

# ROMPER

## el techo de cristal

### Las mujeres en puestos de dirección

Actualización – 2004

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA



# Índice

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. LAS MUJERES EN LOS EMPLEOS PROFESIONALES.....</b>	<b>7</b>
La segregación ocupacional por razones de sexo en los empleos profesionales.....	10
<b>3. LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN.....</b>	<b>15</b>
Las mujeres en lo más alto.....	22
Las mujeres dirigentes políticas.....	25
<b>4. LAS DIFERENCIAS SALARIALES.....</b>	<b>33</b>
<b>5. LAS MUJERES EN EL EMPLEO INDEPENDIENTE.....</b>	<b>39</b>
<b>6. LAS MUJERES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....</b>	<b>45</b>
<b>7. PERCEPCIONES DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN.....</b>	<b>53</b>
Aspirando a tenerlo todo.....	53
Los obstáculos.....	56
<b>8. LA ACCIÓN DE LA OIT.....</b>	<b>63</b>
Las normas internacionales del trabajo.....	64
Sensibilización/reforzamiento de capacidades en materia de igualdad de género para los mandantes.....	65
Mejorar la empleabilidad de las trabajadoras/el desarrollo de la iniciativa empresarial.....	66
Reforzando las capacidades en la OIT.....	67
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>10. DEFINICIONES DE TÉRMINOS.....</b>	<b>71</b>
<b>NOTAS.....</b>	<b>75</b>

# Agradecimientos

**E**sta publicación es una actualización de ciertas secciones de la publicación original “Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección” de Linda Wirth. La actualización contiene las estadísticas más recientes con respecto a las mujeres en los puestos de dirección, provenientes del Anuario de Estadísticas del Trabajo de la OIT (2003) y de los datos estadísticos de entes gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG) e institutos de investigación. Akemi Serizawa recopiló y analizó los datos estadísticos, y desarrolló los gráficos. Prue Hopkins llevó a cabo investigaciones suplementarias en el Internet, compiló y elaboró la información y desarrolló luego recomendaciones en base al análisis de la misma. Adrienne Cruz proporcionó valiosas observaciones y contribuyó a la revisión. Helena Leslie y Catherine Bond tuvieron a su cargo la tarea de corrección de pruebas y composición. Irene Mbinkar-Gondo brindó apoyo de secretaria y Brigitte Honma prestó asistencia para la obtención de los datos estadísticos.

# INTRODUCCIÓN

# 1

Desde la publicación en 2001 de la obra *Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección*, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) ha recibido un número de solicitudes de datos actualizados sobre la situación de las mujeres en empleos profesionales y en puestos de dirección. Respondiendo a estas demandas, se decidió publicar una versión actualizada del capítulo 2: “Mujeres en empleos profesionales y de dirección” del libro original, utilizando los datos disponibles entre los años 2001 y 2003. Se emplearon diversas fuentes de información para la preparación del libro, especialmente el *Anuario de Estadísticas del Trabajo* de la OIT (2003). También se reunieron datos estadísticos de entes gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales (ONG) e institutos de investigación.

En esta publicación la OIT actualiza su información sobre las mujeres en empleos profesionales y en puestos de dirección utilizando los datos disponibles entre los años 2001 y 2003.

La versión actualizada del capítulo 2 no supone abordar el tema con la misma profundidad que el libro original. Ella tiene como objeto presentar los nuevos datos estadísticos junto con los diversos resultados de la investigación y los materiales de investigación reunidos a partir de un estudio de la literatura en el Internet, ilustrando algunos de los prejuicios institucionales y de comportamientos que continúan obstaculizando el progreso de las mujeres en los empleos profesionales y directivos, y señalando algunos de los programas que se están poniendo en marcha para apoyar a las mujeres en puestos gerenciales. Sin embargo, en cierta medida este estudio se ha visto limitado debido a la ausencia de datos de países que no reúnen en forma sistemática informaciones precisas sobre las mujeres en puestos profesionales y de dirección, o que tienen un acceso restringido al Internet.

La situación global de las mujeres en materia de empleo no ha evolucionado significativamente desde el 2001. Las *Tendencias Mundiales del Empleo* de la OIT (2003) indican que las mujeres continúan teniendo menores índices de participación en el mercado de trabajo, mayores tasas de desempleo y significativas diferencias de remuneraciones, en comparación con los hombres. Las mujeres representan más del 40 por ciento de la fuerza laboral en el mundo, aproximadamente el 70 por ciento de las mujeres en los países desarrollados y el 60 por ciento en los países en desarrollo. Igualmente, se han registrado pequeños cambios respecto al porcentaje de su participación en los empleos profesionales en estos últimos años. Las mujeres ocupan alrededor del 30 al 60 por ciento de los empleos profesionales en la muestra de países para los que se dispone de datos actualizados. Esto representa un incremento del 0.7 por ciento entre 1996-99 y 2000-02. Sin embargo, subsisten variaciones considerables entre los porcentajes de mujeres en diferentes clases de empleos profesionales.

La situación global de las mujeres en materia de empleo no ha evolucionado significativamente desde 2001.

El problema de la segregación ocupacional<sup>1</sup> como resultado de las actitudes culturales y sociales respecto a lo que constituye el empleo “masculino” o “femenino”, varía en extensión de un país al otro, y de un empleo al otro. Las mujeres están sobre todo concentradas en las profesiones “feminizadas” como la enfermería y la enseñanza (segregación ocupacional horizontal), donde paralelamente permanecen dentro de categorías de empleo subalternos a los hombres (segregación ocupacional vertical). Sin embargo, las mujeres continúan realizando pequeñas incursiones en campos no tradicionales como el derecho, las tecnologías de información y comunicación (TIC) y la informática, y la ingeniería, y se constata que los empleadores están comenzando a promover a las mujeres en forma más sistemática y a instau-

A pesar de pequeñas incursiones en campos no tradicionales, las mujeres están sobre todo concentradas en las profesiones “feminizadas”.

El índice de progreso relativo a las mujeres en puestos de dirección es lento e irregular.

Las mujeres no disponen de las mismas oportunidades que los hombres para ejercer los empleos de responsabilidades más altas, que favorecen el progreso en sus carreras profesionales.

rar políticas favorables a la familia a fin de retenerlas. Sin embargo, las mujeres que eligen empleos no tradicionales pueden afrontar apremios especiales en el lugar de trabajo, en particular el aislamiento, un acceso limitado a mentores y a modelos de comportamiento femeninos, y el acoso sexual.

En cuanto a las mujeres en puestos de dirección, el índice de progreso es lento e irregular. Su participación oscila entre el 20 y el 40 por ciento en 48 de los 63 países incluidos en la muestra 2000-02. Esto representa para los tres a cinco años que abarcan los períodos 1996-99 y 2000-02 un aumento de entre 1 y 5 por ciento.

Los hombres son mayoría entre los directivos, altos ejecutivos, y en los niveles superiores de los empleos profesionales, mientras que las mujeres permanecen aún concentradas en las categorías inferiores de los puestos directivos. Se han establecido reglas a la vez visibles e invisibles en torno a la norma “masculina” a la que las mujeres a veces encuentran difícil adaptarse: los colegas masculinos y femeninos y los clientes no consideran automáticamente a las mujeres como iguales de los hombres, las mujeres deben generalmente trabajar mucho más duramente que los hombres para probarse a sí mismas, y en ocasiones deben adaptarse más que lo necesario a los estilos y actitudes “masculinos” de trabajo. Además, las mujeres tienden a ser excluidas de las redes informales dominadas por los hombres dentro de las empresas, que son esenciales para el desarrollo de la carrera profesional. El problema se ve exacerbado por la suposición de los empleadores que las mujeres, inversamente a los hombres, no son capaces de consagrar toda su energía y su tiempo al trabajo remunerado debido a sus responsabilidades familiares. Por consiguiente, las mujeres no disponen de las mismas oportunidades que los hombres para ejercer los empleos de responsabilidades más altas, y que favorecen el progreso en sus carreras profesionales. Se constata, no obstante, que una vez que las mujeres alcanzan los niveles superiores de dirección, las actitudes hacia ellas no difieren mayormente de aquellas dirigidas a los hombres.

## RECOMENDACIONES:

Para facilitar el avance de las mujeres en los puestos ejecutivos y de dirección se requiere:

un compromiso de alto nivel para cambiar la cultura existente dentro de una empresa u organización;

**1.** Las estrategias para facilitar el avance de las mujeres en los puestos ejecutivos y de dirección requieren de un compromiso en el más alto nivel para cambiar la cultura existente dentro de una empresa o una organización.

♦ Se deben establecer programas de sensibilización en todos los niveles jerárquicos para refutar los mitos que rodean las aptitudes de las mujeres y su dedicación al trabajo, para lograr una mejor comprensión de las cuestiones relativas al género y a la familia por parte de los directivos, y para respaldar la valiosa contribución que las mujeres pueden proporcionar a la imagen de la empresa y a su productividad.

♦ A fin de competir en igualdad con los hombres, es esencial igualmente que las mujeres puedan acceder a la formación para los puestos ejecutivos y a una experiencia operacional, a mentores y a modelos de comportamiento en los niveles más altos, además del acceso a redes formales e informales y canales de comunicación en el lugar de trabajo.

**2.** Esfuerzos integrales y sostenidos son también necesarios para asegurar que los componentes de las políticas de igualdad de oportunidades en el empleo (incluyendo contratación, asignación de tareas, planificación de las carreras, clasificación de los empleos, salarios, transferencias y ascensos) sean controlados estrechamente y que los procedimientos sean transparentes, objetivos y equitativos.

- ♦ Elementos más inventivos pueden sumarse a fin de asegurar que las mujeres no se vean perjudicadas económicamente por la maternidad, incluyendo la supresión de las pérdidas de derechos en los planes de jubilación por interrupciones de la carrera profesional, el otorgamiento de licencias no remuneradas con una garantía de empleo al retorno al trabajo, y la promoción de las mujeres que trabajan a tiempo parcial.

**3.** Una de las principales características del trabajo profesional y de gestión gerencial son las prolongadas horas de trabajo que se requieren para obtener una promoción. En ocasiones es difícil, tanto para los hombres como para las mujeres, conciliar las largas horas de trabajo que son exigidas al personal directivo con el tiempo necesario para atender las responsabilidades familiares. Por lo tanto,

- ♦ Las políticas favorables a la familia (incluyendo horarios flexibles de trabajo, licencia parental para los hombres y las mujeres, servicios para el cuidado de niños, etc.) deberían constituir elementos importantes en el marco de un conjunto integral de medidas destinadas a apoyar a las mujeres en el trabajo.

**4.** Entre las medidas que pueden tomar los empleadores para mejorar el entorno laboral de las mujeres en ocupaciones no tradicionales, se pueden incluir:

- ♦ garantizar que la legislación contra la discriminación se aplique en el lugar de trabajo de tal manera que las mujeres tengan igualdad de oportunidades para el acceso al empleo;
- ♦ poner en práctica políticas atinadas contra el acoso sexual y proporcionar a la vez educación sobre el acoso sexual para crear un clima de respeto dentro de la empresa;
- ♦ y organizar foros para que las mujeres puedan abordar las cuestiones que las afectan en los empleos no tradicionales.

**A**ún existen diferencias significativas de salarios entre los hombres y las mujeres, que afectan no solamente a directivos y trabajadores con iguales calificaciones pero también al mercado de trabajo en su conjunto. Las mujeres ganan en promedio solamente dos tercios del salario de los hombres. La segregación ocupacional es la razón principal de esta persistente disparidad en las remuneraciones. También es más probable que las mujeres desarrollen carreras profesionales más cortas que los hombres de la misma edad, ya que ellas tienden a dejar sus empleos o a trabajar a tiempo parcial para cumplir con sus responsabilidades familiares y a retomar un empleo a tiempo completo posteriormente. Esto conduce a ascensos más lentos y menores salarios. Las diferencias en extras y primas al rendimiento que reciben los hombres y las mujeres en puestos de dirección son también factores que contribuyen a la diferencia entre sus respectivos ingresos.

una política de igualdad de oportunidades en el empleo con componentes estrechamente controlados y procedimientos transparentes, objetivos y equitativos;

políticas favorables a la familia;

la aplicación de la legislación contra la discriminación y de políticas atinadas contra el acoso sexual.

Aún existen diferencias significativas de salarios entre los hombres y las mujeres.

# RECOMENDACIÓN

Es necesario adoptar medidas más firmes para armonizar los sistemas de remuneraciones para los asalariados hombres y mujeres.

El alto nivel de instrucción de las mujeres no se refleja directamente en los puestos que ellas ocupan en el mercado de trabajo.

La elección de estudios de las estudiantes está a menudo influenciada por la socialización de roles en función del sexo.

**5.** Es necesario adoptar medidas más firmes para armonizar los sistemas de remuneraciones para los asalariados hombres y mujeres, tales como:

- ♦ asegurar una mayor transparencia de los sistemas de remuneraciones y especificar la accesibilidad de los asalariados de ambos sexos a los diferentes componentes de la remuneración;
- ♦ garantizar la igualdad de condiciones y prestaciones para todos los asalariados y, sobre una base proporcional, ofrecer a las trabajadoras a tiempo parcial los mismos derechos, condiciones y prestaciones que disfrutaban los trabajadores/as a tiempo completo;
- ♦ someter los salarios a procedimientos de revisión, y evaluar y controlar regularmente los sistemas de remuneración.

**E**n el período 2000-01, las mujeres representaban entre el 40 y 60 por ciento de toda la matrícula de la enseñanza superior en 26 de los 35 países para los cuales se disponen de datos. Sin embargo, su alto nivel de instrucción no se reflejaba directamente en los puestos que ellas ocupaban en el mercado de trabajo. Esta situación corresponde principalmente a que la elección de estudios de las estudiantes está a menudo influenciada por la socialización de roles en función del sexo. Ellas están así predisuestas a tener aspiraciones menos elevadas que sus homólogos masculinos y, por consiguiente, tienden a elegir áreas de estudio que no les brindan las calificaciones que les permitirán luego forjar carreras profesionales más ambiciosas y progresar hacia puestos directivos y profesionales superiores. Las mujeres son también conscientes del hecho que los empleadores tienden a categorizar los empleos como más “adecuados” para las mujeres o para los hombres y por esta razón, las mujeres tienden a adaptar consecuentemente sus opciones respecto a las materias de estudio y a la elección de su profesión, perpetuando así la segregación ocupacional en función del sexo.

## RECOMENDACIONES:

Las imágenes estereotipadas de los hombres y de las mujeres en función del sexo deben ser suprimidas en los programas escolares y las prácticas y actitudes discriminatorias deben ser eliminadas en la enseñanza y en la orientación profesional.

**6.** Las estrategias para estimular a las mujeres a ampliar sus opciones de estudios incluyen:

- ♦ la supresión de las imágenes estereotipadas de los hombres y de las mujeres en función del sexo y la supresión del lenguaje sexista en los programas escolares (materiales didácticos y métodos de enseñanza), a fin de inculcar desde la más temprana edad en la conciencia de los niños/as la noción de igualdad de participación de las mujeres en todas las áreas de la sociedad;
- ♦ el diseño de programas para el personal docente destinados a remover prácticas y actitudes discriminatorias en la enseñanza y en la orientación profesional, y la organización de campañas de concienciación entre las familias de los estudiantes y sus amigos, y en el seno de la comunidad en general.



**7.** Como en la profesión docente las mujeres tienden a predominar en los puestos subalternos, en la educación superior escasean los mentores femeninos y modelos de roles femeninos sobre los cuales las estudiantes puedan modelar sus aspiraciones en cuanto a su carrera profesional.

♦ Para revertir esta situación es necesario establecer programas destinados a mejorar la presencia de las mujeres en la jerarquía académica, particularmente en las áreas de estudios no tradicionales. Estos programas pueden tomar la forma de acción positiva o de sistemas de cuotas para promover a las docentes en las escuelas y en las universidades, nombrándolas en los comités de selección y promoviendo su acceso a las cátedras de alto nivel.

♦ El establecimiento de guarderías en las ciudades universitarias no sólo dará a las profesoras la flexibilidad profesional que necesitan, pero igualmente permitirá aumentar la inscripción de mujeres con niños pequeños en el nivel de educación superior. También, un número mayor de mujeres podrán decidirse a matricularse en materias científicas y tecnológicas si los materiales de promoción de estudios universitarios no tradicionales están orientados específicamente hacia las mujeres estudiantes.

**8.** Finalmente, para superar la opinión generalizada de discriminación hacia las mujeres en lo que se refiere a sus calificaciones no tradicionales, se deben elaborar programas para ayudar que los empleadores reconozcan las aptitudes de las mujeres y los beneficios que ellas pueden aportar a sus empresas.

Son necesarios programas para mejorar la presencia de mentoras y modelos de roles femeninos en la jerarquía académica.

Se deben elaborar programas para ayudar a los empleadores a reconocer las aptitudes de las mujeres y los beneficios que ellas pueden aportar a sus empresas.



# LAS MUJERES EN LOS EMPLEOS PROFESIONALES

## 2

Los avances en materia de igualdad de género en el mercado de trabajo se reflejan en la participación de las mujeres en los empleos profesionales. Las mujeres trabajan en una variedad de servicios profesionales en todo el mundo. Se las encuentra predominantemente en las profesiones tradicionalmente femeninas como la enfermería, la docencia y la administración, aunque también ellas se han infiltrado en muchos de los campos dominados por los hombres, particularmente en el sector de tecnologías de la información y las comunicaciones y sistemas judiciales en todo el mundo. Los datos estadísticos muestran que, durante los últimos tres a cinco años, no se han registrado mayores cambios en el porcentaje que ellas representan y que las mujeres continúan ocupando aproximadamente la mitad o más de los trabajos profesionales en numerosos países. No obstante, continúan existiendo considerables variaciones respecto a la proporción de mujeres de acuerdo a las distintas profesiones.

Los avances en materia de igualdad de género en el mercado de trabajo se reflejan en la participación de las mujeres en los empleos profesionales.

## Datos recientes

♦ Los datos recientes obtenidos del *Anuario de Estadísticas del Trabajo de la OIT de 2003* (ver gráficos 2.1 y 2.2) correspondientes a 63 países en 1996-99 y 2000-02 (de los cuales 48 utilizan la clasificación CIUO-88 y 15 utilizan CIUO-1968<sup>2</sup>, muestran que las mujeres detienen de un 30 a un 60 por ciento de los trabajos profesionales en 45 de los 63 países en 2000-02, y más del 60 por ciento en 12 países. Este nivel ha permanecido estable desde 1996-99. Como referencia para los datos presentados en los gráficos se toman los años 1998 y 2002.

Para los países sobre los que no se disponen de datos para 1998 y 2002 se utilizaron los datos de los años más cercanos. No sería entonces completamente exacto comparar los datos entre países o calcular la media de índices de crecimiento entre los diferentes países, sin tener en cuenta los años a que estos datos corresponden.

♦ La participación global más alta de las mujeres en los empleos profesionales en 2000-02 ha sido en Europa oriental y en la Comunidad de Estados Independientes (CEI). En 48 países que utilizan la clasificación CIUO-88, las mujeres ocupaban más del 60 por ciento de los empleos profesionales en Lituania (70.2 por ciento), Letonia (67 por ciento), Estonia (66 por ciento), Georgia (64.8 por ciento), Ucrania (63.7 por ciento), Eslovaquia (63,1 por ciento), Polonia (60,9 por ciento), y en Moldova (60,3 por ciento). Es a causa de políticas regulares de apoyo a las madres trabajadoras que estos países registran una alta proporción de mujeres en los empleos profesionales.

Puerto Rico es el único otro país que registra una alta proporción de mujeres profesionales (60,5 por ciento). Sin embargo, en siete países de Europa oriental y de la CEI (Eslovenia, Estonia, Moldova, Polonia, República Checa, Rumania y Ucrania), se registraron pequeñas disminuciones en el porcentaje de mujeres en empleos profesionales (de -1 a -4,3 por ciento) entre 1996-99 y 2000-02.

La participación de las mujeres en los empleos profesionales no ha variado significativamente en el curso de los tres últimos años.

La participación global de las mujeres en los empleos profesionales en 2000-02 ha sido la más alta en Europa oriental, en la Comunidad de Estados Independientes (CEI) y en Puerto Rico, Filipinas, Brasil y Venezuela.

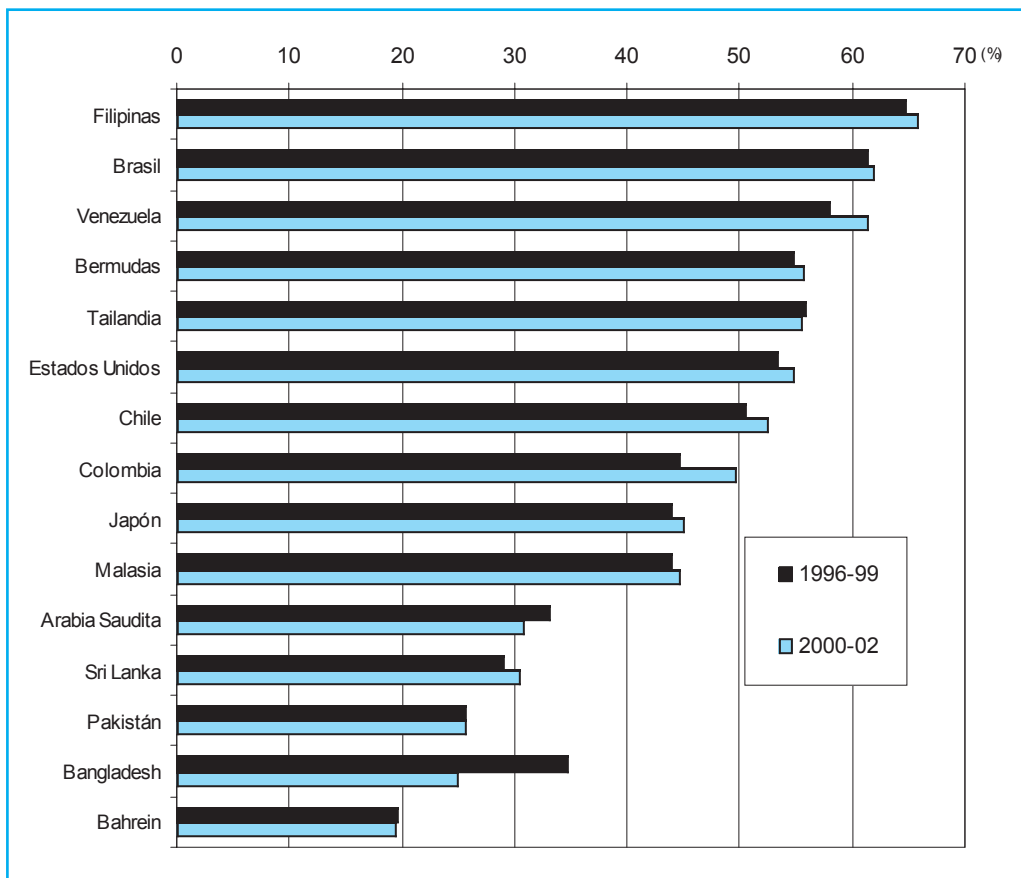
♦ En los 15 países que utilizan la clasificación CIUO-1968, el porcentaje más alto de mujeres en trabajos profesionales se registra en Filipinas (65,7 por ciento), seguida por Brasil (61,9 por ciento), y Venezuela (61,3 por ciento).

♦ El porcentaje de participación de las mujeres en los países del sur de Asia y del Oriente Medio es sensiblemente más bajo y en torno al 30 por ciento o menos en Chipre (17,9), en Bahrein (19,4) por ciento), en Bangladesh (25 por ciento), y en Pakistán (25,6 por ciento). Esta proporción comparativamente baja puede ser imputable a los comportamientos sociales respecto a la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo y a la prioridad que otorgan las mujeres a las responsabilidades familiares.

♦ En 44 de los 63 países, la tasa de participación de las mujeres en empleos profesionales ha registrado un aumento marginal del 0,1 al 5 por ciento entre 1996-99 y 2000-02, especialmente en Bolivia (16,1 por ciento), en El Salvador (10,9 por ciento) y en la República de Corea (10,3 por ciento). Sin embargo, la participación desciende en forma relativamente importante en Chipre (-26,5 por ciento), en Costa Rica (-26 por ciento), y en Bangladesh (-9,8 por ciento). Esta disminución puede tener su origen en la recesión económica global experimentada durante el período considerado.

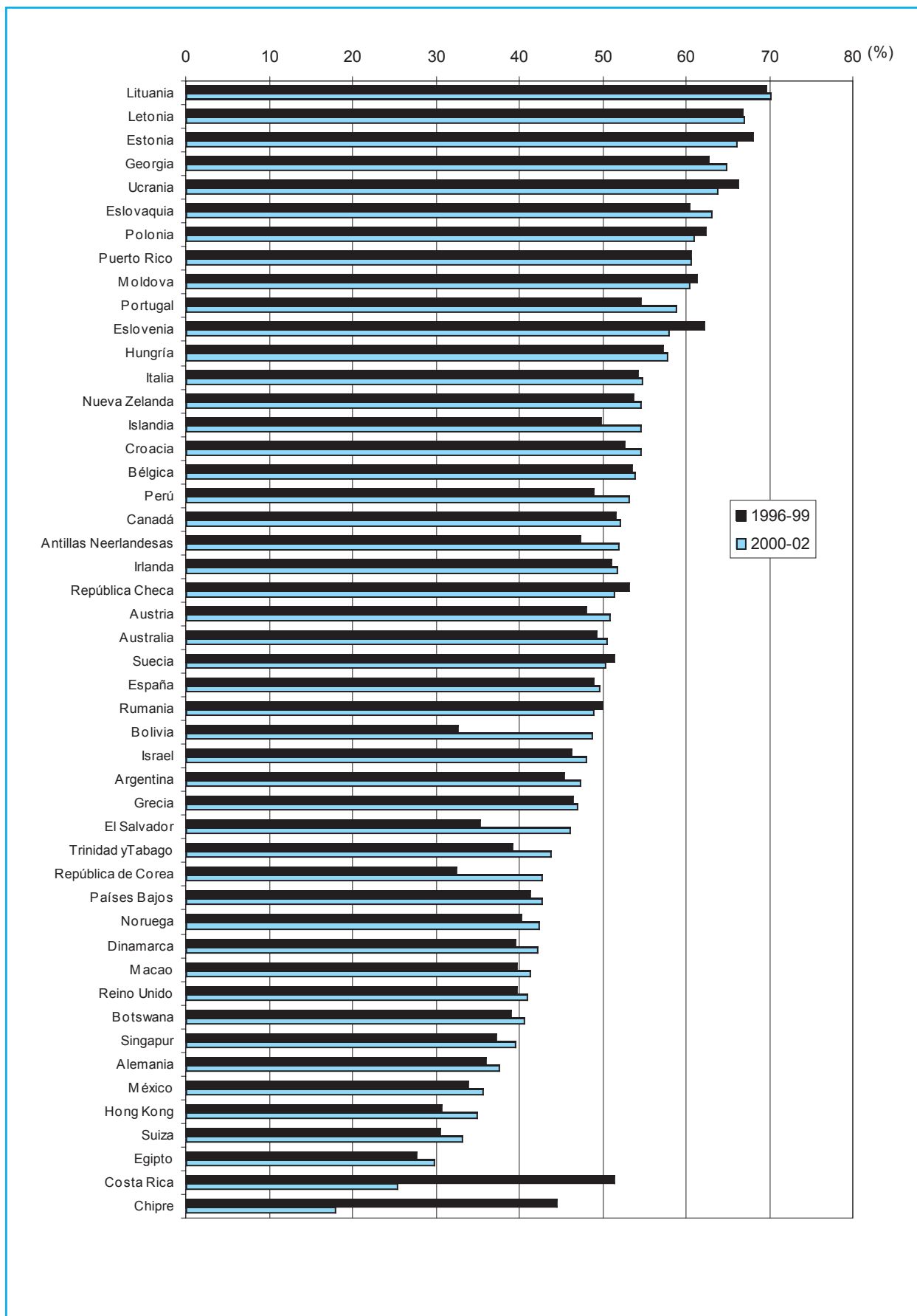
**Grafico 2.1: Porcentaje de mujeres como trabajadoras profesionales, 1996-99 y 2000-02**

Fuente: OIT (2003) *Anuario de Estadísticas del Trabajo*, Cuadro 2C  
Países con clasificaciones CIUO-1968, Gran grupo 0/1



**Grafico 2.2: Porcentaje de mujeres como trabajadoras profesionales, 1996-99 y 2000-02**

Fuente: OIT (2003) *Anuario de Estadísticas del Trabajo*, Cuadro 2C  
Países con clasificaciones CIUO-88, Gran grupo 2



# LA SEGREGACIÓN OCUPACIONAL POR RAZONES DE SEXO EN LOS EMPLEOS PROFESIONALES

Los principales factores que contribuyen a la segregación ocupacional en función del sexo son:

las actitudes sociales y culturales hacia lo que constituye un empleo “masculino” o “femenino”;

la desigualdad de género presente en la educación y la formación.

En Europa, la enfermería es el empleo donde más predominan las mujeres.

Aunque las mujeres constituyen la mayoría de los docentes en la educación primaria, su participación como docentes en la educación superior es mucho menor.

Los principales factores que contribuyen a la segregación ocupacional en función del sexo son las actitudes sociales y culturales hacia lo que constituye un empleo “masculino” o “femenino” y la desigualdad de género presente en la educación y la formación, que conduce a los dos sexos a ser orientados (o a orientarse ellos mismos) hacia profesiones y trabajos diferentes. En muchos países prevalece aún la segregación profesional por razones de sexo en los empleos profesionales, aunque la amplitud del problema varía de un país a otro, y de un empleo a otro.

Tradicionalmente, la ingeniería, las ciencias físico-químicas, la justicia, el derecho y la administración de los servicios de salud son considerados como empleos “masculinos” y el trabajo de bibliotecarias, enfermeras y docentes (especialmente en la instrucción primaria) son considerados como empleos “femeninos”. Este fenómeno es llamado “segregación ocupacional horizontal”. Incluso en los empleos donde predominan las mujeres existe también una “segregación ocupacional vertical”, donde es más probable que los hombres ocupen los puestos más altos y mejor remunerados. Por ejemplo, en el sector de la salud, los hombres son mayoritarios como médicos y administradores. Los nuevos campos donde las mujeres se abren camino en empleos no convencionales en algunas partes del mundo incluyen las tecnologías de la información y las comunicaciones y el ámbito jurídico.

A pesar del lento pero constante aumento del porcentaje de mujeres profesionales en la empresa, la naturaleza de las opciones profesionales de las mujeres continúa impidiéndoles progresar en las jerarquías de las organizaciones en las que ellas trabajan. En el momento de la contratación, generalmente se les asigna a las mujeres capacitadas trabajos de menor valor en términos de calificaciones requeridas y de remuneración. Ellas ocupan entonces empleos que son considerados como “no estratégicos”, más que puestos operacionales que les permitan una experiencia integral concreta de dirección conducente a puestos de dirección más altos. Así, se convierten efectivamente en personal de apoyo para sus colegas masculinos estratégicamente mejor posicionados.

## Datos recientes

♦ El banco de datos SEGREGAT<sup>3</sup> de la OIT recopila datos sobre empleo desagregados por sexo y categorías ocupacionales. Los datos reunidos en el 2000 de 28 países, principalmente en Europa, conciernen ocho categorías de empleo profesionales (físicos y químicos; matemáticos y estadísticos; programadores informáticos; arquitectos e ingenieros, profesionales de la salud excepto enfermeras, enfermeras, juristas, bibliotecarios), y muestran que la enfermería es el empleo en donde más predominan las mujeres. En 16 de estos países la media de participación de mujeres en enfermería fue de un impresionante 86 por ciento. No se disponían datos para ocho de los 28 países estudiados. Las mujeres bibliotecarias seguían a las enfermeras con un promedio de participación del 70 por ciento en los 28 países.

♦ El gráfico 2.3, que presenta las estadísticas<sup>4</sup> de la Comisión Económica

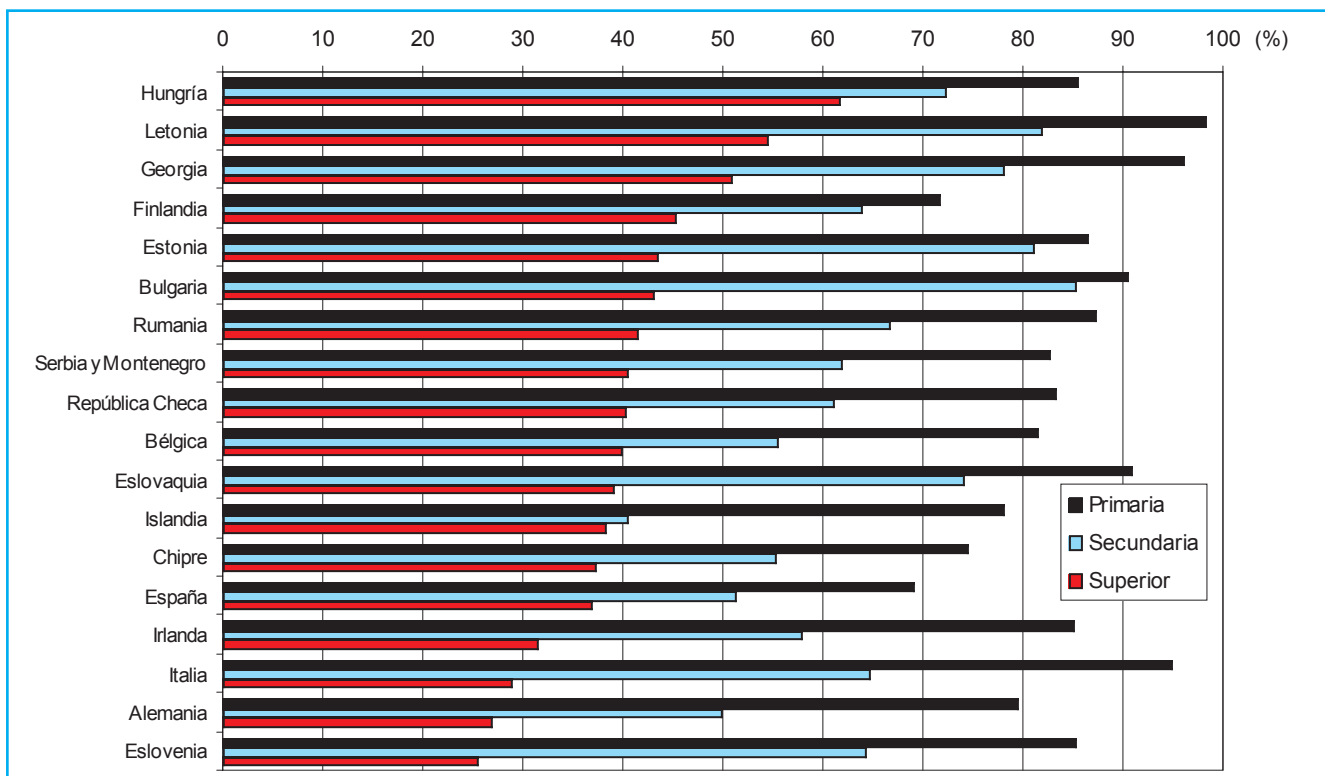
de las Naciones Unidas para Europa (UNECE) relativas al porcentaje de mujeres docentes en Europa en 2000-01, muestra que, aunque las mujeres constituían la mayoría de los docentes en la educación primaria (del 70 al 90 por ciento), su participación como docentes en la educación terciaria solamente alcanzaba generalmente alrededor de un 30 a un 40 por ciento. Por ejemplo, en Italia, las mujeres docentes en la educación primaria alcanzaban el porcentaje más alto de participación (94,8 por ciento) seguidas por las docentes del nivel secundario (64,7 por ciento) y las docentes en la educación superior (28,8 por ciento).

♦ En Canadá en 2001, el 79 por ciento de las mujeres asalariadas estaban empleadas en la enseñanza, la enfermería, los empleos administrativos y de oficina, y en las ventas/servicios, mientras que los empleados masculinos<sup>5</sup> ocupaban solamente un 30 por ciento de estas categorías de empleo. Sin embargo, las mujeres han incursionado en las ocupaciones profesionales predominantemente masculinas. En 2001, las mujeres profesionales trabajan como médicas y dentistas (54 por ciento), como profesionales de negocios y finanzas (50 por ciento), y también en las ciencias naturales, ingeniería y matemáticas (20 por ciento), mientras que esas tasas eran en 1987 del 41 por ciento, 44 por ciento y 17 por ciento respectivamente.

Las mujeres que trabajan en las profesiones dominadas por los hombres enfrentan limitaciones diferentes comparadas con las mujeres que trabajan en las profesiones tradicionalmente femeninas.

**Grafico 2.3: Porcentaje de mujeres como docentes (a tiempo completo y equivalente) 2000-01**

Fuente: Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, Gender Statistics Database, [www.unece.org](http://www.unece.org)



La razón de este lento aumento en el número de mujeres que trabajan en las profesiones dominadas por los hombres puede en cierta medida ser atribuida a las distintas limitaciones que ellas enfrentan comparadas con las de las mujeres que trabajan en las profesiones tradicionalmente femeninas. La discriminación en el lugar de trabajo, su no aceptación por parte de supervisores o colegas masculinos, la ausencia de una formación apropiada, el aislamiento y un acceso limitado a mentorías y a modelos de roles femeninos hacen más probable que ellas terminen abandonando sus trabajos. El acoso

sexual también tiende a ocurrir más frecuentemente en entornos de trabajo no tradicionales. Las mujeres pueden ser víctimas de un lenguaje inapropiado o de conductas sexuales inoportunas. Asimismo, si los supervisores o sus colegas masculinos rechazan la presencia de las mujeres en el lugar de trabajo, ellos pueden adoptar comportamientos de acoso sexual para humillarlas.

## Datos recientes

¿Existe entonces un futuro brillante para las mujeres en los puestos de dirección en el campo de las TIC?

Otro terreno en donde deberían existir posibilidades ilimitadas de incursión de las mujeres profesionales es el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), a pesar de que la recesión económica y el excedente de capacidades en materia de telecomunicaciones han contribuido a aminorar el crecimiento del sector en el 2000 y en el 2001. Es en China donde el mercado de las TIC ha alcanzado la expansión más rápida del mundo. Europa oriental también acusó incrementos significativos de inversión<sup>6</sup>. La industria del software ha sobrepasado todos los sectores de las TIC, con un crecimiento del 100 por ciento entre 1995 y 2001. El Internet y el comercio electrónico continúan cobrando impulso. El número total de usuarios del comercio electrónico también continúa aumentando, con un incremento del 83 por ciento del gasto entre empresas y del 64 por ciento entre empresas y consumidores en el 2001. ¿Existe entonces un futuro brillante para las mujeres en los puestos de dirección en el campo de las TIC?

En algunos países, la participación de las mujeres en el sector de las TIC ya está aumentando. Una investigación<sup>7</sup> sobre las calificaciones de Silicon.com llevada a cabo en el Reino Unido en 2003, ha mostrado que las mujeres estaban ya relativamente bien establecidas, y representaban el 13 por ciento de los 3.830 encuestados. Sobre este 13 por ciento, el 17,2 por ciento eran ejecutivas en TIC, 11,9 por ciento eran consultoras y 4,5 por ciento eran directoras o gerentes ejecutivas generales. En Australia, en 2001, las mujeres constituían el 19,8 por ciento de los profesionales informáticos (sin incluir a los ingenieros electrónicos)<sup>8</sup>. En Brasil, en 1999, las mujeres representaban más del 20 por ciento de los trabajadores en la industria del software<sup>9</sup>.

Sin embargo, Catalyst pone en duda la idea de que las mujeres gerentes prosperarán en el sector de la tecnología a partir de una reciente encuesta regional sobre 75 ejecutivos superiores, que muestra que las sociedades no promovían a las mujeres a los puestos de dirección. Los encuestados citaron como causas la cultura corporativa, la ausencia de posibilidades de organización de la carrera profesional, el aislamiento de las mujeres y la ausencia de modelos de roles, de redes y de mentores, y el argumento ya demasiado familiar de que las responsabilidades de trabajo y familia se excluyen mutuamente<sup>10</sup>.

Hay una presencia importante de mujeres altamente posicionadas en los sistemas jurisdiccionales de 15 países de la CENUE.

## Las mujeres en los sistemas jurisdiccionales

El estudio ha revelado una tendencia interesante y sorprendente respecto a los avances de las mujeres en una profesión donde predominan los hombres: una presencia importante de mujeres altamente posicionadas en los sistemas jurisdiccionales de 15 países de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (CENUE)<sup>11</sup>.

La participación de las mujeres como juezas en el 2001 y el 2002 se elevaba



a más del 50 por ciento en seis países de Europa oriental: Hungría (70 por ciento), Rumania (68,7 por ciento), la República Checa y Estonia (62,2 por ciento), Croacia (61,7 por ciento) y Lituania (51,8 por ciento). La participación más baja fue registrada en el Reino Unido (15,6 por ciento), Irlanda (19,2 por ciento) y Armenia (20,6 por ciento). En 2001, las mujeres constituían el 26,5 por ciento de los jueces de los altos tribunales polacos, el 35,5 por ciento en el tribunal supremo administrativo y el 16,6 por ciento en otros tribunales administrativos<sup>12</sup>. En los comienzos del 2003, sobre los 18 jueces electos al Tribunal Penal Internacional (TPI) siete eran mujeres<sup>13</sup>. Este resultado demuestra el impacto del procedimiento de votación utilizado durante la elección, basado en una representación equitativa de hombres y mujeres jueces elegidos al Tribunal.

A pesar de estos resultados alentadores, todavía prevalece una resistencia a la progresión de las mujeres en las profesiones tradicionalmente dominadas por los hombres. Por ejemplo, las mujeres juristas en el Reino Unido encuentran difícil avanzar en sus carreras profesionales debido a la falta de flexibilidad de las condiciones de trabajo de la profesión. En el 2003, una investigación<sup>14</sup> realizada por el Grupo de jóvenes procuradores, la Asociación de mujeres procuradoras y la Sociedad de derecho señaló que las mujeres juristas desertaban de la profesión a causa de las largas horas de trabajo. El estudio permitió constatar que el 60 por ciento de las mujeres que abandonaban la profesión lo hacían por razones familiares, y que de éstas el 67 por ciento eran disuadidas de retomar el trabajo debido a las dificultades para conciliar sus trabajos y sus vidas personales y a la actitud de la profesión hacia las mujeres que retornaban al trabajo. La decisión de las mujeres de abandonar sus empleos en un momento crucial de sus carreras, se traduce en la dominación de la profesión por los hombres en los escalones superiores.

Las mujeres profesionales están muy bien enteradas de las consecuencias negativas de una reducción del tiempo de trabajo sobre sus carreras profesionales, y son reacias a beneficiarse de los horarios flexibles aún cuando se les ofrezca esa posibilidad. Un estudio<sup>15</sup> de más de 1000 bufetes de abogados realizado en el 2000 por la Asociación nacional de colocación legales en los Estados Unidos, reveló que el 94,5 por ciento de los grandes bufetes proponían fórmulas de empleo a tiempo parcial a las abogadas pero que solamente el 3,2 por ciento de ellas hacía uso de esta opción (1,9 por ciento de los socios y 4,4 por ciento de los asociados). Otra investigación<sup>16</sup> en los Estados Unidos ha revelado que el 75 por ciento de los asociados ex socios creían que una reducción de los horarios de trabajo afectaba el desarrollo en su carrera profesional.

La evidencia de que las actitudes en esta profesión, tradicionalmente dominada por los hombres, están comenzando a cambiar fue destacada por una empresa jurídica en los Estados Unidos, que cuenta con uno de los porcentajes más altos de mujeres socias entre los principales bufetes de abogados (aproximadamente el 17 por ciento de socios y el 40 por ciento de asociados).<sup>17</sup> El bufete adoptó un doble enfoque para responder al dilema de las mujeres e instauró políticas favorables a la familia para atraer a las mujeres abogadas y promovió a todas las mujeres calificadas y que reunían las condiciones necesarias a la condición de socias. En el curso de los últimos cinco años, más del 25 por ciento de los nuevos socios han sido mujeres juristas. El bufete adoptó también una política de reducción del tiempo de trabajo para los hombres y las mujeres juristas para que puedan trabajar en horarios reducidos por razones familiares, de salud u otras sin poner en peligro sus perspectivas de promoción (cuatro mujeres abogadas han sido promovidas a la condición de socias mientras que trabajaban a tiempo parcial para poder cumplir con sus responsabilidades en cuanto al cuidado de los niños). Entre otras iniciativas figuran un servicio de emergencia para el cuidado de los niños, una sala privada para madres que amamantan a sus hijos, y equipos que permitan a las abogadas trabajar desde el hogar y lugares remotos.

Sin embargo, numerosas mujeres juristas abandonan la profesión por razones familiares.

Las mujeres profesionales están muy bien enteradas de las consecuencias negativas para su carrera cuando trabajan con horarios flexibles para poder cumplir con sus responsabilidades familiares.

Una empresa jurídica en los Estados Unidos fomenta el éxito de las mujeres juristas instaurando políticas favorables a la familia que benefician a hombres y mujeres.



# LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN

Los puestos de dirección representan solamente una pequeña proporción de la fuerza de trabajo total, aunque esta categoría de empleos ha crecido en el curso de las últimas décadas como consecuencia del crecimiento en el sector de los servicios. La expansión de este sector a menudo ofrece más oportunidades de empleo a las mujeres y, aunque ellas no están suficientemente representadas, el crecimiento de su participación en este sector ha excedido el crecimiento en su participación en la fuerza de trabajo global.

Las estadísticas recientes a nivel mundial muestran que las mujeres continúan aumentando su participación en los puestos gerenciales, pero esta tasa de progresión es lenta, irregular y a veces desalentadora para las mujeres, quienes encuentran obstáculos creados por prejuicios de comportamiento en el lugar del trabajo. En los países para los que se dispone de datos, se registran pocos o ningún cambio y aún en algunos, los porcentajes descienden. En las profesiones normalmente reservadas a los hombres, las mujeres en puestos de dirección son poco numerosas y aisladas. Aún en los sectores donde predominan las mujeres y en donde se encuentran más directivos femeninos, un número desproporcionado de hombres acceden a los puestos más altos. La regla empírica es siempre la siguiente: cuanto más alta es la jerarquía institucional, menos mujeres hay.

La regla empírica es siempre la siguiente: cuanto más alta es la jerarquía institucional, menos mujeres hay.

## Datos recientes

- ♦ Los datos muestran que, en general, los países de América del norte, de América del sur y de Europa oriental cuentan con una proporción más alta de mujeres en los empleos de dirección que los países de Asia Oriental, del Sur de Asia y del Medio Oriente.

- ♦ En el período 2000-02, la participación global de las mujeres en los empleos de dirección comprendía entre el 20 y el 40 por ciento para 48 de los 63 países de los cuales se disponía de datos.<sup>18</sup> De la misma manera que en la sección sobre las mujeres en los empleos profesionales, 1998 y 2002 fueron retenidos como los años de referencia para los gráficos. Para los países donde no se disponían de datos correspondientes a estos años, se retuvieron los años más cercanos. Los datos muestran que el porcentaje de mujeres en los empleos de dirección era notablemente insuficiente comparado a su participación global en el empleo (gráficos 3.1 y 3.3).

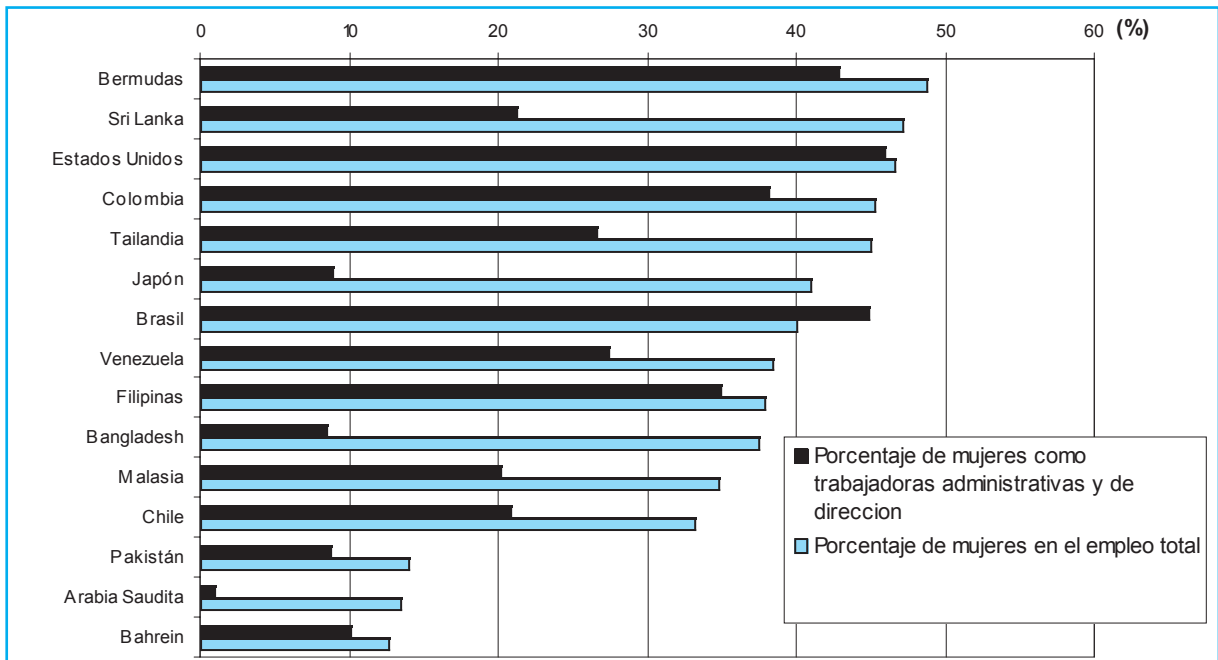
- ♦ En 26 de los 48 países que utilizaron la clasificación CIUO-88 (gráficos 3.3 y 3.4), la participación de las mujeres en los empleos directivos se incrementó del 1 al 5 por ciento entre 1996 y 2000-02. Costa Rica (53,4 por ciento) y Lituania (45,5 por ciento) tuvieron la más alta participación de mujeres trabajando como “legisladoras, altos funcionarios y gerentes”, y la República de Corea (4,9 por ciento) y Egipto (10,1 por ciento) la más baja. El porcentaje aumentó rápidamente en Costa Rica (23,5 por ciento), en Bolivia (10,4 por ciento), y en Botswana (8,9 por ciento) durante el mismo período. Disminuciones relativamente importantes se registraron en Irlanda (-5,6 por ciento), en Latvia (-5 por ciento), y en Canadá (3,7 por ciento). La participación de las mujeres en empleos de dirección en Chipre, Macao, Dinamarca y la República de Corea se elevaba a menos de la mitad de su participación en el empleo global.

En general, los países de América del Norte, de América del Sur y de Europa oriental cuentan con una proporción más alta de mujeres en los empleos de dirección que los países de Asia Oriental, del Sur de Asia y del Medio Oriente.

♦ De los 15 países que utilizaron la clasificación CIUO-1968 (gráficos 3.1 y 3.2), la participación de las mujeres en empleos directivos también se incrementó entre el 1 y el 5 por ciento en 7 países entre 1996-99 y 2000-02. Los Estados Unidos contaban con la más alta participación de mujeres trabajando como “personal administrativo y de dirección” (45,9 por ciento), mientras que Japón (8,9 por ciento), Pakistán (8,7 por ciento), Bangladesh (8,5 por ciento), y Arabia Saudita (0,9 por ciento) contaban con la más baja. En Sri Lanka, Japón, Arabia Saudita y Bangladesh, la participación de las mujeres en los puestos de dirección se elevaba a menos de la mitad de su participación en el empleo total.

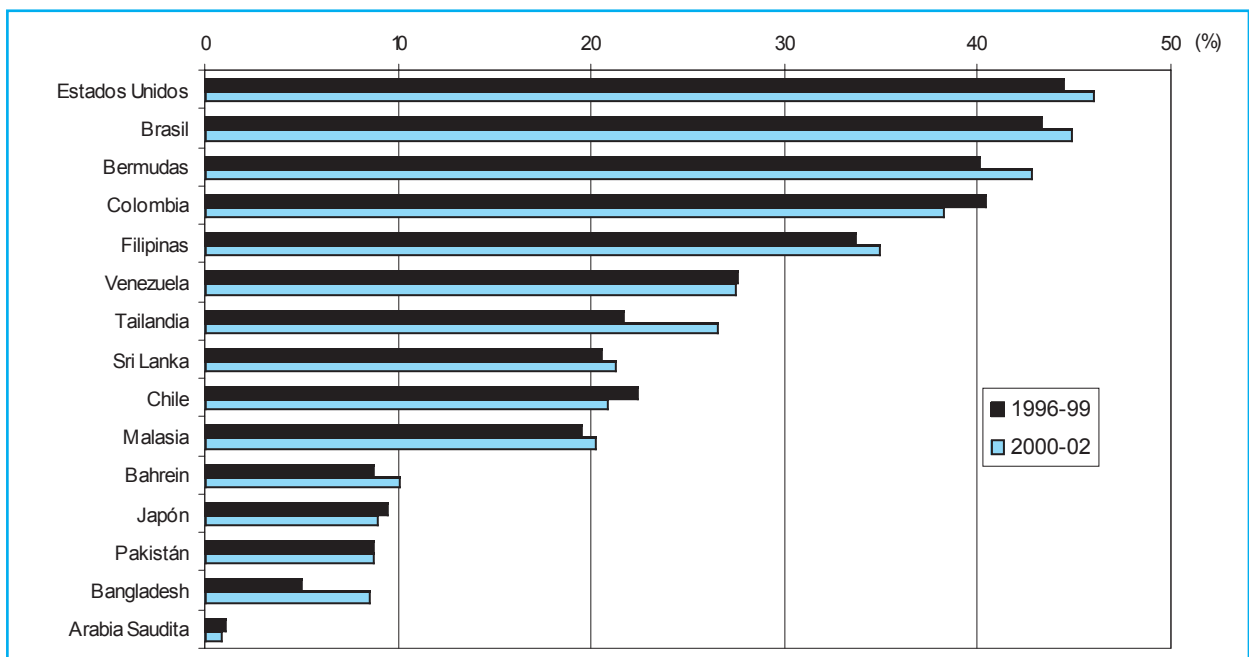
**Gráfico 3.1: Porcentaje de mujeres en puestos administrativos y de dirección y su participación en el empleo total, 2000-02**

Fuente: OIT (2003) *Anuario de Estadísticas del Trabajo*, Cuadro 2C  
Países con clasificaciones CIUO-1968, Gran grupo 2



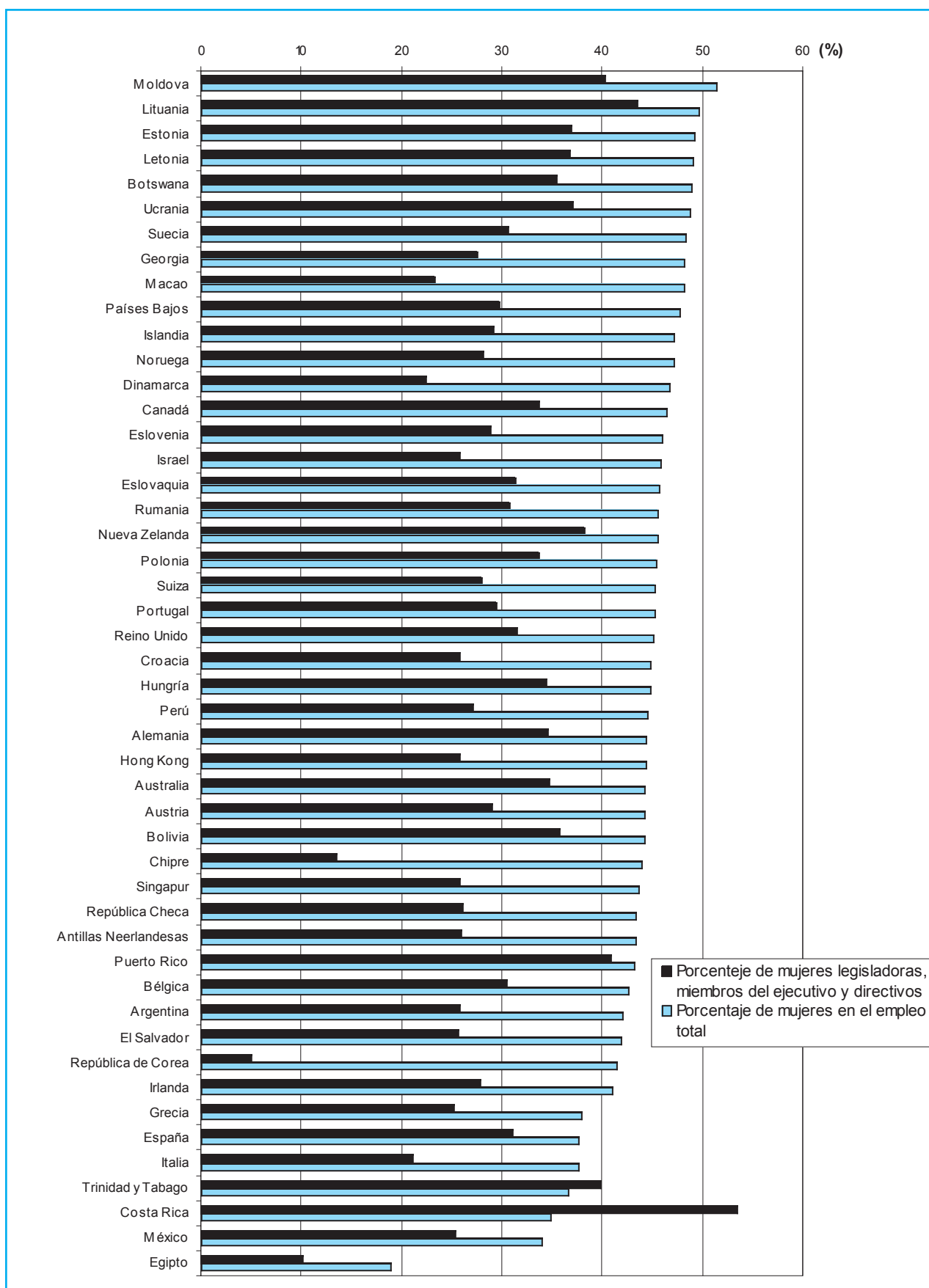
**Gráfico 3.2: Porcentaje de mujeres en puestos administrativos y de dirección, 1996-99 y 2000-02**

Fuente: OIT (2003) *Anuario de Estadísticas del Trabajo*, Cuadro 2C  
Países con clasificaciones CIUO-1968, Gran grupo 2



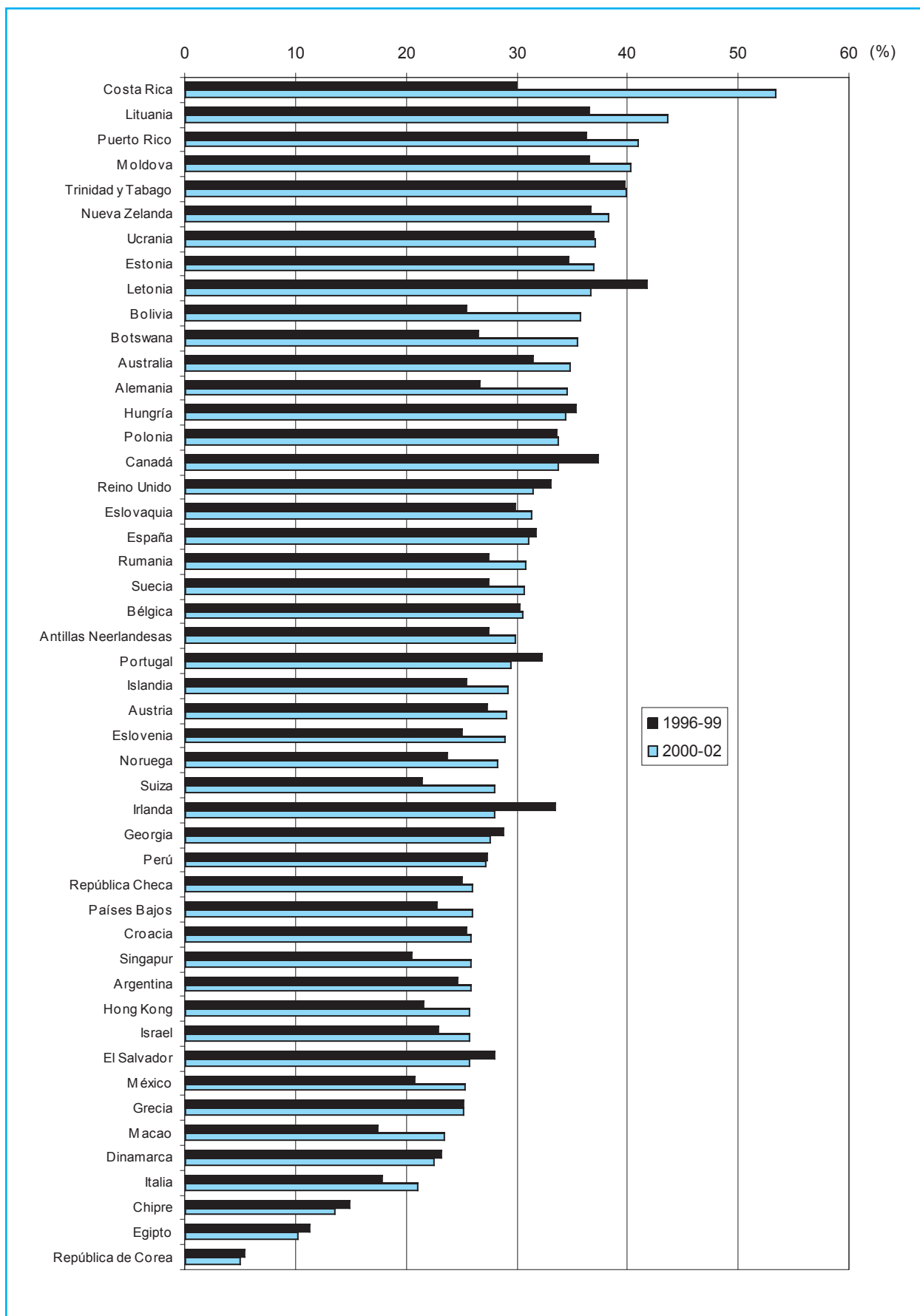
**Grafico 3.3: Porcentaje de mujeres en puestos legislativos, del poder ejecutivo y de dirección y su participación en el empleo total, 2000-02**

Fuente: OIT (2003) *Anuario de Estadísticas del Trabajo*, Cuadro 2C  
Países con clasificaciones CIUO-88, Gran grupo1



**Grafico 3.4: Porcentaje de mujeres en puestos legislados, del poder ejecutivo y de dirección, 1996-99 y 2000-02**

Fuente: OIT (2003) *Anuario de Estadísticas del Trabajo*, Cuadro 2C  
Países con clasificaciones CIUO-88, Gran grupo 1



## Datos adicionales por país y grupo de edad

### Estados Unidos

De acuerdo a un estudio<sup>19</sup> de la *United States General Accounting Office* (Oficina general de contabilidad de los Estados Unidos) publicado en 2002, las mujeres del país representaban cerca del 47 por ciento de la fuerza de trabajo, pero solamente ocupaban el 12 por ciento de todos los empleos directivos.<sup>20</sup> Las mujeres directivas se concentraban generalmente en ciertos sectores y empleos. Más del 60 por ciento de las mujeres en puestos de dirección trabajaban en servicios médicos especializados, en hospitales y en la educación en el 2000. Las mujeres gerentes eran más susceptibles de ser encontradas en los servicios de personal y relaciones humanas, mientras era más probable encontrar a los hombres directivos en los servicios de compras, marketing, publicidad y relaciones públicas. El porcentaje de mujeres en los puestos más altos era marcadamente insuficiente.

### Canadá

En Canadá, el 35 por ciento de los directivos eran mujeres en el 2001, o sea un aumento del 6 por ciento desde 1987. Sin embargo, la participación de mujeres en empleos de gerentes de alto rango fue más baja: 23 por ciento en 2001.<sup>21</sup>

### Tailandia

En Tailandia en el 2000, la participación de las mujeres en el sector privado en tanto que empleadas de alto rango (45 por ciento), supervisoras (42,2 por ciento) y jefas de departamento (41,5 por ciento) se acercaba al doble de su participación como directoras (28,7 por ciento).<sup>22</sup>

### América Latina y el Caribe

En América Latina y el Caribe, la participación de las mujeres en los puestos de dirección se escalonaba entre el 25 por ciento y el 35 por ciento, con un máximo de 48 por ciento en las Antillas Neerlandesas y un mínimo del 10 por ciento en Suriname.<sup>23</sup>

### Japón

En Japón, la representación de las mujeres directivas era netamente insuficiente, particularmente en los puestos ejecutivos más altos, aunque las estadísticas muestran una ligera mejora en la última década. Según una encuesta realizada en 2002<sup>24</sup> por el Ministerio de Salud, Trabajo y Protección Social sobre aproximadamente 6.700 empresas, las mujeres directivas trabajaban como jefes de sub-sección (11,9 por ciento), jefes de sección (5,5 por ciento) y jefes de servicio (3,2 por ciento). En 1989, las cifras eran respectivamente del 5 por ciento, 2,1 por ciento y 1,2 por ciento.<sup>25</sup> La encuesta también mostró que el 30,5 por ciento de las empresas encuestadas indicaban que los empleados de sexo masculino eran ascendidos más rápidamente que sus colegas femeninas con idénticos diplomas universitarios, y el 32,9 por ciento indicaban que las diferencias entre los puestos y los ascensos masculinos y femeninos se hacían manifiestas entre seis a diez años después de que ellas se hubieran incorporado a la empresa (entre la edad de 29 y 32 años).

### Participación de las mujeres en puestos de dirección por grupo de edad

La misma encuesta analizó la participación de las mujeres asalariadas en puestos directivos de acuerdo al grupo de edad. La encuesta mostró que solamente el 5,6 por ciento de las mujeres de 30 a 39 años eran jefas de sub-

Los datos de diversos países muestran que la representación de las mujeres en los puestos de dirección, especialmente en los niveles más altos, continúa siendo marcadamente insuficiente.

Después de varios años de trabajo, es más probable que una mujer se encuentre en un puesto subalterno que un hombre con las mismas calificaciones y que se haya incorporado al mercado de trabajo en la misma época.

sección, el 4,1 por ciento con edades de entre 40 y 49 años era jefas de sección, y el 1,4 por ciento con edades de entre 50 y 59 años eran jefas de departamento. A la inversa, la participación de empleados de sexo masculino en los mismos empleos y grupos de edad era respectivamente de 20,6 por ciento, 24,5 por ciento y 17,2 por ciento. Estas cifras muestran que, después de varios años de trabajo, es más probable que una mujer se encuentre en un puesto subalterno que un hombre teniendo las mismas calificaciones y que se haya incorporado al mercado de trabajo en la misma época. Las razones de esta práctica discriminatoria han sido identificadas en un número de investigaciones y atestiguan el hecho de que los mitos perjudiciales asociados al desempeño de las mujeres en las empresas continúan predominando en el lugar de trabajo.

## La valoración de las mujeres asalariadas

La débil y persistente participación global de las mujeres en los empleos de dirección indica que ciertos empleadores continúan teniendo dificultades para admitir que las políticas de promoción de las mujeres en el lugar de trabajo pueden constituir buenas prácticas empresarias. La razón principal reside en que las responsabilidades familiares de las mujeres – la maternidad, la crianza de los hijos, las tareas generales del hogar – y el trabajo remunerado han sido considerados, como regla general, como dos cosas incompatibles. El empleado tipo y el más rentable para las empresas ha sido tradicionalmente de sexo masculino porque la vida familiar o personal de los hombres no inciden en su trabajo. Claramente, los hombres en general logran más fácilmente combinar el trabajo y la familia que las mujeres porque ellos cuentan en gran medida con las mujeres para que asuman las responsabilidades familiares y domésticas. Nuevas políticas y estrategias para hacer frente a las responsabilidades familiares deben ser introducidas en todos los niveles de la empresa, no solamente para que la norma sea la utilización más equitativa del tiempo de los hombres y de las mujeres, sino también para armonizar positivamente las percepciones de los empleadores acerca de las capacidades de los hombres y de las mujeres y de su disposición a consagrar tiempo y esfuerzos al trabajo.

Sin embargo, se constata que ciertos empleadores han comenzado a reconocer que las políticas favorables a la familia benefician no solamente a los empleados de sexo masculino y femenino, alentando un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar o personal, sino que también benefician a los empleadores al mejorar la productividad global de la empresa. Por otra parte, las características personales de integridad, diligencia y sinceridad, atribuidas tradicionalmente a las mujeres, son crecientemente consideradas como cualidades que pueden realzar la imagen de la empresa en un mundo carcomido por la mala gestión empresarial.

Una filosofía de valorización de los asalariados tanto masculinos como femeninos penetra gradualmente el lugar de trabajo. Ciertas organizaciones han introducido códigos de conducta voluntarios, que integran dispositivos de monitoreo y verificación, destinados a crear un nuevo contexto “privatizado” en el que se reconozcan los derechos de los trabajadores. Estos códigos, basados sobre los derechos y las normas del trabajo establecidos en los convenios y declaraciones de la OIT y en otras convenciones y declaraciones de las Naciones Unidas, tienen la ventaja de extender y reforzar la aplicación de las normas del trabajo, incluyendo los convenios sobre la igualdad de oportunidades, a través de las fronteras nacionales, de las jurisdicciones gubernamentales, y de las corporaciones internacionales. Además, la aceptación por parte de las empresas de las normas de la OIT a través de los códigos voluntarios puede

La filosofía de valorizar a los asalariados, tanto hombres como mujeres, penetra gradualmente en el lugar de trabajo.



contribuir a reforzar la autoridad de la OIT y el potencial de los mecanismos de aplicación de los derechos internacionales del trabajo. Sin embargo, existen dudas acerca del valor de los códigos de conducta voluntarios y acerca de la manera de vincular los sistemas globales de monitoreo y verificación (fundados en derechos y normas enunciados en convenios y declaraciones de la OIT y de las Naciones Unidas) con el sector privado.

## La gestión de la diversidad

Las empresas han instaurado igualmente programas de gestión de la diversidad que van más allá de la legislación sobre la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva. La gestión de la diversidad reconoce que los trabajadores/as no son todos idénticos y que sus diferencias y sus potenciales representan una variedad de beneficios y posibilidades para mejorar la productividad. La gestión de la diversidad está destinada a atraer y retener a los empleados/as y a darles un sentido de pertenencia a la empresa manteniendo un entorno de trabajo positivo con la instauración de prácticas equitativas en materia de contratación, selección, formación, evaluación, etc. La igualdad de oportunidades es también un elemento esencial para el éxito de la gestión de la diversidad. Se les acuerda a todos los empleados un conjunto de beneficios entre los cuales ellos elegirán los que mejor convienen a su situación. Los beneficios pueden incluir opciones favorables a la familia como horarios de trabajo flexibles, teletrabajo y el empleo compartido. La gestión de la diversidad otorga a todos los empleados, independientemente de la raza, de las creencias y del sexo, la oportunidad de maximizar integralmente su potencial, contribuir a la realización de la misión de una empresa, y garantizar un trato digno y respetuoso a todos los miembros del equipo.

El mundo de los negocios ha sido el primero en promover los principios de la gestión de la diversidad. La Cámara Australiana de Comercio e Industria (ACCI) entrega cada año premios nacionales del trabajo y de la familia. En su reciente informe<sup>26</sup> indica que “crecientemente las organizaciones estiman que es plenamente en interés de la empresa mejorar el equilibrio entre el trabajo y la familia. Las empresas han evaluado los costos directos e indirectos de los antagonismos entre el trabajo y la familia y se han dado cuenta de los beneficios que pueden obtenerse al introducir prácticas favorables a la familia que satisfagan las necesidades mutuas de los empleados de ambos sexos para trabajar juntos”. La dirección de las sociedades premiadas informó que las prácticas favorables a la familia, tales como la licencia parental y los horarios flexibles, han permitido un aumento en el bienestar de los empleados y una reducción del estrés relacionado con el trabajo. Los empleados se sintieron valorizados por sus empleadores, y su moral y su lealtad se reafirmaron igualmente. La mayor satisfacción del personal se tradujo en un aumento de la productividad y en mejores resultados. La tasa de rotación de los empleados descendió, y las solicitudes de empleo de candidatos de calidad habían aumentado. Las prácticas favorables a la familia no solamente contribuyeron a aumentar el número de mujeres en posiciones directivas, sino también beneficiaron a los hombres quienes deseaban tener un papel más significativo en la vida familiar.

Un premio similar otorgado en los Estados Unidos<sup>27</sup> en 2003 “premia aquellos enfoques innovadores y con resultados comprobados adoptados por las empresas para ocuparse de la contratación, el desarrollo, y el avance de todas las mujeres en puestos ejecutivos, incluyendo las mujeres de grupos minoritarios”. Este premio tenía como objetivo presentar modelos reproducibles al mundo de los negocios para ayudar a las empresas y corporaciones a tomar iniciativas que fueran buenas para las mujeres y buenas también para sus negocios. Las empresas premiadas incluyeron un bufete jurídico,

La gestión de la diversidad reconoce que los trabajadores/as no son todos idénticos y que sus diferencias y sus potenciales representan una variedad de beneficios y posibilidades de mejorar la productividad.

La Cámara Australiana de Comercio e Industria (ACCI) entrega cada año premios nacionales del trabajo y de la familia.

Una iniciativa interesante en Wall Street busca reforzar los esfuerzos para contratar, formar, promover y retener a las mujeres en los puestos de dirección y para reducir la diferencia entre las remuneraciones y las atribuciones de hombres y mujeres ejecutivos.

una firma de servicios contables y financieros, y una organización de prestaciones para el cuidado de la salud. La atribución del premio se basó en la consideración de una amplia gama de enfoques estratégicos para la promoción de la mujer, incluyendo desde programas orientados a un área específica hasta iniciativas de amplio alcance para incentivar la evolución de la cultura empresarial. El impacto de estos enfoques fue medido por el aumento en el número de mujeres que accedían a la condición de socias en el bufete jurídico, que pasó del 5,8 por ciento en 1994 al 10 por ciento en 2002. En 2002, las mujeres representaban el 14,1 por ciento de todas las promociones a la categoría de socias a nivel mundial y el 19 por ciento del conjunto de estas promociones en los Estados Unidos. En la firma de servicios contables y financieros, las mujeres representaban el 13 por ciento del conjunto de los puestos de dirección ejecutiva, contra el 0 por ciento en los años noventa. El promedio de rotación de directivos había disminuido con respecto a las mujeres y era igual o inferior a la de los hombres en esta empresa. Tres de los diez directivos principales del organismo de servicios para la salud eran mujeres en 2002. Cuando originariamente la empresa adoptó políticas para la promoción de las mujeres en 1997, no había ninguna mujer entre los entonces cinco gerentes ejecutivos responsables de la empresa.

El sector bancario comienza igualmente a reconocer que la “ligera ventaja de género” que pueden aportar las mujeres en puestos de dirección a las empresas puede significar un aumento en las ventas y atraer a los inversores. Por ejemplo, una iniciativa interesante en Wall Street busca reforzar los esfuerzos para contratar, formar, promover y retener a las mujeres en los puestos de dirección y para reducir la diferencia entre las remuneraciones y las atribuciones de hombres y mujeres ejecutivos.<sup>28</sup> Hasta el presente, dos bancos han creado servicios generales de dirección y diversidad dirigidos por mujeres ejecutivas, quienes coordinan redes de mujeres que reúnen a mujeres en altos puestos de dirección y a los clientes en conferencias u otras manifestaciones. La experiencia hasta la fecha ha mostrado que los negocios suplementarios que se generan a partir de estos eventos son mensurables, y que las mujeres clientes aprecian ver mujeres en puestos importantes.

## LAS MUJERES EN LO MÁS ALTO

Las mujeres encuentran más dificultades para acceder a puestos ejecutivos en la empresa que a puestos subalternos en la jerarquía.

Los datos sobre las mujeres como directoras ejecutivas de las empresas además de ser limitados son también poco claros, ya que la terminología utilizada por las organizaciones para definir los empleos ejecutivos y el alcance de estos términos, puede variar de acuerdo al contexto y al nivel de dirección. Además, las comparaciones entre los empleos del más alto nivel se ven deformadas de acuerdo a si las encuestas apuntan a las organizaciones más importantes o si engloban a toda clase de empresas. Los datos que cubren la gama de puestos de mayor responsabilidad muestran que las mujeres encuentran más dificultades para acceder a puestos ejecutivos en la empresa que a puestos subalternos en la jerarquía. Se han registrado pocos progresos en los últimos tres años en lo que concierne al número de mujeres que acceden a los puestos ejecutivos.

### Datos recientes

#### Australia

De acuerdo a un estudio<sup>29</sup> sobre 200 sociedades de primera línea realizado en 2002 por la Agencia de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres en el Lugar de Trabajo (EOWA) de Australia, las mujeres ocupaban el 8,2 por ciento de los

puestos en los consejos de dirección con solamente dos mujeres (1 por ciento) en puestos de directores ejecutivos generales. El 52,6 por ciento de las sociedades encuestadas no contaban con mujeres directivas ejecutivas; el 29,6 por ciento tenían una y el 17,8 por ciento contaban con dos o más. Las mujeres gerentes se encontraban en los sectores del software y de las TIC, los bancos, las telecomunicaciones, los seguros y las ventas minoristas. Ellas no incursionaban en forma evidente en el terreno inmobiliario, de los transportes, la alimentación y bebidas, la hotelería y restaurantes, el entretenimiento y la energía.

### Estados Unidos

En los Estados Unidos, la participación de las mujeres en los puestos más altos de dirección ha registrado aumentos marginales. De acuerdo a una encuesta<sup>30</sup> realizada por Catalyst en 2003, la participación de las mujeres en los comités de dirección de las empresas que figuran en Fortune 500<sup>31</sup> se elevaba al 13,6 por ciento, contra el 12,4 por ciento en 2001; el 11,7 por ciento en 2000 y el 11,2 por ciento en 1999. Cincuenta y cuatro empresas no contaban con mujeres miembros de su consejo de dirección, contra 66 empresas en 2001. Otras 208 empresas contaban sólo con una mujer en su consejo de dirección. Cincuenta y cuatro empresas contaban con un 25 por ciento o más de mujeres directoras, contra el 30 por ciento en 2001 y el 11 por ciento en 1995.

### Canadá

Otra encuesta de Catalyst<sup>32</sup> efectuada en 2002 reveló que, en 2002, las mujeres ocupaban el 14 por ciento de los puestos de alto rango ejecutivo en las empresas<sup>33</sup> canadienses del FP500, contra el 12 por ciento en 1999. La participación de las mujeres en los puestos de alto rango ejecutivo mostraba un aumento relativamente significativo puesto que pasaba del 3,4 por ciento en 1999 al 6,7 por ciento en 2002.

### Países europeos

En los países europeos, los datos muestran una pauta similar. La *Cranfield School of Management* (Escuela de gestión de Cranfield) en el Reino Unido ha llevado a cabo una investigación sobre los altos puestos directivos ocupados por mujeres en las empresas<sup>34</sup> del FTSE100, cada año a partir de 1999. De acuerdo al estudio de 2003<sup>35</sup>, la proporción de directoras se había incrementado en un 20 por ciento (pasando de 84 en 2002 a 101). Dieciocho (90 por ciento) de las principales 20 empresas tenían mujeres directoras. El número de directoras ejecutivas pasó de 15 al 17 desde 2002. Y todavía 32 empresas entre las 100 principales no contaban con mujeres como directoras. Se constató una tendencia de los directores a mantenerse largo tiempo presidiendo los consejos de dirección sin mujeres directoras, sugiriendo que los largos mandatos llevan a una “cierta autocomplacencia” en la contratación de nuevos miembros de los consejos.<sup>36</sup> El informe ha constatado igualmente que era más probable que las mujeres fueran nominadas a los consejos si había mujeres formando parte de los comités de nominaciones.

Las estadísticas<sup>37</sup> publicadas en Alemania en 2003 por el Ministerio Federal de la Familia, las Personas de la Tercera Edad, las Mujeres y la Juventud, mostraban que la participación global de las mujeres en los consejos de dirección de las 84 mayores empresas era del 8 por ciento. En diez de estas empresas, las mujeres representaban el 20 por ciento o más (el más alto fue del 28 por ciento) de los miembros del consejo. Seis de las diez empresas pertenecían al sector de servicios, tal como el comercio minorista. En Francia, las mujeres ocupaban solamente 124 de los 2.325 puestos de alto

Se han registrado pocos progresos en los últimos tres años en lo que concierne al número de mujeres que acceden a puestos ejecutivos.

rango (*président-directeur général; directeur général; administrateur; membre du directoire ou du conseil de surveillance*) en las 200 principales empresas en 2000,<sup>38</sup> o sea una participación del 5,3 por ciento. No se constataba la presencia de mujeres entre los *présidents-directeurs généraux* de las empresas del CAC-40<sup>39</sup>. Sin embargo, la participación de las mujeres como jefas de empresas con 50 o más empleados había aumentado un 5,5 por ciento en la década de 1990 (9,8 por ciento) a 2000 (15,3 por ciento).

### Países de la CENUE

De acuerdo a los datos<sup>40</sup> concernientes a 15 países de la CENUE, la participación de las mujeres en el consejo directivo de los bancos centrales en 2001 variaba entre el 52,7 por ciento (Georgia) y el 0 por ciento (Armenia, Chipre, Estonia, Islandia, Irlanda, y los Países Bajos). Globalmente, las mujeres están mejor representadas en puestos de responsabilidad en el sector público. Los datos sobre once países de la CENUE en 2000 y 2001 mostraron que el promedio de participación de las mujeres en altos puestos de la función pública (administradoras de organizaciones públicas e internacionales, embajadoras, cónsules generales, etc.) se establecía en torno al 18 por ciento, extendiéndose del 45 por ciento en Estonia al 4,7 por ciento en España.

### Sudáfrica

En Sudáfrica, las mujeres ocupaban el 11,3 por ciento de los puestos directivos y el 17,7 por ciento de los empleos más altos de dirección en 2001.<sup>41</sup> Esto representa un aumento del 1 por ciento y del 1,7 por ciento respectivamente desde 2000. La raza es también un factor a tomar en cuenta en el mercado de trabajo. Los varones blancos predominan en los puestos de dirección, y la representación de las mujeres africanas es muy insuficiente en esta categoría de empleos (ver cuadro 3.1).

**Cuadro 3.1: Altos puestos de dirección y directivos en Sudáfrica, 2001**

Fuente: Ministerio de Trabajo, República de Sudáfrica (2003) *Comisión para igualdad en el empleo Informe Anual 2001-2002*

Raza (porcentaje de la población total)	africana (77.9%)	de color (9.2%)	india (2.8%)	blanca (9.9%)	Total
<b>Altos puestos de dirección</b>					
Hombres	5.4%	2.2%	3.1%	78%	88.7%
Mujeres	1.5%	0.3%	0.3%	9.2%	11.3%
Total	6.9%	2.5%	3.4%	87.2%	100%
<b>Directivos</b>					
Hombres	6.9%	3%	2.9%	69.5%	82.3%
Mujeres	2.1%	0.9%	0.6%	14.1%	17.7%
Total	9%	3.9%	3.5%	83.6%	100%

Nota: Los datos están basados en una muestra de 576 empleadores.

### Suiza

Los resultados de un estudio<sup>42</sup> efectuado en el 2000 en la región francófona de Suiza entre 100 empresas con más de 50 empleados del sector de los servicios, revelaron que la participación de altos ejecutivos femeninos

variaba entre 0 por ciento y 14 por ciento. Tres empresas indicaron que había más mujeres dirigentes menores de 40 años que mayores de esa edad. La participación de la mayoría de las mujeres trabajando a tiempo parcial oscilaba entre el 2 por ciento y el 23 por ciento. Aunque los datos reflejaron una resistencia a la promoción de las mujeres a los puestos más altos, muchas de las empresas reconocieron que la representación de las mujeres en todos los niveles de la jerarquía mejoraba el entorno de trabajo, alentaba debates más amplios y más equilibrados, reducía las camarillas, y permitía un mejor trabajo de equipo y una resolución más eficaz de problemas y conflictos.

## LAS MUJERES DIRIGENTES POLÍTICAS

**E**n general, las mujeres que aspiran a las carreras políticas todavía encuentran obstáculos y dificultades, y esto sugiere que los principios democráticos de paridad y de igualdad siguen estando condicionados por reglas y prácticas profundamente enraizadas en la vida política.

En general, las mujeres que aspiran a una carrera política todavía encuentran obstáculos y dificultades.

### Datos recientes

♦ En octubre del 2003, el promedio mundial de mujeres miembros de los parlamentos nacionales se establecía en el 15,2 por ciento, con un 15,5 por ciento en la cámara baja y un 13,9 en la cámara alta o senado,<sup>43</sup> comparada con el 13 por ciento, 13,4 por ciento y 10,9 por ciento respectivamente en 1999. Esto representa un aumento de apenas 2 por ciento desde 1999.

♦ En los 174 países sobre los que se disponían de datos (cuadro 3.2), las mujeres ocupaban el 30 por ciento o más de los escaños en la cámara baja en 14 países (8,0 por ciento), de 20 al 30 por ciento en 29 países (16,7 por ciento), de 11 a 20 por ciento en 61 países (35,1 por ciento), de 0,1 a 10 por ciento en 62 países (35,6 por ciento) y ninguno en ocho países (4,6 por ciento).

♦ A escala regional, las mujeres ocupaban el 17,7 por ciento de los escaños en Europa, el 15,5 por ciento en Asia, el 18,4 por ciento en América, el 14,9 por ciento en África al sur del Sahara, el 12,1 por ciento en el Pacífico y el 76,0 por ciento en los Estados Árabes.

♦ Los países escandinavos todavía lideran el mundo con la proporción más alta de mujeres ocupando un escaño en la cámara baja. En Suecia, esta proporción es del 45 por ciento, en Dinamarca del 38 por ciento, en Finlandia del 37 por ciento y en Noruega del 36 por ciento. Rwanda alcanza casi la paridad entre los sexos para los escaños en la cámara baja después de las elecciones de septiembre 2003, donde la participación de las mujeres se establecía en un 48,8 por ciento.

♦ Se encuentran mujeres ministras en todo el mundo. En noviembre del 2003, se registraba un total de diez mujeres presidentas y primeras ministras (cuadro 3.3). Las mujeres ministros todavía tienden a ocupar puestos no estratégicos como en las áreas de la salud, la educación, el

Globalmente, el promedio mundial de mujeres miembros de los parlamentos nacionales ha aumentado poco más del 2 por ciento entre 1999 y octubre 2003.

En noviembre del 2003, se registraba un total de diez mujeres presidentas y primeras ministras.

Más mujeres han sido nombradas ministras en los últimos años en áreas consideradas como dominios masculinos desde hace largo tiempo.

trabajo, los asuntos sociales y la condición femenina. Se han nombrado más mujeres ministras en los últimos años en áreas consideradas como dominios masculinos desde hace largo tiempo, tales como los asuntos exteriores, las finanzas, la defensa y la seguridad. En noviembre 2003, 20 mujeres habían sido nombradas ministros de asuntos exteriores, 9 de la defensa y la seguridad, y 19 de finanzas (cuadro 3.4).<sup>44</sup>

**Cuadro 3.2: Porcentajes de mujeres en escaños de la cámara baja del parlamento**

Fuente: Unión Interparlamentaria (2003) *Mujeres en los parlamentos nacionales*, actualizado el 20 de octubre 2003

Porcentaje de mujeres	Países	Porcentaje de mujeres	Países
40% o más (2 países)	Rwanda 48.8% Suecia 45,3%	10-20% (61 países)	Senegal 19.2% Portugal 19.1% Bolivia 18.5% Reino Unido 17.9% Filipinas 17.8% Estados Unidos 14.3% Irlanda 13.3% Mongolia 10.5% Zimbabwe 10%
30-40% (12 países)	Dinamarca 38% Finlandia 37.5% Países Bajos 36.7% Noruega 36.4% Costa Rica 35.1% Argentina 30.7% Mozambique 30%		
20-30% (29 países)	Sudáfrica 29.8% Nueva Zelanda 28.3% Viet Nam 27.3% Bulgaria 26.2% Uganda 24.7% China 21.8% Pakistán 21.6% Canadá 20.6%	0.1-10% (62 países)	Hungría 9.8% Venezuela 9.7% India 8.8% Rusia 7.6% Japón 7.3% Jordania 5.5% Turquía 4.4% Bangladesh 2%

**Cuadro 3.3 Mujeres presidentas y primeras ministras en noviembre de 2003**

Fuente: Guía mundial de mujeres en la dirigencia <http://www.guide2womenleaders.com/index.htm>

País	Jefe de Estado
Bangladesh	Khaleda Zia, Primera Ministra (1991-96, 2001-)
Finlandia	Tarja Halonen, Presidenta (2000-)
Indonesia	Megawati Sukarnoputri, Presidenta (2001-)
Irlanda	Mary McAleese, Presidenta (1997-)
Letonia	Vaira Vike-Freiberga, Presidenta (1999-)
Nueva Zelanda	Helen Clark, Primera Ministra (1999-)
Panamá	Mireya Rodríguez, Presidenta (1999-)
Filipinas	Gloria Macapagal-Arroyo, Primera Ministra (2001-)
Sao Tomé y Príncipe	Maria das Neves Ceita Batista de Sousa, Primera Ministra (2002-)
Sri Lanka	Chandrika Kumaratunga, Presidenta (1994-)

**Cuadro 3.4 Países con mujeres ministras de asuntos exteriores, defensa/seguridad y finanzas en noviembre de 2003**

Fuente: Guía Mundial de Mujeres en la Dirigencia <http://www.guide2womenleaders.com/index.htm>

Ministerios	Países
Asuntos exteriores	Austria, Barbados, Cabo Verde, Chile, Colombia, El Salvador, Estonia, Guinea, Japón, Latvia, Luxemburgo, Macedonia, Malawi, Níger, Paraguay, Portugal, España, Sudáfrica, Suriname, Suiza
Defensa/Seguridad	Australia, Bahamas, Belice, Chile, Croacia, Francia, Guinea Bissau, Noruega, Suecia
Finanzas	Andorra, Australia, Bahamas, Bélgica, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Canadá, Costa Rica, Cuba, Timor-Leste, Guatemala, Lituania, Moldova, Mozambique, Namibia, Nigeria, Antillas Neerlandesas, Portugal, Turkmenistán

## Las dificultades que encuentran las mujeres en la política

En marzo del 2000, una encuesta de la Unión Interparlamentaria (UIP)<sup>45</sup> sobre 187 mujeres políticas de 65 países examinó las dificultades que encuentran las mujeres en la política. Setenta y tres por ciento de las encuestadas eran madres de familia. Las mujeres dirigentes políticas de todo el mundo han relatado sus experiencias personales como miembros del partido, legisladoras y ministras.

El grupo más importante de las encuestadas provenía de los países pertenecientes a la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE), (39,6 por ciento), seguida por África Sahariana (19,3 por ciento), Asia (14,4 por ciento), las Américas (12,3 por ciento), los países nórdicos (7,0 por ciento), el Pacífico (4,3 por ciento), y los países árabes (3,2 por ciento). La mayoría de las mujeres tenían calificaciones en la educación superior: diplomas de estudios secundarios (7 por ciento), diplomas universitarios de postgrado (15 por ciento), y diplomas universitarios del primer ciclo (73 por ciento). Una mayoría de las encuestadas (35,6 por ciento), había ocupado puestos en la función pública antes de entrar al parlamento, lo cual sugiere que la mejor vía profesional para acceder a la política es la función pública. El resto estaba compuesto por docentes (17 por ciento), abogadas (10 por ciento), periodistas (11,2 por ciento), médicas (11,2 por ciento), enfermeras (7,4 por ciento) y trabajadoras sociales (7,48 por ciento).

Una de las principales preocupaciones de las mujeres es conciliar la vida política con las responsabilidades familiares. Casi la totalidad de las mujeres encuestadas admitieron haber tenido dificultades para equilibrar las responsabilidades familiares con una vida política útil y efectiva. El informe ha indicado que, aunque las guarderías para los niños pequeños eran ampliamente disponibles para las legisladoras en los países nórdicos, éste no era siempre el caso en otras partes del mundo.

Ochenta por ciento de las encuestadas estimaban que la representación creciente de las mujeres en la política había renovado la confianza pública en la política, y que la opinión pública reconocía que las mujeres trabajan duro y desean alcanzar resultados concretos. En general, las mujeres creían que la representación femenina en la política estaba cambiando la sociedad para mejor. La investigación presentó ejemplos de acciones políticas realizadas por las mujeres en Alemania, Australia, Canadá, Etiopía, El Salvador, Grecia, Irlanda, Israel, Jordania, Nueva Zelanda, Perú, la Federación Rusa y Sudáfrica, que mostraban mejoras tangibles especialmente para las mujeres y los sectores más desfavorecidos de la sociedad, en áreas tales como los servicios sociales, la igualdad de género, el control de la violencia contra las mujeres y los niños, el empleo, servicios de apoyo y el medio ambiente.

Una mayoría de las encuestadas afirmaban que su presencia en el parlamento había moderado el comportamiento de sus colegas masculinos; por ejemplo, los hombres utilizaban un lenguaje menos sexista y eran más educados.

Las mujeres consideraban a los medios de comunicación a la vez como una ayuda y como un obstáculo para ellas en la política. Por una parte, los medios están centrados en los estereotipos tradicionales sobre las mujeres, tales como su apariencia y su vida privada, en lugar de presentar y/o valorizar sus actividades políticas. Por otra parte, la cobertura mediática que muestra su condición relativamente novedosa como dirigentes políticas las

En una encuesta realizada en marzo del 2000, la mayoría de las encuestadas indicaban que:

Una de las principales preocupaciones de las mujeres es conciliar la vida política con las responsabilidades familiares.

La representación de las mujeres en la política está cambiando la sociedad para mejor.

La presencia de las mujeres en el parlamento modera el comportamiento de sus colegas masculinos.

Los medios de comunicación ayudan y a la vez son un obstáculo para las mujeres en la política.

Los valores culturales y los preconceptos de género predominantes contaban entre los factores que limitan la participación de las mujeres en la política nacional.

El sistema de cuotas es una herramienta de acción positiva orientada a asegurar que las mujeres constituyan una minoría crítica de al menos 30 a 40 por ciento en los órganos de decisión.

hacia visibles. Sin embargo, se percibe que a menudo los medios muestran a las mujeres como estando interesadas únicamente en cuestiones femeninas o sociales más que en temas “estratégicos” tales como la economía, los transportes o las finanzas.

El cincuenta por ciento de las encuestadas consideraron que sus respectivos partidos no eran estructuralmente receptivos a las mujeres y que eran generalmente hostiles a su inclusión. Una fuerte proporción de las encuestadas (77 por ciento) pensaba que los valores culturales y los preconceptos de género predominantes contaban entre los factores que limitan la participación de las mujeres en la política nacional.

## Cuotas

Muchos gobiernos en todo el mundo han actuado con diverso éxito para promover la igualdad de género en todos los sectores de la sociedad instaurando sistemas de cuotas o de “medidas correctivas temporarias en la búsqueda de aumentar la representación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y de elaboración de políticas”.<sup>46</sup> El sistema de cuotas es una herramienta de acción positiva orientada a asegurar que las mujeres constituyan una minoría crítica de al menos 30 a 40 por ciento en los órganos de decisión. La mayoría de los países que han logrado implementar con éxito estos sistemas de cuota son europeos, y en particular los países nórdicos.

En efecto, Noruega ha tomado una iniciativa suplementaria en materia de cuotas para aumentar el número de mujeres en los consejos de dirección de las empresas públicas y privadas. Al menos 40 por ciento de los miembros de los consejos de dirección en las empresas pertenecientes al Estado deben ser mujeres en 2003. Las empresas privadas tienen hasta el 2005 para llevar al 40 por ciento la proporción de mujeres en su comité de dirección. Si para esa época no se alcanza en forma voluntaria el nivel prescrito de representación de las mujeres, las reglamentaciones estableciendo cuotas entrarán entonces en vigor.<sup>47</sup>

Muchos países han introducido el sistema de cuotas con el objetivo de superar los desequilibrios entre los sexos en la representación política. La serie de distintos tipos de cuotas introducidas en todo del mundo incluye:

- ♦ **cuotas constitucionales para los parlamentos nacionales**, que están inscritas en la constitución del país (por ejemplo en Burkina Faso, Filipinas, Nepal y Uganda);
- ♦ **cuotas fijadas por la ley electoral para los parlamentos nacionales**, que están previstas en la legislación o reglamentación nacional del país (las cuotas a nivel legislativo son ampliamente utilizadas en América Latina, así como, por ejemplo, en Bélgica, Bosnia y Herzegovina, Serbia y Sudán); y
- ♦ **cuotas en los partidos políticos para las candidaturas a las elecciones**, que son objetivos establecidos por los partidos políticos para asegurar un cierto porcentaje de mujeres candidatas. En algunos países, numerosos partidos políticos han adoptado disposiciones en materia de cuotas (por ejemplo en Alemania, Argentina, Bolivia, Ecuador, Italia, Noruega y Suecia).
- ♦ En otros países, solamente uno o dos partidos han adoptado disposiciones de este tipo. Existen igualmente **cuotas constitucionales o legislativas para las mujeres candidatas a nivel de colectividades terri-**



**toriales** – incluyendo la escala local, de distrito, de estado o de provincia (por ejemplo en Bangladesh, Francia, India, Pakistán y Sudáfrica).

En 2003, eran 74 los países dotados de cuotas constitucionales, electorales o concernientes a los partidos políticos. El promedio de participación de las mujeres en estos países era del 17,2 por ciento.<sup>48</sup>

### China

En China, la tasa de participación de las mujeres en la política y en el gobierno es relativamente alta. En 2001, las mujeres representaban más del 21 por ciento de los diputados al Congreso Nacional del Pueblo (CNP). En marzo del 1997, la quinta sesión del octavo Congreso adoptó la Decisión sobre la selección y la nominación de diputados al noveno Congreso, imponiendo un aumento del número de diputadas. En el Congreso del Pueblo de la provincia de Tianjin y en las ciudades bajo la autoridad directa central, el objetivo es que el 25 por ciento de todos los diputados sean mujeres. Sin embargo, cuando las mujeres alcanzan los puestos de dirección, ellas tienden en general a ser adjuntas de los hombres, cumpliendo funciones de gobernadoras adjuntas, intendentes adjuntas, jefas de división adjuntas y secretarías adjuntas del Partido. En las cinco décadas de poder comunista, solamente ha habido dos mujeres en el Politburó, que sigue siendo un dominio protegido de los hombres.

Generalmente, a las mujeres que ocupan puestos de dirección de cualquier índole se les asignan responsabilidades en dominios no estratégicos como la planificación familiar, la salud y la educación.<sup>49</sup>

### Bélgica

De todos los Estados miembros de la Unión Europea, sólo Bélgica tiene una legislación nacional (1994) que establece una cuota para las mujeres en materia de representación política.<sup>50</sup> La ley especifica que deberá existir una cuota obligatoria del 25 por ciento de candidaturas femeninas en las listas de partido para todas las elecciones (esta cifra fue aumentada al 33,3 por ciento a partir de 1999). Si esta cuota ha sido cubierta, entonces los puestos reservados para las mujeres en la lista permanecerán vacantes. La eficacia de esta medida quedó demostrada en las elecciones locales de 1994, cuando el número de candidatas elegidas a los consejos municipales aumentó de aproximadamente 10 por ciento a 20 por ciento. Igualmente, la representación de las mujeres en la cámara baja del parlamento aumentó del 23 por ciento en 1999 al 35 por ciento en 2003.

### Francia

Francia, mientras tanto, no ha conocido una mejora respecto al equilibrio de género después de la instauración de cuotas por los partidos políticos en el 2000. Después de las elecciones para la Asamblea nacional del 2002, las mujeres ocupaban solamente el 12,3 por ciento de los escaños, un aumento de apenas 1,4 por ciento en comparación con las elecciones de 1997. La razón de estos porcentajes es atribuida al hecho de que los grandes partidos políticos prefieren más bien pagar multas que conceder cupos a las mujeres en sus listas.<sup>51</sup>

En 2003, eran 74 los países dotados de cuotas constitucionales, electorales o concernientes a los partidos políticos.

## Las cuotas: un sistema controvertido

El uso del sistema de cuotas es controvertido. Sus detractores aducen que es discriminatorio, intervencionista y fundamentalmente antidemocrático. Muchos países (incluyendo Italia y el Reino Unido) han rechazado las

Los detractores del sistema de cuotas aducen que es discriminatorio, intervencionista y fundamentalmente antidemocrático.

Se constata, de todas maneras, que sin las cuotas el número de candidatas de los partidos sería mucho menor.

La evaluación de competencias puede dar a las mujeres la oportunidad de competir con los hombres en un pie de igualdad y eventualmente cuestionar la necesidad de las cuotas.

En el Reino Unido, el procedimiento para evaluar las aptitudes de las/los candidatos a convertirse en miembros del parlamento identificó seis competencias fundamentales.

cuotas en el plano nacional argumentando que están en contradicción con el principio de igualdad de género y que son discriminatorias respecto a otras categorías insuficientemente representadas. Se sostiene que las cuotas tienen un carácter simbólico, que las aptitudes individuales y el compromiso político deben continuar siendo los criterios de selección y que las cuotas socavan los esfuerzos de las mujeres para demostrar sus capacidades. Igualmente se argumenta que pueden crear una jerarquía donde las parlamentarias electas sin la ayuda de cuotas tendrían una suerte de superioridad respecto a aquellas que se benefician de esta ayuda. Y, afirman algunos detractores, las cuotas agravan la posición ya desfavorable de las mujeres en la vida pública. Otra escuela de pensamiento sugiere que las cuotas no deberían ser consideradas como la solución al problema de la representación insuficiente de las mujeres en la vida pública, pero que deben ser utilizadas conjuntamente con otras medidas tales como: alentar a un mayor número de mujeres para que se presenten a las elecciones, colocar más mujeres en puestos políticos visibles e instaurar prácticas profesionales más favorables a la familia en los sistemas parlamentarios.

Se constata, de todas maneras, que sin las cuotas el número de candidatas de los partidos sería mucho menor. Varios partidos, incluyendo el Partido socialdemócrata en Dinamarca, han abandonado el sistema de cuotas en 1996, ya que no se consideraba necesario después de haber alcanzado la tasa del 40 por ciento de representación femenina. Sin embargo, en las elecciones siguientes al Parlamento Europeo, los cuatro candidatos socialdemócratas eran hombres. Esto destaca las dificultades que se presentan para superar actitudes discriminatorias de larga data y profundamente enraizadas respecto a las mujeres en la política.

## La evaluación de las competencias

Un método innovador recientemente experimentado por el Partido Conservador en el Reino Unido para aumentar el número de candidaturas de mujeres al parlamento ha mostrado cómo la evaluación de competencias puede dar a las mujeres la oportunidad de competir con los hombres en un pie de igualdad y eventualmente cuestionar la necesidad de las cuotas.

El esfuerzo del Partido para aumentar el número de candidaturas femeninas y de candidaturas provenientes de las minorías étnicas se plasmó en la decisión de diseñar un mecanismo basado en las competencias para establecer la lista aprobada de candidatos al parlamento.<sup>52</sup> Un procedimiento de evaluación riguroso fue puesto en práctica para evaluar la aptitud de los candidatos y de las candidatas a convertirse en miembros del parlamento. Este procedimiento incluyó un análisis del papel del miembro del parlamento a fin de determinar ciertas competencias esenciales para un buen ejercicio de la función. Seis competencias fundamentales fueron identificadas:

- ♦ **Competencias en materia de comunicación.** La capacidad de comunicar claramente y persuasivamente a diversos auditorios y contextos mediáticos, de escuchar y de responder creativamente, generando posibilidades de comunicación tanto para ellos mismos como para los otros.
- ♦ **Competencias intelectuales.** La aptitud para comprender, asimilar y priorizar rápidamente información compleja y exponer ideas de una manera transparente y persuasiva tanto oralmente como por escrito.
- ♦ **Relaciones con los otros.** La capacidad de establecer relaciones con gente de todos los orígenes y condiciones, de mostrarse tolerante, accesi-

ble e inspirar confianza a la gente.

♦ **Dirigir y motivar.** La aptitud de dirigir y motivar a otras personas reconociendo su contribución, implicándolas y sosteniéndolas cuando sea necesario. Asumir la responsabilidad por los resultados obtenidos.

♦ **Capacidad de resistencia y dinamismo.** La capacidad de poder responder efectivamente y positivamente bajo presión – pesadas cargas de trabajo y largas horas de trabajo – y perseverar a pesar de los desafíos, de los fracasos y de las críticas.

♦ **Convicción política.** El compromiso respecto a los principios partidarios y de servicio público, que implica integridad y coraje para difundir y defender sus ideas.

Se elaboraron ejercicios relativos a los diversos aspectos del papel de los legisladores, incluyendo una entrevista sobre las competencias, un ejercicio grupal, un ejercicio de toma de palabra en público, un ejercicio de respuesta al correo interno y una prueba de psicometría. Después de evaluar aproximadamente 400 candidatos, las conclusiones mostraron que, cuando para identificar las competencias se utiliza una evaluación rigurosa y objetiva, fundada sobre el análisis del papel de miembro parlamentario y haciendo intervenir evaluadores formados, “no hay absolutamente ninguna diferencia entre los índices de candidaturas masculinas y femeninas”. Aunque estos resultados constituyen un paso adelante y en la buena dirección, no conducirán a una representación igualitaria de las mujeres en la política, al menos que se registre un aumento del número de mujeres candidatas. Otras vías deben ser exploradas a fin de reforzar el interés de las mujeres en la política, más allá de los esfuerzos de concienciación sobre el papel de los miembros del parlamento.

La evaluación de capacidades ha mostrado que “no hay absolutamente ninguna diferencia entre los índices de candidaturas masculinas y femeninas”.



# LAS DIFERENCIAS SALARIALES

## 4

La investigación ha mostrado que las actitudes sociales y culturales existentes y la desigualdad de género en la educación, la formación y la contratación traen como consecuencia una segregación ocupacional vertical y horizontal por razones de sexo, y que es ésta la principal razón para la persistencia de diferencias de remuneración entre los hombres y las mujeres. Los obstáculos institucionales y las actitudes sociales hacia las capacidades de las mujeres entorpecen igualmente la evolución de las mujeres profesionales a través de las categorías ocupacionales hacia los empleos de dirección de más alto rango. El alto grado de segregación ocupacional vertical – cuando los hombres y las mujeres trabajan en las mismas categorías de empleo, pero los hombres desempeñan el trabajo más calificado, el de mayor responsabilidad o el mejor remunerado – es considerado como una de las razones de las diferencias salariales entre empleados y empleadas con idénticas calificaciones. Las mujeres permanecen concentradas en los niveles subalternos de la jerarquía profesional - en el mercado de trabajo, en el seno de la empresa y en la categoría de empleo.

Sin embargo, no son éstas las únicas razones que explican las diferencias de remuneración entre las mujeres y los hombres. Las mujeres tienden a desarrollar carreras profesionales más cortas que los hombres de la misma edad, porque ellas no trabajan necesariamente a tiempo completo durante toda su vida activa. Muchas de ellas abandonan su empleo o trabajan a tiempo parcial entre la edad de 25 y 35 años para poder criar a sus niños y retoman posteriormente un empleo a tiempo completo. Esto conduce a una progresión más lenta en cuanto a su promoción en el empleo y a remuneraciones inferiores. Además, los puestos de dirección exigen largos horarios de trabajo, un cierto número de desplazamientos o aun de traslados. Muchas mujeres tienden a evitar este tipo de empleos en razón de sus obligaciones familiares.

Obtener la misma tasa de remuneración de base por el ejercicio de un trabajo idéntico constituye solamente un elemento de la ecuación. Las diferencias relativas a las primas y sobresueldos acordados a los hombres y mujeres contribuyen igualmente a las diferencias en las remuneraciones. El concepto de igual remuneración por un trabajo de igual valor no incluye necesariamente los mismos “extras” otorgados a los directivos masculinos tales como la posibilidad de beneficiarse del uso de vehículos de empresa, teléfonos móviles y cuentas de gastos; o asignaciones por calificaciones específicas para desplazamientos profesionales o por trabajos en condiciones desfavorables; y también compensaciones por trabajos en lugares distantes o impopulares. Igualmente, las retribuciones basadas en los resultados, las primas, las comisiones, la participación en los beneficios y las prestaciones de jubilación negociadas no son necesariamente un elemento tipo de la remuneración global de las mujeres, aunque bien pueden ser un componente de las condiciones de un paquete remunerativo total negociado por los hombres a la hora de la contratación.

Las actitudes sociales y culturales establecidas y la desigualdad de género en la educación, la formación y la contratación constituyen la principal razón para la persistencia de diferencias de remuneración entre los hombres y las mujeres.

Las mujeres tienden a desarrollar carreras profesionales más cortas que los hombres de la misma edad porque ellas no trabajan necesariamente a tiempo completo durante toda su vida activa.

## Datos recientes

### Unión Europea

En 12 países de la Unión Europea para los cuales se disponía de datos, la media de las diferencias salariales entre los hombres y las mujeres se aproximaba al 15,3 por ciento y en el 2000 se mantuvo en esa cifra (ver cuadro 4.1). El Reino Unido acusaba la diferencia más amplia (24,3 por ciento), seguido por Austria (21,1 por ciento) y los Países Bajos (21,1 por ciento).

**Cuadro 4.1: Diferencia salarial en países de la Unión Europea**

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas (2002)

*Integración de la dimensión del género en los documentos de programación de los fondos estructurales 2000-06*

País	Diferencia salarial (%)
Reino Unido	24.3
Austria	21.1
Países Bajos	21.1
Irlanda	19.8
Alemania	19.4
Grecia	16.2
Italia	14.3
España	13.2
Francia	10.8
Dinamarca	10.4
Bélgica	7.3
Portugal	5.9

Una encuesta<sup>53</sup> realizada por el Instituto nacional de investigaciones económicas y sociales (NIESR) en el Reino Unido revelaba que en 2000 las mujeres trabajando a tiempo completo ganaban el 82 por ciento del salario a tiempo completo de los hombres. Esto representa un aumento del 18 por ciento en relación a la cifra de 1973 que era del 64 por ciento. La diferencia salarial era menor en el sector público, donde las mujeres ganaban el 86 por ciento del salario de los hombres. En el sector privado, las mujeres ganaban el 78 por ciento del salario de los hombres.

La encuesta NIESR resumía las causas de estas persistentes diferencias salariales como sigue:

- ♦ Diferencias concernientes al “capital humano”: nivel de educación inferior de las mujeres entre las generaciones de mayor edad, y diferencia en la elección de materias estudiadas.

- ♦ Trabajo a tiempo parcial.
- ♦ Menor disposición para viajar o aceptar traslados de puestos para el trabajo.
- ♦ Segregación ocupacional horizontal: las ocupaciones en las que se concentran las mujeres ofrecen generalmente menores remuneraciones.
- ♦ Segregación ocupacional vertical: se encuentran menos mujeres en los puestos de dirección.

## Japón

Otra encuesta<sup>54</sup> realizada en 2001 por el Ministerio de Salud, Trabajo y Protección Social del Japón ha mostrado que las mujeres ganaban el 65,3 por ciento de los salarios de los hombres. Se había producido una mejora desde 1997 cuando esta cifra se ubicaba en el 63,1 por ciento, pero el Japón todavía queda rezagado respecto a muchos otros países donde las mujeres tienden a ganar una media del 70 al 80 por ciento del salario de los hombres. Las empresas encuestadas dieron las explicaciones siguientes al hecho de que las mujeres ganen menos que los hombres:

- ♦ Las mujeres están concentradas en la categoría de empleos subalternos;
- ♦ Las mujeres permanecen en las empresas menos tiempo que los hombres;
- ♦ Los hombres perciben asignaciones familiares como jefes de familia.

Los datos de ciertos países muestran diferencias salariales entre hombres y mujeres con idénticos diplomas universitarios, aunque los hombres y las mujeres tienden a estar en grupos de empleo diferentes. Por ejemplo, la misma encuesta en Japón revelaba igualmente que las mujeres diplomadas con edades de entre 35 y 50 años ganaban respectivamente el 81 por ciento y el 60 por ciento del salario de los hombres de la misma edad y con las mismas calificaciones. En el sector de las finanzas y los seguros, la remuneración de las mujeres diplomadas equivalía al 53 por ciento de la remuneración de los hombres con las mismas calificaciones.<sup>55</sup> Esto puede ser debido al hecho de que en el Japón las mujeres diplomadas son contratadas principalmente como personal de apoyo, mientras que los hombres diplomados son contratados como personal operativo para desarrollar una carrera profesional.

## República de Corea

Una situación similar se observaba en 2000 en la República de Corea donde las trabajadoras con diplomas universitarios ganaban un 74 por ciento del salario de los hombres con las mismas calificaciones.<sup>56</sup>

## Singapur

En Singapur, el salario medio de las mujeres equivalía al 75 por ciento del recibido por los hombres. Se observaba que la brecha salarial era menor en los empleos profesionales, y que esto se debía a un nivel inferior de calificaciones de las mujeres respecto de los hombres y a sus cortas experiencias profesionales, más que a una discriminación directa por razones de género.<sup>57</sup>

## Jordania

Una situación interesante aparece estar desarrollándose en Jordania,

Los datos sobre las diferencias de remuneración entre los directivos mostraban que, mientras más altos los puestos de dirección, más importantes eran las diferencias salariales.

donde las mujeres representan el 31 por ciento de la mano de obra en las TIC. Un reciente estudio<sup>58</sup> ha constatado que las diferencias de salarios eran menores en este sector que en el sector textil dominado por las mujeres. La segregación ocupacional por razón de sexo era igualmente menos marcada en el sector de las TIC.

### **Dinamarca**

Los datos sobre las diferencias de remuneración entre los directivos mostraban que, mientras más altos los puestos de dirección, más importantes eran las diferencias salariales. Por ejemplo, en Dinamarca, en 2001, la proporción de los ingresos de las mujeres comparada con la de los hombres era del 77 por ciento para “empleadas del más alto nivel”, 70 por ciento para los “asalariados de nivel intermedio” y 79 por ciento para los “asalariados del nivel de base”.<sup>59</sup>

### **Tailandia**

Similarmente, en Tailandia en 2000, el ingreso promedio mensual de las directoras era del 79,6 por ciento de sus homólogos masculinos. La proporción de salarios de las mujeres comparada con los salarios de los hombres era del 86,5 por ciento para los gerentes de departamentos, 88,5 por ciento para los supervisores y 92,2 por ciento para los empleados.<sup>60</sup>

### **Italia**

En Italia en 2001, las mujeres en los puestos de dirección y gerentes intermedios eran pagadas respectivamente el 7,7 por ciento y el 5,2 por ciento menos que los hombres.<sup>61</sup>

### **Nueva Zelanda**

En Nueva Zelanda en 2002, el promedio del salario para mujeres en el sector público era del 17 por ciento inferior al de los hombres. Las mujeres gerentes ganaban el 16 por ciento menos que sus homólogos masculinos.<sup>62</sup>

### **Argentina**

En Argentina, aunque las mujeres tienen un nivel más alto de educación que los hombres, su ingreso promedio es un 32,7 por ciento inferior al de los hombres. Para las mujeres en categorías de ingresos más elevadas, la diferencia llega al 40 por ciento.<sup>63</sup>

### **Estados Unidos**

En los Estados Unidos<sup>64</sup>, las mujeres ganaban en promedio el 76 por ciento del salario de los hombres en 2001. Ellas recibían el 70,5 por ciento del salario de los hombres en los empleos de dirección y profesionales, y respectivamente el 66,6 por ciento y el 73,4 por ciento en los grupos “ejecutivos, administrativos y de dirección” y “profesionales”. Ellas ganaban apenas el 64,4 por ciento del salario de los hombres en un empleo de gerente de finanzas, que es uno de los puestos mejor remunerados en el grupo “ejecutivos, administrativos y de dirección”. Las diferencias salariales eran más reducidas en los empleos especializados de dirección en los sectores de personal, formación y relaciones de trabajo, donde ellas ganaban el 79,8 por ciento del salario de los hombres. De hecho, éstos eran los empleos mejores remunerados para las mujeres en este grupo de empleos. Los abogados estaban entre los empleos mejor remunerados en el grupo de “empleos profesionales” para ambos sexos, aunque las mujeres ganaban apenas el 69,4 por ciento del salario de sus homólogos masculinos.



Según un informe<sup>65</sup> titulado *A New Look Through the Glass Ceiling: Where are the Women* preparado por la Oficina general de contabilidad de los Estados Unidos en 2002, la mayoría de las mujeres en los puestos de dirección prosperaban financieramente menos en 2000 que en 1995. La encuesta analizó diez sectores de actividad (comunicaciones, administración pública, servicios comerciales y de reparación, servicios de entretenimiento y recreación, servicios educativos, comercio minorista, finanzas, seguros y actividades inmobiliarias, servicios médicos y hospitalarios, servicios médicos especializados y otros servicios especializados) empleando el 70 por ciento de las trabajadoras, y constató que las diferencias de remuneración entre hombres y mujeres en puestos de dirección trabajando a tiempo completo se habían ampliado entre 1995 y 2000 en siete de los diez sectores de actividad. Por ejemplo, las mujeres en puestos de dirección en los servicios de entretenimiento y recreativos ganaban el 83 por ciento del salario de los hombres en puestos de dirección en 1995 contra el 62 por ciento en 2000. En el área de las comunicaciones, la remuneración de las mujeres directoras bajó del 86 por ciento al 73 por ciento; en los servicios financieros, de seguros e inmobiliarios, del 76 por ciento al 68 por ciento; y en el sector de servicios médicos especializados del 90 por ciento al 88 por ciento, en el mismo intervalo temporal.

En comparación, las diferencias salariales entre los hombres y las mujeres en los puestos de dirección se han reducido ligeramente en algunos sectores. En 1995, en la administración pública, las mujeres en los puestos de dirección ganaban el 80 por ciento de la remuneración de sus homólogos masculinos; el 80 por ciento en los servicios médicos y hospitalarios; y el 86 por ciento en los servicios educativos, contra respectivamente el 83 por ciento, el 85 por ciento y el 91 por ciento en 2000.

## ¿Por qué existen las diferencias de remuneración?

Entre algunas de las razones invocadas para explicar estas diferencias de remuneración, se menciona que las mujeres continúan eligiendo ocupaciones y ramas de actividades donde hay más flexibilidad a fin conciliar las necesidades del trabajo y de la familia, lo cual resulta en una segregación ocupacional. Aún cuando trabajan como directivas, los datos muestran que ellas ocupaban puestos que requerían menor instrucción y con menores remuneraciones. Ellas trabajaban en general en áreas con menos perspectivas de desarrollo para sus carreras profesionales. Para un 50 por ciento de ellas, las probabilidades de tener un diploma universitario eran menores que las de sus homólogos masculinos, en particular en el sector de las finanzas. También, cuando ellas optaban por un trabajo a tiempo parcial, perdían sus beneficios de salud, de jubilación y de seguridad social, pero continuaban pagando los gastos de guardería a tiempo parcial.

Una escuela de pensamiento sugiere que solamente una pequeña parte de la brecha salarial puede ser imputada a las prácticas discriminatorias en la educación y la contratación. De acuerdo a recientes estudios en varios países, el embarazo y la crianza de los hijos, que interrumpen las carreras profesionales de las mujeres y disminuyen en forma permanente sus ingresos, pueden ahora explicar una parte importante y creciente de la brecha sala-

El embarazo y la crianza de los hijos que interrumpen las carreras profesionales de las mujeres y disminuyen en forma permanente sus ingresos, pueden ahora explicar una parte importante y creciente de la brecha salarial.

rial. Esto denota la ausencia de políticas de apoyo a las madres trabajadoras en el lugar de trabajo y en la sociedad en su conjunto. Además, las madres tienden a ganar menos que otras mujeres. De acuerdo a una reciente investigación<sup>66</sup> en varios países industrializados, un niño puede conllevar una “carga” de entre 6 a 7 por ciento del salario, y dos niños una carga del 13 por ciento.

# LAS MUJERES EN EL EMPLEO INDEPENDIENTE

# 5

¿Qué es lo que incita a las mujeres a establecerse por su cuenta? Hay dos escuelas de pensamiento a propósito de los factores que favorecen el aumento de la proporción de trabajadoras independientes.<sup>67</sup> Algunos estiman que las mujeres se sienten atraídas por este tipo de actividad, ya que ellas buscan más autonomía, más flexibilidad y escapar de los obstáculos del techo de cristal en las grandes organizaciones y empresas. Otros consideran que ellas han sido empujadas hacia el empleo independiente como resultado de la reestructuración y de las reducciones de efectivos en las empresas públicas y privadas. Se puede pensar que estos dos factores deben ser tomados en cuenta.

## Datos recientes

♦ El Anuario de Estadísticas del Trabajo de la OIT, publicado en 2003, muestra un crecimiento marginal del empleo independiente en algunos países desde 1996-99, y un descenso en otros. En 2000-02, la participación de las mujeres se establecía entre el 20 y el 40 por ciento en numerosos países para los cuales se disponía de datos (gráfico 5.1). La participación global de las trabajadoras independientes era menor entre las mujeres que entre los hombres en 2001-2002 (cuadro 5.1).

♦ El cuadro 5.2 indica que el porcentaje de empleo informal era más elevado entre las mujeres que entre los hombres en muchos países en desarrollo de África Subsahariana, Asia y América Latina entre 1994 y 2000. Esto muestra la importancia de las microempresas y del trabajo independiente como fuente de ingresos para las mujeres.

♦ En América Latina y el Caribe, las mujeres son propietarias de entre un cuarto y un tercio de todas las microempresas y pequeñas y medianas empresas (PYME) y su participación está aumentando. Entre 1970 y 1990, el porcentaje de empleadoras y trabajadoras independientes se elevó del 22 por ciento al 48 por ciento. Sin embargo, las encuestas realizadas en Argentina, Brasil y México indicaron que las empresas pertenecientes a las mujeres eran más pequeñas que las que poseían los hombres, y que en promedio las mujeres eran más jóvenes que los hombres. Era más probable que las mujeres empresarias trabajaran en la fabricación o en la producción de bienes, y era más probable que se encontraran en el sector de servicios o en el comercio minorista. Las principales limitaciones encontradas por las mujeres empresarias eran el acceso a los capitales y la tecnología.<sup>68</sup>

El deseo de mayor autonomía y flexibilidad y la erosión de los empleos en los sectores públicos y privados son dos factores que incitan a las mujeres a establecerse por su cuenta.

**Cuadro 5.1: Porcentaje de trabajadores independientes en el empleo total, por sexo**  
Fuente: OIT (2002) *Indicadores claves del Mercado de trabajo 2001-02*, Cuadro 3: Situación del empleo  
Nota: "trabajadores independientes" incluye "empleadores" y "trabajadores por cuenta propia".

País	1996		2000		Aumento	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Hungría	15.7	8.2	18.8	9.5	3.1	1.3
México	31.6	22.9	31.2	23.4	-0.4	0.5
Suiza	12.2	8.1	12.1	8.5	-0.1	0.4
Alemania	12	6	12.6	6.2	0.6	0.2
Noruega	10.8	4.4	9.5	4.4	-1.3	0
Canadá	12	9	11.7	8.9	-0.3	-0.1
Suecia	15.3	5.5	14.2	5.3	-1.1	-0.2
Rep. de Corea	33.4	19.9	28.5	19.7	-4.9	-0.2
Italia	28.9	16.5	29.4	16.1	0.5	-0.4
Reino Unido	17.2	7.2	15.1	6.8	-2.1	-0.4
Nueva Zelanda	13.1	13.1	23.7	12.6	-1.4	-0.5
Estados Unidos	9.7	6.7	8.5	6	-1.2	-0.7
Japón	14.1	8.5	11.3	7.8	-2.8	-0.7
Finlandia	18.3	9.5	17.1	8.6	-1.2	-0.9
Irlanda	27	8	24.8	7.1	-2.2	-0.9
Francia	14	8.2	10.6	7.2	-3.4	-1
Australia	16.9	10.7	13.5	9.6	-3.4	-1.1
España	24	16.4	21.3	13.3	-2.7	-3.1

**Cuadro 5.2: El empleo informal en el empleo no agrícola, por sexo 1994/2000**

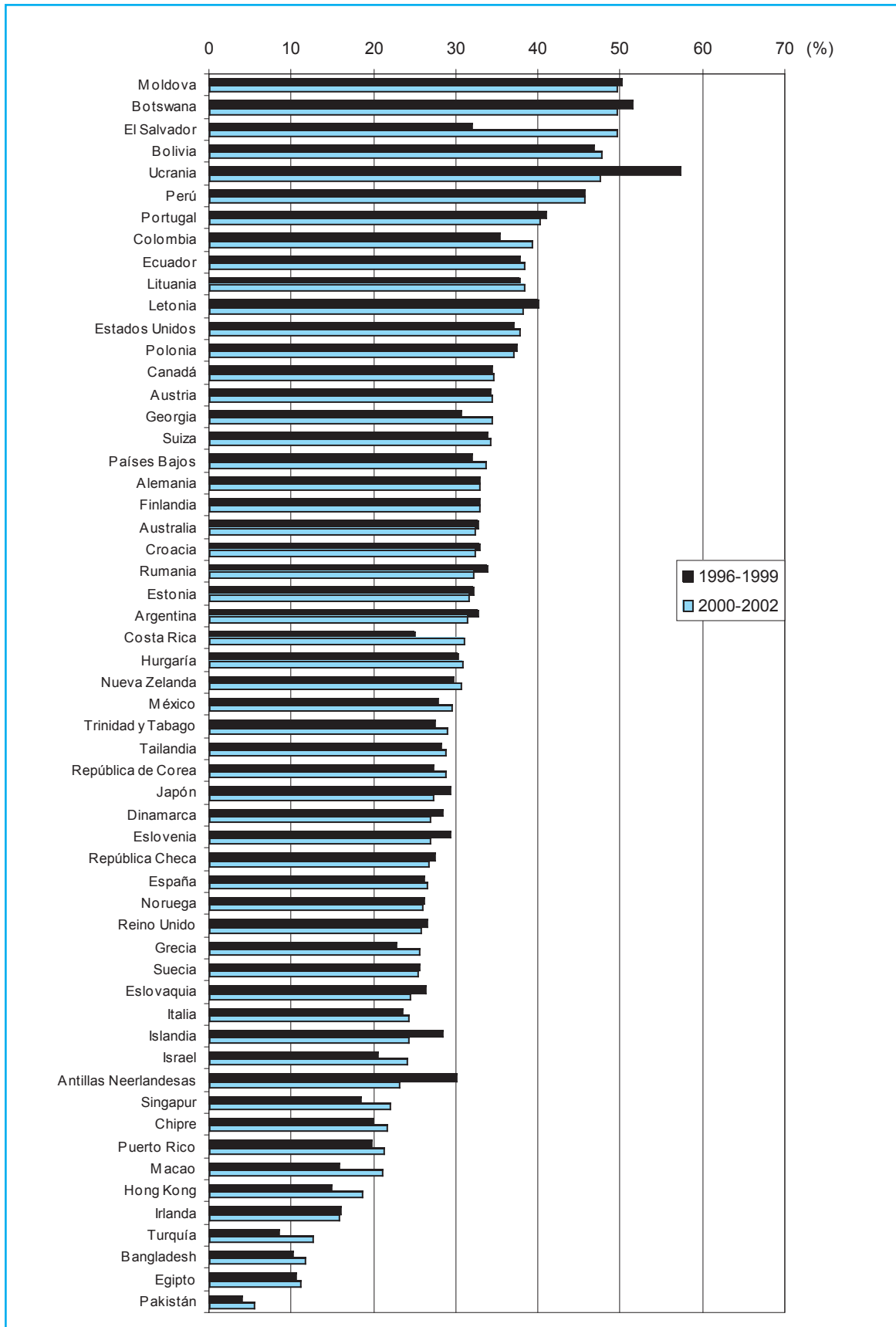
Fuente: OIT (2002) *Las mujeres y los hombres en la economía informal*  
Una imagen estadística, pp. 19, Cuadro 2.1

País	Empleo informal porcentaje del empleo no agrícola	Empleo informal (hombres) porcentaje del empleo no agrícola de los hombres	Empleo informal (mujeres) porcentaje del empleo no agrícola de las mujeres
Benin	93	87	97
Chad	74	60	95
Guinea	72	66	87
India	83	83	86
Kenya	72	59	83
Indonesia	78	78	77
Bolivia	63	55	74
Filipinas	72	71	73
El Salvador	57	46	69
Guatemala	56	46	69
Brasil	60	55	67
Honduras	58	74	65
Sudáfrica	51	44	58
México	55	54	55
Tailandia	51	49	54
República Dominicana	48	47	50
Costa Rica	44	42	48
Venezuela	47	47	47
Egipto	55	57	46
Chile	36	31	44
Colombia	38	34	44
Argelia	48	49	43
Marruecos	43	43	41
Túnez	50	53	39
Siria	42	43	35

**Grafico 5.1: Porcentaje de mujeres como empleadoras, 1996-1999 y 2000-2002**

Fuente: OIT (2003) *Anuario de Estadísticas del Trabajo*, Cuadro 2D

Grupo 2 = Empleadores y Grupo 3 = Trabajadores por cuenta propia



## ¿Por qué las mujeres crean sus propias empresas?

### Reino Unido

En 2003, un estudio<sup>69</sup> realizado en el Reino Unido sobre las mujeres empresarias examinó a 20 pequeñas empresas Internet propiedad de mujeres y exploró las razones que las habían motivado a crear sus propias empresas. Trece habían abandonado altos puestos de dirección; dieciocho tenían entre 35 y 50 años de edad; la mitad de ellas eran solteras y solamente un 35 por ciento tenían niños a cargo, contra un 49 por ciento de las mujeres trabajadoras independientes a escala nacional.

Un estudio realizado en el Reino Unido muestra que el deseo de ser independiente es una de las razones principales que motivan a las mujeres para fundar sus propias empresas.

Un estudio en los Estados Unidos muestra que la decisión de abandonar la empresa por parte de mujeres en puestos de dirección no estaba necesariamente motivada por la decepción en relación a su empleo, sino que, a veces, era parte de un enfoque planificado para el desarrollo de su carrera profesional.

Entre las razones invocadas para fundar su empresa se incluían las siguientes:

- ♦ Mayor independencia en su vida profesional y el deseo de convertirse en “agentes de cambio” y de “estar en control de su propia vida”;
- ♦ Encontrar un equilibrio entre su carrera profesional y sus obligaciones domésticas (no necesariamente gobernadas por las necesidades económicas);
- ♦ Experiencias profesionales negativas y el deseo de lograr una libertad en los confines del mercado de trabajo formal – una opción a largo plazo;
- ♦ Abandono de su empleo a causa de su frustración por el techo de cristal que habían encontrado;
- ♦ Deseo de evitar cualquier forma de dependencia respecto a los otros;
- ♦ Tener un estilo de vida más relajado después de muchos años en puestos de dirección corporativos;
- ♦ El deseo de ser independientes era un factor de atracción común a todas las encuestadas;
- ♦ Ninguna citó el beneficio financiero o el empleo para explicar la elección del trabajo independiente.

### Estados Unidos

Se encuentran también elementos dando crédito al argumento de que las mujeres son atraídas por la creación de su empresa en un estudio realizado en los Estados Unidos en 2001 sobre 425 mujeres, quienes habían trabajado previamente al menos cinco años en una gran empresa. Las conclusiones muestran que la decisión de las mujeres en puestos de dirección de abandonar a sus empleadores no estaba necesariamente motivada por la decepción en relación a su empleo, sino que, a veces, era parte de una visión planificada para forjar su carrera profesional. Entre las mujeres encuestadas, 272 habían abandonado su empleo para fundar su propia empresa y 153 para unirse a pequeñas firmas, sobre todo en el campo de las tecnologías de punta (63 por ciento de propietarias) y de los servicios profesionales (27 por ciento).

Entre las razones invocadas para su partida figuraba el deseo de tener:

- ♦ la posibilidad de asumir mayores riesgos (77,5 por ciento);

- ♦ un mayor poder de decisión y mejores retribuciones financieras (67 por ciento);
- ♦ una mayor capacidad para influenciar las estrategias comerciales (65 por ciento);
- ♦ una mayor flexibilidad en su vida personal (41 por ciento).

El grado de satisfacción de las mujeres respecto a su nuevo estilo de vida era elevado. El paso al empleo independiente había sido positivo para la mayoría de ellas – 75 por ciento de las empresarias estaban “muy satisfechas” con su situación actual comparada con la de su empleo anterior. Treinta y uno por ciento de ellas indicaban que sus horarios de trabajo eran menores, mientras que el 32 por ciento afirmaban lo contrario. Cuarenta y siete por ciento se desplazaban menos y 25 por ciento viajaban más.

### Dinamarca

Estas conclusiones encontraban eco en una encuesta<sup>70</sup> realizada en 2000 sobre las mujeres empresarias en Dinamarca, que constató que cerca del 75 por ciento de los encuestados, independientemente de su sexo, invocaban motivos tales como “la necesidad de nuevos desafíos”, el deseo de “ser su propio jefe” y una “vida profesional mejor organizada”. Aproximadamente la mitad invocaba el deseo de escapar de una “situación laboral insatisfactoria”, “una “mejor conciliación de la vida familiar y el trabajo”, el “deseo de ganarse la vida a partir de su hobby”, el “riesgo de perder su empleo” y la “perspectiva de ganar más”. Casi el 60 por ciento de las mujeres reconocían haber sido influenciadas en cierta medida por la amenaza del desempleo.

### Europa oriental y los países de la CEI

La debilidad del mercado de trabajo no ha tenido necesariamente una influencia sobre la decisión de las mujeres de convertirse en trabajadoras independientes, aunque en algunos países se constató que este elemento había jugado un papel mayor en el momento de tomar la decisión.

Un estudio<sup>71</sup> de las Naciones Unidas de 2002 sobre mujeres empresarias en Europa oriental y en los países de la CEI, que comparaba los datos estadísticos sobre la participación de las mujeres en las empresas de países con tasas de desempleo elevadas, constataba que el aumento de la tasa de desempleo no estaba acompañado por un incremento en la participación de las mujeres trabajando por cuenta propia. Sin embargo, estudios anteriores en Polonia, Lituania y Ucrania indicaban que la amenaza de perder su empleo en el sector público y la conciencia de las limitadas posibilidades de encontrar un empleo, eran elementos importantes en la decisión de crear una empresa. Se llega a la conclusión de que los “resultados de estas encuestas confirman que el trabajo independiente es un factor importante en la lucha de las mujeres contra el desempleo”. Por otra parte, un estudio<sup>72</sup> de la Fundación para el desarrollo económico de las pequeñas empresas en Hungría sobre las actividades de las mujeres empresarias y su participación en la fuerza de trabajo, mostraba que la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo había disminuido en un 30 por ciento tras las reformas orientadas al mercado. Un factor clave ha sido la fuerte reducción de personal en el sector público, que previamente empleaba la mitad de la mano de obra femenina. Sin embargo, solamente el 6 por ciento de las mujeres que se convirtieron en empresarias habían estado en paro anteriormente.

En un estudio realizado en los Estados Unidos, el 75 por ciento de las empresarias estaban “muy satisfechas” con su situación actual comparada con la de su empleo anterior.

Los estudios realizados en Europa oriental y en los países de la CEI han examinado la influencia de las flaquezas del mercado de trabajo respecto a la decisión de las mujeres de optar por el trabajo independiente.





# LAS MUJERES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

## 6

El número de estudiantes mujeres inscritas en la educación superior o terciaria<sup>73</sup> continúa aumentando, y la paridad con los estudiantes varones ha sido alcanzada o superada en numerosos países. Estos altos niveles de instrucción deberían permitir a las mujeres diplomadas ser competitivas para los empleos profesionales y de dirección como nunca antes. ¿Pero cuáles son sus posibilidades de encontrar empleos conducentes a carreras profesionales y de dirección que utilicen plenamente sus capacidades y su potencial cuando ellas finalmente egresen de la universidad? A pesar de un marco educativo cada vez más favorable, las diferencias en la naturaleza y calidad de la educación y formación superior para los hombres y las mujeres continúan planteando obstáculos para muchas mujeres a la hora de la contratación y, más tarde, en su carrera profesional cuando deben rivalizar con los hombres por la promoción a puestos profesionales y de dirección.

El problema es que las opciones académicas de las mujeres jóvenes traducen la carencia de un perfil educativo adecuado para poder acceder y progresar en las carreras profesionales y de dirección a las que ellas aspiran. Las estadísticas revelan que los hombres y las mujeres tienden a elegir su área de estudio en función de las definiciones socializadas de género establecidas por la familia, los amigos y la sociedad. Ellas incorporan los valores de género en una determinada sociedad o cultura y eligen estudios y oficios que son considerados como adaptados para su sexo, de la misma manera que los niños varones reciben autos y las niñas muñecas. Las mujeres eligen tradicionalmente profesiones de vocación social. Sin embargo, si ellas muestran un interés por carreras en las que hay pocas mujeres, la presión de sus pares, parientes y profesores pueden disuadirlas y determinar que no se dediquen a esos estudios u oficios.

Las mujeres también saben que los empleadores se ven influenciados por opiniones que tienden a clasificar los empleos como más “adecuados” para las mujeres o para los hombres, y esto influye a su vez la elección de materias de estudio y de profesión de las mujeres. En muchos países, se realizan esfuerzos para promover la igualdad de oportunidades en la educación; atraer más mujeres estudiantes a la educación superior; ampliar sus opciones educativas suprimiendo los estereotipos inherentes a las niñas que las orientan hacia materias “femeninas”; y sensibilizar tanto a los estudiantes como a los profesores respecto de las opciones educativas.<sup>74</sup> Pero, a pesar de estos esfuerzos, la elección de los temas de estudio por parte de las mujeres continúa siendo parcial.

A pesar del hecho que las estudiantes de la educación superior han comenzado a incursionar en áreas no tradicionales como la ingeniería, ellas se concentran todavía en materias que tienen relativamente pocas conexiones con los empleos profesionales y de dirección. Las estudiantes también tienden a tener menos aspiraciones de ascenso profesional que los hombres y dan prioridad a las materias teóricas en detrimento de las oportunidades profesionales prácticas, estudiando, por ejemplo, literatura o arte más que optando por una formación profesional.

En ciertos países, la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo podría estar en contradicción con el papel tradicional asignado a las mujeres como proveedoras de cuidados, e independientemente de su nivel de educa-

La paridad con los estudiantes varones ha sido alcanzada o superada en numerosos países.

Sin embargo, las opciones académicas de las mujeres jóvenes pueden significar la carencia de un perfil educativo adecuado para poder acceder y progresar en las carreras profesionales y de dirección a las que ellas aspiran.

A pesar del hecho que las estudiantes de la educación superior han comenzado a incursionar en áreas no tradicionales, ellas se concentran todavía en materias que tienen relativamente pocas conexiones con los empleos profesionales y de dirección.

ción, ellas pueden verse obligadas a dar prioridad a sus responsabilidades familiares antes que al empleo. Factores tradicionales y culturales pueden también a veces desalentar a las mujeres a tomar ciertos tipos de empleo.<sup>75</sup> Esto tiende a restringir su acceso al mercado de trabajo y a influenciar por consecuencia sus opciones universitarias.

## Datos recientes

Los datos provenientes de numerosos países confirman que, aunque la participación de las mujeres en la educación superior continúa aumentando, la mayoría opta por las materias “femeninas” más tradicionales.

En 2000-01, las mujeres representaban la mitad o más de todo el alumnado de la educación superior en 26 de los 35 países para los que se disponía de datos (ver gráfico 6.1). Aunque esto incluía a estudiantes de todas las edades, la mayoría tenía entre 18 y 25 años de edad. Las estudiantes universitarias ahora superan en número a sus homólogos masculinos en muchos países de América Latina, de Europa y de la Comunidad de Estados independientes (CEI). Un informe<sup>76</sup> de la UNESCO de 2003 sobre la educación de la mujer en los Estados árabes presentaba los resultados de una encuesta<sup>77</sup> sobre la educación cubriendo el año escolar 1999-2000 en 19 países. Sobre cinco millones de estudiantes inscritos en los cursos de nivel superior en estos países, cerca del 40 por ciento eran mujeres. Sin embargo, su participación era netamente inferior a la de los hombres en Irak, Djibouti, Marruecos y los Territorios Autónomos Palestinos.

Sobre los 38 países listados en los gráficos 6.2 y 6.3, 15 países<sup>78</sup> tenían una participación más alta de mujeres en los empleos profesionales que en la enseñanza superior. Esta anomalía puede deberse al hecho de que algunos empleos profesionales dominados por las mujeres como la enfermería no requieren necesariamente una educación superior. Esto puede también deberse al hecho de que la participación de las mujeres en los empleos profesionales es generalmente mucho más elevada que su participación en los empleos de dirección.

### Unión Europea

Los datos para el 2000 muestran que en la Unión Europea, las estudiantes que obtuvieron su primer grado universitario (licencia o equivalente) representaban el 56 por ciento de los diplomados. Este nivel contrasta con el nivel de postgrado, donde el 54 por ciento de los estudiantes que obtuvieron su licenciatura eran hombres.<sup>79</sup> Los campos de estudio preferidos por las mujeres diplomadas fueron las ciencias sociales, los estudios comerciales y el derecho (33 por ciento), la salud y la protección social (20 por ciento), artes y humanidades (15 por ciento), y la educación (13 por ciento). Los campos de estudio preferidos por los hombres diplomados fueron las ciencias sociales, los estudios comerciales y el derecho (30 por ciento), la ingeniería, la industria y la construcción (26 por ciento), las ciencias y la informática (16 por ciento), y la salud y la protección social (9 por ciento).<sup>80</sup> En el Reino Unido, las mujeres representaban el 55 por ciento de los estudiantes del primer ciclo. Ellas también lograron notas más altas que sus homólogos masculinos. En 2000, el 54 por ciento de las estudiantes obtuvieron las más altas calificaciones contra el 47 por ciento de los estudiantes de sexo masculino.<sup>81</sup>

### Tailandia

En Tailandia en 2000, las mujeres representaban el 52,9 por ciento de los

estudiantes en las universidades públicas.<sup>82</sup> Las mujeres eran mayoritarias en el estudio de las humanidades, la religión y la teología (77,3 por ciento), las ciencias médicas y sanitarias (7,1 por ciento), la educación y la formación de docentes (60,1 por ciento), las ciencias sociales (59,7 por ciento) y las ciencias naturales (51,1 por ciento). Su proporción era pequeña en ingeniería (16,3 por ciento) y en derecho (28,4 por ciento), aunque había aumentado desde 1997 en un 8,3 por ciento y en un 0,6 por ciento respectivamente.

## Japón

También se ha registrado un aumento anual regular del porcentaje de mujeres estudiantes universitarias en Japón. En 2002, las mujeres representaban el 38 por ciento de los estudiantes en los niveles de licencia, master y doctorado (excluyendo a los estudiantes de cursos terciarios)<sup>83</sup> contra el 29,3 por ciento en 1992. Aunque estos cursos de educación terciaria fueron la opción preferida de las estudiantes por muchos años, crecientemente ellas prefieren elegir la universidad en lugar de estos cursos. Entre 1992 y 2002, las inscripciones de mujeres en la universidad aumentaron en 400.000 mientras que las inscripciones en los cursos de educación terciaria declinaron en 250.000. Esto representa una caída de 23,7 por ciento durante la década. En 2002, el 98,3 por ciento de los estudiantes de sexo masculino de la enseñanza superior estudiaban en la universidad. Las estudiantes del primer ciclo estudiaban humanidades (30,2 por ciento) y ciencias sociales (29,3 por ciento), mientras que los estudiantes estudiaban ciencias sociales (46,1 por ciento) e ingeniería (27 por ciento). Las mujeres constituían la mayoría de los estudiantes del primer ciclo de economía del hogar (95,1 por ciento), materias de salud otras que medicina y odontología (71 por ciento), artes (29,2 por ciento), humanidades (67,1 por ciento), y educación (59 por ciento). La proporción de mujeres que estudiaban agricultura, materias de la salud (medicina y odontología), ciencias sociales y ciencias exactas era mucho más baja y se establecía entre el 25 y el 40 por ciento.<sup>84</sup> Aunque su proporción en la ingeniería se había duplicado desde 1985,<sup>85</sup> era todavía de solamente 10 por ciento.

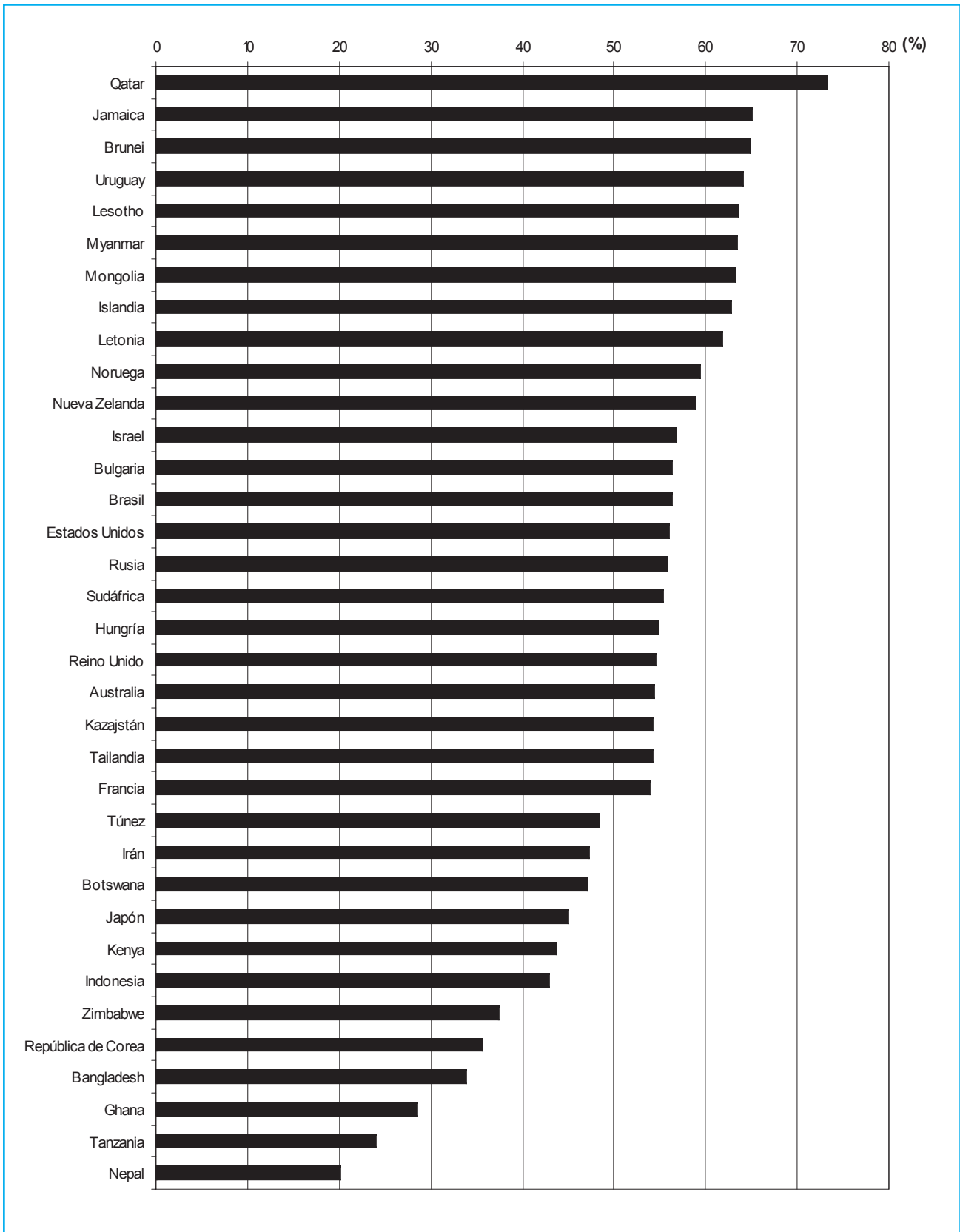
## Países de la CENUE

De acuerdo con los datos<sup>86</sup> relativos a 28 países de la CENUE, las estudiantes representaban el 52,7 por ciento de todos los inscritos en la educación superior en 2001. Un desglose por materia (y país) muestra que la mayoría de las mujeres habían optado una vez más por las materias “femeninas” tradicionales tales como educación (70-80 por ciento), humanidades y salud (60-70), ciencias sociales (50-60 por ciento), ciencias exactas (40-50 por ciento) e ingeniería (20-30 por ciento).

**Grafico 6.1: Porcentaje de mujeres inscritas en la educación superior (2000/01)**

Fuente: UNESCO Instituto de Estadísticas (2003)

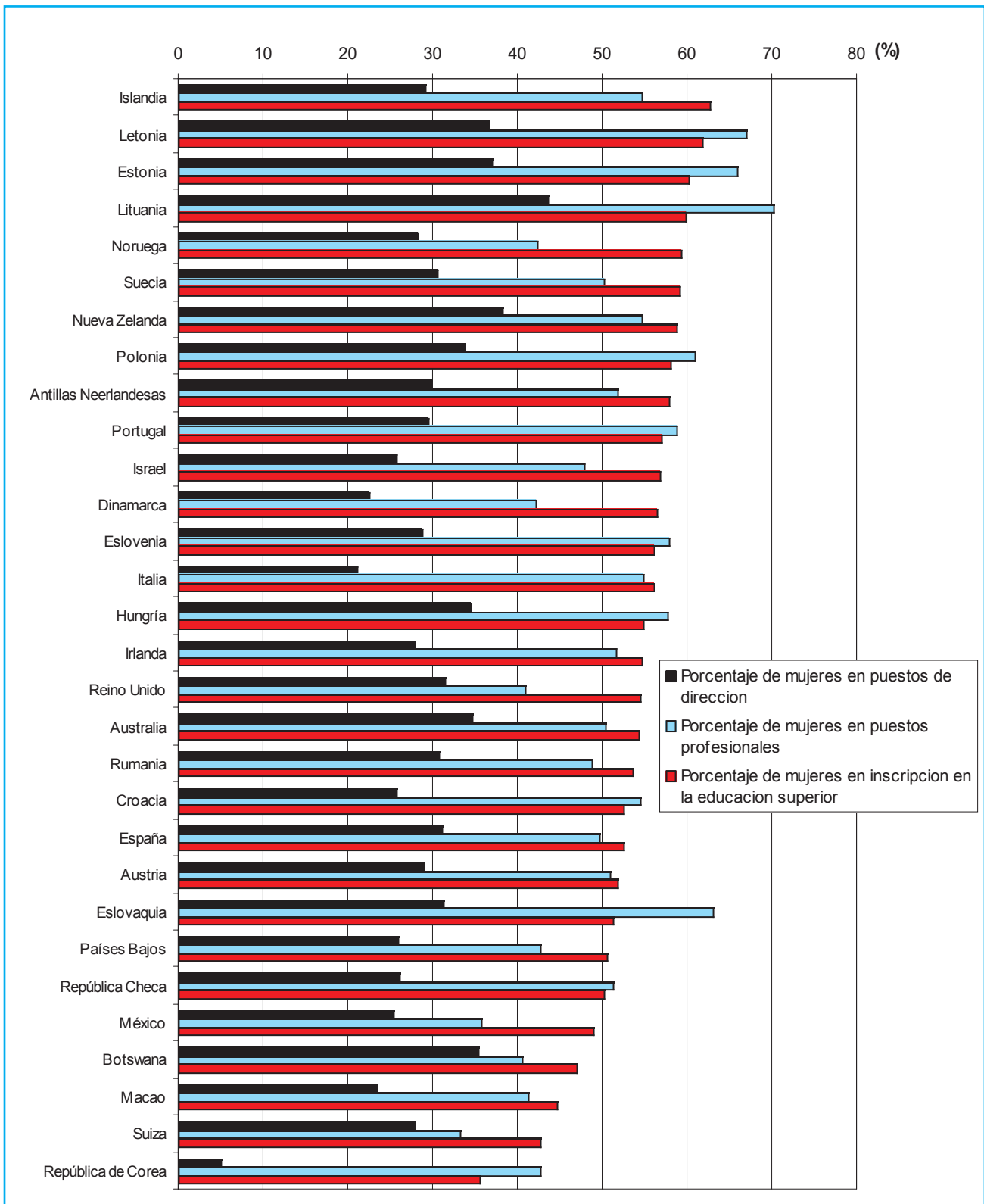
“Inscripción en la educación terciaria (CINE 5&6) por país”



**Gráfico 6.2: Porcentaje de mujeres en puestos dirección, puestos profesionales, e inscripción en la educación superior, 2000-02**

Países seleccionados con clasificaciones CIUO-88

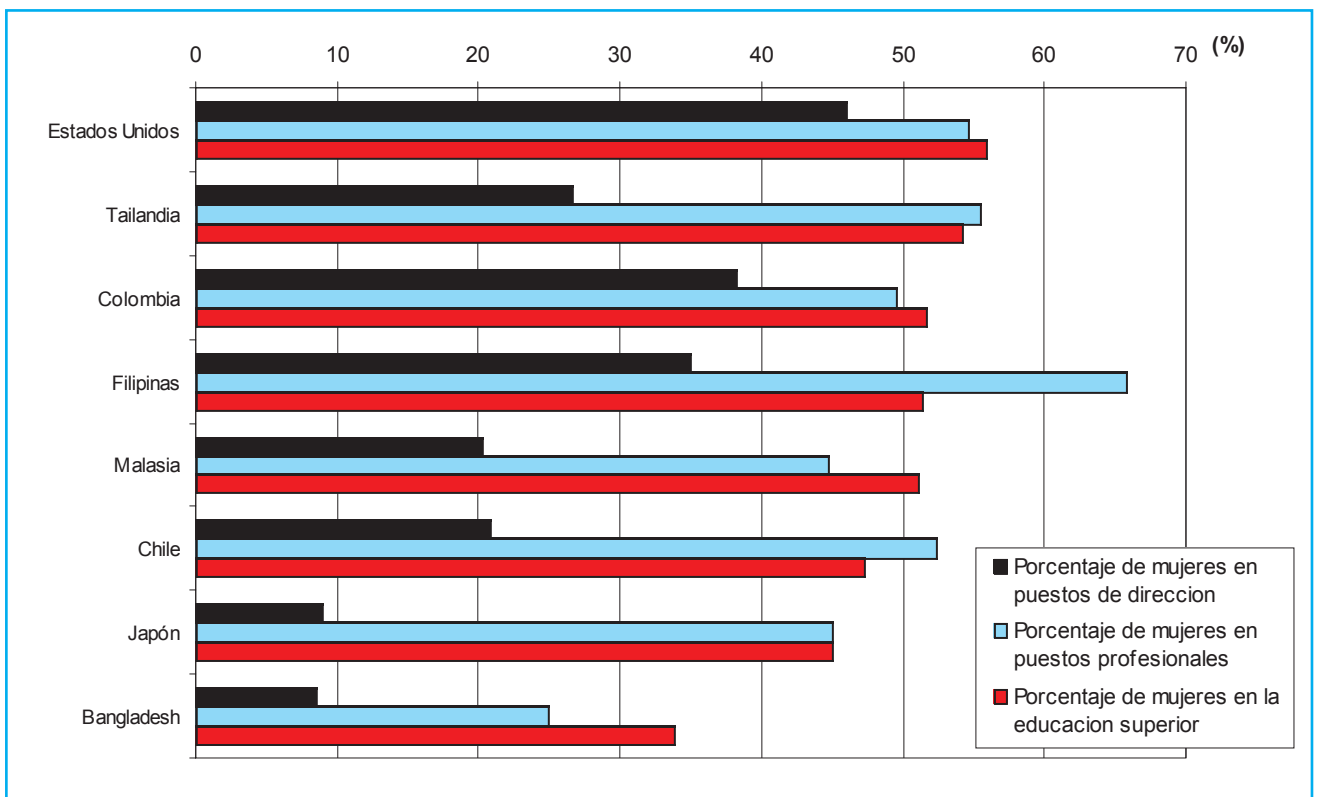
Fuente: UNESCO Instituto de Estadísticas (2003) "Inscripción en la educación terciaria CINE 5&6, por país"; OIT (2003) *Anuario de Estadísticas del Trabajo*, Cuadro 2C



**Grafico 6.3: Porcentaje de mujeres en puestos de dirección, puestos profesionales, e inscripción en la educación superior, 2000-02,**

Países seleccionados con clasificaciones CIUO-1968

Fuente: UNESCO Instituto de Estadísticas (2003) "Inscripción en la educación terciaria, CINE 5&6, por país"; OIT (2003) *Anuario de Estadísticas del Trabajo*, Cuadro 2C



## El sector de las TIC

El sector de las TIC es un área que puede presentar grandes oportunidades para las mujeres, pero los datos concernientes al número de mujeres que estudian informática son irregulares y difíciles de interpretar.

## Datos recientes

### Brasil

Por ejemplo, las estadísticas<sup>87</sup> para Brasil revelaron que, por su nivel de instrucción y de participación en la fuerza de trabajo, las mujeres de clase media alta eran dirigentes prometedoras de la fuerza de trabajo en las TIC. La proporción de estudiantes mujeres en la educación superior era del 52 por ciento en 1999, con un 34 por ciento estudiando ciencias naturales (que incluye informática, ingeniería, matemáticas, arquitectura, urbanismo, transporte y comunicaciones). No se disponía de datos específicos relativos a la informática.

### El Salvador

En El Salvador, las cifras eran más bajas: las estudiantes mujeres representaban el 51 por ciento de los inscritos en la educación terciaria y el 28,7 por ciento de los estudiantes de ciencias naturales.<sup>88</sup>

El sector de las TIC es un área que puede presentar grandes oportunidades para las mujeres.

## México

En México, estas cifras eran 48 por ciento y 38,4 por ciento respectivamente.<sup>89</sup>

## Canadá y Australia

En Canadá y Australia, donde uno podría esperar niveles de inscripción más altos, la proporción de estudiantes mujeres inscritas en informática era menor. En Canadá, el 21 por ciento de los estudiantes en el primer ciclo de estudios informáticos en 2003 eran mujeres contra el 79 por ciento para los hombres.<sup>90</sup> En la mayoría de las universidades australianas, las mujeres representaban cerca del 20 por ciento de las nuevas inscripciones aunque en ciertos casos la proporción no llegaba al 12 por ciento. La excepción la constituían las estudiantes asiáticas, quienes representaban hasta el 40 por ciento de los estudiantes de las TIC. Esto constituye una constatación interesante, ya que los asiáticos no representan más que el 4,8 por ciento de la población. Entre los factores que influyen la decisión de las jóvenes asiáticas de estudiar las TIC se puede citar el estímulo de los padres, la asistencia a escuelas solamente para niñas y la posibilidad de formar una masa crítica de jóvenes, generalmente asiáticas, para contrarrestar el dominio de los estudiantes varones en las TIC.<sup>91</sup>

# El comercio como materia de estudio

En los medios universitarios crece la inquietud ante la constante disminución del número de mujeres que escogen el comercio como materia de estudio. La lista del *Financial Times* sobre las 45 principales escuelas de comercio<sup>92</sup> de Europa ha mostrado que la proporción de inscripciones femeninas en las diez principales escuelas era de 27 por ciento en 2003 contra 56 por ciento en 2001.<sup>93</sup> En los Estados Unidos, estos porcentajes eran 25,2 por ciento y 51,9 por ciento respectivamente.

De acuerdo a un estudio<sup>94</sup> de 2002 sobre la percepción del mundo de los negocios por parte de los adolescentes, solamente un 9 por ciento de las jóvenes comparado con un 15 por ciento de los muchachos anticipaban seguir una carrera en los negocios. Las jóvenes estaban más interesadas en “ayudar a los otros” y “hacer un mundo mejor”, mientras que los muchachos expresaban más interés en ganar dinero. Las jóvenes no creían que ellas tenían conocimientos en finanzas y números como para entrar en los negocios. Ellas percibían a los negocios como un mundo salvaje, agresivo y competitivo, que suprime el individualismo y la creatividad. Otras posibles razones que explican la falta de motivación de las jóvenes para entrar en los negocios podrían relacionarse con el hecho de que, en las escuelas de enseñanza general, se pone menos énfasis en las carreras y más en la calidad de la educación y el desarrollo de las propias capacidades. La orientación profesional no está necesariamente centrada en los negocios, y los negocios como tales no suelen tener una buena imagen entre los maestros o profesores.

Otra encuesta<sup>95</sup> sobre diplomados de ambos sexos identificó las siguientes razones fundamentales para explicar la desafección de las mujeres respecto a las escuelas de comercio:

- ♦ El pequeño número de mentoras y de ejemplos femeninos en el mundo de los negocios y de las escuelas de comercio (56 por ciento de las mujeres y 39 por ciento de los hombres).

En los medios universitarios crece la inquietud ante la constante disminución del número de mujeres que escogen el comercio como materia de estudio.

Una encuesta identificó las razones fundamentales para explicar la desafección de las mujeres respecto a las escuelas de comercio.

- ♦ La incompatibilidad de las carreras en los negocios con la necesidad de conciliar trabajo y vida personal (47 por ciento de las mujeres y 44 por ciento de los hombres).
- ♦ La falta de confianza de las mujeres en sus capacidades en matemáticas (45 por ciento de las mujeres y 19 por ciento de los hombres).
- ♦ La falta de estímulo por parte de los empleadores para obtener un master en administración de negocios (MBA) (42 por ciento de las mujeres y 25 por ciento de los hombres).
- ♦ Menos probabilidades de ser motivadas por las remuneraciones financieras (41 por ciento de las mujeres y 27 por ciento de los hombres).

Las universidades y las escuelas de comercio han elaborado estrategias de relaciones públicas para enfrentar la disminución de las inscripciones femeninas.

En respuesta a esta tendencia, las universidades y las escuelas de comercio han elaborado estrategias de relaciones públicas para enfrentar no solamente la disminución de las inscripciones femeninas, sino también la disparidad entre el número de inscripciones masculinas y femeninas. En los Estados Unidos, por ejemplo, la Escuela superior de comercio de la Universidad de Chicago<sup>96</sup>, donde las mujeres representan solamente unos 30 por ciento de los inscritos a tiempo completo, ha organizado recepciones para potenciales estudiantes mujeres en todo el país, y recientemente ha publicado un libro<sup>97</sup> para desplazar el acento de las finanzas hacia la formación de diplomados en marketing y comercio electrónico. La escuela de comercio Goizueta de la Universidad de Emory ha hecho figurar a una mujer en la portada de sus catálogos, pero la tasa de inscripción femenina continúa siendo baja. En la escuela de comercio Cox de la Universidad metodista del Sur, la proporción de estudiantes mujeres a tiempo completo alcanzaba un 36 por ciento en 2002, pero las mujeres no representaban más que el 28 por ciento de los estudiantes de MBA en 2003. En la Universidad de Stanford, las inscripciones femeninas aumentaron a 41 por ciento en 2002 contra 29 por ciento en 1999, pero se esperaba una disminución al 38 por ciento en 2003.

Una escuela de comercio canadiense atribuye su proporción de estudiantes mujeres más elevada que el promedio (41 por ciento) a la flexibilidad de sus programas en relación con la maternidad.

Una de las estrategias ha sido renunciar a las exigencias requeridas en materia de experiencia profesional. Las universidades de Harvard y de Stanford han comenzado recientemente a alentar a los estudiantes de ambos sexos a inscribirse en estudios de comercio inmediatamente después de egresar del liceo con la esperanza de atraer un “porcentaje importante de buenos elementos femeninos entre los candidatos”. Algunas universidades también han creado cursos con una perspectiva femenina. En 2003, en las universidades de Michigan y de Harvard, se ofrecían cursos impartidos por grupos de mujeres que acreditaban brillantes logros como empresarias. Entre otros medios para resolver este problema, se ofrecen becas de estudio a las mujeres y se promueve la enseñanza del comercio en el liceo y los cursos complementarios.

Otra estrategia consiste en proponer programas flexibles para atraer a las estudiantes. En Canadá, la escuela de comercio Schulich de la universidad York en Toronto ofrece una licencia por maternidad durante los cursos. Al regreso de las estudiantes a la universidad, los programas de los cursos pueden ser adaptados de acuerdo a su trabajo y sus obligaciones familiares. La escuela atribuye a esta flexibilidad la proporción de estudiantes mujeres más elevada que el promedio (41 por ciento) inscritas en el curso del MBA.



# PERCEPCIONES DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN

## ASPIRANDO A TENERLO TODO

**M**uchos hombres y mujeres “lo quieren todo”: una carrera profesional exitosa y una vida familiar feliz. Sin embargo, es difícil encontrar un equilibrio entre el trabajo remunerado y la vida familiar, especialmente para las mujeres. Las mujeres todavía realizan una gran parte de las tareas del hogar además de criar a los niños. Por lo tanto, a menudo tienen que elegir entre el trabajo remunerado y la familia, o tienen que dar prioridad a una por encima de la otra en algún momento durante su vida. Los hombres parecen ser capaces de “tenerlo todo” más fácilmente, pero generalmente su participación en las tareas del hogar está lejos de ser igual a la de sus parejas.

Es difícil encontrar un equilibrio entre el trabajo remunerado y la vida familiar, especialmente para las mujeres.

## Datos recientes

- ♦ Un estudio<sup>98</sup> publicado en 2003 sobre aproximadamente 1.200 ejecutivos de ambos sexos en varias regiones del mundo (cuadro 7.1) ha mostrado que las mujeres que postergan el matrimonio o la constitución de una familia a fin de consolidar su carrera profesional son 32 por ciento más numerosas que los hombres en la misma situación.
- ♦ Se constató que un alto porcentaje de hombres ejecutivos (75 por ciento) tienen una pareja sin empleo a tiempo completo. Doce por ciento de las mujeres habían decidido no tener niños contra solamente el 1 por ciento de los hombres.

**Cuadro 7.1: Vida familiar de mujeres y hombres ejecutivos**

Fuentes: Instituto del trabajo y la familia, Catalyst, y Centro del trabajo y la familia del Boston College (2003)  
*Leaders in Global Economy: A Study of Executive Women and Men*

	Mujeres	Hombres
Matrimonio postergado	18%	9%
Actualmente casados	79%	94%
Pareja con empleo a tiempo completo	74%	25%
Demoraron la decisión de tener hijos	35%	12%
Decidieron no tener hijos	12%	1%
Tienen hijos	65%	90%

Nota: Muestra de 1.192 ejecutivos (mujeres 52%, hombres 48%) que viven en América del Norte (62%), Asia-Pacífico excluyendo Australia y Nueva Zelanda (11%), América Latina (7%) y otras regiones (4%)

♦ Cuando los dos miembros de la pareja tienen un empleo, la carrera del hombre tiende a ser prioritaria porque es más probable que él continúe su trabajo sin interrupciones, manteniendo el mismo nivel de horarios de trabajo y de movilidad. Los hombres obtienen entonces promociones más rápidas y sus ingresos son mayores que los de su pareja femenina. Es más probable que las mujeres se ausenten de sus empleos o adapten sus horarios de trabajo para asumir las obligaciones familiares en algún punto en su carrera profesional y tienden, por consecuencia, a progresar menos que los hombres. El desarrollo idéntico de las carreras profesionales y la participación en tareas del hogar se complican además por las necesidades de traslados y el requerimiento de desplazamientos frecuentes correspondientes al empleo de uno u otro miembro de la pareja.

♦ Los compromisos que deben aceptar las mujeres para conciliar su carrera profesional y su familia se reflejan en los resultados de la encuesta, que muestra que el 19 por ciento de los hombres y el 9 por ciento de las mujeres desean formar parte de altos comités de dirección. Más mujeres (34 por ciento) que hombres (21 por ciento) respondieron que habían reducido sus aspiraciones profesionales en beneficio de su vida personal y familiar.

♦ De acuerdo a una encuesta realizada en 2001<sup>99</sup> en Canadá entre 1.200 ejecutivos, 350 mujeres ejecutivas (47 por ciento) habían considerado abandonar su empleo para poder conciliar mejor el trabajo profesional y la vida familiar. La encuesta mostró que cuando consideraban tomar un nuevo empleo, el 63 por ciento de las mujeres ejecutivas con niños o bien admitían que la consideración más importante era el impacto que el empleo tendría sobre su vida personal y familiar (45 por ciento) o bien sopesaban este factor con la propia oportunidad profesional (18 por ciento). En comparación, el 45 por ciento de las mujeres sin niños tenían una opinión similar (34 por ciento y 11 por ciento respectivamente). Esto conduce a pensar que los empleadores que establecen políticas de equilibrio entre el trabajo y la vida deben también tomar en consideración las necesidades de las mujeres sin niños. La encuesta mostró que los ejecutivos de ambos sexos que otorgan una importancia análoga al trabajo y a la vida personal y familiar se sienten más eficaces y menos estresados.

Encontrar un equilibrio entre el trabajo y la familia es evidentemente un problema para las mujeres en el mundo entero, aunque puede ser exacerbado en culturas más centradas sobre la familia.

Encontrar un equilibrio entre el trabajo y la familia es evidentemente un problema para las mujeres en el mundo entero, aunque puede ser exacerbado en culturas más centradas sobre la familia, donde se espera que las mujeres cuiden a su hogar, a su marido, a sus niños etc. y donde se espera que los hombres provean el dinero necesario para la vida de toda la estructura familiar. Muchos opinan que estos roles respectivos aún continúan siendo muy diferenciados.

Una encuesta<sup>100</sup> informal sobre mujeres ejecutivas en América Latina mostró que cuando las mujeres comenzaban a tener niños, muchas de ellas iniciaban negociaciones para obtener fórmulas de tiempo libre y horarios de trabajo flexibles en lugar de aumentos de salarios y ascensos. Hasta podían abandonar completamente la vida activa. Por otra parte, se estima que el acento puesto sobre la familia en los países de América Latina asegura la disponibilidad de servicios de atención a los niños que permiten a las mujeres que desean permanecer en la vida activa conciliar sus horarios de trabajo con sus obligaciones familiares. Se constató igualmente que ellas tomaban decisiones para establecer prioridades respecto al trabajo y al hogar cuando ascendían en la escala jerárquica corporativa, de tal forma que, al alcanzar

los puestos superiores de dirección, ya habían encontrado los medios para conciliar el trabajo y el hogar.

Las mujeres no son las únicas que aspiran a tenerlo todo. Un artículo de *Working Mother*<sup>101</sup> llamó la atención sobre el hecho de que los hombres jóvenes en los Estados Unidos comenzaban a colocar la familia antes que el trabajo y pensaban que “la paternidad se comparte en igualdad y no es simplemente un asunto de mujeres”. El artículo sugiere que, cuando los hombres se benefician de prácticas favorables a la familia tales como la licencia parental y la reducción del tiempo de trabajo, el trabajo se vuelve más flexible y orientado a los resultados, lo cual beneficia tanto a los hombres como a las mujeres. De este modo, las mujeres dejarían de ser discriminadas por tomar una licencia parental o por trabajar a tiempo parcial. El artículo concluye que “mientras se considere al equilibrio entre trabajo y vida familiar como un asunto que concierne exclusivamente a las mujeres, se impone un límite al nivel de progreso que éstas pueden alcanzar”.

La decisión de sacrificar la vida de familia por el trabajo no es una prerrogativa de las mujeres – los hombres también deben tomarla. Los obstáculos que enfrentan los hombres en los puestos de dirección cuando desean participar más activamente en la vida familiar incluyen los largos horarios de trabajo y los desplazamientos, y también la idea persistente de que la familia no debe afectar el trabajo. Igualmente, aun cuando tienen derecho a la licencia por paternidad, los hombres pueden ser reacios a utilizar este beneficio en razón de sus responsabilidades profesionales y de las opiniones de ciertos empleadores, quienes pueden evaluar negativamente su compromiso con el trabajo. A consecuencia de ello, pueden ser “olvidados” en el momento de las promociones o perder su empleo en caso de reestructuración o reducción de personal.

Sin embargo, los hombres disfrutaban de una flexibilidad mucho mayor para decidir si y cuándo desean asumir mayores responsabilidades familiares y parentales. Las mujeres, en cambio, están atadas a sus ciclos biológicos.

## Datos recientes

Una reciente encuesta<sup>102</sup> sobre mujeres ejecutivas en los Estados Unidos ha demostrado que muchas mujeres, como consecuencia de las exigencias inherentes al desarrollo de una carrera profesional, se liberan demasiado tarde en la vida para tener niños. La maternidad, entonces, no solamente acarrea una fuerte sanción económica sino que también obliga a ciertas mujeres que desean seguir su carrera a renunciar a tener hijos, y obliga a quienes desean tener hijos a sacrificar una carrera prometedora. Entre las mujeres que han abandonado su carrera para consagrarse a sus niños, el 66 por ciento deseaba retomar una actividad a tiempo completo. Los empleadores trataron el problema en forma fragmentada: 12 por ciento de ellos propusieron una licencia parental, 31 por ciento una repartición del trabajo, entre 6 y 9 por ciento horarios de trabajo escalonados y 48 por ciento el trabajo a domicilio.

Las encuestadas enumeraron un cierto número de opciones políticas para alcanzar un equilibrio más aceptable entre su carrera y su vida familiar, en particular:

- ♦ Tres meses de licencia pagada para el cuidado de un niño hasta que alcance la edad adulta;

Según *Working Mother*, “mientras se considere al equilibrio entre trabajo y vida familiar como un asunto que concierne exclusivamente a las mujeres, se impone un límite al nivel de progreso que éstas pueden alcanzar”.

La decisión de sacrificar la vida de familia por el trabajo no es una prerrogativa de las mujeres - los hombres también deben tomarla. Sin embargo, los hombres disfrutaban de una flexibilidad mucho mayor para decidir si y cuándo desean asumir mayores responsabilidades familiares y parentales.

Una encuesta de mujeres ejecutivas en los Estados Unidos ha demostrado que muchas mujeres, como consecuencia de las exigencias inherentes al desarrollo de una carrera profesional, se liberan demasiado tarde en la vida para tener niños.

- ♦ La supresión de penalidades por interrupción de la carrera en los planes de jubilación;
- ♦ Hasta tres años de licencia no remunerada con la garantía de un empleo en el momento de reintegrar la vida activa;
- ♦ Horarios de trabajo reducidos que no penalicen las perspectivas de promoción;
- ♦ Una opción de “jubilación activa” gracias a la cual las mujeres que ya no trabajen puedan permanecer “en el circuito” como consultoras, mientras la empresa seguiría pagando sus cotizaciones y derechos de acreditación para que ellas puedan mantener un estatus profesional.

El estudio señalaba que las empresas que apoyan políticas favorables a la familia tienen más probabilidades que las otras de retener a las mujeres profesionales. Sin embargo, para que puedan ser efectivas, la opinión general según la cual las mujeres que se benefician de estas políticas no son candidatas serias para una promoción debería eliminarse de la cultura empresarial.

## LOS OBSTÁCULOS

La ausencia de acciones por parte de algunos empleadores para promover y conservar a las mujeres en puestos gerenciales se refleja en la opinión de las mujeres en los puestos gerenciales respecto a los obstáculos que enfrentan para el desarrollo de su carrera.

## Datos recientes

Un estudio de Catalyst constató que, desde 1996, muchas empresas aún no han adoptado políticas para promover a las mujeres a los puestos de dirección y que los obstáculos no han variado.

Un estudio<sup>103</sup> de Catalyst de 2003 sobre mujeres dirigentes de compañías en los Estados Unidos comparaba las experiencias y las percepciones de las mujeres a nivel de la vicepresidencia o más alto en Fortune 1000 con las registradas en 1996. Se constató que muchas empresas aún no han adoptado políticas para promover a las mujeres a los puestos de dirección y que los obstáculos no han variado.

Las mujeres invocaban:

- ♦ la falta de experiencia en puestos de dirección o de supervisión operacional;
- ♦ la falta de mentoras y modelos para las mujeres en los niveles más altos;
- ♦ la exclusión de las redes y circuitos de comunicación informales donde se comparten informaciones importantes sobre la política organizacional y el proceso de decisión;
- ♦ los estereotipos y los prejuicios sobre el papel y las habilidades de las mujeres, su capacidad de entrega y su estilo de conducción;
- ♦ la falta de flexibilidad de los horarios de trabajo;

- ♦ la ausencia de planificación de las carreras y de las sucesiones;
- ♦ el comportamiento contraproducente de colegas masculinos, incluyendo el atribuirse el mérito de las contribuciones de las mujeres;
- ♦ el acoso sexual;
- ♦ la atribución de un valor simbólico a los éxitos de las mujeres.

Igualmente, consideraron que las percepciones negativas sobre la capacidad de las mujeres para asumir responsabilidades internacionales y su disposición a aceptarlas, eran obstáculos mayores para su nominación a los puestos de dirección internacionales. Los encuestados estimaban que las mujeres no eran tan “internacionalmente móviles” como los hombres, a pesar de que el 80 por ciento de las mujeres expatriadas jamás habían rechazado traslados a otros destinos contra el 71 por ciento de los hombres.<sup>104</sup>

Otra encuesta<sup>105</sup> de 2002 centrada sobre las razones por las que las mujeres ejecutivas abandonan su empleo reveló que el 39 por ciento de las encuestadas consideraban a la cultura corporativa como la razón principal de su partida. Ellas no estaban satisfechas con el modo de gestión y no se sentían valorizadas. A esta razón le seguían su deseo de una vida más equilibrada con horarios de trabajo flexibles (31 por ciento), la ausencia de políticas de planificación de las carreras (13 por ciento) y la necesidad de un nuevo desafío (11 por ciento).

El grado de voluntad de las mujeres para acceder a puestos de alta dirección debe también jugar un papel en la manera como son percibidas por su empleador.

El grado de voluntad de las mujeres para acceder a puestos de alta dirección debe también jugar un papel en la manera como son percibidas por su empleador. Las entrevistas<sup>106</sup> realizadas por *Fortune* en 2003 de ocho mujeres en la cumbre de la jerarquía en los negocios, el ámbito universitario y la administración en los Estados Unidos, han revelado cierto grado de ambivalencia hacia su empleo. Algunas admitían que nunca habían planificado el desarrollo de su carrera profesional ni tampoco buscado una promoción y que, cuando se les había ofrecido una promoción, habían vacilado en aceptarla o la habían rechazado cuando estimaron que perjudicaría su calidad de vida. Mientras apreciaban obviamente el poder inherente a su empleo, el poder como tal no era la razón que las llevó a aceptar altos puestos ejecutivos, sino más bien el sentimiento de que podrían hacer algo más útil.

Las entrevistas de mujeres en puestos de dirección realizadas por *Fortune* en los Estados Unidos revelan que las responsabilidades familiares han jugado un papel mayor en su aceptación o no aceptación de ofertas de empleo.

Las responsabilidades familiares han jugado un papel mayor en el momento de aceptar o no aceptar ofertas de empleo. Algunas de ellas demoraron la aceptación de la oferta hasta que sus niños fueran mayores; otras estuvieron en condiciones de aceptarla porque su esposo permanecía en casa. Un tercio de las mujeres más poderosas de *Fortune* 500<sup>107</sup> tenían un marido que se encargaba del hogar. Algunas de estas mujeres influyentes habían incluso renunciado a su carrera para dar la prioridad a su familia.

## La cultura empresarial

La cultura corporativa es una razón fundamental de la ausencia de las mujeres en los puestos de dirección y conducción.

## Datos recientes

La cultura corporativa es una razón fundamental de la ausencia de las mujeres en los puestos de dirección y conducción.

### Mauricio

Esto se expresa sucintamente en un informe de 2003 relativo a una encuesta<sup>108</sup> realizada en Mauricio sobre 1.753 establecimientos del sector público y privado<sup>109</sup>, que muestra que, si bien los empleadores eran conscientes de ciertos problemas, muy poco habían hecho hasta ahora para remediarlos. Solamente el 16,6 por ciento del conjunto de los directivos eran mujeres. Un análisis de los resultados mostró que los directores ejecutivos generales reconocían que:

- ♦ El acoso sexual era un problema mayor dentro de la empresa (51 por ciento);
- ♦ La exclusión de las mujeres de los programas de formación de alto nivel constituía un problema mayor (38,8 por ciento), pero más del 39 por ciento estimaba que esto no era un problema;
- ♦ La dificultad de encontrar guarderías para los niños era un problema mayor dentro de la empresa (19,7 por ciento);
- ♦ La acción positiva era muy importante, y la responsabilidad para impulsar cambios debía ser compartida por la dirección (69 por ciento);
- ♦ Era muy importante o al menos importante que el mundo de los negocios participara directamente en una acción positiva y voluntaria para apoyar a las mujeres en su progresión hacia los puestos de dirección (87,5 por ciento);
- ♦ La adopción de una legislación sobre la igualdad de oportunidades en el empleo no sería adecuada para lograr este objetivo y la aplicación de estas leyes era importante;
- ♦ Ellos nunca habían promovido activamente la necesidad de contratar y conservar en el nivel gerencial a las mujeres competentes y con un alto potencial (69,7 por ciento);
- ♦ Una política organizacional sobre la igualdad de oportunidades en la contratación, la formación y la promoción (71 por ciento) había sido implementada;
- ♦ No estaban preparados para considerar la instauración de una política contra el acoso sexual;
- ♦ Podrán considerar una política contra el acoso sexual en el futuro (32 por ciento).

Casi la mitad de los directores ejecutivos generales afirmaron que no estaban preparados para considerar políticas de licencia parental. Se constató también que la mayoría de los establecimientos eran reacios a considerar cuestiones como servicios de guardería, flexibilidad de los horarios de trabajo, trabajo a tiempo parcial e interrupciones de carreras, medidas todas que, es sabido, permiten a las mujeres (y cada vez más a los hombres) con niños pequeños conciliar mejor el trabajo y las responsabilidades familiares. La mayoría de los encuestados acordó un valor más alto a los atribu-

tos “masculinos” que a las características “femeninas” en tanto que elementos de eficacia gerencial. La agresividad, la autoridad y una alta capacidad de imponerse eran consideradas como más importantes que las características más “femeninas” que son el apoyo, el cuidado, la intuición y la gestión gerencial basada en la participación y la colaboración.

## Japon

La encuesta del 2002 en Japón<sup>110</sup> sobre 6.700 empresas, citada en la Sección 3, ha revelado que las razones para no promover a las mujeres tan rápidamente como a sus colegas masculinos con idénticas calificaciones se basaban en la percepción de la capacidad de entrega de las mujeres en el trabajo:

- ♦ Las mujeres ocupan generalmente empleos que no conducen a los puestos de dirección: 54,1 por ciento de las empresas encuestadas estaban de acuerdo.
- ♦ Las mujeres tenían tendencia a abandonar la empresa antes de haber adquirido la experiencia y las competencias requeridas para ser ascendidas: 33,9 por ciento.
- ♦ La empresa dispone de pocas mujeres competentes para ejercer los puestos de dirección: 28,4 por ciento.
- ♦ Las mujeres normalmente no están preparadas para realizar viajes de negocios o ser transferidas, lo cual es una condición previa para los puestos de dirección: 21 por ciento.
- ♦ Las mujeres no desean necesariamente una promoción: ellas prefieren empleos con menores responsabilidades para conciliar su trabajo con su vida fuera de la oficina: 19,7 por ciento.
- ♦ Los trabajadores/as con responsabilidades familiares no convienen para los puestos gerenciales: 4,5 por ciento.

La primera de las razones antes mencionadas para no promover a las mujeres describe el “espinoso problema” con el que las mujeres tienden a tropezar durante su carrera profesional. Tradicionalmente, las empresas japonesas han recurrido a un sistema de doble vía para la contratación de diplomados. En general, los hombres son asignados a una trayectoria gerencial y las mujeres a una trayectoria administrativa, de tal manera que, cuando los hombres son contratados, tienen empleos de mayor responsabilidad y con mayores posibilidades de promoción. Las diplomadas son empleadas casi exclusivamente como personal de apoyo a colegas masculinos con calificaciones comparables. Una vez contratadas como personal de apoyo, las posibilidades de ascenso son muy limitadas. Por otra parte, cuando las mujeres ocupan los mismos puestos que los hombres en el mismo departamento, la dirección tiende a asignar a los hombres los clientes y los proyectos más importantes.

Otro obstáculo para la promoción de las mujeres a puestos de dirección resulta del hecho que ellas se encuentran a menudo asignadas a departamentos “menos estratégicos” que los hombres, tales como recursos humanos y finanzas, y no en los servicios donde existe una vía profesio-

En una encuesta en Japón, el 54,1 por ciento de los encuestados estaban de acuerdo en que las mujeres ocupaban generalmente empleos que no conducen a los puestos de dirección.

Unas encuestas realizadas en Japón y en Suiza revelan que las competencias de las mujeres en puestos de dirección son percibidas en forma diferente de las de sus homólogos masculinos.

En China, una encuesta sobre las actitudes hacia las mujeres como directivas reveló que los obstáculos relativos a las responsabilidades familiares tradicionales de las mujeres son difíciles de superar.

nal directa, como el desarrollo de productos o la planificación. Esto impide a las mujeres obtener competencias y experiencias comerciales a mediano y largo plazo y las coloca en desventaja para competir con los hombres por los puestos de dirección. Ésta es una práctica generalizada y en tanto no exista una voluntad genuina para cambiar la cultura empresarial y para aplicar políticas de igualdad de oportunidades, continuará estancándose la progresión de la proporción de mujeres en los puestos de dirección.

La segunda razón, mencionada en esta misma encuesta, relativa a las mujeres que dejan su empleo prematuramente refleja la decepción de las mujeres respecto a las posibilidades de desarrollo de carrera en su empresa. Las razones dadas por los empleadores para no promover a las mujeres se basan en la convicción de que las responsabilidades familiares y los empleos de dirección son incompatibles.

### Suiza

El hecho de que las capacidades de las mujeres ejecutivas sean percibidas en forma diferente a las de sus homólogos masculinos se refleja en un estudio de 2001<sup>111</sup> sobre las mujeres gerentes llevado a cabo en Suiza. Muchas de las encuestadas estimaban que tenían que trabajar más que sus colegas masculinos para producir el mejor resultado, mientras que los hombres eran ascendidos si mantenían un desempeño mediano.

### China

En China, la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo es elevada, pues se establece en un 46,6 por ciento del total de la fuerza de trabajo. Unos sistemas de cuotas aseguran la participación de las mujeres en los empleos profesionales y de dirección en las empresas y organismos públicos. Ellas representan un 34 por ciento del número total de administradores y ejecutivos en los organismos públicos en diferentes niveles, en las empresas y entidades del Estado, y en los institutos de investigación especializados. Sin embargo, una encuesta sobre las actitudes hacia las mujeres en tanto que directivas reveló que los obstáculos relativos a las responsabilidades familiares tradicionales de las mujeres son difíciles de superar. Una mayoría de las mujeres encuestadas mantenían actitudes neutras hacia las mujeres en puestos gerenciales (62,5 por ciento), mientras que un 29,2 por ciento manifestaban actitudes positivas. Alrededor del 58,7 por ciento de los hombres encuestados manifestaron actitudes desfavorables hacia las mujeres directivas, mientras que el 41,3 por ciento manifestaron opiniones neutras.<sup>112</sup> Ninguno de los hombres encuestados respondió apoyando a las mujeres en los puestos gerenciales. Esto sugiere que, sin el dispositivo de los empleos reservados a las mujeres en las empresas pertenecientes al Estado, para ellas podría ser cada vez más difícil competir con sus homólogos masculinos en el entorno más competitivo de una economía de mercado.

### Reino Unido

En contraste con esta visión poco prometedora, hay elementos que indican una evolución positiva en las actitudes de los empleadores y de los asalariados hacia las mujeres en los puestos de dirección.



Un estudio reciente realizado en el Reino Unido entre 2.000 empleados del sector público pertenecientes al Servicio nacional de salud (NHS), que analizaba el concepto de dirección de acuerdo a los puntos de vista de los empleados, reveló que los mejores dirigentes asumen un papel de “servidores/socios” en oposición a un papel “heroico”. Los encuestados afirmaron que las mujeres eran más eficaces que los hombres para desplegar el estilo “servidor/socio” de dirección. Sorprendentemente, los directivos intermedios de sexo masculino consideraron a las mujeres como mucho más eficaces que los hombres en 13 de las 14 cualidades de la dirección. Las mujeres en puestos de dirección intermedios consideraron a las mujeres como superiores a los hombres en nueve áreas. Sin embargo, ningún alto ejecutivo de sexo masculino consideró a las mujeres como superiores a los hombres respecto a cualquiera de las cualidades de dirección, y los gerentes de alto nivel de sexo femenino consideraron a las mujeres como superiores en solamente una de estas cualidades.<sup>113</sup>



# LA ACCIÓN DE LA OIT

# 8

A lo largo de los años se han desplegado importantes esfuerzos a nivel nacional e internacional para abordar la cuestión de la igualdad de género en el mundo del trabajo. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer. La discriminación por motivos de género viola los principios y derechos fundamentales en el trabajo, los derechos humanos y la justicia social, además de menoscabar el crecimiento económico y el funcionamiento óptimo de las empresas y de los mercados de trabajo. Así lo ha reconocido la comunidad internacional que ha hecho un llamamiento para que la igualdad de género se integre en las iniciativas de desarrollo y de lucha contra la pobreza. Sin duda alguna, la contribución de la OIT es primordial para lograr estos objetivos.

El programa de trabajo de la OIT para 2004-2005 aborda cierto número de cuestiones de género que tienen alta prioridad en el marco de los cuatro objetivos estratégicos relativos a los derechos fundamentales en el trabajo, el empleo, la protección social y el diálogo social. El análisis sobre problemas de género y las estrategias que abordan las desigualdades por motivos de género son cruciales para la consecución de estos objetivos.

La OIT está comprometida a fortalecer la capacidad de los mandantes tripartitos – gobiernos, organizaciones de empleadores y de trabajadores – para adoptar medidas políticas e institucionales eficaces con el fin de incorporar las cuestiones relativas a la igualdad de género a nivel nacional, subregional y regional. Esta acción no aborda directamente el fenómeno del techo de cristal (segregación ocupacional vertical) y de los muros de cristal (segregación ocupacional horizontal) con el que tropiezan las mujeres, pero debe encarar los problemas fundamentales que obstaculizan su acceso a los empleos con potencial ejecutivo. Esto se hace promoviendo actividades en la empresa para suprimir la discriminación por motivos de género en la contratación, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración y los ascensos.

Por primera vez, la igualdad entre hombres y mujeres ha sido adoptada como uno de los objetivos principales de las políticas comunes de la OIT, lo que refuerza su enfoque integrado de las cuestiones de igualdad en el mundo del trabajo. El objetivo de la política sobre la igualdad de género está diseñado para constituir una sólida base de conocimientos sobre las cuestiones de género en el mundo del trabajo, mediante el acopio sistemático de datos y el análisis de los mismos desglosado por sexo. El objetivo indica que: “los mandantes de la OIT adoptan medidas de acción positiva con el fin de lograr una mayor igualdad de género en el mundo del trabajo”.

## **Dos indicadores han sido identificados para medir y supervisar los avances logrados por los mandantes tripartitos – gobiernos, organizaciones de empleadores y de trabajadores:**

- ♦ introducir cambios positivos en sus políticas, legislación, programas o instituciones con la finalidad de aportar mejoras significativas en lo que se refiere a la igualdad entre mujeres y hombres en el mundo del trabajo; y
- ♦ promover la representación de las mujeres en los niveles decisorios, con

La discriminación por motivos de género viola los principios y derechos fundamentales en el trabajo, los derechos humanos y la justicia social.

La OIT está comprometida en fortalecer la capacidad de los mandantes tripartitos – gobiernos, organizaciones de empleadores y de trabajadores – para adoptar medidas políticas e institucionales eficaces con el fin de incorporar las cuestiones relativas a la igualdad de género.

Por primera vez, la igualdad entre hombres y mujeres ha sido adoptada como uno de los objetivos principales de las políticas comunes de la OIT.

el fin de lograr una participación equilibrada de hombres y mujeres en los órganos rectores y las reuniones, seminarios y actividades de la OIT.

### Las acciones de la OIT para promover la igualdad de género incluyen:

- ♦ Campañas para lograr la ratificación de los Convenios fundamentales que tratan sobre la igualdad de género en el mundo del trabajo ofreciendo apoyo técnico a los mandantes para identificar los temas nacionales prioritarios en materia de género, acciones de sensibilización y fortalecimiento de capacidades, servicios de asesoramiento y proyectos de cooperación técnica, la constitución de redes, cursos de formación y talleres relativos a la igualdad de género para los gobiernos, las organizaciones de empleadores, los sindicatos y las ONG;<sup>114</sup> y
- ♦ Evaluar las mejoras alcanzadas por los mandantes en lo que se refiere a la representación de las mujeres en los niveles decisorios, desarrollando una metodología que permita recopilar y realizar un seguimiento de los índices de participación con miras a establecer una base de referencia para evaluar los avances logrados.

## LAS NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO

La formulación de normas internacionales del trabajo es un mandato único de la OIT. Cada Convenio de la OIT es un instrumento jurídico. Una vez que un gobierno ha ratificado un Convenio y que éste haya entrado en vigor, el Estado miembro está obligado a adecuar su legislación y las prácticas nacionales en conformidad con las disposiciones del Convenio y a informar periódicamente a la OIT sobre su aplicación tanto en la legislación como en la práctica.

### Convenios fundamentales

El Convenio que tiene como objetivo promover la igualdad de género en el mundo del trabajo forma la base de todas las otras actividades de la OIT que promueven la igualdad de género en el empleo.

El Convenio que tiene como objetivo promover la igualdad de género en el mundo del trabajo forma la base de todas las otras actividades de la OIT que promueven la igualdad de género en el empleo. Los cuatro Convenios clave en materia de igualdad de género son: el Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100); el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111); el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156), y el Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183).

**El Convenio sobre Igualdad de Remuneración, 1951 (núm. 100)** “llama por la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor”.<sup>115</sup> La dificultad radica en la determinación y comparación del “valor” del trabajo. Este estudio ha mostrado cómo las mujeres y los hombres están normalmente concentrados en ocupaciones diferentes, a la vez vertical y horizontalmente, a través de sectores y en el mismo lugar de trabajo. Por lo tanto, no existe siempre un número comparable de hombres y de mujeres en la misma ocu-

pación y no es siempre posible comparar una ocupación dominada por las mujeres con una ocupación en donde predominan los hombres.

**El Convenio sobre la Discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111)** “llama a formular y llevar a cabo una política nacional con objeto de eliminar cualquier discriminación en el acceso al empleo, la formación y las condiciones de trabajo basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social y promover la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”, y “los Estados miembros para el cual este Convenio se halle en vigor se obligan a derogar las disposiciones legislativas y modificar las disposiciones prácticas administrativas que sean incompatibles con dicha política, y a promulgar leyes y promover programas educativos que por su índole puedan garantizar la aceptación y cumplimiento de esa política en cooperación con las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Esta política debe llevarse a cabo en lo que concierne a los empleos sometidos al control directo de una autoridad nacional y a las actividades de orientación profesional, de formación profesional y de colocación que dependan de esta autoridad nacional”.<sup>116</sup>

Otros Convenios de la OIT concernientes a las mujeres trabajadoras:

**El Convenio sobre Trabajadores con Responsabilidades Familiares, 1981 (núm. 156)** que se “aplica a los trabajadores y a las trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos a su cargo, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella” y **el Convenio sobre Protección de la Maternidad, 2000 (núm. 183)**.<sup>117</sup>

La OIT promueve la ratificación de estos Convenios seleccionando países para un trabajo con objetivos específicos de promoción y apoyo activo; llevando a cabo estudios orientados a políticas sobre cuestiones de trabajo y familia; suministrando apoyo técnico y asesoramiento a los mandantes en la concepción y aplicación de planes nacionales de acción y en la elaboración de legislación nacional; y organizando campañas con sus copartícipes asociados para mejorar las condiciones de trabajo y extender la protección de la maternidad a la economía informal.

## SENSIBILIZACIÓN/REFORZAMIENTO DE CAPACIDADES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO PARA LOS MANDANTES

La acción de la OIT para promover cambios positivos en las políticas, la legislación, los programas o las instituciones de los mandantes está destinada a aportar mejoras significativas en materia de igualdad de género. Esto incluye el reforzamiento de la capacidad de los gobiernos, las organizaciones de empleadores y las organizaciones de los trabajadores para preparar seminarios y talleres de concienciación y de formación de comportamientos sobre cuestiones de género, de tal modo que los mandantes puedan planear y poner en práctica actividades específicas para promover la igualdad de género, e incorporar integralmente la dimensión de género en todas las otras actividades.

# MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LAS TRABAJADORAS/EL DESARROLLO DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL

Al mejorar las calificaciones de las mujeres empresarias y su acceso a recursos, la OIT también contribuye a aumentar sus oportunidades de obtener ingresos.

Una instrucción suficiente y calificaciones profesionales son necesarias para permitir a las mujeres acceder a los empleos profesionales y de dirección. La OIT organiza programas de formación profesional que incorporan las cuestiones de género. Algunas están dirigidas a las mujeres solamente, mientras que otras tienen como destinatarios específicos a grupos de hombres y de mujeres. Los proyectos buscan ampliar la base de calificación de las trabajadoras para permitirles acceder eventualmente a empleos profesionales y de dirección, y para ayudarles a superar los obstáculos que causan la segregación ocupacional vertical y horizontal por motivos de género.

Paralelamente a este trabajo, la OIT lleva a cabo actividades de fomento del espíritu empresarial en las mujeres, que incluyen una formación a las competencias empresariales, una formación de formadores para el personal de los organismos asociados, y actividades políticas y de movilización. Al mejorar las calificaciones de las mujeres empresarias y su acceso a recursos, la OIT contribuye también a aumentar sus oportunidades de obtener ingresos.

La remuneración y la conciliación del trabajo y de las responsabilidades familiares son cuestiones importantes para todas las mujeres en el mundo del trabajo, y las preocupaciones en materia de igualdad de género influyen ahora muchos programas de protección social. Un componente clave del programa de la OIT sobre salarios e ingresos es la promoción de la igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor para alentar políticas destinadas a corregir las disparidades de ingresos entre los hombres y las mujeres.

Los estudios sobre la protección de la maternidad, con miras a conciliar el trabajo, la familia y los horarios de trabajo, señalan las necesidades específicas de las mujeres y de los hombres en la fuerza de trabajo y la necesidad de adoptar medidas apropiadas respecto a la estructura y los horarios de trabajo. Se están llevando a cabo proyectos de cooperación técnica para extender la seguridad social, a fin de permitir el beneficio de las prestaciones de maternidad tanto a las trabajadoras aseguradas como a las esposas de los trabajadores asegurados.

# REFORZANDO LAS CAPACIDADES EN LA OIT

## Las auditorías de género

Las auditorías de género de la OIT, introducidas y aplicadas por primera vez en 2001, demostraron ser un enfoque innovador y efectivo de aprendizaje organizacional sobre la incorporación de la dimensión del género. Las auditorías de género de determinadas unidades de trabajo, en la sede y las oficinas en el terreno, han suministrado valiosas informaciones y mostraron progresos regulares en la incorporación de la dimensión de género en las actividades operacionales y de desarrollo de conocimientos en toda la organización.

La OIT también ha alcanzado reconocimiento por estar en la vanguardia en la integración de la dimensión de género en los procesos programáticos y presupuestarios dentro del sistema de las Naciones Unidas, y ha recibido solicitudes de otras organizaciones para llevar a cabo actividades de formación sobre metodologías de facilitación de las auditorías de género.

La existencia y la contribución de una sólida red de especialistas sobre cuestiones de género, puntos focales y facilitadores de auditorías en las oficinas en el terreno, en la sede y en el Centro Internacional de Formación de Torino (Italia), enriquecen el trabajo de fondo en materia de incorporación de la dimensión de género contribuyendo a una concepción más coherente y una mejor coordinación en una amplia gama de actividades. Además, el apoyo de los directivos de alto rango y de la supervisión operacional a la incorporación de la dimensión de género ha tenido un impacto notable en su aplicación práctica, tal como lo evidencian las auditorías de género.

Las auditorías de género de la OIT, introducidas y aplicadas por primera vez en 2001, demostraron ser un enfoque innovador y efectivo de aprendizaje organizacional sobre la incorporación de la dimensión del género.

El apoyo de los directivos de alto rango y de la supervisión operacional a la incorporación de la dimensión de género ha tenido un impacto notable en su aplicación práctica, tal como lo evidencian las auditorías de género.





# CONCLUSIONES

# 9

**E**n el curso de los últimos tres años, las mujeres han realizado progresos marginales en cuanto a su participación en los puestos profesionales y de dirección.

## Segregación ocupacional

**E**ste ritmo de progreso lento parece todavía ser atribuible principalmente a la segregación ocupacional vertical y horizontal propagada por mitos y prejuicios firmemente enraizados acerca de la aptitud de las mujeres para desempeñarse a la par de los hombres, y a su supuesta falta de capacidad de entrega al trabajo profesional.

## Estereotipos sexuales

**O**tro factor que impide la progresión de las mujeres en la jerarquía de la empresa son los estereotipos sexuales tradicionales que las consideran como pasivas y tímidas, en oposición a los estereotipos sobre las cualidades indispensables para dirigir con éxito, asociadas a actitudes predominantemente “masculinas” (agresividad, competitividad, determinación, vigor). Estos estereotipos se han formado en base a la observación de modelos de éxito, que históricamente han sido hombres. Sin embargo, se constata que las características que a menudo se perciben como atributos “femeninos” (integridad, diligencia, sentido de la cooperación, sinceridad) se consideran cada vez más como cualidades que pueden valorizar la imagen de una organización.

## Cultura empresarial

**D**esde el punto de vista de las mujeres, la cultura de la empresa, que restringe el desarrollo de su carrera, particularmente como consecuencia de la ausencia de políticas favorables a la familia en el lugar de trabajo, las obliga a menudo a dar prioridad a su vida familiar por encima del trabajo remunerado. Esto tiene importantes consecuencias para su carrera, particularmente para aquellas mujeres que optan por el trabajo a tiempo parcial y que pueden ser pasadas por alto en las promociones, aun cuando hayan retornado al trabajo a tiempo completo. Lo que se percibe como una “defección” de las mujeres ejecutivas en el momento en que ellas son más útiles para su empleador, parece ser un derroche innecesario de valiosos recursos humanos.

Sin embargo, las estructuras organizacionales que anteriormente eran inflexibles parecen estar dando paso a una visión menos discriminatoria de las mujeres en el lugar de trabajo. Aumenta la apreciación por parte de las empresas de la ventaja comparativa de un mejor equilibrio entre hombres y mujeres en la dirección, y esto se refleja en las medidas que se están adoptando para conservar un personal valioso y calificado.

En el curso de los últimos tres años, las mujeres han realizado progresos marginales en cuanto a su índice de participación en los puestos profesionales y de dirección.

Los estereotipos sexuales sobre las mujeres consideradas como pasivas y tímidas, son opuestos a los estereotipos sobre las cualidades para dirigir.

La cultura de la empresa, que restringe el desarrollo de su carrera, obliga a menudo a las mujeres a dar prioridad a su vida familiar por encima del trabajo remunerado.

## Gestión de la diversidad

Si el precepto de gestión de la diversidad fuera inculcado en todos los niveles de la burocracia empresarial, las mujeres podrían finalmente alcanzar la paridad con los hombres en el trabajo.

Los empleadores se empeñan cada vez más en programas de gestión de la diversidad que abarcan una serie de planes favorables a la familia, para permitir a los empleados de ambos sexos encontrar un mejor equilibrio entre su trabajo y su vida personal. Si el precepto de gestión de la diversidad fuera inculcado en todos los niveles de la burocracia empresarial, las mujeres podrían finalmente alcanzar la paridad con los hombres en el trabajo mediante la diversidad de la fuerza de trabajo. Las mujeres serán realmente apreciadas como elementos importantes de la empresa con atributos que complementan los de sus homólogos masculinos. Sin embargo, el éxito de los programas de gestión de la diversidad requiere un apoyo y un compromiso constantes por parte de los directivos en todos los niveles de una organización; hasta ahora, no parecen ser muy eficaces como herramienta de gestión para eliminar la discriminación dentro de la empresa.

## Cuotas

El uso de cuotas para asegurar una representación de las mujeres en la política es muy controvertido.

El uso de cuotas para asegurar una representación de las mujeres en la política es muy controvertido. Las cuotas tienden a mantener a las mujeres encerradas en un orden social fundado en las diferencias entre los sexos, mientras que la cuestión crucial es alcanzar una representación equilibrada para que la política pueda beneficiar igualmente a los atributos particulares de los hombres y de las mujeres. Sin embargo, a corto plazo, es evidente que en ciertos sistemas parlamentarios las cuotas constituyen el medio más eficaz para garantizar una mayor representación de las mujeres en el ámbito político. Pero las cuotas no son la única respuesta y deberían ser el elemento de un conjunto de medidas concebido para atraer a las candidatas mujeres.

## Diferencias salariales

La disparidad de remuneración entre las mujeres y los hombres permanece virtualmente sin cambios y se amplía en algunos sectores.

Sin sorpresa, la brecha salarial entre mujeres y hombres permanece virtualmente sin cambios y, como hemos visto en el ejemplo de los Estados Unidos, se amplía en algunos sectores. Las mujeres en los puestos de dirección ganan sistemáticamente menos que sus homólogos masculinos. Las diferencias salariales se deben a una serie de razones, incluyendo la necesidad de una flexibilidad en los horarios de trabajo para poder atender sus responsabilidades familiares, la segregación ocupacional por motivos de sexo, el nivel de instrucción inferior, y el retiro de la vida activa que afecta sus ingresos.

Sin embargo, la razón por la que las mujeres en los altos puestos gerenciales ganan menos que sus colegas masculinos no es clara. Podría explicarse en parte por diferencias de edad y de antigüedad entre las mujeres y los hombres en altos puestos de dirección: las mujeres en altos puestos de dirección tienden a ser más jóvenes que sus colegas masculinos y ocupan entonces puestos menos importantes, lo cual impacta en su nivel de remuneración. Sin embargo, es necesario reunir datos más específicos sobre la amplitud y las causas de esta desigualdad.

**T**al como se señala en la edición 2001 de *Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección*, diferentes países, encuestas y estudios utilizan clasificaciones diferentes de directivos y trabajadores y trabajadoras profesionales, haciendo difícil las comparaciones internacionales. Por ejemplo, la definición de “personal directivo” designa generalmente a aquellos que dirigen unidades de trabajo que varían en tamaño y posición en la jerarquía (empresas, departamentos, secciones, etc.), supervisan subordinados y son responsables por el rendimiento de la unidad. Sin embargo, empleados o empleadas que no ejercen estas funciones también son llamados directivos en muchas empresas, como los que ocupan puestos directivos en finanzas o de relaciones con los clientes. Ellos “administran” (manejan) las cuestiones financieras o las relaciones con los clientes, pero no dirigen o supervisan las unidades de trabajo. Este tipo de empleados o empleadas también puede ser definido como “personal directivo” en algunas encuestas.

En el Anuario de Estadísticas del Trabajo de la OIT publicado en 2003, los países utilizan la clasificación CIUO-88 o la clasificación CIUO-1968. Por consiguiente, no es técnicamente correcto comparar los datos de países que utilizan estas dos clasificaciones diferentes. Las definiciones de ciertos términos utilizados en este artículo aparecen en la lista siguiente:

## Trabajadoras y trabajadores profesionales

### **Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO-88) Gran grupo 2: Profesionales científicos/as e intelectuales**

Profesionales de las ciencias físicas, químicas y matemáticas y de la ingeniería (físicos, químicos y afines; matemáticos, estadísticos y afines; profesionales de la informática; arquitectos, ingenieros y afines); profesionales de las ciencias biológicas, la medicina y la salud (profesionales en ciencias biológicas y otras disciplinas relativas a los seres orgánicos; médicos y profesionales afines (excepto el personal de enfermería y partería; personal de enfermería y partería de nivel superior); profesionales de la enseñanza (profesores de universidades y otros establecimientos de la enseñanza superior; profesores de la enseñanza secundaria; maestros de nivel superior de la enseñanza primaria y preescolar; maestros e instructores de nivel superior de la enseñanza especial; otros profesionales de la enseñanza); otros profesionales científicos e intelectuales (especialistas en organización y administración de empresas y afines; profesionales del derecho; archiveros, bibliotecarios, documentalistas y afines; especialistas en ciencias sociales y humanas; escritores, artistas creativos y ejecutantes; sacerdotes de distintas religiones).

### **CIUO-1968 Gran grupo 0/I: Profesionales, técnicos y trabajadores/as asimilados**

Especialistas en ciencias físico-químicas y técnicos asimilados, arquitectos, ingenieros y técnicos asimilados; técnicos en navegación marítima y aero-

náutica; pilotos y oficiales de cubierta y oficiales maquinistas (aviación y marina); biólogos, agrónomos y técnicos asimilados; médicos, odontólogos, veterinarios y técnicos asimilados; estadígrafos, matemáticos, analistas de sistemas y técnicos asimilados; economistas; contadores; juristas; profesores, miembros del clero; autores, periodistas y escritores asimilados; escultores, pintores, fotógrafos y artistas asimilados; músicos y artistas y productores de espectáculos; atletas, deportistas y trabajadores asimilados; profesionales, técnicos y trabajadores asimilados no clasificados bajo otros epígrafes.

## Directivos

### **CIUO-88 Gran grupo 1: Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas**

Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública (miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos; personal directivo de la administración pública; jefes de pequeñas poblaciones; dirigentes y administradores de organizaciones especializadas); directores de empresas (directores generales y gerentes generales de empresa; directores de departamentos de producción y operaciones; otros directores de departamentos) incluyendo personas que administran empresas que requieren un total de tres o más directivos; directores generales incluyendo personas que administran empresas a su nombre o en nombre del propietario, con alguna ayuda no gerencial y asistencia de no más de otro directivo.

### **CIUO-1968 Gran grupo 2: Directores y funcionarios/as públicos superiores**

Miembros de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública. Directores y personal directivo.

## Empleos independientes

Incluyen el **Grupo 2 “Empleadores”** y el **Grupo 3 “Trabajadores por Cuenta propia”** de la **Clasificación Internacional de la Situación en el Empleo (CISE-93)**.

**Grupo 2 “Empleadores”:** son aquellos trabajadores/as que, trabajando por su cuenta o con uno o más socios, tienen el tipo de empleo definido como “empleo independiente” y que, en virtud de su condición de tales, han contratado a una o varias personas para que trabajen para ellos en su empresa como “empleados” a lo largo de un período continuo.

**Grupo 3 “Trabajadores por Cuenta Propia”:** son aquellos trabajadores/as que, trabajando por su cuenta o con uno o más socios, tienen el tipo de empleo definido como “empleo independiente” y no han contratado a

ningún “empleado” de manera continua para que trabaje para ellos.

“Empleos independientes”: son aquellos empleos en los que la remuneración depende directamente de los beneficios derivados de los bienes o servicios producidos.

Fuente: Anuario de Estadísticas del Trabajo, OIT (2003)

## Educación superior

Incluye los **niveles 5 y 6 de la Clasificación internacional normalizada de la educación 1997 (CINE)**.

**CINE Nivel 5** es el primer ciclo de la educación superior (no conduce directamente a una calificación de investigación avanzada). El acceso a estos programas normalmente exige la finalización con éxito del nivel CINE 3. Está dividido en programas largos (usualmente 4 años o más) que son “en su mayor parte teóricos y pueden llevar a un programa de investigación avanzada o a una profesión que exige altas calificaciones” y a obtención de una licenciatura, y programas cortos (menos de 3 años) que tienen una orientación más “práctica”.

**CINE Nivel 6** es el segundo ciclo de la educación superior (conduce a la obtención de un título de investigación avanzado).

## Educación secundaria

Incluye los **niveles 2 y 3 de la Clasificación internacional normalizada de la educación 1997 (CINE)**.

**CINE Nivel 2** es el primer ciclo de enseñanza secundaria o continuación de la enseñanza primaria orientada a “echar las bases para el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo humano” y “el fin de este nivel se alcanza después de alrededor de 9 años de escolaridad desde el comienzo de los programas básicos de primaria” y “generalmente el fin de este nivel coincide con el término de la educación obligatoria”.

**CINE Nivel 3** es la educación secundaria (superior) que “comienza al final de la educación obligatoria” y “la edad de acceso típica es 15 ó 16 años”.

Fuente: UNESCO: Clasificación internacional normalizada de la educación - 1997 (CINE)



# Notas

## 1. Introducción

- 1 Segregación ocupacional por razones de género: Cuando un sexo predomina en tal medida en una categoría específica de empleo (representando al menos el 80 por ciento) que puede ser considerado como “masculino” o “femenino”.

## 2. Las mujeres en los empleos profesionales

- 2 Ver definiciones en la Sección 10.
- 3 <http://laborsta.ilo.org>
- 4 <http://www.unece.org>
- 5 Estadísticas Canadá (2002) Las mujeres en Canadá: actualizaciones del capítulo sobre el trabajo. <http://www.statcan.ca/english/freepub/89F0133XIE/89F0133XIE01001.pdf>
- 6 World Information Technology and Services Alliance (2002) *Digital Plant 2002: The Global Information Economy, Executive Summary*. <http://www.witsa.org/dp2002execsumm.pdf>
- 7 W. Sturgeon (2003) *Skills Survey 2003: Women in IT – are they getting a rough deal?* <http://www.silicon.com/management/careers/0,39024671,10003557,00.htm>
- 8 *Women go missing in IT world*. <http://www.theage.com.au/articles/2002/04/06/1017206280845.html>
- 9 AED/Cisco Gender Initiative. *Brazil Case Study: Women and Information Technology in Brazil*, <http://projects.aed.org/techequity/Brazil.htm>
- 10 R. W. Scott (2004) *Accounting Technology: Women in Charge*. <http://www.umbc.edu/cwit/news.html>
- 11 <http://www.unece.org>
- 12 National Women's Information Centre (Osaka). <http://www.oska.org.pl/english/womeninpoland/inparlament.html>
- 13 International Justice: *First 18 judges including 7 women elected to the ICC*, 7 de febrero 2003. <http://www.globalpolicy.org/intljustice/icc/2003/0207judges.htm>
- 14 “Women lawyers put children before success”, *The Times* (London), 7 de julio 2003.
- 15 National Association for Law Placement, Harcourt Brace Legal & Professional Publications (2000) *The Office Guide to Legal Specialties*.
- 16 J. Williams and C.T. Calvert (2001) *Balanced Hours: Effective Part-Time Policies for Washington Firms: The Project for Attorney Retention: Final Report*. <http://www.pardc.org/Final%20Report-second%20edition.pdf>
- 17 Ropes & Gray, New York. <http://www.ropesgrayhiring.com/>

## 3. Las mujeres en los puestos de dirección

- 18 OIT (2003) *Anuario de Estadísticas del Trabajo*, sobre la participación de las mujeres en los puestos de dirección en 1996-99 y 2000-02.

- 19 Oficina general de contabilidad de los Estados Unidos (2002) *A New Look Through the Glass Ceiling: Where are the Women? The Status of Women in Management in Ten Selected Industries*. <http://www.equality2020.org/glass.pdf>
- 20 Los datos para los Estados Unidos y Canadá en el Gráfico 3.3 indican un porcentaje más alto que éste ya que incluyen a las trabajadoras administrativas.
- 21 Estadísticas Canadá (2002) *Las mujeres en Canadá: actualización del capítulo sobre el trabajo*. <http://www.statcan.ca/english/freepub/89F0133XIE/89F0133XIE01001.pdf>
- 22 P. Tonguthai (2002) *Gender Equality and Decent Work in Thailand: A Country Report for ILO/ADB RETA Project 5887, Working Paper No.1*. ILO/Asian Development Bank.
- 23 J.R. Weeks and D. Seiler (2001) *Women's Entrepreneurship in Latin America: An exploration of Current Knowledge*. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, Technical Papers Series, Washington, D.C. <http://www.iadb.org/sds/doc/MSM111WomenEntrepreneurship.pdf>
- 24 Ministerio de Salud, Trabajo y Protección Social del Japón (2002) *Heisei 13nendo Josei Koyo Kanri Kihon Chosa Kekka Gaiyo*. (Resultados de una investigación de base sobre la gestión del empleo de las mujeres 2001) [http://www.jil.go.jp/kisya/kkinjkatei/20020524\\_03\\_kj/20020524\\_03\\_kj.html](http://www.jil.go.jp/kisya/kkinjkatei/20020524_03_kj/20020524_03_kj.html)
- 25 Ministerio de Salud, Trabajo y Protección Social del Japón (2001) *Heisei 12nendo Josei Koyo Kanri Kihon Chosa Kekka Gaiyo*. (Resultados de una investigación de base sobre la gestión del empleo de las mujeres 2000) [http://www.jil.go.jp/kisya/kkinjkatei/20010525\\_04\\_kj/20010525\\_04\\_kj\\_zu12-2.gif](http://www.jil.go.jp/kisya/kkinjkatei/20010525_04_kj/20010525_04_kj_zu12-2.gif)
- 26 Ministerio australiano de Empleo y Relaciones empresariales (2002) *Tenth anniversary ACCI National Work & Family Awards 2002: Winning workplaces*. Disponible en la Cámara australiana de Comercio e Industria. <http://www.workplace.gov.au>
- 27 Catalyst Awards, 2003. <http://www.catalystwomen.org>
- 28 D.Wells: "Banks discover that diversity pays", *Financial Times*, 19 de septiembre 2003.
- 29 Las 200 sociedades cotizadas en el mercado de valores de Australia (por capitalización en la Bolsa) al 31 de marzo 2002 e incluidas en el censo. [http://www.eowa.gov.au/Events/Australian\\_Women\\_In\\_Leadership\\_Census/2003\\_Australian\\_Women\\_In\\_Leadership\\_Census.asp](http://www.eowa.gov.au/Events/Australian_Women_In_Leadership_Census/2003_Australian_Women_In_Leadership_Census.asp) (de EOWA (2003), ver nota mas abajo).
- 30 Catalyst: *2003 Catalyst Census of Women Board Directors*. <http://www.catalystwomen.org/research/censuses.htm#2003wbd>
- 31 Fortune 500 es una lista anual de las 500 corporaciones industriales más importantes en los Estados Unidos, publicada por la revista *Fortune*.
- 32 *2002 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of Canada*. [http://www.catalystwomen.org/press\\_room/factsheets/2002\\_cote\\_canada\\_factsheet.pdf](http://www.catalystwomen.org/press_room/factsheets/2002_cote_canada_factsheet.pdf)
- 33 Las empresas canadienses clasificadas en la lista 500 del National Financial Post
- 34 El FTSE 100 es un índice de referencia basado sobre los resultados en la Bolsa de Londres de las principales 100 sociedades cotizadas. (MSN glossary: <http://moneycentral.msn.com>)
- 35 Cranfield School of Management (2003) *Women Pass the Milestone – 101 Directorships on FTSE 100 Boards*. <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/news/press.asp>
- 36 A. Maitland: "National News Women in the Boardroom: Companies with female directors progress most", *Financial Times*, 11 de noviembre 2003.



- 37 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Alemania.  
[http://www.db-decision.de/wid%2002/Unternehmen/OE\\_beschäftigte.html](http://www.db-decision.de/wid%2002/Unternehmen/OE_beschäftigte.html)
- 38 *Le Nouvel économiste*, 9 de noviembre 2001, citado en la Red de Mujeres Profesionales de París.  
[http://www.pwn.link.be/tht\\_corporate/p\\_tht\\_numn\\_nouveleco.html](http://www.pwn.link.be/tht_corporate/p_tht_numn_nouveleco.html)
- 39 El índice CAC-40 es un indicador basado en los resultados de la Bolsa de París.
- 40 <http://www.unece.org>
- 41 Ministerio de Trabajo de la República de Sudáfrica, (2003) *Commission for Employment Equity Annual Report 2001-2002*.
- 42 I. de la Rosa (2001) *Presentación de los resultados de una encuesta entre las empresas*.
- 43 Unión Interparlamentaria (IPU) *Las mujeres en los parlamentos nacionales*, actualizado el 20 de octubre 2003.  
<http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm>
- 44 *Worldwide Guide to Women in Leadership, 2003*.  
<http://www.guide2womenleaders.com/index.htm>
- 45 Unión Interparlamentaria (2000) *Politics: Women's Insight*.
- 46 Center for Legislative Development. <http://www.cld.org>
- 47 European Industrial Relations Observatory On-line (2002) *Government wants more women on company boards*.  
<http://www.eiro.eurofound.ie/2002/03/feature/no0203104f.html>
- 48 Instituto internacional por la democracia y la asistencia electoral (2003) *Global Database of Quotas for Women*.  
<http://www.idea.int/quota/system.cfm>
- 49 J. Howell: *Women Politicians and Change: Women's Political Participation in China: Struggling to Hold Up Half the Sky*, Paper for the 51st Political Studies Association Conference, 10-12 de abril 2001, Manchester, Reino Unido. pp. 23.  
<http://www.psa.ac.uk/cps/2001/Howell%20Jude.pdf>
- 50 Parlamento Europeo (1997) *Impacto diferencial de los sistemas electorales sobre la representación política de las mujeres*, Directorate-General for Research . *Las cuotas y la acción afirmativa para acrecentar la participación de las mujeres en la vida política*, Documento de trabajo, Women's Rights Series, W-10. [http://www.europarl.eu.int/workingpapers/femm/w10/4\\_en.htm](http://www.europarl.eu.int/workingpapers/femm/w10/4_en.htm)
- 51 A. Ripley "Equal Time." *Time Magazine*, 22 de septiembre 2003, pp. 45-49.
- 52 J. Silvester: "A Natural Selection", *People Management*, 9 de enero 2003. pp. 36-39.

## 4. Las diferencias salariales

- 53 D. Kingsmill (2003) *The Kingsmill Review on Women's Employment and Pay*, encuesta realizada por el National Institute of Economics and Social Research (NIESR) del Reino Unido.  
[http://www.womenandequalityunit.gov.uk/pay/kingsmill/kingsmill\\_review\\_report.pdf](http://www.womenandequalityunit.gov.uk/pay/kingsmill/kingsmill_review_report.pdf)
- 54 Ministerio de Salud, Trabajo y Protección Social del Japón (2002) *Danjo kan no Chingin Kakusa Mondai ni kansuru Kenkyukai Hokoku* (Informe sobre las diferencias salariales entre hombres y mujeres).  
[http://www.jil.go.jp/kisya/kkinjKatei/20021129\\_02\\_kj/20021129\\_02\\_kj.html](http://www.jil.go.jp/kisya/kkinjKatei/20021129_02_kj/20021129_02_kj.html)

- 55 Oficina de Estadísticas del Japón, Ministerio de Administración Pública, del Interior, de Correos y Telecomunicaciones (2003) *Anuario Estadístico del Japón 2003*.
- 56 Oficina Nacional Coreana de Estadísticas (2001) *Anuario Estadístico de Corea 2001*.
- 57 Online women in politics. [www.onlinewomeninpolitics.org/sing/singmain.htm#womeninsing](http://www.onlinewomeninpolitics.org/sing/singmain.htm#womeninsing)
- 58 “Narrowing the gender unemployment gap in Jordan”, *World of Work*, junio 2003.  
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/48/news.htm>
- 59 Oficina Estadística de Dinamarca (2003) *Anuario Estadístico 2003*.  
<http://www.dst.dk/yearbook.aspx>
- 60 Tonguthai, Pawadee (2002) *Gender Equality and Decent Work in Thailand: A Country Report for ILO/ADB RETA Project 5887*, Documento de Trabajo No.1. OIT/Asian Development Bank.
- 61 European Industrial Relations Observatory On-line “Gender pay differentials examined.”  
<http://www.eiro.eurofound.ie/2001/04/inbrief/IT0104181N.html>
- 62 Ministerio de la condición femenina de Nueva Zelanda (2002) *The Status of Women in New Zealand, 2002*.
- 63 I. Bermúdez (2003) *Un informe del Gobierno destaca que la situación laboral femenina es muy precaria: Las mujeres ganan 33 % menos, aunque están más capacitadas*. Clarin Periodismo en Internet.  
<http://old.clarin.com/diario/2003/03/13/e-01601.htm>
- 64 Estados Unidos. Oficina de Estadísticas del Trabajo, Ministerio de Trabajo: *Household Data Annual Averages – Median weekly earnings of full-time wage and salary by detailed occupation and sex*.  
<http://www.Stats.bls.gov/cps/cpsaat39.pdf>
- 65 J.D.Dingell, and C.B.Maloney (2002) *A New Look Through the Glass Ceiling: Where are the Women? The Status of Women in Management in 10 Selected Industries*, Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos.  
<http://www.house.gov/dingell/dingellmaloneyreport.pdf>
- 66 S. Harkness, and J. Waldfogel: *The Family Gap in Pay: Evidence from Seven Industrialized Countries: Caspaper*

## 5. Las mujeres en el empleo independiente

- 67 Ver las definiciones en la Sección 10.
- 68 J.R. Weeks and D. Seiler. *Women’s Entrepreneurship in Latin America: An exploration of Current Knowledge*. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, Technical Papers Series, Washington, D.C.
- 69 C. Forson, and M. Ozbilgin “Dot.com Women Entrepreneurs in the UK”. *Entrepreneurship and Innovation*, February 2003. <http://mustoz.netfirms.com/forson&ozbilgin.pdf>
- 70 J. Kjeldsen, and K. Nielsen (2000) *The Circumstances of Women Entrepreneurs*. Ministerio de Comercio e Industria de Dinamarca, Agencia danesa para el comercio y la industria.  
[http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/women\\_entrepreneurs/index-eng.html](http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/women_entrepreneurs/index-eng.html)
- 71 UNECE (2002) *Women’s Entrepreneurship in Eastern Europe and CIS Countries*. Naciones Unidas, Ginebra.  
<http://www.unece.org/operact/enterp/documents/wmp.pdf>
- 72 “Organizing for Success: Women’s Business Associations”, *Economic Reform Today*, No. 2, 1997.

## 6. Las mujeres en la educación superior

- 73 Ver las definiciones en la Sección 10.
- 74 L. Wirth (2001) *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. OIT, Ginebra.
- 75 R. Anker. "Theories of occupational segregation by sex". *Revista Internacional del Trabajo*, 1997, Vol. 136, No. 3.  
<http://www.ilo.org/public/english/support/publ/revue/articles/ank97-3.htm>
- 76 Instituto de Estadísticas de la UNESCO (2003) *La educación en los estados árabes: El acceso a la escuela es todavía denegado a cinco millones de niñas*.  
[http://portal.unesco.org/en/ev.php@URL\\_ID=12055&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php@URL_ID=12055&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- 77 Argelia, Arabia Saudita, Bahrein, Djibouti, Egipto, Irak, Jordania, Kuwait, Líbano, Jamahiriya Árabe Libia, Mauritania, Marruecos, Omán, Qatar, Sudán, República Árabe Siria, Túnez, Emiratos Árabes Unidos, Yemen, y los Territorios Autónomos Palestinos.
- 78 Chile, Croacia, Colombia, República Checa, Estonia, Hungría, Japón, Letonia, Lituania, Filipinas, Polonia, Portugal, Corea del Sur, Eslovenia, Eslovaquia, y Tailandia.
- 79 Comisión europea para el empleo y los asuntos sociales (diciembre 2002) "The changing lives of women and men in Europe." *Social Agenda*, No.4, 2003, pp.13-14.  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social\\_agenda4\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social_agenda4_en.pdf)
- 80 "Women in the EU." *Eurostat News Release*, No. 27, 5 marzo 2003.
- 81 D. Kingsmill (2003) *The Kingsmill Review on Women's Employment and Pay*, Datos pertenecientes a la Higher Educational Statistical Association del Reino Unido.  
<http://www.kingsmillreview.gov.uk>
- 82 P. Tonguthai (2002) *Gender Equality and Decent Work in Thailand: A Country Report for ILO/ADB RETA Project 5887*, Documento de Trabajo No.1, BIT/Asian Development Bank.
- 83 Ministerio de Educación, Ciencias, Deportes y Cultura del Japón (2002) *Heisei 14nendo Gakko Hihon Chosa Sokuho* (Informe sobre investigación de base en las escuelas).  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/001/002/020804a.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/002/020804a.htm)
- 84 Ministerio de Educación, Ciencias, Deportes y Cultura del Japón  
<http://www.mext.go.jp/english/statist/gif/84-85a.gif>
- 85 Oficina del Primer Ministro del Japón (2000) *FY1999 Annual Report on the State of the Formation of a Gender Equal Society and Policies to be Implemented in FY2000 to Promote the Formation of a Gender Equal Society*.  
<http://www.gender.go.jp>
- 86 Hay 55 Estados miembros de Europa y de la CEI, incluyendo Canadá y los Estados Unidos.  
<http://www.unece.org/stats/map.htm>
- 87 Academy for Educational Development (AED) and CISO Gender Initiative (1999). *Brazil Case Study: Women and Information Technology in Brazil*.  
<http://projects.aed.org/techequity/Brazil.htm>
- 88 Academy for Educational Development (AED) and CISO Gender Initiative (1999). *El Salvador Case Study: Women and Information Technology in El Salvador*.  
<http://projects.aed.org/techequity/ElSalvador.htm>

89. Academy for Educational Development (AED) and CISO Gender Initiative (1999). *Mexico Case Study: Women and Information Technology in Mexico*.  
<http://projects.aed.org/techequity/Mexico.htm>
90. Situación de las mujeres, Canadá. *Día Internacional de la Mujer 2003: Las mujeres y las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)*  
[http://www.swc-cfc.gc.ca/dates/iwd/facts\\_e.html](http://www.swc-cfc.gc.ca/dates/iwd/facts_e.html)
91. “Women go missing in IT world.”  
<http://www.theage.com.au/articles/2002/04/06/1017206280845.html>
92. *Financial Times Executive Education 2003: The top 45 open enrolment programme providers*.  
[http://www.iae.edu.ar/web2003/documentos/financiam%20times/FT\\_Open2003.pdf](http://www.iae.edu.ar/web2003/documentos/financiam%20times/FT_Open2003.pdf)
93. *Financial Times Executive Education 2001: The top 45 open enrolment programme providers*.  
<http://specials.ft.com/spdocs/FT3AN2I0GNC.pdf>
94. D. Marlino and F. Wilson (2002) *Teen girls on business: Are they being empowered?* Committee of 200 and Simmons College School of Management, 20 p.  
[http://www.simmons.edu/gsm/pdfs/topline\\_findings10\\_2002.pdf](http://www.simmons.edu/gsm/pdfs/topline_findings10_2002.pdf)
95. Catalyst Inc. y la Universidad de Michigan (2000) *Women and the M.B.A.: Gateway to Opportunity*.  
<http://www.careerjournal.com>
96. R. Alsop: “B-Schools Target Women to Boost Enrollment”. *Wall Street Journal online*, 2003.  
<http://www.careerjournal.com/specialreports/bschoolguide/20010726-alsop.html>
97. The University of Chicago Graduate School of Business (2003) *Why Women Choose Chicago*.

## 7. Percepciones de las mujeres en los puestos de dirección

98. Instituto de la familia y el trabajo, Catalyst, y el Centro del trabajo y la familia en el Boston College, Carroll School of Management (2003) *Leaders in Global Economy: A Study of Executive Women and Men*.  
[www.catalystwomen.org/publications/executive-summaries/globalleaders.pdf](http://www.catalystwomen.org/publications/executive-summaries/globalleaders.pdf)
99. Red de Mujeres Ejecutivas (2001) *Moving Forward 2001: The Experiences and Attitudes of Executive Women in Canada*. (Prepared by POLLARA). <http://www.wxnetwork.com>
100. T. Braine: “Women Executives in Latin America.” *Search*, Vol. 19, No. 2, 2002.  
<http://www.aesc.org/newsletter/summer2002/newsSummer02-1.html>
101. S. Stein: “Make Room for Daddy.” *Working Mother*, octubre 2002.  
[www.workingmother.com/makeroom.shtml](http://www.workingmother.com/makeroom.shtml)
102. S.A. Hewlett: “Executive Women and the Myth of Having It All.” *Harvard Business Review*, abril 2002.
103. Catalyst: *Women in U.S. Corporate Leadership: 2003* Comunicado de prensa, junio 2003.  
[http://www.catalystwomen.org/press\\_room/press\\_releases/20030603.htm](http://www.catalystwomen.org/press_room/press_releases/20030603.htm)
104. Se trata de una comparación entre los “expatriados” hombres y mujeres. Esto podría explicar el alto porcentaje de encuestadas que desean beneficiarse de traslados a destinos internacionales.
105. The Leader’s Edge. [http://www.the-leaders-edge.com/our\\_research/our\\_research\\_2002.html](http://www.the-leaders-edge.com/our_research/our_research_2002.html)
106. P. Sellers: “Power: Do women really want it?” *Fortune Europe Edition*, octubre 2003, 148:8, pp. 58-65.

- 107 Idem. "The most influential women in corporate America rank on *Fortune's* annual list of power players."  
<http://www.fortune.com/fortune/powerwomen>
- 108 Mauritius Research Council (2003). *Organizational Culture and Women's Progress in Management: An Evaluation of the Mauritian Situation*. <http://www.mrc.org.mu/uscpa13.htm>
- 109 Administración, instituciones educativas, agricultura, servicios sociales, finanzas, seguros y bancos, explotaciones azucareras, pequeñas empresas, transportes y comercio al por mayor y minorista.
- 110 Ministerio de Salud, Trabajo y Protección Social del Japón (2002) *Heisei 13nendo Josei Koyo Kanri Kihon Chosa Kekka Gaiyo* (Resultados de una investigación de base sobre la gestión del empleo de las mujeres 2001).  
[http://www.jil.go.jp/kisya/kkinjkatei/20020524\\_03\\_kj/20020524\\_03\\_kj.html](http://www.jil.go.jp/kisya/kkinjkatei/20020524_03_kj/20020524_03_kj.html)
- 111 Departamento de Finanzas del Cantón de Ginebra (2002) Del lado de las mujeres directivas e independientes : *Análisis de los resultados de una encuesta sobre las mujeres directivas e independientes con el método de los "focus groups"*.
- 112 C.L. Jones and L. Lin (2001) *A Comparison of Attitudes Toward Women as Managers in China and in the U.S.* California State Polytechnic University, Pomona.  
[http://www.csupomona.edu/~jis/2001/Jones\\_Lin.pdf](http://www.csupomona.edu/~jis/2001/Jones_Lin.pdf)
- 113 "Women rated as top bosses by their staff" *People Management*, 23 enero 2003. pp 11.

## 8. La acción de la OIT

114. Organizaciones No Gubernamentales (ONG).
115. [www.ilo.org/public/english/standards/norm/whatare/index.htm](http://www.ilo.org/public/english/standards/norm/whatare/index.htm)
116. Idem.
117. Idem.