



Organización
Internacional
del Trabajo

MATERNIDAD, PATERNIDAD Y TRABAJO

Pequeños pasos para lograr grandes resultados



Muchas empresas siguen considerando que la maternidad y la paternidad son incompatibles con el empleo. Cuando existen pautas sociales y expectativas culturales anticuadas en torno a la maternidad que limitan la contribución laboral de la mujer, las familias, las empresas y la economía se ven perjudicadas. Asimismo, hay que cuestionar y eliminar los estereotipos arraigados respecto de la masculinidad, sobre todo, porque la actitud y la percepción de los hombres ante la paternidad está cambiando. Las empleadas que toman una licencia de maternidad constituyen una reserva de talentos que hay que preservar; si las empresas desean aumentar la limitada presencia de mujeres en las esferas de máxima responsabilidad, es imperativo retenerlas. La licencia de paternidad cobra cada vez más aceptación como instrumento para promover un clima favorable a la familia y representa el reconocimiento del protagonismo del padre en el contexto de las empresas modernas. Quienes regresan al trabajo después de tener un hijo lo hacen con ideas nuevas; la experiencia de la paternidad y la maternidad es un gran aprendi-

Para mantener el impulso, las empresas deben seguir centradas en aumentar la reserva de talentos, animar más a las mujeres a asumir funciones directivas, y ayudar a las madres a reincorporarse al trabajo.¹

Katja Hall
Directora General Adjunta
de CBI

zaje que refuerza competencias fundamentales, como la priorización y la empatía, aspectos de gran importancia en un entorno empresarial.

LA OIT Y LA PROTECCIÓN DE LA MATERNIDAD

Con respecto a la protección de la maternidad, la OIT recomienda velar por el bienestar de la madre y el recién nacido; facilitar que las mujeres concilien satisfactoriamente su función reproductiva y su función productiva; prevenir la desigualdad de trato en el trabajo a causa de su función reproductiva; y promover el principio de igualdad de oportunidades y de trato entre las mujeres y los hombres.

El Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183) prevé una licencia de al menos 14 semanas para las mujeres en el periodo anterior y posterior al parto, y

conforme a la Recomendación que lo acompaña (núm. 191) la duración ideal de la licencia de maternidad será de al menos 18 semanas.

LA PROTECCIÓN DE LA MATERNIDAD INCLUYE:

- **Licencia de maternidad en el periodo anterior y posterior al parto**
- **Protección de la salud en el lugar de trabajo para las embarazadas y las madres lactantes**
- **Prestaciones pecuniarias y prestaciones médicas**
- **Protección del empleo y contra la discriminación**
- **Apoyo a la lactancia tras la reincorporación al trabajo**

Ventajas de una buena gestión de la maternidad

Las mujeres que se reincorporan al trabajo tras el parto constituyen un importante patrimonio para la empresa, pues entienden mejor que un nuevo empleado o empleada, las prioridades internas, están bien integradas en la cultura empresarial, y ya han desarrollado competencias específicas para el trabajo que realizan. Una buena gestión de la maternidad supone que la empresa animará a las mujeres a reincorporarse al trabajo después del parto, y evitará «fugas» **en la reserva de talentos femeninos**. Además, si retienen y fomentan el desarrollo de la carrera de las empleadas, las empresas están en mejores condiciones de **atraer y promover a las mujeres con capacidad de liderazgo**.

Hay razones de peso para que las mujeres se reincorporen (al trabajo). Están formadas, conocen la organización, y encajan en esa cultura institucional específica.²

Gita Dang

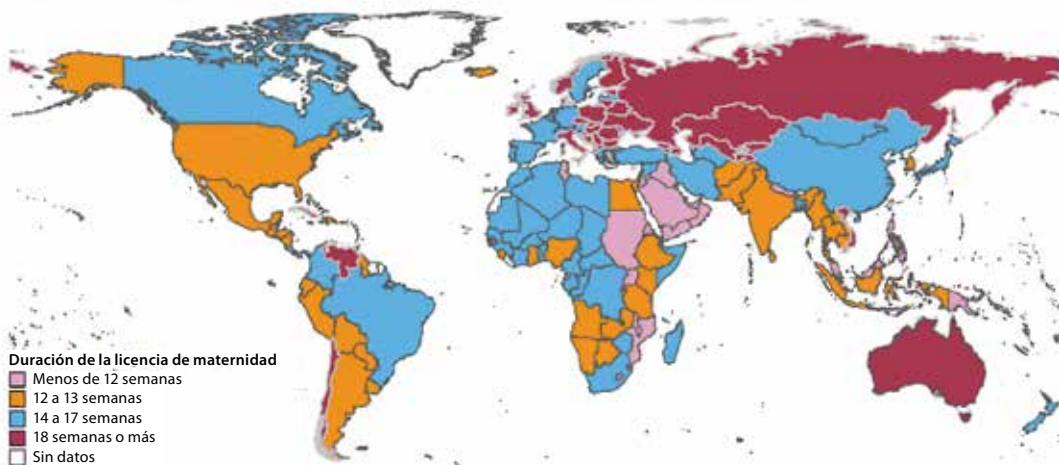
Directora, Talent Advisory Services,
India

Otra razón por la que conviene retener a las nuevas madres es el **elevado costo de la sustitución y la retención**. Para sustituir a una persona empleada, las empresas suelen desembolsar una quinta parte de su salario anual, independientemente del nivel salarial que se pague a quien deja o se incorpora al empleo³. Además, el costo de retener a un nuevo empleado, y la falta de productividad durante el periodo de formación, pueden ser relativamente más elevados que el costo derivado de la ausencia de una mujer durante la licencia de maternidad. Las deficiencias en materia de protección de la maternidad también conllevan costos inmediatos para la empresa. En el Reino Unido, se estima que los **despidos discriminatorios** o las renuncias forzosas suponen un costo anual de no menos de 183 millones de libras esterlinas para las empresas⁴.

Las cuestiones ligadas a la maternidad y la paternidad en el trabajo siguen representando un problema para que las empresas retengan y desarrollen los talentos femeninos. Si no lo resuelven, tendrán dificultades para lograr una mayor proporción de mujeres en las esferas de máxima responsabilidad.

Situación actual: la licencia de maternidad y de paternidad en el mundo

Duración reglamentaria de la licencia de maternidad, 2013 (185 países y territorios)

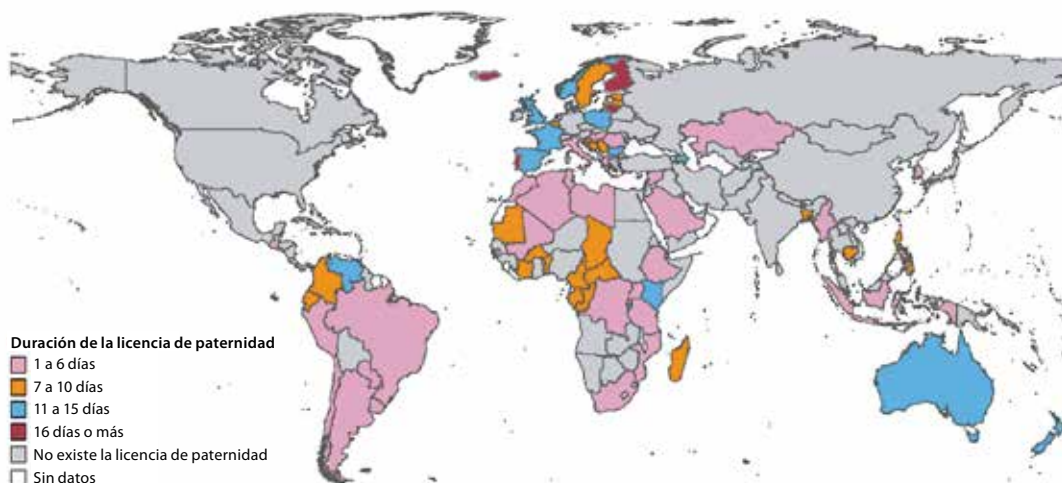


Fuente: Base de datos de la OIT sobre leyes relativas a las condiciones de empleo – Protección de la maternidad. Disponible en: <http://ilo.org/travdatabase> [Última visita: 25 de marzo de 2014].

HECHOS Y CIFRAS FUNDAMENTALES⁵

- 98 países cumplen la norma de la OIT sobre la licencia de maternidad de 14 semanas de duración.
- 107 países financian las prestaciones pecuniarias relacionadas con la licencia de maternidad a través de la seguridad social.
- 74 países prevén prestaciones pecuniarias equivalentes a dos tercios de las ganancias anteriores de la mujer durante al menos 14 semanas.
- 121 países prevén interrupciones diarias para la lactancia tras la licencia de maternidad.
- 78 países reconocen por ley el derecho a la licencia de paternidad; en 70 de ellos, la licencia es remunerada, lo cual pone de relieve la tendencia a un mayor protagonismo del padre en el periodo del nacimiento.
- Sólo cinco países, todos pertenecientes a la categoría de economías desarrolladas (Finlandia, Islandia, Lituania, Portugal y Eslovenia) prevén una licencia de paternidad de más de dos semanas.

Países que prevén el derecho a la licencia de paternidad, por duración, 2013 (167 países)



Fuente: Base de datos de la OIT sobre leyes relativas a las condiciones de empleo – Protección de la maternidad. Disponible en: <http://ilo.org/travdatabase> [25 de marzo de 2014].

Las realidades del mundo en que vivimos



LA DISCRIMINACIÓN CONTRA LA MUJER EN RELACIÓN CON LA MATERNIDAD ES GENERALIZADA EN TODOS LOS NIVELES

- Según una encuesta realizada a 500 directivos, en el Reino Unido, el 40 por ciento evita contratar a mujeres jóvenes para no tener que afrontar las licencias de maternidad.⁶
- En Kenya, muchas empresas piden a las mujeres que firmen acuerdos por los que se comprometen a no quedar embarazadas.⁷
- En Australia, las denuncias por discriminación debida al embarazo son más frecuentes que las denuncias por otras causas de discriminación.⁸
- En la Federación de Rusia, los dos tipos más comunes de violación de la legislación laboral eran el despido de mujeres embarazadas y mujeres con hijos, y el impago del seguro social durante la maternidad.⁹



MUCHAS MUJERES NO GOZAN DE LA APROPIADA PROTECCIÓN DE LA MATERNIDAD

- Una amplia mayoría de trabajadoras, el equivalente a unos 830 millones de trabajadoras en el mundo, siguen sin protección en caso de maternidad.¹⁰
- Casi el 80 por ciento de estas trabajadoras se encuentran en África y Asia.¹¹



LAS MUJERES CON HIJOS ABANDONAN LA FUERZA DE TRABAJO PORQUE CONCILIAR LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES Y LABORALES SIGUE SIENDO UN PROBLEMA

- En los Estados Unidos de América, el 43 por ciento de las mujeres muy calificadas y que tienen hijos abandonan su carrera o la interrumpen por un tiempo.¹²
- Se prevé que el número de mujeres con hijos, que abandonan la fuerza de trabajo, es más elevada en Asia, debido a pautas culturales muy arraigadas sobre el rol de la mujer.¹³



LAS MUJERES SON PENALIZADAS DURAMENTE SI SE APARTAN UN TIEMPO DE LA FUERZA DE TRABAJO

- Un estudio revela que en todos los sectores, las mujeres pierden un nada desdeñable 37 por ciento de su poder adquisitivo cuando se apartan de la fuerza de trabajo durante tres o más años.¹⁴
- Según un estudio realizado en los Estados Unidos, sólo el 74 por ciento de las mujeres que decidieron dejar de trabajar durante un tiempo y quisieron reincorporarse pudieron hacerlo, y sólo el 40 por ciento logró encontrar un empleo a tiempo completo.¹⁵
- En Corea, las madres decididas a reincorporarse a la fuerza de trabajo tuvieron dificultades para hacerlo, ya sea por falta de oportunidades adecuadas o porque la remuneración y las prestaciones eran insuficientes.¹⁶



LOS HOMBRES TAMBIÉN SON DISCRIMINADOS Y PENALIZADOS POR ASUMIR RESPONSABILIDADES EN EL CUIDADO DE LOS HIJOS

- Algunos estudios revelan que algunas empresas recompensan la paternidad pagando un salario mayor a los hombres que tienen hijos.¹⁷ Sin embargo, los investigadores también están constatando que los hombres que efectivamente toman tiempo para atender a los hijos son objeto de penalizaciones, como la reducción de la remuneración por hora, o el descenso de categoría.¹⁸

LAS EMPRESAS CORREN EL RIESGO DE PERDER EMPLEADOS MUY COMPETENTES DEBIDO A LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES Y LOS HOMBRES EN RELACIÓN CON LA MATERNIDAD Y LA PATERNIDAD

¿Qué pueden hacer las empresas?

La concesión de una licencia apropiada, la cobertura económica y el apoyo durante el periodo de transición ligado a la maternidad son elementos esenciales de un conjunto de medidas eficaces en la materia. Las recomendaciones siguientes pueden ayudar a las empresas a gestionar bien la maternidad.

OFRECER UNA LICENCIA DE MATERNIDAD APROPIADA

Para retener a una fuerza de trabajo femenina talentosa, comprometida y productiva, las empresas tienen que aplicar una política en materia de maternidad que ofrezca el necesario apoyo económico y organizacional a sus empleadas en la época que rodea al parto. Una licencia de maternidad apropiada permite que la mujer tome tiempo para atender al recién nacido, garantiza la estabilidad económica durante el periodo de maternidad, y anima a las mujeres a regresar al trabajo con confianza y buena disposición. La licencia de maternidad remunerada redundaría en beneficio de la empresa, pues aumenta la productividad, mejora el estado de ánimo del personal y reduce la rotación de personal.

La licencia de maternidad remunerada beneficia a la empresa, indica Susana Wojcicki, Directora General de YouTube, y madre de cinco hijos. Cuando Google prolongó la licencia de maternidad remunerada a 18 semanas, el promedio de madres que renunciaban se redujo en un 50%. Y añade:

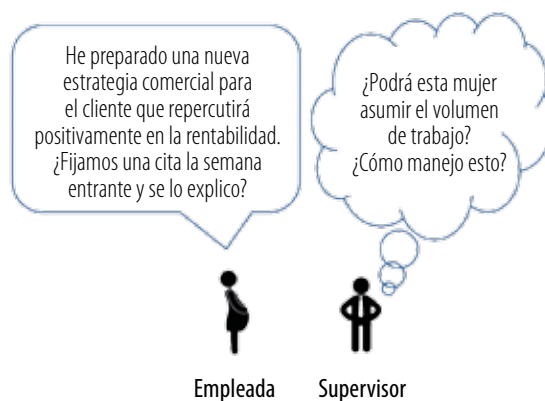
«Las madres se reincorporan al trabajo con ideas nuevas. Por experiencia propia, sé que la maternidad infunde seguridad con respecto a las propias metas, mayor comprensión y mayor capacidad para establecer prioridades y desempeñarse con eficiencia.»¹⁹

Asequibilidad de la maternidad para las empresas

Muchos países han comenzado a cargar el pago de las prestaciones por maternidad parcial o totalmente al régimen de seguridad social para que las empresas no tengan que asumir la totalidad de los costos. Los cálculos de la OIT indican que hacerlo de este modo no sólo es asequible y viable, incluso en los países menos desarrollados, sino que también propicia el desarrollo económico y social. Hoy, más de 100 países financian las prestaciones con cargo a la seguridad social o a fondos públicos; de este modo, se reduce la responsabilidad económica de las empresas.²⁰

VELAR POR LA PROTECCIÓN DEL EMPLEO Y LA NO DISCRIMINACIÓN

Las empresas favorables a la diversidad comprenden que ofrecer protección del empleo durante el embarazo y aplicar políticas eficaces en materia de no discriminación es importante para poder retener a empleadas sumamente competentes. Ello es especialmente cierto en el caso de las mujeres jóvenes que no han tenido tiempo de desarrollar su carrera. Las empresas deberían velar por que la maternidad y la paternidad no sean causa de discriminación en el empleo. Es preciso cuestionar algunas presunciones simplistas acerca de la maternidad, tales como: «las embarazadas pierden eficiencia» o «las directivas embarazadas ya no se consagran tanto». Se habrían de organizar sesiones de sensibilización para el personal, y aplicar sistemáticamente medidas contra la discriminación en las tareas cotidianas, incluso en la contratación, los ascensos y las evaluaciones del puesto de trabajo.



PROPORCIONAR PROTECCIÓN DE LA SALUD EN EL LUGAR DE TRABAJO

Las empresas debieran fijarse la prioridad de ofrecer un lugar de trabajo seguro para todos los empleados –hombres y mujeres– en todas las etapas de su ciclo de vida. Debieran prever un lugar de trabajo razonable para las embarazadas, para salvaguardar la salud de la empleada y del hijo por nacer o del recién nacido, y no discriminar a la mujer a causa del embarazo o el parto.

Las **prestaciones relativas a la lactancia** garantizan la buena salud de la madre y el hijo, y también benefician a la empresa, pues potencian el compromiso del personal, su participación y permanencia. Las mujeres tienen más probabilidades de reincorporarse al trabajo si cuentan con medidas de apoyo a la maternidad, como salas destinadas a la lactancia en el lugar de trabajo; esto es, una sala íntima apta para extraer la leche, equipada con una nevera. Es un modo de ayuda eficaz y no costoso que ya han adoptado muchas empresas en el mundo. Por ejemplo, gracias a un proyecto de la OIT en Filipinas, Permex, una de las mayores empresas procesadoras de atún y sardinas del país, instaló en 2011 un espacio para la lactancia, medida que recibió un galardón del Departamento de Salud del país.

Las empresas de los Estados Unidos que han establecido programas sobre la lactancia en el lugar de trabajo han dado cuenta de una rentabilidad de tres dólares de los EE.UU. por cada dólar invertido. La introducción del apoyo a la lactancia en el trabajo ha ayudado a las empresas a reducir el absentismo, mejorar la productividad e incrementar la retención de las empleadas tras el parto.²¹

FORMULAR PROGRAMAS DE REINCORPORACIÓN

Hay una gran reserva de mujeres sumamente competentes que han puesto su carrera entre paréntesis al convertirse en madres, y que desean reincorporarse al trabajo, pero que se encuentran con salarios más bajos y la dificultad de tener que volver a capacitarse para recuperar calificaciones perdidas. Las empresas pueden reincorporar a esta reserva de mujeres calificadas y capaces, y resituirlas en la trayectoria hacia las esferas directivas, ofreciéndoles vías de reincorporación aceleradas. Algunas empresas líderes de los Estados Unidos, como JP Morgan, Credit Suisse, Morgan Stanley y Goldman Sachs han habilitado programas de reincorporación para las mujeres, para atraer a los máximos talentos y aprovechar su potencial desaprovechado.

Un estudio de casos realizado por el *Corporate Executive Board* (CEB), del Corporate Leadership Council, destaca el programa de reincorporación, de diez semanas de duración, como buen ejemplo de la reincorporación de las mujeres después del periodo de maternidad. En el marco del mismo, se vuelve a capacitar y se reincorpora a la fuerza de trabajo a mujeres que han interrumpido su vida laboral por un lapso de entre tres y 10 años. A tal efecto, se imparte un curso de formación intensivo para reforzar sus calificaciones, se les infunde confianza y se las hace participar. Gracias a este programa, el 72% de las participantes han llegado a cargos de máxima responsabilidad.²²

OFRECER LA LICENCIA DE PATERNIDAD

Según los resultados de una encuesta realizada en cinco países (Brasil, Chile, Croacia, India y México), la amplia mayoría de los hombres considera «importante participar en la vida de los hijos»; además, entre el 20 y el 65 por ciento de los hombres declararon haber tomado algún tipo de descanso laboral tras el nacimiento del último hijo, lo cual revela los cambios del papel de los hombres en las responsabilidades familiares.²³



«En la actualidad, no sólo se concede el derecho a una licencia de paternidad a los empleados, sino que esta práctica está cobrando aceptación entre los colegas de trabajo y en la propia organización. Ahora la gente considera que criar a los hijos es una responsabilidad que puede compartirse, y que no es exclusiva de la mujer.»²⁵

Michael Gollschewski,
Director General,
Pilbara Mines, Rio Tinto Iron Ore, Australia

La licencia de paternidad ofrece al padre la gran ocasión de establecer un vínculo con el recién nacido, y le permite participar más en el ámbito doméstico. Hay datos que demuestran que la actuación del padre en los días siguientes al nacimiento tiene efectos positivos en el desarrollo y la salud de la criatura²⁴. Además, la mayor participación de los hombres en las tareas domésticas beneficia a la mujer, pues le permite equilibrar mejor las prioridades profesionales.

Ofrecer la licencia de paternidad también beneficia a las empresas; las hace más compatibles con la vida familiar, y las ayuda a solucionar la disparidad entre mujeres y hombres, pues equilibran las condiciones entre ellos y reducen la discriminación por razones de maternidad.

Para animar a los empleados a hacer uso de la licencia de paternidad, Alemania enmendó en 2007 su sistema de licencia parental, y adoptó el criterio de «se usa o se pierde», según el cual una parte de la licencia familiar sólo puede ser aprovechada por el padre. En dos años, el índice de hombres que aprovecha la licencia se disparó del 3 al 20 por ciento. Al aumentar la cantidad de hombres que hacen uso de la licencia de paternidad, a las empresas les es más fácil tratar a las mujeres y los hombres por igual y hacer el trabajo más compatible con la vida familiar.²⁶

APOYAR LAS FÓRMULAS DE TRABAJO FLEXIBLE Y EL CUIDADO DE LOS HIJOS

Proporcionar fórmulas de trabajo flexible y apoyo a las actividades relacionadas con el cuidado de los hijos puede animar a los nuevos padres a mantenerse activos en la fuerza de trabajo sin descuidar sus responsabilidades parentales. Hay opciones que permiten a las empresas retener a las empleadas y reducir la rotación de personal en caso de maternidad; por ejemplo, horas de trabajo flexible, semanas laborales comprimidas, trabajo a tiempo parcial y teletrabajo. Además, las empresas pueden ofrecer ayuda para el cuidado de los hijos, como espacios destinados a ese fin en el predio de la empresa, sistemas de remisión a servicios de guardería, y subsidios para el cuidado infantil, que ayudan a los nuevos padres a gestionar sus responsabilidades respecto de los hijos, manteniéndose en la fuerza de trabajo. Puede obtenerse más información sobre las fórmulas de trabajo flexible y apoyo al cuidado de los hijos en la reseña complementaria sobre trabajo y familia.

En marzo de 2015, el Grupo *Vodafone*, empresa mundial de telecomunicaciones, anunció una nueva medida relativa a la maternidad: se ofrecen 16 semanas de licencia de maternidad remunerada y se permite a las nuevas madres trabajar 30 horas semanales durante los seis primeros meses siguientes a la maternidad, percibiendo el total del salario. Esta fórmula de reducción de las horas tiene por objeto lograr una reincorporación paulatina de las madres al empleo. Con esta medida, *Vodafone*, se propone aumentar la retención de los talentos femeninos en la empresa, y mejorar gradualmente la representación de las mujeres en las esferas de máxima responsabilidad.²⁷

OFRECER ORIENTACIÓN EN MATERIA DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD

Los programas de orientación en materia de maternidad y paternidad permiten a las empresas apoyar a sus empleados durante la transición ligada a la maternidad o la paternidad, y reducir la rotación ligada a la maternidad. Estos programas ofrecen a mujeres y hombres sesiones de orientación individuales o en grupo sobre la gestión de las previsiones y de la transición hacia el trabajo en el periodo que rodea al parto.

Las sesiones de orientación sobre maternidad han pasado a ser un elemento distintivo de la determinación de *Barclays* para atraer, retener y desarrollar los máximos talentos; se han puesto en marcha en el Reino Unido, Asia y los Estados Unidos de América. El programa de orientación para las mujeres y sus superiores inmediatos incluye sesiones antes, durante y después de la maternidad. También se ofrecen sesiones para los padres. Los resultados más recientes de la división *Barclays Wealth* indican un incremento del 6,6% del índice de retención de nuevos padres en 2013, sobre la base del costo de las deserciones; ello representa un ahorro de 3,28 millones de libras esterlinas²⁸.

LA BUENA COMUNICACIÓN, LA PLANIFICACIÓN CON VISIÓN DE FUTURO Y UNA CULTURA DEL LUGAR DE TRABAJO QUE VALORA Y APOYA LA MATERNIDAD Y LA PATERNIDAD PROPICIAN RESULTADOS POSITIVOS PARA LAS EMPRESAS.

NOTAS

1. Hope, K. (2015). FTSE 100 firms appoint more women to their boards. *BBC News*. [En línea] Disponible en: <http://www.bbc.com/news/business-32038561> [Última visita: 8 de abril de 2015].
2. Bhattacharya, S. (2012). Zero attrition among maternity-leave women; P&G retains 'returning' mothers with unique solutions. *The Economic Times*. [En línea] Disponible en: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2012-03-23/news/31230420_1_maternity-leave-talent-pool-expectant-mothers [Última visita: 8 de abril de 2015].
3. Boushey, H. y Glynn, S. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. *Center for American Progress*. [En línea] Disponible en: <https://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/> [Última visita: 8 de abril de 2015].
4. Equality and Human Rights Commission (EHRC), (2005). *Greater Expectations, Summary Final Report*. Manchester, Reino Unido.
5. Organización Internacional del Trabajo, (2014). *Maternity and paternity at work: law and practice across the world*. Ginebra.
6. The Guardian, (2014). 40% of managers avoid hiring younger women to get around maternity leave. [En línea] Disponible en: <http://www.theguardian.com/money/2014/aug/12/managers-avoid-hiring-younger-women-maternity-leave> [Última visita: 8 de abril de 2015].
7. Organización Internacional del Trabajo, (2014). *Maternity and paternity at work: law and practice across the world*. Ginebra.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. Hewlett, S. y Luce, C. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. *Harvard Business Review*. [En línea] Disponible en: <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success> [Última visita: 8 de abril de 2015].
13. McKinsey & Company, (2012). *Women Matter: An Asian Perspective*.
14. Hewlett, S. y Luce, C. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. *Harvard Business Review*. [En línea] Disponible en: <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success> [Última visita: 8 de abril de 2015].
15. *Ibid.*
16. Kim, E. y Lee, H. (2014). Mothers struggle to return to work. *Korea JoongAng Daily*. [En línea] Disponible en: <http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/Article.aspx?aid=2998190> [Última visita: 8 de abril de 2015].
17. Organización Internacional del Trabajo, (2014). *Maternity and paternity at work: law and practice across the world*. Ginebra.

18. Cain Miller, C. (2014). Being a Father Is Good for Your Career, but Don't Get Carried Away. *The New York Times*. [En línea] Disponible en: http://www.nytimes.com/2014/11/14/upshot/being-a-father-is-good-for-your-career-but-dont-get-carried-away.html?_r=0 [Última visita: 8 de abril de 2015].
19. Wojcicki, S. (2014). Paid Maternity Leave Is Good for Business. *The Wall Street Journal*. [En línea] Disponible en: <http://www.wsj.com/articles/susan-wojcicki-paid-maternity-leave-is-good-for-business-1418773756> [Última visita: 8 de abril de 2015].
20. Organización Internacional del Trabajo, (2014). *Maternity and paternity at work: law and practice across the world*. Ginebra.
21. United States Breastfeeding Committee, (2010). *Workplace Accommodations to Support and Protect Breastfeeding*. Washington, D.C.
22. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). *Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions*.
23. Naciones Unidas, (2011). *Men in families and Family Policy in the Changing World*. Nueva York.
24. Organización Internacional del Trabajo, (2014). *Maternity and paternity at work: law and practice across the world*. Ginebra.
25. Gollschewski, M. (2014). Michael Gollschewski's view on Gender Balance. *Quality of Life Observer*. [En línea] Disponible en: <http://www.qualityoflifeobserver.com/content/gender-balance-michael-gollschewski> [Última visita: 8 de abril de 2015].
26. H, S. (2015). Why Swedish men take so much paternity leave. *The Economist*. [En línea] Disponible en: <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2014/07/economist-explains-15> [Última visita: 8 de abril de 2015].
27. McGregor, J. (2015). An unusual new policy for working mothers. *The Washington Post*. [En línea] Disponible en: <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2015/03/06/an-unusual-new-policy-for-working-mothers/> [Última visita: 8 de abril de 2015].
28. Talking Talent, (no datado). *Case Study: Barclays*. [En línea] Disponible en: <http://www.talking-talent.com/clients> [Última visita: 8 de abril de 2015].



Servicio de Género, Igualdad y Diversidad (GED) – Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad

Oficina Internacional del Trabajo (OIT)
4, route des morillons; 1211 Ginebra 22, Suiza

Tel: +41 22 799 6730

ged@ilo.org

www.ilo.org/ged