEurope, 2019, «Key issues to Strengthen Gender Equality in Europe», documento de posición.



A powerful  
and balanced  
voice for business



**© OIE Abril de 2020**

International Organisation of Employers | Organisation Internationale des Employeurs | Organización Internacional de Empleadores  
Avenue Louis-Casaï 71 – CH-1216 Geneva • T +41 22 929 00 00 F +41 22 929 00 01 • [ioe@ioe-emp.com](mailto:ioe@ioe-emp.com) [ioe-emp.org](http://ioe-emp.org)