



**Trabajo de grado**

**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA MATERNIDAD EN LA BRECHA DE  
GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL DE EGRESADAS DEL CESA**

**Presentado por:**

**María Elisa Góez Becerra**

**Colegio de Estudios Superiores De Administración - CESA**

**Bogotá 2020**



**Trabajo de grado**

**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA MATERNIDAD EN LA BRECHA DE  
GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL DE EGRESADAS DEL CESA**

**Estudiante investigador:**

**María Elisa Góez Becerra**

**Directora:**

**Catalina Isabel Ortiz**

**Colegio de Estudios Superiores De Administración - CESA**

**Bogotá 2020**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia y amigos que me han acompañado en este proceso, por su apoyo incondicional y sus consejos con este trabajo de grado y en especial durante toda la carrera.

También, darles las gracias a todas las egresadas del CESA que se tomaron unos minutos de su vida para responder las encuestas o entrevistas y a todas las mujeres que me compartieron sus experiencias y conocimientos frente al tema.

Un agradecimiento especial a María Consuelo Cárdenas quien muy amablemente me recibió en su oficina para compartir su experiencia y su amplio conocimiento en temas de liderazgo femenino y brechas de género.

Por último y no menos importante un agradecimiento especial a Catalina Isabel Ortiz por su dirección en este trabajo de grado y su acompañamiento en mi proyecto de vida y en mi clase de liderazgo.

## Tabla de contenido

Agradecimientos.....	3
Resumen.....	8
Palabras clave.....	8
Introducción.....	9
1. Metodología.....	16
1.1. Población y muestra.....	16
1.2. Enfoque.....	17
1.3. Actividades desarrolladas.....	17
2. Marco teórico.....	19
2.1. Investigaciones.....	19
2.2. Cuidado del hogar y la maternidad.....	21
2.3. Brecha de género y pared maternal.....	22
2.4. El techo de cristal y la brecha salarial.....	25
2.5. Equidad de género.....	26
2.6. Objetivos de desarrollo sostenible.....	28
2.7. Las empresas y las brechas de género.....	29
2.8. ¿Qué se está haciendo en Colombia?.....	30
2.8.1. Licencia de maternidad y licencia de paternidad.....	31
2.8.2. Salas de lactancia.....	32
2.8.3. Reconocimientos a las empresas que trabajan en equidad de género....	33
2.9. Pandemia 2019.....	34
4. Desarrollo.....	36
4.1 Percepción de las egresadas del CESA frente a la maternidad como barrera para su crecimiento profesional.....	36
4.2 Acciones que toman las empresas en Colombia frente a la maternidad de sus empleados.....	43
4.2.1 Coca Cola- Femsa.....	44
4.2.2 PepsiCo.....	45
4.2.3 Samsung Electronics Colombia.....	46
4.2.4 DHL Express Colombia.....	46

4.2.5	Pro Colombia .....	47
4.2.6	CESA .....	48
4.2.7	Sanofi Pasteur.....	49
4.2.8	Deportivo Independiente Santafé.....	50
4.2.9	Nestlé .....	51
4.3	La ley en Colombia frente a la maternidad en el ámbito laboral.....	52
4.4	Efectos de la pandemia 2019 sobre las brechas de género.....	55
	Conclusiones.....	57
	Recomendaciones.....	65
	Referencias .....	67

**Tabla de anexos**

Anexo 1 Edad de las encuestadas .....	77
Anexo 2 Año de graduación .....	77
Anexo 3 Encuesta .....	77

**Tabla de ilustraciones**

Ilustración 1 Logros de las mujeres en Colombia	11
Ilustración 2 Egresados del CESA	16
Ilustración 3 Techo de cristal	25
Ilustración 4 Cantidad de hijos	37
Ilustración 5 Hombres vs mujeres en cargos directivos	41
Ilustración 6 Posgrados CESA	42
Ilustración 7 Licencia de maternidad y paternidad en el mundo	53
Ilustración 8 Licencia de paternidad	54

**Resumen**

La desigualdad de género es una dificultad que enfrentan las mujeres en diferentes ámbitos de su vida, entre ellos el laboral. Históricamente las brechas generadas por dicha desigualdad les han impedido a las mujeres alcanzar cargos directivos en las empresas donde trabajan e incluso alcanzar los mismos derechos salariales que los hombres con quienes comparten laboralmente. Si a lo anterior le sumamos que las mujeres se enfrentan en su vida a varios obstáculos por el hecho de ser madres, se evidencia que la maternidad es el factor que más está condicionando a las mujeres en su desarrollo profesional e influye en el aumento de la brecha de género en el ámbito laboral.

**Palabras clave**

Brecha de género, desigualdad, desigualdad de género, maternidad, liderazgo, liderazgo femenino, pared maternal, estereotipos de género, brecha salarial y techo de cristal.



## Introducción

Como planteamiento del problema tenemos que según estudios e información que se presentará en este trabajo de grado, actualmente en el mundo y en Colombia existe aún una brecha entre hombres y mujeres en ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales y laborales. De esta manera vale la pena indicar aquí que la igualdad de género es, según la UNESCO (2019):

Una prioridad mundial estrechamente ligada a los esfuerzos de la Organización para promocionar el derecho a la educación y lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Mediante el Marco de Acción Educación 2030, el ODS 4 tiene como finalidad garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos y el ODS 5 tiene como finalidad lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. (p.1)

Hace algunos años, el trabajo de las mujeres se centraba en las labores de la casa y la familia, por lo tanto, ellas no estudiaban ni mucho menos salían a trabajar, incluso las cifras todavía son alarmantes sin embargo es algo que ha ido cambiando y que cada vez se cuestiona más. Según Sabrina Diaz Virzi:

Hoy más que nunca estamos cuestionando y desnaturalizando esta idea de que el cumplimiento de esos roles construye una identidad, la de *ser mujeres*; estamos cuestionando los roles históricamente asignados y tratamos de hacer visible que esos roles no responden a la naturaleza, no somos eso, sino que esos roles responden a una división del trabajo que es indispensable

para el sostenimiento del orden social, económico y político. Las mujeres no nacemos con habilidades innatas para cuidar y criar; limpiar y cocinar, se nos enseña a hacerlo, a eventualmente desearlo y a identificarnos con ese rol que se nos vuelve identitario.” (2020, párr.8)

Lo anterior es un ejemplo de ciertos comportamientos que se dan, que permiten identificar estereotipos de género que generan sesgos de cómo deben y que deben hacer las mujeres y/o hombres, en diferentes escenarios. “Las principales barreras que encuentran las mujeres están asociadas los estereotipos de género que llevan a esperar de cada género una conducta particular” (Cárdenas, 2017 en Navarrete, 2017 párr.4) La docente María Consuelo Cárdenas en su artículo, da un ejemplo de lo que dicen de las mujeres: “que son más comprensivas y suaves, o que van a dar prelación a sus asuntos familiares en lugar de a las necesidades de las empresas” (Cárdenas, 2017 en Navarrete, 2017, párr.4)

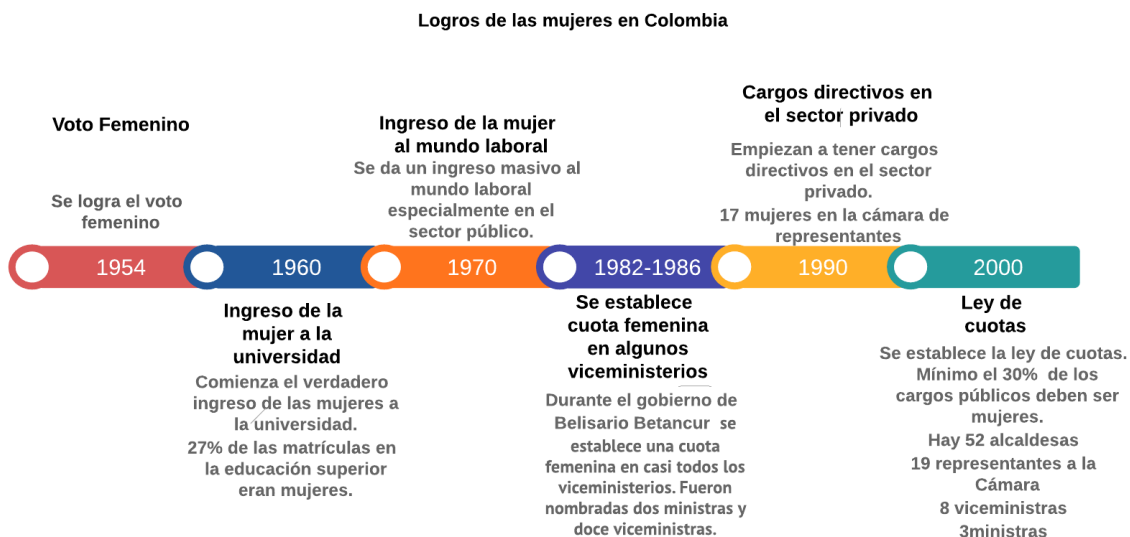
En Colombia, las mujeres empezaron a estudiar hasta el siglo pasado; según Ramírez:

(...) la educación superior para las mujeres, que comenzó como un derecho por ley, se convirtió en uno de los logros de la modernidad del país. El 10 de diciembre del año 1934 se presentó al Congreso de la República un proyecto de ley para que las mujeres pudieran ingresar a la universidad en igualdad de condiciones que los hombres. Suscitó una gran controversia como todo lo que tenía que ver con los derechos de las mujeres. (Ramírez, 2020, párr.4)

La educación y el trabajo son unos de los tantos derechos con los que las mujeres no contaban durante un tiempo y que con el pasar de los años los adquirieron, por ejemplo, el derecho al voto, a la educación de calidad y al trabajo. “En 1952 las Naciones Unidas aprobaron la Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, la cual establece que las mujeres tienen derecho a votar en todas las elecciones en igualdad de condiciones con los hombres, sin discriminación alguna.” (Badilla, A 2005).

Esta paulatina obtención de derechos por parte de las mujeres, implicó que empezaran su actividad laboral hasta finales del siglo XX como se muestra en la siguiente ilustración.

*Ilustración 1*  
*Logros de las mujeres en Colombia*



Sin embargo, son muchos más los obstáculos que tienen todavía las mujeres para ejercer su derecho a estudiar y trabajar a diferencia de los hombres. Según la UNESCO:

Es la pobreza, el aislamiento geográfico, la pertenencia a una minoría, la discapacidad, el matrimonio y el embarazo precoces, la violencia de género y las actitudes tradicionales relacionadas con el papel de las mujeres algunos de los obstáculos que impiden a las niñas y mujeres ejercer su derecho a estudiar, obtener un diploma, beneficiarse de la educación y trabajar. (UNESCO, s.f, párr. 4)

Por otro lado, según las estadísticas del INEI (Informe Nacional de Empleo Inclusivo), realizado por el Programa de Alianzas para la reconciliación de USAID y AcdivocaACDI/VOCA, la Fundación ANDI y la Fundación Corona: a enero del 2020 el desempleo general en Colombia fue del 9,7%, pero cuando se mira el grupo poblacional específico de las mujeres, esta cifra se incrementa a 12,7%. Según María Adelaida (Mia) Perdomo, experta en derechos humanos y equidad de género, los estudios revelan “(...) una brecha significativa en el acceso al mundo laboral, determinada en gran parte por barreras sociales, culturales y organizacionales; asociadas a estereotipos de género, sesgos en los procesos de selección y carga de labores del hogar”. (2020, en Revista Semana, 2020)

Sin embargo, el problema va más allá pues no sólo tienen una tasa más alta de desempleo, sino que, además, se les dificulta más conseguir trabajo y ascender. Hay menos mujeres en las juntas directivas de las compañías y aún peor, las mujeres reciben un salario inferior al de los hombres en posiciones similares. (Semana, 2020)

“(…) estas brechas afectan la posibilidad de ascenso y crecimiento de las mujeres en el ámbito profesional. En el mundo, las mujeres ocupan el 29% de las posiciones de liderazgo en las compañías y tan sólo el 15% de las posiciones de CEO’s.” (Semana, 2020, párr.4).

Adicional a todo lo anterior, según la representante de la ONG *She is*, Nadia Sánchez:

Los empresarios tienen buena parte de la responsabilidad en esta materia, dado que muchos se resisten a contratar mujeres por factores como la maternidad, al considerar que los costos que acarrea este estado son muy altos, al verse en la necesidad de contratar a otra persona temporalmente, para que supla las funciones de la mujer que se encuentra en licencia. (en Revista Dinero, párr.4)

La maternidad es vista como un problema para los empresarios y las empresas por dos factores principalmente; por la licencia a la que tienen derecho las mujeres luego de un parto y por las responsabilidades del hogar como el cuidado de los hijos y los quehaceres domésticos ya que representan funciones adicionales para las mujeres. Lo anterior es visto como factores que disminuyen su productividad. (Farné & Sánchez, 2019 en Revista Dinero, 2019, párr.5)

Si esta brecha sigue persistiendo y/o aumentando, las empresas son uno de los agentes más afectados pues las mujeres hacen parte de quizás el factor más importante dentro de una organización, el capital humano, por ende, sin mujeres en sus compañías se entorpece el camino hacia la excelencia de las organizaciones.

De esta manera la importancia de realizar esta investigación es principalmente generar consciencia acerca de la existencia de este problema alrededor del mundo y especialmente en países como Colombia, tomando como población de estudio las egresadas del CESA y entender las posibles causas, así como las consecuencias que esto tiene en el ámbito económico (las empresas) y en el ámbito social. La idea es con este estudio poder exponer diferentes efectos negativos que tiene la desigualdad laboral entre hombres y mujeres sobre las empresas en Colombia y en términos sociales sobre las mujeres y familias.

Por otro lado, identificar y analizar que se está haciendo actualmente en Colombia frente a este tema desde las empresas y desde la ley. Además, dar a conocer los resultados y beneficios que puede traer el disminuir esta brecha y como seguir trabajando a favor de las mujeres y el cumplimiento de los derechos humanos.

El principal objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la maternidad en la brecha de género en el ámbito laboral, de las mujeres egresadas del CESA.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- I. Identificar la percepción de las mujeres egresadas del CESA frente a la maternidad como barrera para su crecimiento profesional.
- II. Identificar las acciones que toman las empresas frente a la maternidad de sus empleados.
- III. Analizar la ley frente a la maternidad en el ámbito laboral en Colombia.

La hipótesis planteada es la siguiente, la maternidad es el factor que más está condicionando a las mujeres egresadas del CESA en su desarrollo profesional e influye en el aumento de la brecha de género en el ámbito laboral.

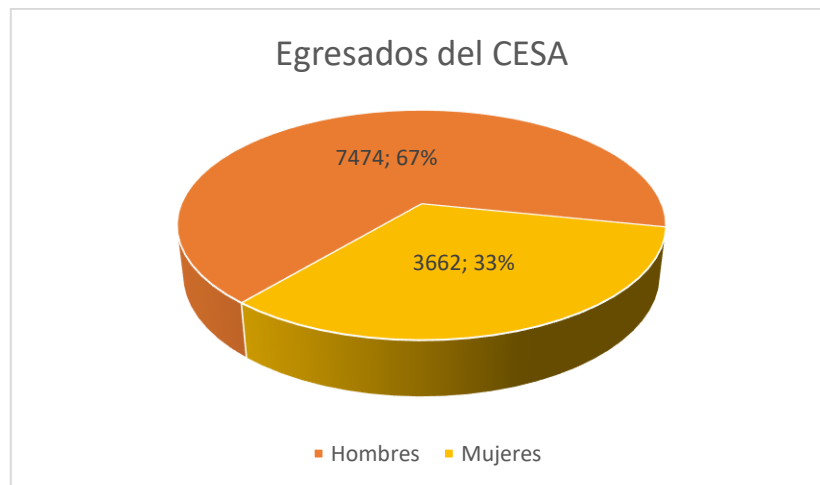
## 1. Metodología

### 1.1. Población y muestra

La población que se va a investigar son mujeres egresadas del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA ubicado en Bogotá, Colombia. Según la oficina de Egresados del CESA las cifras para el año 2019 eran las siguientes:

7.474 egresados en total de los cuales el 49% son mujeres, es decir 3.662 egresadas. Para la investigación se tomó una muestra del 3% al cual se le realizó la encuesta: 100 mujeres entre los 25 y 56 años de edad egresadas del CESA

Ilustración 2  
Egresados del CESA



Adicionalmente se entrevistaron a 6 mujeres egresadas del CESA quienes con sus experiencias profundizaron y complementaron la información, así como dos



expertas en brechas de género en Colombia. También se entrevistaron 6 mujeres de recursos humanos de algunas compañías en Colombia.

## **1.2. Enfoque**

El enfoque de esta investigación es un enfoque mixto compuesto de una parte cuantitativa y otra cualitativa. Se realizaron 3 actividades específicas:

- A. Entrevistas a profundidad: a 100 mujeres egresadas del CESA que están trabajando activamente, buscando trabajo, independientes o amas de casa.
- B. Encuestas semiestructuradas: a 6 mujeres egresadas del CESA que estén actualmente trabajando o vinculadas a una empresa.
- C. Entrevistas a profundidad: a 6 mujeres del área de gestión humana de empresas en Colombia para analizar su estructura organizacional y sus políticas frente a la maternidad y la equidad de género.

## **1.3. Actividades desarrolladas**

Esta investigación se basó en tres fases que pretenden cada una dar respuesta a los objetivos planteados:

- a. Recolección de información: Por medio de las entrevistas y encuestas se recolectó la información necesaria y pertinente para la investigación con

las personas de la población escogida respondiendo a los objetivos planteados.

b. Análisis de datos recolectados: Se analizó la información y datos recolectados en el punto anterior.

c. Conclusiones y recomendaciones: Teniendo en cuenta la información obtenida y analizada en las fases anteriores, se sacaron conclusiones y recomendaciones respondiendo a los objetivos planteados inicialmente.

## **2. Marco teórico**

Para entrar en contexto y mirar más a fondo el tema, hay que hacer una revisión exhaustiva a la literatura y definir ciertos conceptos básicos de la investigación para lograr una mayor comprensión y mejor análisis sobre el tema. Así como mirar diferentes investigaciones y que se ha investigado acerca del tema.

### **2.1. Investigaciones**

Debido a la importancia y la relevancia a lo largo de los años se han realizado diversas investigaciones y publicaciones en el mundo acerca de la equidad de género en diferentes ámbitos como el económico, social y político.

Por ejemplo, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) publicó en 2007 un estudio llamado *Estadísticas para la equidad de género: magnitudes y tendencias en América Latina* donde indica que “Las estadísticas de género han sido reconocidas como una herramienta imprescindible para dar visibilidad a las distintas manifestaciones de las desigualdades de género.” (CEPAL, 2007, p.19). Esta publicación presenta un conjunto de indicadores que muestra un panorama de cifras relativas a la situación demográfica y familiar, los niveles educativos, el trabajo remunerado y no remunerado, la salud y la participación política de las mujeres en comparación con los hombres. (CEPAL, 2007, p.19)

Dentro de los hallazgos que se han ido identificando, es necesario hacerse aquí esta pregunta: ¿hay un castigo por ser madres? Esta brecha de género que

existe en el ámbito laboral se da principalmente por la penalización maternal en el trabajo que es una sanción en términos laborales por el hecho de ser madre. El género femenino aún enfrenta grandes retos en términos de igualdad y equidad, siendo en muchas ocasiones la maternidad una causa *natural* a la desventaja en términos laborales (Budig y England, 2001). Las mujeres tienen una *penalización* en términos laborales por la maternidad.

De acuerdo con Bloomberg;

Tener un hijo perjudica la carrera profesional de las mujeres, y aún más la de las mujeres cualificadas y con un alto sueldo. Según estudios recientes, publicados en la *American Sociological Review*, esta penalización asciende al 10% por hijo para las trabajadoras cualificadas y con un sueldo alto. (Bloomberg, 2016 en Redacción El Tiempo, 2016, párr.1)

Para explicar esta penalización por maternidad, Paula England, socióloga y profesora estadounidense en la Universidad de Nueva York quien ha centrado su investigación en la desigualdad de género en el mercado laboral, la familia y la sexualidad, considera tres posibles factores al fenómeno de la penalización por maternidad en el caso de las madres, las cuales son: (1) pérdida de experiencia laboral; (2) ser menos productivas en el trabajo; o (3) ser discriminadas por los empleadores al momento de la contratación. (England, 2016<sup>a</sup>, p.5)

Y si tener hijos es un tema de padre y madre, surge una pregunta interesante que Diego Amador en 2017 responde en su artículo llamado *La brecha de género, la maternidad y la paternidad*:

¿Por qué estos costos recaen sólo, o principalmente, sobre las mujeres? Gran parte se debe a esa asociación casi inmediata e inconsciente que se hace entre la crianza de los hijos y lo femenino. La relación entre ser mujer y tener o criar hijos se encuentra absolutamente naturalizada. No solo se trata del supuesto de que la crianza es responsabilidad principal o exclusiva de las madres mientras que los padres, si mucho, “ayudan”. Es, también, la identificación de lo femenino con el rol de madre.” (párr.7)

## **2.2. Cuidado del hogar y la maternidad**

El **cuidado del hogar** se entiende como “(...) las tareas involucradas en la atención de la casa. Gracias a esto, están cubiertas las necesidades básicas de la persona (comida, limpieza, vestuario, arreglo).” (Instituto de la familia, 2015 párr. 1). Esto es un trabajo, así muchas veces no se considere como tal y sea poco valorado y no remunerado. Si esas necesidades básicas no se satisfacen “(...) el desarrollo de las personas no se da. Con el trabajo doméstico se asegura el cuidado de la casa, que es la sede material de la familia.” (Instituto de la familia, 2015, párr.3)

Otro de los conceptos que se requiere en este trabajo es **la maternidad**. Esta es la experiencia de vida que tiene una mujer al momento en que se convierte en madre. Sin embargo, la maternidad va más allá de eso, no es solo el hecho de que biológicamente ocurra el proceso de dar a luz y reproducirse, sino la creación de un nuevo ser humano y por ende la crianza del mismo. (Concepto definición, 2019, párr.1). La maternidad implica un cambio en la vida de las mujeres, y conlleva la responsabilidad de velar por el bienestar del ser humano que trajo al mundo.

Por otro lado, la maternidad se puede dar de una forma distinta:

También, hay mujeres que viven la maternidad así no pasen por el proceso biológico de serlo, ejemplo de ello cuando la persona adopta a un niño. Si bien no da a luz, vive todos los cambios en su pensamiento y en su estilo de vida, como cualquier otra mujer que, si tuvo la oportunidad o el deseo de ser madre, cumpliendo con el proceso biológico que la lleva a serlo. (Concepto definición, 2019, párr.6)

### **2.3. Brecha de género y pared maternal**

La brecha de género, a grandes rasgos, es la diferencia que existe entre hombres y mujeres frente a un tema específico. Según el Instituto Andaluz de la Mujer la brecha de género es “(...) la diferencia entre las tasas masculina y femenina en la categoría de una variable; se calcula restando Tasa Femenina-Tasa Masculina. Cuanto menor sea la *brecha*, más cerca estaremos de la igualdad”. (2018, en Espino, 2018 párr.1). La brecha de género se expresa en todos los ámbitos como lo son el social, el político, el económico, el cultural, el laboral, entre otros.

Específicamente, según Forero, Parra y Martínez 2019:

(...) las brechas de liderazgo entre hombres y mujeres se refieren a las diferencias en la participación en cargos de poder entre hombres y mujeres. En contextos laborales, estas brechas pueden verse reflejadas en los ámbitos corporativos, económicos, políticos y de opinión, por lo cual es importante analizar estas brechas en cada uno de los escenarios nombrados anteriormente. (p.1)

La otra noción que requiere ser presentada en esta investigación es **pared maternal**. Este es un término con el cual titulan Crosby, Williams y Biernat en su libro "*The Maternal Wall*" (la pared maternal) que en palabras de la investigadora María Consuelo Cárdenas:

(...) no es otra cosa que la resistencia a contratar mujeres porque pueden embarazarse o porque su papel de madres impide que se comprometan con el trabajo en la organización. Este tipo de dilemas pueden llevar a las mujeres a renunciar o a retirarse por un tiempo de su trabajo. (2017, p.18)

Continuando con otras definiciones, otra que requiere ser explicada es sobre los **estereotipos de género**. Estos:

(..) hacen referencia a aquellas creencias arraigadas fuertemente en la sociedad acerca de cómo son, o como deben ser las mujeres y los hombres. Son creencias que dictan los roles que los hombres y mujeres han de desempeñar en la sociedad a la que pertenecen. (Rodríguez, 2020, párr. 2)

Los estereotipos determinan los papeles que debe desempeñar tanto el hombre como la mujer en el trabajo, la familia y en los distintos ámbitos. "Cualquier estereotipo, sin importar sus características, es irracional y puede suponer graves consecuencias negativas para los afectados. [...] De este modo se marcan una evolución y desarrollo diferentes desde la infancia, que dan lugar a situaciones de desigualdad y de discriminación". (Rodríguez, 2020, párr. 9)

Conectado más estos temas con el ámbito laboral y profesional, el liderazgo es una de esas palabras que requiere ser entendida. Para Alexandra Pontón:

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo para conseguir sus metas y objetivos. (2016, párr.1)

Además, entendiendo que los hombres y mujeres son diferentes biológicamente, su liderazgo también es diferente. Es por esto que, vale la pena conectar en este punto con la concepción del liderazgo femenino: ahora, hablando más específico, el liderazgo femenino según Fisher; “(...) es el conjunto de habilidades individuales e interpersonales y de conocimientos que posee una mujer para lograr sus objetivos particulares y de su equipo”. (2000, en Buitrago, 2014, p. 5) Este es un concepto muy estudiado por la docente Cárdenas quien escribió un libro titulado *En Busca Del Liderazgo Femenino: el recorrido de una investigación:*

A partir de la hipótesis de que los hombres y las mujeres somos diferentes entre sí, la investigación realizada sobre mujeres y hombres en posiciones de dirección muestra que las mujeres sí lideramos de formas diferentes a las tradicionales y reconocidas, utilizadas por los hombres. Durante muchos años se desarrollaron unas formas de liderar, que se aceptaron como las adecuadas, y que fueron ejercidas sobre todo por los hombres. El libro busca ilustrar precisamente las particularidades del liderazgo femenino. (Cárdenas, 2017, en Navarrete, 2017, párr.3)

En las organizaciones se da un campo para las mujeres que aplican el liderazgo femenino.

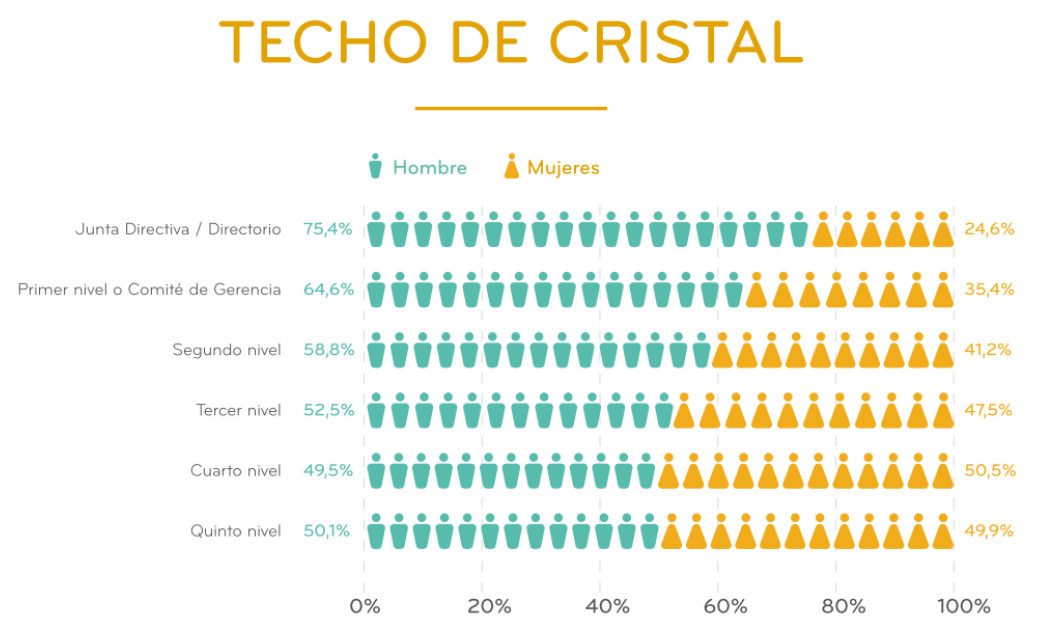


Quedó atrás que las mujeres adoptaran un modelo masculino con el fin de romper con el estereotipo de las mujeres blandas, que las volvía más rígidas que los mismos hombres. Por el contrario, la mujer por sus múltiples funciones hogar, hijos y trabajo ha desarrollado una gran habilidad para responder a todo eficientemente. (Revista Dinero, 2000, párr.6)

## 2.4. El techo de cristal y la brecha salarial

El **techo de cristal** es un concepto mencionado cuando se habla de estos temas. Este, "(...) hace referencia a los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos directivos al observar que la presencia de mujeres va disminuyendo mientras aumenta el nivel jerárquico". (Aequales, 2019, p.22)

Ilustración 3  
Techo de cristal



\*Aequales, 2019, p.22.

Esa dificultad que presentan las mujeres para acceder a cargos directivos también se refleja en brechas salariales. Esta, específicamente enfocada al género, es el porcentaje resultante de dividir dos cantidades: la diferencia entre el salario de los hombres y las mujeres, dividida entre el salario de los hombres. (ONU mujeres, s.f, párr.1) Existen diferentes factores que explican estas diferencias de salario entre mujeres y hombres. Una de ellas es que, “las mujeres reducen su jornada para hacer frente al trabajo no remunerado de cuidado de sus familias, especialmente a raíz de su maternidad.” (ONU mujeres, s.f, párr.2)

## **2.5. Equidad de género**

Otras definiciones que vale la pena tener en cuenta, se presentan de aquí en adelante. Adicionalmente se muestran algunos avances en los temas relacionados con este trabajo.

Según la Organización Mundial de La Salud:

(...) género; se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres. Las diferentes funciones y comportamientos pueden generar desigualdades de género, es decir, diferencias entre los hombres y las mujeres que favorecen sistemáticamente a uno de los dos grupos. (OMS 2019, en Ministerio de Salud, s.f.b, párr. 1)

Adicionalmente, es necesario indicar aquí como lo indica Laís Abramo, directora de la División de Desarrollo Social de la CEPAL “América Latina sigue siendo la región más desigual del mundo, a pesar de importantes avances realizados por los países durante la primera década y media del siglo XXI”. (Abramo, 2017 en CEPAL, 2017, párr.2).

Sobre la desigualdad, según Mercedes Garzón, 2020:

(...) aparece cuando se limitan o se eliminan las posibilidades de acceso a derechos y a recursos a determinadas personas, basándonos en características personales a las que se atribuye un significado social que contribuye a discriminarlas, por ejemplo, raza, aspecto físico, género, edad entre otros. (Garzón 2020 en González, 2020, párr.2)

En el caso de la desigualdad de género, según Garzón 2020:

(...) lo que ocurre es que aun estando reconocidos en nuestras leyes y nuestra constitución los principios de igualdad y no discriminación por razón de sexo, el comportamiento de la sociedad continúa estando fuertemente influenciado por un modelo cultural que ha establecido diferencias sin fundamento, entre mujeres y hombres. Esto ocurre porque en nuestra sociedad ha evolucionado manteniendo un sistema de reparto de roles según el sexo. (Garzón, 2020 en González, 2020 párr.2)

## 2.6. Objetivos de desarrollo sostenible

La desigualdad se encuentra en el corazón de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS para el 2030, los cuales que se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030. (PNUD, s.f, párr.1)

Es por esto que los ODS han sido diseñados para tener gran impacto y que cambien la vida, lo que incluye pobreza cero, hambre cero, SIDA cero y discriminación cero contra las mujeres y niñas. “Todas las entidades y personas son necesarios para alcanzar estos objetivos ambiciosos. Se necesita la creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad para conseguir los ODS en cada contexto.” (PNUD, s.f, párr.4)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible indican sobre la igualdad de género, en específico el número 5:

Poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas no es solo un derecho humano básico, sino que además es crucial para el desarrollo sostenible. Se ha demostrado una y otra vez que empoderar a las mujeres y niñas tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial. (PNUD, s.f párr.1).

Es por esto que el Programa de las Naciones Unidad para el Desarrollo ha centrado su atención en este objetivo pues:

(...) todavía hay grandes desigualdades en algunas regiones, y sistemáticamente a las mujeres se les niegan los mismos derechos laborales que tienen los hombres. La violencia y la explotación sexual, la división desigual del trabajo no remunerado tanto doméstico como en el cuidado de otras personas y la discriminación en la toma de decisiones en el ámbito público son grandes obstáculos que aún persisten (...)" (PNUD, s.f, párr.3).

## **2.7. Las empresas y las brechas de género**

La desigualdad de género en el ámbito laboral trae consigo consecuencias negativas para las mujeres, sin embargo, también afecta a las empresas donde se vive dicha desigualdad, como se va explicar a continuación. "Las consecuencias para las empresas que incurren en discriminación, consciente o inconsciente, se resumen a continuación:

1. Costos mayores y por ende reducción de las ganancias.
2. Niveles de productividad decrecientes
3. Pérdida de eficiencia
4. Culturas distorsionadas." (Durán, 2007, p.20)

Estos son unos de los motivos por los que hay que cerrar las brechas y acabar con esa discriminación hacia las mujeres por parte de las empresas ya que los beneficios son muchos. Según un estudio de McKinsey realizado en 2015, cerrar las brechas de género implica para las empresas un aumento en los rendimientos financieros y la innovación, mejores estándares ambientales, sociales y de

gobierno, un mejor clima laboral y una mejor operación. Incluso, “cerrar estas brechas de género podría implicar para América Latina un incremento hasta del 34% en el PIB de la región.” (McKinsey, 2015 en Aequales, s.f. párr.3)

## **2.8. ¿Qué se está haciendo en Colombia?**

Con relación a Colombia, se puede decir que el gobierno se ha puesto en la tarea de promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, sin embargo, todavía hay grandes brechas por disminuir. Según ONU Mujeres, 2019:

Colombia ha ratificado todos los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos y derechos de las mujeres, y ha hecho un progreso significativo en el desarrollo de leyes para promover la igualdad de género y garantizar los derechos humanos de las mujeres. (ONU mujeres, s.f, párr.1)

Algunos ejemplos son los Lineamientos de la Política Pública para la Equidad de Género para las Mujeres de 2012 y La Política Nacional de Equidad de Género para las Mujeres de 2014 así como diferentes organismos como la Consejería Presidencial para le Equidad de la Mujer y más en específico en Bogotá la Secretaria Distrital de la Mujer y el Observatorio de mujeres y equidad de género.

### **2.8.1. Licencia de maternidad y licencia de paternidad**

Uno de los derechos con el que cuentan las mujeres por ser madres según el artículo 236 del Código Sustantivo del trabajo es la licencia de maternidad que se define a continuación:

La licencia de maternidad es el permiso remunerado que se le concede a las madres trabajadoras, madres adoptantes de menores de 18 años o padres adoptantes sin compañera permanente. Esto no incluye a las mujeres cobijadas por el régimen subsidiado, ya que, al ser una licencia remunerada, se aplica a mujeres con relación laboral, amparado por el Código Sustantivo del Trabajo. (Comfandi, 2017, párr.1)

Esta licencia está compuesta de dos momentos. Antes y después del parto. La licencia pre parto según el Ministerio de Salud:

(...) es de una (1) semana con anterioridad a la fecha probable del parto debidamente acreditada. Si por alguna razón médica la futura madre requiere una semana adicional previa al parto podrá gozar de las dos (2) semanas, con dieciséis (16) postparto. En caso diferente, si por razón médica no puede tomar la semana previa al parto, podrá disfrutar las dieciocho (18) semanas en el posparto inmediato. (Ministerio de la salud, s.f, párr.2)

Por otro lado, la licencia de maternidad post parto "(...) tiene una duración de diecisiete (17) semanas contadas desde la fecha del parto o de dieciséis (16) o dieciocho (18) semanas por decisión médica." (Ministerio de la salud, s.f, párr.3)

También existe la licencia de paternidad que aplica para los padres, el Ministerio de Salud la explica:

El esposo o compañero permanente tendrá derecho a ocho (8) días hábiles de licencia remunerada de paternidad. La licencia remunerada de paternidad opera por los hijos nacidos del cónyuge o de la compañera. [...] La licencia remunerada de paternidad estará a cargo de la EPS, para lo cual se requerirá que el padre haya estado cotizando efectivamente durante las semanas previas al reconocimiento de la licencia remunerada de paternidad. (Ministerio de Salud, s.f, párr.18)

También hay que hacer referencia al artículo 239 del Código Sustantivo del Trabajo donde se explica la *prohibición del despido* a las mujeres en estado de embarazo. “Ninguna trabajadora podrá ser despedida por motivo de embarazo o lactancia sin la autorización previa del Ministerio de Trabajo que avale una justa causa”. (Ministerio del Trabajo, 2017a, p.3)

### **2.8.2. Salas de lactancia**

Vale la pena revisar detenidamente el artículo 238 del Código Sustantivo Del Trabajo, el cual hace referencia a las salas de lactancia que deben implementar las compañías para el uso de sus empleadas. “La presente ley tiene por objeto adoptar la estrategia Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral en entidades públicas y empresas privadas de conformidad con el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.” (Ministerio del trabajo, 2017b, p.1).



Igualmente, esto no significa que las mujeres estén obligadas a usarlas, ni les quita el derecho que tienen de ir a hacerlo a su propia casa. El párrafo del artículo dice que:

El uso de estas salas no exime al empleador de reconocer y garantizar el disfrute de la hora de lactancia, la madre lactante podrá hacer uso de la misma o desplazarse a su lugar de residencia, o ejercerlo en su lugar de trabajo, en ejercicio del derecho que le asiste en virtud del artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo. (Ministerio del trabajo, 2017b, p.1).

### **2.8.3. Reconocimientos a las empresas que trabajan en equidad de género**

En Colombia existe una firma de consultoría llamada *Great Place to Work* que hace un ranking anual de las mejores empresas para trabajar en Colombia y tienen uno enfocado en las mujeres llamado *Los mejores lugares para trabajar en Colombia para las mujeres*. En este resaltan las compañías que tiene mejores prácticas de equidad de género. También ofrecen consultoría “enfocando los recursos en acompañar a las organizaciones que buscan construir grandes lugares de trabajo para todos, orientando esfuerzos en hacer del Ambiente Laboral una palanca que favorezca la creación de valor.” (Great Place to Work, s.f, párr.1)

Por otro lado, la Secretaria Distrital de la Mujer junto con Aequales y el CESA, realizan un ranking de equidad de género en las organizaciones, “que busca premiar y difundir las buenas prácticas en materia laboral de organizaciones públicas y privadas latinoamericanas, para promover y defender la equidad de género y

estimular un proceso de mejoramiento continuo con enfoque de género”. (Estupiñán, D. 2019, párr.1)

También, en Colombia existe un Sello de equidad laboral llamado Equipares el cual, otorgado por el Ministerio del Trabajo y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

Equipares es un programa de certificación de sistemas de gestión en igualdad de género que desde 2013 invita a empresas y organizaciones a trabajar por el cierre de brechas de género en el lugar de trabajo, mediante la implementación de medidas de igualdad, acciones afirmativas y de transversalización de género. (Equipares, s.f, párr.1)

## **2.9. Pandemia 2019**

Actualmente el mundo atraviesa un momento de crisis, causado por un virus llamado Coronavirus 2019. Según la Organización Mundial de la Salud, “los coronavirus (CoV) son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves.” (OMS, 2020, párr.1). A finales del año 2019 se encontró un nuevo virus. “El actual brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19) que fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019 es un nuevo coronavirus, que no se había encontrado antes en el ser humano”. (OMS, 2020, párr.1)

La gravedad del virus es la rapidez con la que se propaga y los efectos que tiene, los cuales son según la OMS: “(...) fiebre y síntomas respiratorios (tos y disnea o

dificultad para respirar). En los casos más graves, pueden causar neumonía, síndrome respiratorio agudo severo, insuficiencia renal e, incluso, la muerte.” (OMS, 2010, párr.3)

Esta situación mundial ha llevado a los gobiernos a tomar medidas drásticas para evitar la propagación del virus:

El pasado 23 de enero China cerró la ciudad de Wuhan para evitar la expansión del nuevo coronavirus que estaba acabando con la vida de muchos de sus habitantes. Desde entonces la pandemia se ha expandido por todo el mundo y gobiernos nacionales y regionales se han visto obligados a implementar severas medidas de distanciamiento social para aplanar la curva de contagios. (El Espectador, 2020, párr.10)

Medidas como el cierre de fronteras y el aislamiento preventivo que han tenido que tomar países, como Colombia, donde está el virus presente, han cambiado la forma en que las personas trabajan y viven el día a día lo cual trae consigo diferentes consecuencias e impactos en los hogares de Colombia y especialmente sobre las mujeres que están a cargo de los hogares y/o trabajan en sectores que se han visto muy afectados por el virus.

#### **4. Desarrollo**

Para la elaboración de este capítulo del trabajo de grado fue necesario realizar (Ver anexos): 100 encuestas a egresadas del CESA, 6 entrevistas a egresadas del CESA y 6 entrevistas a diferentes personas de recursos humanos, de empresas en Colombia tales como Coca Cola Femsa, Pepsico, Samsung y el CESA. Las respuestas de dichas herramientas fueron revisadas y analizadas, con los siguientes resultados, que se presentan a continuación.

##### **4.1 Percepción de las egresadas del CESA frente a la maternidad como barrera para su crecimiento profesional**

En cuanto a las egresadas del CESA que respondieron las encuestas, se obtuvieron respuestas de personas desde los 25 hasta los 60 años de edad de diferentes promociones. De las encuestadas el 47% no tiene hijos, sin embargo, fue interesante ver su percepción y conocer como es el tema de la maternidad y equidad de género, en las empresas donde trabajan actualmente. Dada la relevancia de los hijos con este trabajo, se presentará más específicamente los resultados del 53% que sí son madres. Como lo muestra la siguiente gráfica:

Ilustración 4  
Cantidad de hijos



El primer hallazgo fue que el 84% de las encuestadas que tienen hijos, estuvieron en embarazo y trabajando, al mismo tiempo. Así mismo el 90% dicen que la maternidad y/o el trabajo del hogar ha tenido una influencia sobre su carrera profesional. Esa influencia en la carrera profesional desafortunadamente es negativa, ya que la mayoría afirma: que es muy difícil tener un equilibrio entre ser madre y profesional, porque ambas cosas son muy demandantes y para crecer como profesional, muchas veces hay que sacrificar tiempo con la familia.

En el punto anterior se habló no sólo de maternidad sino también del cuidado del hogar, ya que las mujeres que no tienen hijos también tienen que cuidar, ya sea sólo de sí mismas y su casa o también de su pareja, otro familiar y/o mascota, entre otros aspectos que también demandan mucho tiempo. Esta labor, aunque no le

corresponde única y exclusivamente a la mujer, en la mayoría de los casos recae gran parte de la responsabilidad en ella.

Se habla especialmente del embarazo y los primeros años de los hijos, ya que es un momento donde la dependencia del niño sobre la madre es muy alta. El tema de la lactancia y en general del cuidado de los bebés es crítico en esos momentos y también es una etapa de sus hijos, que las mamás no se quieren perder. A medida que van creciendo los hijos, la dependencia de sus madres disminuye ya que se vuelven más autónomos y a la vez pueden hacer otro tipo de actividades que no dependen de la mamá. El 20% coinciden que durante los primeros años de sus hijos dejaron a un lado el trabajo o trabajaron en sus propios negocios, para tener más control de su tiempo y a medida que los hijos entraban al colegio e iban creciendo, volvieron a retomar sus labores corporativas.

Sin embargo, para las 6 entrevistadas es muy importante estar presente en todas las etapas de sus hijos y que su trabajo les permita asistir a las diferentes actividades que ellos tienen, especialmente los eventos del colegio, entrega de notas y reuniones, para acompañar el proceso de aprendizaje y de crecimiento, así como citas médicas y actividades extracurriculares. Por ese motivo el 38% de las encuestadas buscan tener la posibilidad de flexibilidad de *horarios*, trabajo desde la *casa* o tener su propio negocio para tener más control sobre el *manejo del tiempo*.

En este tema de la maternidad y el cuidado del hogar, es importante mencionar a los padres (hombres) ya que cambia el escenario si se es madre soltera, separada o casada. El 63% resaltan la importancia de contar con el padre

de sus hijos, como un apoyo tanto económico como emocional, durante todas las etapas de sus hijos y la importancia de trabajar en equipo para sacar adelante la familia. El 92% de las entrevistadas coinciden en que el apoyo de la pareja es indispensable en este tema de la crianza de los niños y el hogar, ya que contar con ese apoyo permite tener más tiempo para desarrollarse como profesionales y en otros ámbitos sin descuidar la casa, pues el padre también es responsable de los hijos y el hogar.

El 9% que dicen lograr un poco más de equilibrio entre la casa y el trabajo resaltan que se debe al apoyo de su pareja, especialmente de dos formas. Por un lado, el escenario donde el padre es quien trabaja y sostiene la casa económicamente, lo que le permite a la madre tener un trabajo más flexible o no trabajar y puede dedicarle más tiempo a la familia y el hogar. Por otro lado, el escenario donde ambos trabajan, pero a la vez se apoyan mutuamente en los temas del hogar y la familia.

Igualmente está el escenario donde las madres son quienes tienen que sacrificar su desarrollo profesional, porque no pueden estar a la par con sus parejas, ya que alguno tiene que sacarle más tiempo a la familia y el hogar. El 7% de las encuestadas expresan específicamente que tienen que encontrar la forma de llegar a la casa cuando los hijos llegan del colegio o cuando se va la empleada, porque su pareja trabaja hasta tarde y otro 4% anotan que, por los viajes de su pareja, tienen que ser ellas quienes estén frente al hogar y la familia.

También, hay que resaltar un común denominador en las egresadas del CESA y es que gracias a su posición privilegiada, la mayoría dicen que tienen o tuvieron la oportunidad de contar con una niñera que les ayudará con sus hijos, especialmente los primeros años, no obstante, el 74% coinciden que eso no significa que la niñera reemplace el papel de mamá y que sea ella quien se encargue del cuidado y la educación de sus hijos, por lo que de todas formas tratan de aprovechar al máximo el tiempo que tienen con ellos, aunque muchas veces por el trabajo, cuando llegan, ya están ellos dormidos o próximos a dormir y es poco el tiempo que les queda para compartir.

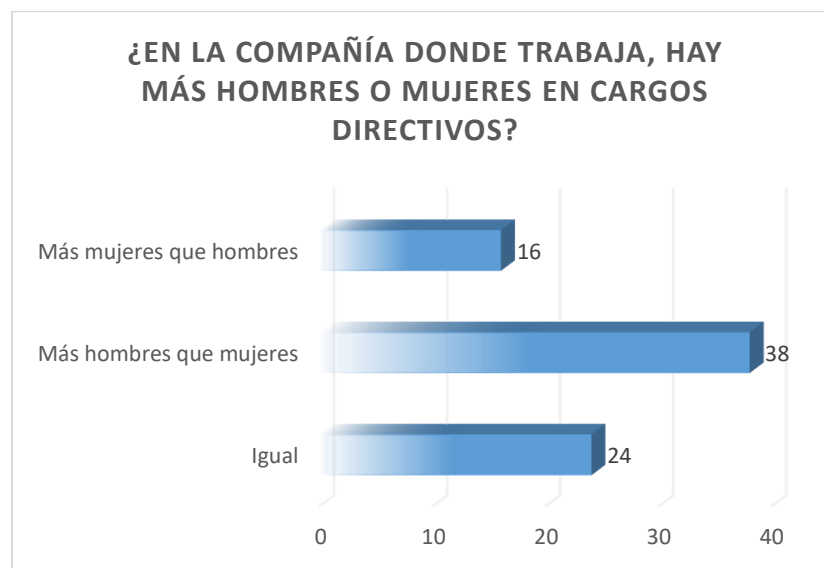
Además, en el tema de la maternidad coinciden el 22% que en las entrevistas de trabajo se sentían en desventaja frente a los demás aplicantes, porque si tienen hijos les cuestionan acerca del cuidado de los mismos y si no tienen hijos les cuestionan las posibilidades de quedar en embarazo. Esta situación que no debería presentarse, pues ni si quiera las empresas deberían estar cuestionando este tipo de detalles en las entrevistas de trabajo. Una encuestada, que no dijo su nombre, la cual se identificará como E1; comentó:

No deberían discriminar al momento de realizar entrevistas de trabajo si uno es mamá de dos hijos, se preocupan más sobre con quien los deja uno, que a veces por las propias competencias que podría uno desempeñar, por la hoja de vida y lo que uno puede aportar para la empresa. Estuve en varios procesos de selección antes de quedar en embarazo de mi 2do hijo y fue mi sentir en muchas empresas. El ser mamá a los 30 años era el impedimento o me ponía en desventaja versus el resto de aplicaciones. (E1, 2020)



Por otro lado, hablando sobre equidad de género, sólo el 31% de las empresas donde trabajan las encuestadas tienen igual cantidad de hombres y mujeres en cargos directivos, mientras que en el 49% hay más hombres que mujeres. Sin embargo, la percepción de las mujeres encuestadas frente al trato que reciben los hombres y las mujeres dentro de la empresa donde trabajan está muy equilibrada, ya que el 55% piensan que las condiciones y el trato son iguales, mientras que el 45% si cree que, sobre todo en algunos casos el trato es diferente entre hombres y mujeres.

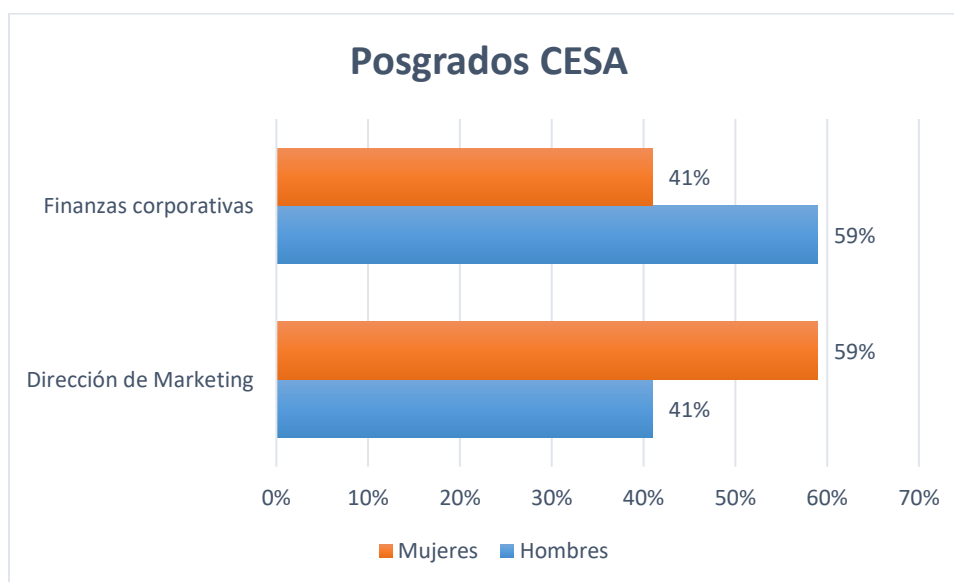
*Ilustración5*  
*Hombres vs mujeres en cargos directivos*



Como lo muestra la gráfica 5 con respecto a la proporción de hombres y mujeres en cargos directivos, es evidente que en el 48% de las encuestadas que trabajan actualmente, afirma que hay más hombres que mujeres en cargos directivos y sólo el 16% afirma que son más las mujeres que los hombres.

Se puede evidenciar una constante en las mujeres encuestadas y es que trabajan en el área de recursos humanos, servicio al cliente, mercadeo y educación, mientras que los hombres según la oficina de egresados del CESA se inclinan más por el tema de finanzas. De hecho, en los posgrados del CESA las cifras para 2018 de egresados de la especialización de finanzas era del 41% son mujeres, mientras que la especialización de dirección de marketing las mujeres eran el 59%, como lo muestra la siguiente gráfica.

*Ilustración 6*  
*Posgrados CESA*



Hablando ahora específicamente sobre el tema económico, el 9% ha renunciado a cargos más altos porque implican más viajes, reuniones o eventos en las noches, a los cuales no pueden asistir porque tienen que atender los temas familiares y del hogar. Eso no sólo les impide crecer profesionalmente sino también crecer económicamente. Incluso una de las encuestadas dice que en algunos casos ha tenido que sacrificar salario, por más tiempo en la casa.

Por otro lado, existe un miedo constante de quedar embarazada y entrar en desventaja en el trabajo, especialmente al volver de la licencia de maternidad, ya que al estar inactivas por un periodo largo las pueden reemplazar o cambiar las condiciones laborales, cuando vuelven a incorporarse a la compañía.

En un caso particular, una de las entrevistadas que pidió no dar su nombre y se identificará como E2, cuenta que cuando quedó embarazada de su segundo hijo trabajaba en Unilever y al volver de su licencia de maternidad, la llevaron a una terminación del contrato por mutuo acuerdo y expresó que era una constante dentro de la compañía con las madres, ya que no era la única con la que había pasado. Otra de las experiencias que compartieron, fue un caso donde al volver de su licencia de maternidad habían eliminado su cargo inicial y se inventaron un cargo poco relevante donde la pusieron.

#### **4.2 Acciones que toman las empresas en Colombia frente a la maternidad de sus empleados**

Dada la relevancia y la importancia de las empresas como empleador de las mujeres en Colombia, es importante revisar las políticas frente a equidad de género y maternidad que manejan y como están trabajando para disminuir las brechas de género, ayudando a las mujeres en su desarrollo profesional. Para esto, se tomaron como ejemplo nueve empresas en Colombia que se detallan a continuación.

#### 4.2.1 Coca Cola- Femsa

Coca Cola Femsa es la embotelladora más grande de Colombia y cuenta con más de 4.878 colaboradores a nivel nacional. (Coca Cola Femsa, s.f, párr.1) Se caracteriza por ser una empresa con un ambiente laboral agradable, joven y orientado a los resultados. Dentro de sus políticas, resalta la política frente a la diversidad e inclusión donde:

No discriminan a las personas por ningún motivo, incluyendo de origen, raza, estado civil, edad, opiniones, género, credo, tribu, asociación o afiliación a un sindicato, etnicidad, clase social o económica, embarazo, identidad sexual, discapacidad o nacionalidad. (Coca Cola Femsa, 2019, p.11)

Gracias a políticas como esta, tienen a nivel administrativo una relación hombre/mujer bastante equitativa en todos sus niveles. De los 5 cargos de director que hay a nivel nacional, 2 están ocupados por mujeres; la directora de recursos humanos y la directora comercial. Además, en el caso de mercadeo que el director es hombre, todas las gerentes que le reportan son mujeres. En la parte operativa de la compañía si tienen una diferencia ya que la mayoría de los cargos son ocupados por hombres tanto en las plantas de producción como en la distribución y los pre vendedores. (Villamil, 2020)

Hablando ya puntualmente de la maternidad, tienen una política llamada *Maternity Time* que consiste en un regreso escalonado al trabajo después de su licencia de maternidad. Esto implica tener la posibilidad de trabajar desde la casa

algunos días y gradualmente ir aumentando las horas que se trabaja en la oficina hasta llegar a la normalidad. (Villamil, 2020)

#### 4.2.2 PepsiCo

Según Ramirez, PepsiCo es una compañía multinacional de consumo masivo de bebidas y alimentos. Donde cuentan con varias políticas frente a la equidad de género. Por un lado, existe un comité de equidad que está gestionando y asegurando todo el tiempo la contratación de un porcentaje equitativo de mujeres y hombres en cada una de las áreas, buscando siempre ser equitativo y promoviendo que cada vez más mujeres lleguen a puestos directivos ya que en este momento son más hombres que mujeres. Esto lo hacen por medio de programas como *mentoring for female* donde acompañan a las mujeres en su proceso para que puedan seguir escalando dentro de la compañía. (Ramírez, 2020)

Por otro lado, hacen todo tipo de celebraciones de equidad, celebrando cualquier preferencia sexual, raza, color, género y demás. Y para las mujeres específicamente además de su licencia de maternidad hay políticas de flexibilidad como *flex maternity* donde le ofrecen la posibilidad de trabajar medio tiempo por 1 año o 6 meses recibiendo medio salario, apenas vuelven de su licencia de maternidad. También, las mujeres tienen una ayuda para suavizar el regreso de la licencia que se llama *soft landing*. Así como las mujeres tienen su licencia de maternidad, también tienen la política para los hombres, la llaman *flex paternity* y es una política de equidad donde los hombres tienen el mismo beneficio de las mujeres cuando tienen un bebe. (Ramírez, 2020)

### **4.2.3 Samsung Electronics Colombia**

Samsung Electronics es una empresa coreana de tecnología que tiene presencia en diferentes ciudades de Colombia donde cuenta con más de 200 empleados administrativos. (Mor, 2020). Al ser una empresa coreana cuenta actualmente con seis coreanos (hombres) expatriados quienes ocupan los cargos directivos de la compañía y por lo general la proporción de hombres es mayor a la de mujeres en todas las divisiones, menos en recursos humanos. En cuanto a la maternidad desde la última remodelación de las oficinas, construyeron el cuarto de la lactancia para que las madres cuando vuelven a reincorporarse en el trabajo, tengan su espacio para la lactancia. (Mor, 2020)

Otro de los beneficios con los que cuenta la compañía es medio día de la familia al semestre para que sus empleados puedan aprovechar ese tiempo para sus temas personales. “Yo normalmente trato de usarlo cuando mi hijo está en vacaciones para sacarlo y hacer cosas con él entre semana”. (Mor, 2020).

### **4.2.4 DHL Express Colombia**

DHL es una empresa de transporte y logística alemana, que cuenta con 619 empleados en Colombia. Se caracteriza por mantener a sus trabajadores motivados y por garantizar la diversidad, la no discriminación de género, y la igualdad de condiciones y oportunidades. Esto lo hace a través de dos programas específicamente: DHLForAll donde se garantiza la diversidad en la compañía y DHL4Her que promueve programas y garantiza la no discriminación de género. (Great Place To Work,2020, párr.1)

Allan Cornejo gerente general de DHL Express Colombia, reafirma que en la compañía promueven la equidad de género ya que impulsan la participación activa de la mujer en todas las áreas que tiene la empresa. “La mujer en nuestra sociedad tiene las mismas condiciones y posibilidades de crecimiento dentro de la organización que los hombres”. (Cornejo, 2020 en Revista Dinero, 2020a, párr.11)

También cuentan con políticas de capacitación, desarrollo y orientación donde pueden crecer dentro de la compañía en igualdad de oportunidades tanto hombres como mujeres y cuentan con políticas de horario flexible. La presencia de mujeres en cargos directivos es alta un ejemplo de ello es la supervisora senior de servicio al cliente, la gerente de recursos humanos y la gerente de *retail*, todas mujeres. (Revista Dinero, 2020a, párr.11)

Debido a sus prácticas y políticas a favor de la equidad de género que tienen dentro de la compañía, en el 2020 fueron reconocidos como la mejor empresa para trabajar en Colombia para las mujeres, ranking que realiza la firma de consultoría *Great Place To Work*. (Great Place To Work, 2020, párr.1)

#### **4.2.5 Pro Colombia**

Desde 1992, ProColombia ha fomentado el turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia, impulsando el desarrollo y el crecimiento del país. Esta entidad que cuenta con más de 450 empleados que busca mostrar lo mejor de Colombia ante el mundo “cree firmemente que somos un país en donde todos cabemos y contribuimos”. (ProColombia en Great Place To Work, 2020b, párr.1). Es por eso que la compañía busca ofrecer oportunidades

equitativas, basadas en liderazgo, servicio, amabilidad e igualdad. Gracias a sus políticas de equidad de género, fueron merecedores del segundo puesto en el ranking Great Place To Work para las mujeres en Colombia. (Great Place To Work, 2020b, párr.1).

#### **4.2.6 CESA**

El Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA es una institución de educación superior privada ubicada en Bogotá Colombia. En cuanto a empleador, se destaca por ser una compañía de un ambiente laboral sano y agradable especialmente para las mujeres. Se han esforzado por hacer muchas investigaciones frente a la equidad de género por ejemplo el Ranking PAR que hacen todos los años junto con Aequales y esto hace que trabajen día a día por mejorar frente a estos temas. (Sánchez, 2020). Por otro lado, el CESA fue la primera institución de educación superior colombiana en tener la certificación EFR que certifica al CESA como empresa familiarmente responsable.

EFR es un movimiento internacional que se ocupa del equilibrio entre la vida familiar, personal y laboral como elemento clave de la responsabilidad social empresarial, a través del modelo de gestión de la fundación. Este responde a una cultura sociolaboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos. (CESA, s.f, párr.16)

Por otro lado, en el 2019 el CESA elaboró un informe de equidad de género llamado *Diagnóstico participativo sobre la equidad de género en la comunidad CESA* junto con Susana Martínez Restrepo, Luisa Parra, Lina Forero y el Centro de Liderazgo:



El objetivo de esta propuesta es hacer un diagnóstico colectivo y participativo de la equidad de género en el CESA, que permita identificar posibles retos al momento de formar a hombres y mujeres líderes. (Restrepo, Parra & Forero, 2019, p.1)

#### **4.2.7 Sanofi Pasteur**

Sanofi Pasteur es una compañía biofarmacéutica enfocada en la salud humana que cuenta con más de 1000 empleados en Colombia. Del total de empleados 578 son mujeres representando casi el 58%. Algunas de esas mujeres ocupan cargos importantes como la gerencia general de la compañía y la dirección de recursos humanos. (El Tiempo, 2019, párr.1)

Cuentan con una política de inclusión global dentro de la compañía al momento de contratar a sus empleados donde no tienen ningún sesgo ya sea por género, edad, religión, entre otras. También ofrecen más de tres mil opciones de entrenamiento y capacitación para los empleados que quieran crecer dentro de la compañía. "Esto hace que la relación laboral sea un "gana gana", el tema está ligado a la estrategia de negocio. Tener buenas prácticas en recursos humanos hace que la empresa asegure su sostenibilidad". (Zambrano, 2019 en Redacción El Tiempo, 2019, párr.5)

También cuentan con una política de salario equilibrado donde se le asegura a hombres y mujeres los rangos salariales equitativos de acuerdo a sus niveles de gestión. Lo cual hace a la compañía muy atractiva. Otra política frente a equidad de

género es que buscan mantener equidad entre hombres y mujeres en los equipos de trabajo. (Zambrano, 2019 en Redacción El Tiempo, 2019, párr.7)

Para 2025 tienen una meta donde todas las divisiones del negocio tengan un balance de género cercano al 50/50. Proponen esto como una medida más allá de cumplir con cuotas sino abrirle camino al empoderamiento de las mujeres sin excluir a los hombres. “Es abonar el terreno para que las mujeres vayan avanzando, lo que, en ocasiones, a veces por temas culturales, no se da”. (Zambrano, 2019 en Redacción El Tiempo, 2019, párr.8)

Por otro lado, sus políticas se centran en la facilitación de un equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar del empleado; la prevención del acoso, y el uso de un lenguaje incluyente, no sexista. (El Tiempo, 2019, párr.10)

Todo esto y más, es lo que hizo a Sanofi Pasteur merecedor del sello oro en equidad Equipares en 2019. (El Tiempo, 2019, párr.1)

#### **4.2.8 Deportivo Independiente Santafé**

Deportivo Independiente Santafé es un equipo de fútbol de Bogotá fundado en 1941 que, aunque muchos no saben tiene división de fútbol femenino. El fútbol que para muchos es un hobby, para los futbolistas y las futbolistas profesionales es un trabajo como cualquier otro del cual viven.

Debido a la situación que está viviendo el mundo actualmente, anda circulando por redes sociales el comunicado oficial que sacó la compañía frente a las medidas que tomarán con sus jugadores. Por un lado, en su primer punto Santa

Fe dice que “garantizará la continuidad de los contratos del plantel masculino y del personal administrativo, detallando que esos salarios se pagarán de manera parcial mientras dure la emergencia sanitaria que se vive a nivel mundial.” (Pulzo, 2020, párr.1). Mientras que en su último punto la compañía dice que “para el plantel profesional femenino, los contratos de trabajo se suspenden por mutuo acuerdo y se hará entrega de un auxilio que les ayude a cubrir el mínimo vital mientras se supera esta penosa situación”. (Santafé en Pulzo, 2020, párr.3).

#### **4.2.9 Nestlé**

Nestlé es una compañía multinacional de alimentos y bebidas con el propósito de mejorar la calidad de vida y contribuir con un futuro más saludable. Esta compañía está en el radar de buenas prácticas frente a la maternidad y la equidad de género ya que aumentará la licencia de paternidad a un mes, es decir veinte días más de lo que dice la ley colombiana.

La iniciativa de aumentar el tiempo de la licencia de paternidad busca promover la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos y transformar los roles de género, con el objetivo de alivianar la carga desproporcionada a la que se enfrentan las mujeres hoy en día en el mundo laboral. Esto es, que el padre pueda pasar más tiempo con su esposa e hijo, en los inicios de la crianza del pequeño. (Revista Dinero, 2020b, párr.3)

En este sentido vale la pena resaltar la labor que lleva desempeñando la compañía hace varios años frente al tema de la maternidad pues esta no es la única política que los caracteriza. Nestlé desde el 2018 les da a las madres una

licencia remunerada de seis meses y cuando se reintegran les reduce una hora de su jornada laboral hasta que el bebé cumpla su primer año de vida. (Revista Dinero, 2020b, párr.5).

También les ofrece otro tipo de beneficios a las madres como salas de lactancia, coaching de maternidad al regreso a su trabajo, apoyo en la alimentación complementaria, acompañamiento y asistencias para maternas durante y después del embarazo a través de la póliza de salud, además un auxilio de nacimiento a través de la póliza de vida. (Revista Dinero, 2020b, párr.11).

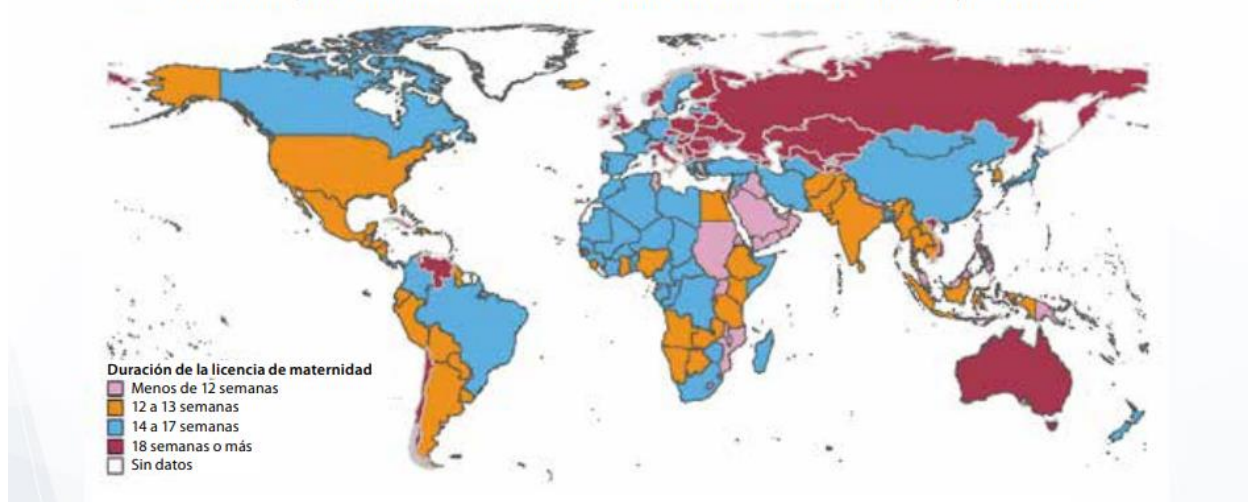
#### **4.3 La ley en Colombia frente a la maternidad en el ámbito laboral**

En Colombia, como se mencionó anteriormente, el tema de la maternidad está tomando cada vez más fuerza y son cada vez más las políticas y las leyes que exigen proteger y beneficiar a las mujeres en el ámbito laboral, durante y después de su embarazo. Sin embargo, es interesante comparar cómo está Colombia frente al resto del mundo y que políticas o medidas están tomando ciertos países que están mucho mejor posicionados que Colombia.

La Organización Internacional del Trabajo dictó como norma, una licencia de maternidad para las madres de catorce semanas de duración, la cual solo 98 países la cumplen, como lo muestra la siguiente gráfica.

Ilustración 7  
Licencia de maternidad y paternidad en el mundo

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



\*Tomada de OIT, 2013.

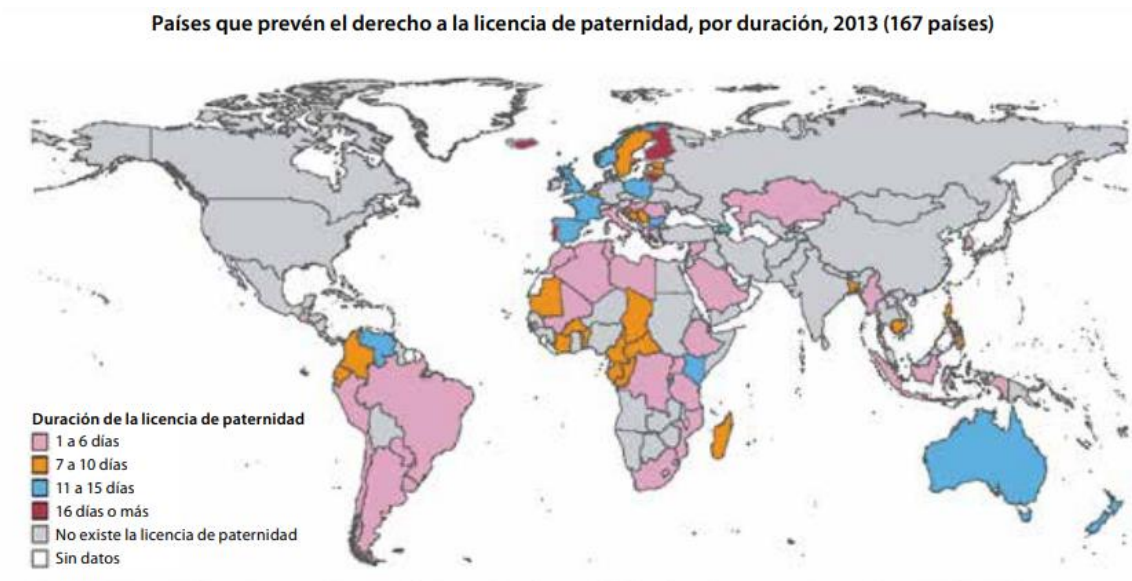
Colombia se encuentra dentro de los países que cumple con la norma de la OIT sin embargo hay países que cuentan con una licencia de maternidad de más del doble de días que en Colombia (156 días) tales como Noruega (315 días), Croacia (410 días) y Reino Unido (315 días). (BBC, 2015, párr.10)

Por otro lado, en cuanto a la licencia de paternidad, los países en Europa son quienes marcan la pauta a través de países como Islandia (90 días), Suecia (70 días) y Finlandia (54 días) lo cual resalta la importancia y responsabilidad que deben tener también los padres. En América Latina la cosa cambia siendo Venezuela quien más días da (14 días) estando bastante lejos de los números en Europa y aún más lejos Colombia que otorga 8 días. (BBC, 2015, párr.20).

Vale la pena resaltar que según la OIT “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.” (OIT, 2015, p.2). Esto se evidencia en la siguiente ilustración:

*Ilustración 8*  
*Licencia de paternidad*



Por otro lado, hay que mencionar un nuevo concepto que están empezando a adoptar los países en Europa y es la *licencia compartida*; “bajo este esquema las parejas determinan cómo distribuir el periodo de licencia entre el hombre y la mujer (o entre los integrantes de la pareja si se trata de parejas del mismo sexo) de acuerdo a sus necesidades.” (Castro, 2019, párr.9). Un ejemplo de esto es Suecia donde la pareja cuenta con 480 días de licencia remunerada para distribuir como ellos decidan sin embargo el gobierno busca incentivar a que los padres se tomen al menos 60 días.

En Colombia estos son temas que ya se están discutiendo en el Congreso y de ser aprobado este proyecto de ley, el país sería pionero en el asunto de licencia compartida en América Latina. (Castro, 2019, párr.11).

#### **4.4 Efectos de la pandemia 2019 sobre las brechas de género**

La pandemia que está viviendo el mundo actualmente ha prendido las alarmas frente a la equidad de género en dos aspectos específicamente que son pertinentes exponer. Por un lado, el rol de las mujeres en la pandemia y por otro lado algunas implicaciones que tiene el virus a razón del género.

Actualmente circula a través de los medios y redes sociales un artículo que publicó la revista Forbes titulado *¿Que tienen en común los países con mejores respuestas? Mujeres líderes*, donde destacan que países como Dinamarca, Noruega, Finlandia, Alemania, Nueva Zelanda, Islandia y Taiwán son liderados por mujeres y hasta el momento han tenido buenos resultados frente al manejo de la pandemia.

Primero, se destaca la oportunidad y rapidez con que reaccionaron las lideresas ya que se saltaron la etapa de negación y adoptaron medidas como cierre de fronteras y medidas de aislamiento. Segundo, la realización masiva de pruebas. (Forbes, 2020).

Igualmente resaltan el tema de la comunicación ya que no sólo fue a tiempo sino asertiva y humana, contando cual era la magnitud del problema y las maneras que iban a tomar para enfrentarlo, asegurándose de usar los canales de

información más efectivos para que le llegara a toda la población la información correcta.

Lo anterior con respecto al papel de las mujeres que están a la cabeza de los países, pero también cabe resaltar el rol de las mujeres en ciertos sectores de la economía que se han visto muy afectados, como el sector salud y el cuidado, hotelería y restaurantes donde trabajan en su mayoría mujeres. “Así como en la familia las mujeres soportan la mayor parte de la carga del trabajo del cuidado no remunerado, según las Naciones Unidas las mujeres representan 70% de la fuerza laboral en el sector social y de la salud”. (Aequales, 2020, párr.7).

También, haciendo referencia al trabajo no remunerado del cuidado del hogar, entendiendo que las mujeres según la CEPAL 2019 dedican en promedio el doble de tiempo que los hombres al trabajo doméstico, son ellas quienes más afectadas se ven debido a la medida tomada por el gobierno de Colombia de suspender colegios, universidades y guarderías. (Aequales, 2020, párr.5).

Por último, otras de las implicaciones que ha desatado mayor preocupación a causa de la pandemia es la violencia doméstica, ya que por las medidas para prevenir el contagio del virus deben permanecer aislados en casa en cuarentena y son las mujeres las más afectadas. Según los datos de Medicina Legal, las mujeres representan el 86,08 % de las víctimas de violencia de pareja y el 64,6 % de violencia intrafamiliar, cifras que van al alza en tiempos de cuarentena. (El Espectador, 2020, párr.3).



## Conclusiones

Después de revisar la teoría, realizar encuestas y entrevistas, y analizar las respuestas, se expondrán diferentes conclusiones con respecto a la influencia de la maternidad en el desarrollo profesional de las egresadas del CESA.

Partiendo del hecho que hasta el siglo pasado las mujeres tuvieron por primera vez acceso a la universidad y años después se empezaron a incorporar en el mundo laboral, actualmente se evidencia un avance importante en equidad de género en el ámbito laboral. Por un lado, en el tema de los estudios de pregrado y postgrado ya que las cifras para 2019 en el CESA muestran **una diferencia muy pequeña entre hombres y mujeres** ya que el 49% de los egresados son mujeres. Y, por otro lado, en el ámbito laboral, aunque persisten las brechas y los hombres predominan especialmente en los cargos directivos, hoy en día en Colombia por primera vez en la historia, hay **vicepresidenta mujer y alcaldesa de Bogotá mujer** lo cual es una muestra de los avances que se han dado en el país frente a la equidad de género.

Sin embargo, a razón de **sesgos y estereotipos de género** que están todavía muy presentes en la cultura y en el pensamiento de las personas, el cuidado del hogar y de los hijos sigue siendo una labor que enmarca a las mujeres, disminuyendo la responsabilidad de los hombres frente a estos aspectos y **dificultándole a la mujer su camino en el ámbito laboral** ya que tiene que dedicarse a las cosas de hogar porque históricamente se ha hecho así: el hombre trabaja y la mujer se queda en la casa.

Con lo anterior, es posible concluir que **ha ido cambiando** ya que las cifras evidencian que el 84% de las egresadas del CESA que se entrevistaron y encuestaron, cuentan con un empleo en compañías importantes del país y sólo el 16% restante se dedican al cuidado del hogar y los hijos en su totalidad.

Se puede concluir también, que **encontrar el balance hogar y trabajo es difícil** para las egresadas del CESA por el manejo del tiempo y lo demandante que son ambas labores, especialmente cuando tienen hijos, pues como decían las encuestadas, muchas veces tienen que sacrificar tiempo de familia en cosas del trabajo.

Además, especialmente el embarazo y los primeros años de los hijos requieren mucha atención y tiempo de cuidado, razón por la cual las **madres toman la decisión de dejar a un lado la vida profesional** para dedicarse al menos los primeros años de vida de sus hijos exclusivamente al cuidado de ellos o, disminuir la carga de trabajo para poder prestarles la atención y el cuidado que ellos requieren. En este caso, hay que resaltar la importancia del papel de los padres, ya que **las mujeres que cuentan con ayuda de su pareja**, pueden continuar más fácil su vida profesional ya que la pareja divide las labores del cuidado del hogar y del trabajo equitativamente.

También hay que resaltar el papel tan importante que juegan **las empresas en el manejo de la maternidad** y esa búsqueda del balance hogar y trabajo, pues dependiendo de la empresa y las políticas que esta tenga frente a la maternidad y la familia, hacen más fácil o más difícil encontrar dicho balance. Dentro de las

políticas y ayudas que brindan las empresas, hay que resaltar **la posibilidad de trabajar desde casa**, ya sea tiempo completo, algunos días de la semana u ocasionalmente y además destacar **las políticas de flexibilidad** que les permitan tanto a madres como padres asistir a citas médicas, reuniones de colegio o diferentes eventos de los hijos en horario laboral.

Igualmente, resaltar **las políticas frente a equidad de género** que manejan las compañías especialmente **a la hora de contratar** ya que, al no contar con este tipo de políticas, las mujeres no son tenidas en cuenta por la probabilidad de quedar en embarazo y que la compañía tenga que incurrir con los gastos de maternidad o por ser madre y tener hijos a cargo.

Adicionalmente, resaltar las decisiones que toman las compañías frente a la **licencia de maternidad y paternidad**, dando más días de los que dicta la ley, especialmente para **los hombres haciéndolos más participes de la crianza de los hijos**, ya que la licencia de paternidad en Colombia según la ley es de sólo ocho días. Siguiendo esta línea, otra de las políticas que hay que resaltar son las acciones que toman las empresas al **reintegro de las mujeres** a las compañías, valdría la pena brindarles un acompañamiento psicológico, un reintegro escalonado o la posibilidad de trabajar desde la casa por un periodo de tiempo, es muy importante para las madres y los hijos.

### **Sobre las empresas analizadas**

En ese sentido, analizando las políticas frente a equidad de género y maternidad de las 9 empresas que se presentaron anteriormente vale la pena resaltar diferentes

aspectos que se encontraron. Por un lado, se evidencia una constante en las empresas de incorporar, políticas frente a equidad de género y maternidad y empoderar a las mujeres en su crecimiento profesional para que cada vez sean más mujeres quienes ocupen cargos directivos.

Se reconoce y se valora mucho las empresas que trabajan incansablemente frente a la equidad de género, como el caso de DHL Express la compañía catalogada como el mejor lugar para trabajar para las mujeres en Colombia, seguida de Pro Colombia según el ranking de la consultora de Great Place To Work. También por su parte Sanofi, empresa que fue reconocida por sus buenas prácticas frente a la equidad de género, quien recibió el sello de Oro de Equipares otorgado por el ministerio del Trabajo.

En ese sentido es importante la labor que están desempeñando las empresas para disminuir las brechas de género y ayudar a las mujeres a lograr un equilibrio entre el cuidado del hogar y la carrera profesional. Cada vez son más las empresas que se unen para trabajar en pro de las mujeres. Sin embargo, siguen existiendo **casos de desigualdad** laboral importantes en diferentes empresas y en ciertos sectores de la economía como el fútbol. Este caso puntual de lo que pasó recientemente con las **jugadoras de fútbol de Santa Fe** son ejemplos de lo que no debería pasar dentro de las empresas. Vale la pena resaltar que en este caso el club fue duramente cuestionado y criticado por hombres y mujeres, que no toleran que sigan pasando estos casos de desigualdad tan marcados en esta época.

Como es evidente, hay que trabajar para disminuir las brechas de género porque no son sólo las mujeres quienes se benefician de estas políticas sino son también **las empresas quienes** reciben una buena reputación y alcanzan un mejor ambiente laboral, así como pueden llegar a incrementar el PIB hasta en un 34% (McKinsey, 2015 en Aequales, s.f, párr.5) ya que diversidad de género en posiciones directivas se asocia según Aequales con **probabilidad 21% mayor de superar la rentabilidad** promedio de la industria y mayor retorno sobre lo invertido en innovación. (Boston Consulting Group, 2017 en Aequales, s.f, párr.6).

En cuanto a Colombia vale la pena concluir que, si bien no es el mejor ejemplo en temas relacionados a brechas de género y maternidad, en América Latina es de los tres países mejor posicionados frente al tema. Sin embargo, está todavía muy lejos de los países mejor posicionados a nivel mundial y tiene que seguir trabajando para continuar cerrando las brechas de género ya que **“si crecemos en equidad de género crecemos como sociedad”**. (Aequales, s.f, párr.7)

### **Sobre la pandemia COVID19**

Ahora hablando específicamente de la pandemia que vive el mundo actualmente, se puede concluir ciertos efectos negativos que ha tenido sobre las brechas de género hasta el momento y la importancia de trabajar desde las empresas y el gobierno, para que el efecto sobre las brechas de género no sea tan grande en estos momentos ni en el momento de reincorporarse a la *normalidad*.

Son grandes retos los que enfrenta el mundo en este momento y uno de ellos es el tema del aislamiento, ya que por un lado hace que la casa se convierta en la oficina, si tienes la fortuna de poder seguir trabajando desde casa, si trabajas en temas de salud o algún sector que deba salir a trabajar, estas más expuesto al virus y si trabajas en alguno de los sectores más afectados como lo es el sector turismo, hotelería, restaurantes, por decir algunos ejemplos, que han tenido que parar su operación hasta en un 100%, significa que por el momento no tiene trabajo y tampoco ingresos.

En estos tres casos las que se ven **más afectadas son las mujeres** ya que, por un lado, son quienes están más expuestas en los hospitales pues en la región **el 80% del personal de enfermería son mujeres y el 40% del personal médico también.** (Plasencia en Aequales, 2020). También están sobre representadas en los sectores más afectados por la crisis y como si fuera poco tienen que hacerse cargo de las labores del cuidado y el hogar ya que las cifras hablan por sí solas y evidencian que son las mujeres quienes en la mayoría de los casos estén ocupadas o no dedican más tiempo a estas labores. Según un estudio realizado por la CEPAL, las mujeres ocupadas dedican un 40% de su tiempo al trabajo no remunerado, mientras que los hombres solo dedican un 20% de su tiempo a estas labores. (CEPAL, 2020 en Aequales, 2020).

Hay que tener en cuenta que las cifras mencionadas anteriormente hacen referencia a momentos previos al virus, cuando las personas tenían su rutina diaria de trabajo *normal*. Ahora bien, en estos momentos de aislamiento obligatorio, implica que **el trabajo del hogar es aún mayor**, pues los hijos están en casa todo

el día y no se tiene la posibilidad de tener una empleada doméstica que ayude con los cuidados del hogar y/o de los niños, lo cual implica **una carga más pesada para las mujeres** que son en la mayoría de los casos quienes asumen esas responsabilidades y son además cabeza de hogar.

Ahora, no todo es negativo para las mujeres pues las que están al mando de ciertos países como Dinamarca, Noruega, Finlandia, Alemania, Nueva Zelanda, Islandia y Taiwán son **referentes en el tema del manejo de las crisis** y hace quedar muy bien a las mujeres y su liderazgo. Además hay que ver este momento de crisis como una oportunidad para cambiar malos hábitos y malas prácticas, como por ejemplo involucrar más a los hombres en el cuidado del hogar y de los hijos, para que se vuelva una labor más equitativa y las mujeres puedan a su vez enfocarse más en su desarrollo profesional y dejar de pensar que la **flexibilidad de tiempo o el trabajo desde casa es sinónimo de menos productividad**, ya que en estos tiempos se ha podido demostrar que sin importar el tamaño de la empresa, el sector ni el cargo. La tecnología hoy en día es un gran aliado para permitir el trabajo remoto.

Igualmente es una oportunidad para las empresas para reinventarse y **replantear ciertas políticas y acciones** que toman frente a los empleados como lo es la posibilidad de *trabajo remoto*, considerar los *horarios* de trabajo, la manera de medir el desempeño y la productividad y re distribuir equipos y tareas.

Para terminar, vale la pena recalcar que a lo largo del trabajo se pudo concluir que efectivamente la maternidad tiene un efecto sobre las brechas de género y el

desarrollo profesional de las egresadas del CESA, sin embargo, es importante también resaltar que son cada vez más las políticas que están tomando los gobiernos y las empresas, para que esto siga mejorando y se logre más pronto que tarde una equidad de género en el ámbito laboral. En ese sentido existe gran responsabilidad y juega un rol muy importante las empresas pues dependiendo del trato y las políticas que manejen frente a la maternidad y equidad de género les facilita o dificulta el desarrollo profesional dentro de la compañía y su desarrollo como madres y miembros de familia.



## Recomendaciones

Por un lado, para las empresas que todavía no han empezado a trabajar en la equidad de género y no tienen políticas claras y efectivas frente al tema, se les recomienda empezar a tenerlas en cuenta, ya que trae **beneficios importantes** para la sociedad, para las mujeres y para la compañía y existen consultores como Aequales que son un gran aliado en este proceso de medición, frente a las demás empresas y un gran acompañante en temas de formación frente a la equidad de género de las compañías y los empleados.

También, hay que recordar la importancia que le dan las egresadas del CESA en tener la posibilidad de **trabajo remoto y horarios más flexibles** para poder desempeñar tanto su rol como profesionales como el de madres.

Además, es importante en temas de equidad de género que la **licencia y los permisos para los padres** sean iguales, para que se puedan empoderar de su rol como padres y apoyar a las madres en el cuidado del hogar y de los hijos.

Por otro lado, hay que recomendarles a las empresas la importancia de la **formación de sus empleados y las campañas de consciencia**, como también de los sesgos y estereotipos de género inconscientes y el uso de un lenguaje neutro e inclusivo. Diseñar espacios que permitan reflexionar sobre estos temas, pues esto puede permitir que los equipos de trabajo también entiendan y valoren programas que se lideren en términos de equidad.

Igualmente, es muy importante las políticas que manejan frente al **reintegro de las madres al trabajo**, se recomienda darles la posibilidad de un **regreso escalonado** donde puedan ir regresando al trabajo en la oficina poco a poco, mientras se les habilita la posibilidad de trabajo remoto desde la casa, así como reducirles la intensidad horaria.

Además, es importante considerar la posibilidad de tener dentro de la compañía espacios que faciliten el rol de madres, como lo son las **salas de lactancia** y en ciertos casos **una guardería o jardín infantil** que le proporcione a las madres una ayuda para el cuidado de los hijos mientras trabajan.

Por último, vale la pena hacer unas recomendaciones para las empresas en estos momentos de virus en el manejo de sus empleados, especialmente frente a las brechas de género, ya que la crisis debe aprovecharse como una oportunidad para reinventarse y avanzar hacia un sistema de cuidado más equitativo y justo, las empresas tienen gran responsabilidad en la distribución inequitativa del trabajo del cuidado no remunerado durante la crisis y deben continuar con los esfuerzos cuando se haya superado la crisis.

## Referencias

Aequales & CESA (2019). Informe de resultados, ranking PAR 2019. Colombia.

Tomado de: <https://par.aequales.com/informes/informe-ranking-par-colombia-2019.pdf>

Aequales (2020). ¿Cómo impacta el COVID-19 en nuestro trabajo diario por la

equidad de género? Tomado de: [https://aequales.com/wp-content/uploads/2020/03/COVID19-Y-GENERO.pdf?fbclid=IwAR1tpcNbz-K1Elu1a1BMJlyw3G69riMa-RWcvDtcS7335FrD\\_b-c4XMA11E](https://aequales.com/wp-content/uploads/2020/03/COVID19-Y-GENERO.pdf?fbclid=IwAR1tpcNbz-K1Elu1a1BMJlyw3G69riMa-RWcvDtcS7335FrD_b-c4XMA11E)

Aequales (s.f). Problemática. Tomado de: <https://aequales.com/problemativa/>

Amador, D. (2017). La brecha de género, la maternidad y la paternidad. Tomado de:

<https://lasillavacia.com/blogs/la-brecha-de-genero-la-maternidad-y-la-paternidad-60581>

BBC (2015). Cuáles son los mejores y peores países para los permisos de

maternidad. BBC Mundo. Tomado de: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/08/150806\\_permisos\\_maternidad\\_mundo\\_jm](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/08/150806_permisos_maternidad_mundo_jm)

BID (2018). La hora del liderazgo femenino en América Latina. [En línea].

Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/la-hora-del-liderazgo-femenino-en-america-latina/>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). ¿Cómo pueden las latinoamericanas

romper el techo de cristal? Obtenido de BID Mejorando vidas: <https://->

[blogs.iadb.org/y-si-hablamos-de-igualdad/2015/10/01/-\\_como-pueden-las-latinoamericanas-romper-el-techo-de-cristal/](https://blogs.iadb.org/y-si-hablamos-de-igualdad/2015/10/01/-_como-pueden-las-latinoamericanas-romper-el-techo-de-cristal/)

Budig, Michelle. England, Paula (2001). "The Wage Penalty for Motherhood", American Sociological Review, vol. 66, no. 2, American Sociological Association.

Buitrago, R. (2014). El liderazgo gerencial femenino, una propuesta a la industria farmacéutica. Tesis de pregrado. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela

Cárdenas, M. (2017). En busca del liderazgo femenino. Bogotá, Editorial Universidad De los Andes.

Castro, C (2019). En defensa de los hombres para reivindicar a las mujeres. La República. Tomado de: <https://www.larepublica.co/especiales/especial-abogados-septiembre-2019/en-defensa-de-los-hombres-para-reivindicar-a-las-mujeres-2913008>

CEPAL (2007). Estadísticas para la equidad de género: magnitudes y tendencias en América Latina. Cuadernos de la CEPAL, vol. 92.

CEPAL (2017). Pese a avances recientes, América Latina sigue siendo la región más desigual del mundo. Tomado de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-pese-avances-recientes-america-latina-sigue-siendo-la-region-mas-desigual-mundo>

Chávez, N. M. y Ríos, H. (2014). Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. Revista Dimensión Empresarial, vol. 12, núm. 2, p. 29-45. JEL: J16, D86.

Coca Cola Femsa (2019). Código de ética. Tomado de: <https://img.coca-colafemsa.com/assets/files/es/Presencia/Mexico/Coca-Cola-FEMSA-Codigo-de-Etica-2019-ES.pdf>

Comfandi (2017). Así funciona la licencia de maternidad en Colombia. Tomado de: <https://www.comfandi.com.co/persona/california/noticias/asi-funciona-la-licencia-de-maternidad-en-colombia>

Crosby, F. J., Williams, J. C., & Biernat, M. (2004). The maternal wall. Journal of Social Issues.

DANE (2019). Boletín técnico. Tomado de

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech\\_genero/bol\\_eje\\_sexo\\_nov18\\_ene19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexo_nov18_ene19.pdf)

DANE (2019). Mercado laboral según sexo. Tomado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>

Díaz, Sabrina. (2020). Las mujeres de hoy, desde la mirada y la voz de 13 referentes. Tomado de: [https://www.clarin.com/entremujeres/genero/dia-mujer-mujer-feminismos\\_0\\_76zS9CNy.html](https://www.clarin.com/entremujeres/genero/dia-mujer-mujer-feminismos_0_76zS9CNy.html)

Duran, C. (2007). Evaluación del aporte de las mujeres en equipos de trabajo mixtos como estudio de la discriminación por género en el ámbito laboral. Tomado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/23297>

E1. (15 de abril de 2020). Encuesta de M. E. Góez. [archivo de Excel] Encuesta egresadas del CESA. Bogotá.

El Espectador (2020). Llamadas para reportar violencia intrafamiliar se han disparado en esta cuarentena. Tomado de: <https://www.elespectador.com/coronavirus/llamadas-para-reportar-violencia-intrafamiliar-se-han-disparado-en-esta-cuarentena-articulo-912400>

El Tiempo (2019). Apostarle a la equidad de género entre trabajadores sí paga. El Tiempo. Tomado de: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/galardon-a-sanofi-pasteur-por-buenas-practicas-con-sus-trabajadores-422366>

England, P. (2016a). "Do Highly Paid, highly skilled women experience the largest motherhood penalty?" American Sociological Review, vol. 81, no. 6, American Sociological Association.

England, P. (2016b). Igualdad de género: ¿Existe 'penalización' por maternidad en el campo laboral? <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/igualdad-genero-existe-penalizacion-maternidad-campo-laboral-149397-noticia/>

Espino, A. (2018). Las otras brechas de género (más allá del salario). Tomado de: <https://ethic.es/2018/09/impacto-brecha-genero/>

Estupiñán, D. (2019). Bogotá y sus entidades a la luz del Ranking PAR 2019.

Tomado de: <https://aequales.com/wp-content/uploads/2019/08/Info-Mujeres-48-Ranking-PAR-Bogota-1.pdf>

Forero, Lina., Parra, Luisa., Martínez, Susana. (2019). Diagnóstico participativo sobre la equidad de género en la Comunidad CESA.

Great Place To Work (2020). Mujeres 2020. Tomado de:

<https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/mujeres2020>

Instituto de la familia (2015). El cuidado del hogar, una labor ingrata. Tomado de:

<https://www.lafamilia.info/hogar-y-familia/el-cuidado-del-hogar-una-labor-ingrata>

Martínez, L (s.f) Guía de formación para la incorporación de la igualdad en la administración pública.

Martínez, T y Rosa Escapa (2019). «La discriminación de las mujeres: qué es y cómo se construye». Escuela de Administración Pública de Extremadura.

Tomado

de: [http://eap.gobex.es/external/guia\\_formacion\\_igualdad/contenido/cap2/6c\\_ompletar\\_la\\_clase.html](http://eap.gobex.es/external/guia_formacion_igualdad/contenido/cap2/6c_ompletar_la_clase.html)

Ministerio de Salud (s.f.a). ¿Qué es el género? Tomado de:

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocionsocial/Paginas/genero.aspx>

Ministerio de la Salud (s.f.b). Licencia de maternidad. Tomado de:  
<https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/LicenciaMaternidad.aspx>

Ministerio del trabajo (2017a). Código Sustantivo del Trabajo. Tomado de:  
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201822%20DEL%204%20DE%20ENERO%20DE%202017.pdf>

Ministerio del trabajo (2017b). Código Sustantivo del Trabajo. Tomado de:  
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201823%20DEL%204%20DE%20ENERO%20DE%202017.pdf>

Mor, A (26 de abril de 2020). Entrevista de M. E. Góez. [archivo de mP3] Entrevista a profundidad. Bogotá.

Navarrete, C. (2017). A la mujer le toca ser Wonder Woman para que le paguen lo mismo que a un hombre”. Tomado de:  
<https://www.elespectador.com/economia/la-mujer-le-toca-ser-wonder-woman-para-que-le-paguen-lo-mismo-que-un-hombre-articulo-704897>

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (s.f) «Los estereotipos de género y su utilización». Tomado de:  
<https://www.ohchr.org/SP/Issues/Women/WRGS/Pages/GenderStereotypes.aspx>

ONU Mujeres (s,f). Las mujeres en Colombia. Tomado de:  
<https://colombia.unwomen.org/es/onu-mujeres-en-colombia/las-mujeres-en-colombia>



ONU Mujeres (s.f). ¿Qué es la brecha salarial? Tomado de:  
<https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial>

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2016). Las mujeres en el trabajo: Tendencias de 2016. Ginebra. Tomado de:  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_457094.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457094.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2015). Maternidad, paternidad y trabajo. Tomado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms\\_438275.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_438275.pdf)

Ortiz, L. (2017). Efecto de la maternidad sobre los salarios femeninos para cinco regiones de Colombia 2013. Tomado de:  
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10066>

Pérez, J. (s.f) Estereotipos de género. Scribd (en línea). Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/148029956/Estereotipos-de-Genero-Julia-Perez-pdf>.

PNUD, (s.f.) Objetivo 5: igualdad de género. Objetivos de desarrollo <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>

PNUD, ONU mujeres, UNFPA, (2017). Brechas de género y desigualdad: de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Pontón, A. (2016). El liderazgo. Tomado de:  
<https://www.alexandraponton.com/2016/07/13/y-el-liderazgo-que-es-y-como-se-obtiene/>

Pulzo (2020). Santa Fe va a pagar (a medias) a jugadores, y suspende los contratos de sus jugadoras. Tomado de: <https://www.pulzo.com/deportes/santa-fe-acordara-salarios-con-plantel-masculino-pero-suspende-femenino-PP876475>

Ramírez, M. (2020). La mujer en la historia de la educación superior en Colombia. Tomado de:  
<https://noticias.universia.net.co/publicaciones/noticia/2010/03/08/258244/mujer-historia-educacion-superior-colombia.html>

Ramírez, C (6 de abril de 2020). Entrevista de M. E. Góez. [archivo de mP3] Entrevista a profundidad PepsiCo. Bogotá.

Revista Dinero (2000). Se impone el liderazgo femenino. Revista Dinero. Tomado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/se-impone-liderazgo-femenino/11977>

Revista Dinero (2019). Colombia: crece la brecha laboral contra la mujer. ¿Por qué? Revista Dinero. Tomado de:  
<https://www.dinero.com/management/articulo/cifras-de-la-brecha-laboral-contra-la-mujer-en-colombia/267712>

Revista Dinero (2020a). Top 5. Revista Dinero. Tomado de:  
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/el-top-5/283131>

Revista Dinero (2020b). Aumentar la licencia de paternidad, ¿una práctica creciente en Colombia? Revista Dinero. Tomado de:  
<https://www.dinero.com/tendencias/articulo/licencia-de-paternidad-extendida/281161>

Revista Semana (2020). Brecha salarial: mujeres ganan 12% menos que los hombres por hacer la misma labor. Revista Semana. Tomado de:  
<https://www.semana.com/educacion/articulo/brecha-salarial-mujeres-ganan-12-menos-que-los-hombres-por-hacer-la-misma-labor/655185>

Rodríguez, C. (2020). Estereotipos de género. Revista de Salud y Bienestar. Tomado de: <https://www.webconsultas.com/bebes-y-ninos/psicologia-infantil/estereotipos-de-genero>

Sampieri, R. (1997). Metodología de la investigación. Tomado de:  
<https://es.slideshare.net/albescas/metodologa-de-la-investigacin-herndez-sampieri-8385385>

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. Revista de psicología social, 17(2), 167-182. Obtenido de El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres.

Secretaría Distrital de la Mujer (s.f). La Secretaría. Tomado de:  
<http://www.sdmujer.gov.co/>

UNESCO (2019). Educación e igualdad de género. Tomado de:  
<https://es.unesco.org/themes/educacion-igualdad-genero>

Villamil, M (26 de marzo de 2020). Entrevista de M. E. Góez. [archivo de mP3]  
Entrevista a profundidad Coca Cola. Bogotá.

Wittemberg, A (2020). What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders. Revista Forbes. Tomado de:  
<https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/?fbclid=IwAR0yIatb3uhKCmJzyB-zCICK0oxDB-ykrpVBuWDOp0aDgjdTjnevvi9YITE#49a91bd93dec>

World Economic Forum (2018). The Global Gender Gap Report. Tomado de:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)

## Anexos

### Anexo 1 Tabla: Edad de las encuestadas

*Tabla 1*  
*Edad de las encuestadas*

Entre 25 y 35 años	41
Entre 36 y 45 años	38
Entre 46 y 55 años	23
56 años o más	8
TOTAL	110

### Anexo 2 Tabla: Año de graduación de las encuestadas

*Tabla 2*  
*Año de graduación*

Entre 1981 y 1990	12
Entre 1991 y 2000	30
Después del año 2000	68
TOTAL	110

**Anexo 3 Encuesta:**

1. ¿Cuántos años tiene?
  - a. Entre 25-35 años
  - b. Entre 35-45 años
  - c. Entre 45-55 años
  - d. 56 años o mas
2. ¿En qué año se graduó del CESA?
  - a. Entre el 2000 y 2015
  - b. Entre 1990 y 2000
  - c. Entre 1980 y 1990
  - d. 1980 o antes
3. ¿Trabaja actualmente? (no, pasar a la 8)
  - a. Si
  - b. No
4. Si la respuesta anterior fue si, ¿a qué se dedica?
  - a. Trabajo en una empresa
  - b. Tengo mi propia empresa
  - c. Otro: ¿cuál?
5. ¿Cuál es su cargo? (indicar nombre del cargo)
6. ¿Siente que el trato y/o condiciones son desiguales entre hombres y mujeres dentro de su compañía?
  - a. Si
  - b. No
  - c. En algunos casos

7. ¿En la compañía donde trabaja hay más hombres o mujeres en cargos directivos?
- a. Más hombres que mujeres
  - b. Más mujeres que hombres
  - c. Igual
8. ¿Tiene hijos? (no, pasar a la 12)
- a. Si
  - b. No
9. ¿Cuántos?
- a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4 o más
10. ¿Estuvo embarazada y empleada al mismo tiempo?
- a. Si
  - b. No
11. ¿Cómo fue el trato de su jefe y la empresa donde trabajaba en ese momento?
- a. Muy bueno
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  - e. Muy malo
12. ¿Cree que la maternidad y/o el trabajo del hogar ha influido en su carrera profesional en algún momento?

- a. Si
- b. No

13. Escriba brevemente, ¿cómo ha sido su experiencia desarrollando su actividad laboral y siendo madre?

14. ¿Qué políticas le sugeriría usted a una empresa en temas de maternidad?