



Vigilada Mineducación

PUESTA EN PRÁCTICA DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD E  
INCLUSIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO: OPINIÓN INFORMADA DE ALTAS  
DIRECTIVAS DE GRANDES EMPRESAS DEL VALLE DE ABURRÁ.

ELIZABETH GIRALDO CALDERÓN  
CAROLINA JARAMILLO OSORIO

Proyecto de grado

Asesor:

FRANCISCO DARÍO LÓPEZ GALLEGO, Psic., Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2023

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3. JUSTIFICACIÓN	23
4. OBJETIVOS	25
5. MARCO TEÓRICO	26
6. DISEÑO METODOLÓGICO	57
6.1. Criterios para el trabajo de campo	57
6.2. Diseño del Instrumento	58
6.3. Etapas para el análisis de la información	60
7. DESARROLLO DEL TRABAJO	61
7.1. Perfil de las Informantes y las Empresas	61
7.2. Impactos y Resultados esperados	65
7.3. Consideraciones éticas	65
7.4. Cronograma	66
7.5. Perfil sociodemográfico de la muestra	67
7.6. Resultados de las Entrevistas	69
7.7. Análisis de los resultados	108
CONCLUSIONES	140
REFERENCIAS	144
ANEXOS	150

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Colombia, Escenarios de empoderamiento económico	19
Tabla 2. Componentes y criterios para el trabajo de campo	57
Tabla 3. Perfil de las informantes	61
Tabla 4. Perfil de la Empresa	64
Tabla 5. Cronograma Entrevistas	66
Tabla 6. Cantidad de hijos (as)	68
Tabla 7. Respuestas Pregunta 1	70
Tabla 8. Respuestas Pregunta 2	75
Tabla 9. Respuestas Pregunta 3	80
Tabla 10. Respuestas Pregunta 4	84
Tabla 11. Respuestas Pregunta 5 y 6	88
Tabla 12. Respuestas Pregunta 7	92
Tabla 13. Respuestas Pregunta 8	95
Tabla 14. Respuestas Pregunta 9	96
Tabla 15. Respuestas Pregunta 10	101
Tabla 16. Respuestas Pregunta 11	104

Tabla 17. Practicas aconsejables y no aconsejables	109
Tabla 18. Acciones Afirmativas para la equidad de género	115
Tabla 19. Acciones Afirmativas para ascenso de mujeres hacia cargos de alta dirección	117
Tabla 20. Techos y Paredes de Cristal presentes en las empresas grandes del Valle de Aburra	122
Tabla 21. Estereotipos y Sesgos que afectan la participación de las mujeres en cargos de alta dirección	126
Tabla 22. Facilitadores y Barreras para derribar los Techos y Paredes de Cristal	130

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Rango de Edad de las Informantes	67
Figura 2. Estrato Socioeconómico de las Informantes	67
Figura 3. Nivel de Educación de las Informantes	68
Figura 4. Estado Civil de las Informantes	68
Figura 5. Hijos(as) de las Informantes	68

## RESUMEN

Si bien las empresas han avanzado en la puesta en práctica de las políticas de equidad de género y las mujeres vienen incrementando su tasa de participación en el mercado laboral y en la incorporación a cargos directivos, estereotipos y sesgos siguen presentes en el contexto social y cultural afectando el que este cambio se dinamice. El objetivo de este proyecto de investigación de tipo cualitativo consistió en analizar la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá, con base en la opinión informada de altas directivas con el propósito de develar la viabilidad de las acciones que contribuyen a impulsar la igualdad de género y derribar los techos y paredes de cristal en el camino por el empoderamiento de las mujeres en cargos de alta dirección. Para ello, se realizó una revisión de la literatura desde la perspectiva de los referentes internacionales, referentes normativos, políticas públicas y tendencias en el mercado laboral y otros estudios cualitativos para detectar conceptos claves y lograr mayor profundidad en el análisis de los resultados.

Con el fin de obtener resultados verídicos de las fuentes primarias, se realizó un registro de las entrevistas que, contrastado con la literatura permite señalar que existe un compromiso en aumento de las empresas por avanzar en el respeto y valor de la diversidad, la equidad y la inclusión en todo su sentido y acciones afirmativas con enfoque diferencial en equidad de género para el reconocimiento del liderazgo femenino y su aporte a la estrategia de las empresas.

No obstante, es importante dinamizar las acciones para propiciar los cambios que permitan cerrar definitivamente las brechas de participación en equidad e igualdad de oportunidades de la mujer, lo cual requiere de acciones conjuntas empresa, universidad y estado para eliminar las barreras que impiden el desarrollo de las capacidades y el empoderamiento de la mujer y superar las desigualdades.

**Palabras Claves:** *Diversidad, equidad, inclusión, género, mujer, informante, techos de cristal, paredes de cristal, roles, estereotipos, sesgos, brechas.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Si bien las empresas han avanzado en la puesta en práctica de las políticas de equidad de género y las mujeres vienen incrementando su tasa de participación en el mercado laboral y en la incorporación a cargos directivos, estereotipos y sesgos siguen presentes en el contexto social y cultural afectando el que este cambio se dinamice. Por esta razón la implementación de acciones afirmativas transversales con enfoque diferenciado en género se hace necesario para lograr que esta incorporación se presente con mayor velocidad, se respeten y comprendan las diferencias de género y se le permita a la mujer participar de las mismas condiciones que a los hombres, reduciendo las barreras físicas y actitudinales en el camino para el progreso de la mujer. En este propósito las empresas tienen un rol fundamental.

En la actualidad se reconoce la importancia de la mujer para el mercado laboral y su aporte al mejoramiento de las economías en aquellos estados y empresas en los cuales se implementan políticas de equidad de género. A pesar de estos avances las mujeres siguen teniendo dificultades y obstáculos para ser incluidas en el mercado laboral en condiciones de equidad respecto a los hombres, por lo tanto, es necesario analizar cuáles son las barreras que detienen el progreso de las mujeres y que prácticas lo impulsan y en este sentido las empresas tienen un rol fundamental como habilitador de oportunidades y condiciones que contribuyan a impulsar la equidad de género y construir los caminos de progreso de la mujer.

A través de la presente investigación se podrá identificar si la puesta en marcha de las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá contribuye a impulsar la igualdad de género y derribar los techos de cristal en el camino por el empoderamiento de las mujeres en cargos de alta dirección con el propósito de visibilizar los elementos que facilitan o dificultan la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género y las estrategias y prácticas aconsejables y no aconsejables al momento de incorporar la diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género y explorar las estrategias y prácticas que les permiten a las empresas conservar la coherencia entre la estrategia, los propósitos organizacionales y las

políticas de diversidad, equidad e inclusión de género estando a la vanguardia de las tendencias en el mercado laboral.

El objetivo principal consiste en analizar la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá, con base en la opinión informada de altas directivas, con el propósito de develar la viabilidad de las acciones que contribuyen a impulsar la igualdad de género y derribar los techos y paredes de cristal en el camino por el empoderamiento de las mujeres en cargos de alta dirección.

Se realizó una revisión de la literatura desde la perspectiva de los referentes internacionales, referentes normativos, políticas públicas y tendencias en el mercado laboral, todo tipo de documentos (libros, artículos de revistas, videos, entre otros), y otros estudios cualitativos a partir del año 1991, considerando para Colombia que es el año de cambio de la constitución un hito relevante para desde los derechos de las mujeres. Todo lo anterior con el objetivo de profundizar en el rol histórico de la mujer, comprender y detectar conceptos claves que faciliten el proceso de interpretación de los resultados.

Esta investigación es de tipo cualitativa y se llevó a cabo en empresas grandes del Valle de Aburra, siendo las fuentes primarias mujeres en el nivel directivo más alto de esas grandes empresas del Valle de Aburrá de diferentes sectores de la Economía. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas a profundidad, para lo cual se definió un cuestionario con 11 preguntas.

Para la muestra de la investigación se realizó una selección intencionada de 10 participantes (en adelante informantes), mujeres en el nivel directivo más alto con al menos 5 años de experiencia en cargos de alta dirección en grandes empresas del Valle de Aburrá de diferentes sectores de la Economía, de las cuales accedieron 8 a participar de manera libre y voluntaria. En la investigación aparecen como informantes.

Los resultados obtenidos de la presente investigación servirán para analizar la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género de grandes empresas del Valle de Aburrá y develar la viabilidad de las acciones que contribuyen a

impulsar la igualdad de género y derribar los techos y paredes de cristal que han dificultado el camino de las mujeres a cargos de alta dirección.

El análisis de la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá se realizó en las siguientes etapas:

1. Identificación a través de la opinión informada de las informantes. Se presenta un resumen organizado de las entrevistas realizadas a las informantes, para cada una de las preguntas se realiza un resumen descriptivo o parafraseo de la idea o sentido expresado en los relatos de las informantes, lo que está escrito en comillas (“\_”) es lo dicho por las informantes de manera textual (verbatim).
2. Comparación entre las respuestas obtenidas y, seguidamente, realizar la síntesis por objetivo y preguntas la cual permite visualizar los principales puntos de encuentro o similitudes, así como desacuerdos en la opinión informada de las informantes del proyecto de investigación.

Los resultados de esta investigación, con base en la opinión informada de altas directivas para develar la viabilidad de las acciones que contribuyen a impulsar la igualdad de género y derribar los techos y paredes de cristal en el camino por el empoderamiento de las mujeres en cargos de alta dirección, señalan que existe un compromiso en aumento de las empresas por avanzar en el respeto y valor de la diversidad, la equidad y la inclusión en todo su sentido y acciones afirmativas con enfoque diferencial en equidad de género, lo cual hace avanzar en el reconocimiento del liderazgo femenino y el aporte a la estrategia de las empresas en cifras relacionadas con la participación de las mujeres en el mercado laboral, visibilizar las desigualdades, las brechas y los techos y paredes de cristal a los cuales se enfrentan las mujeres cuando tratan de avanzar a cargos de alta dirección y, a través de iniciativas y prácticas, generar nuevos referentes que retan los estereotipos y sesgos históricamente naturalizados.

No obstante, es importante dinamizar las acciones y propiciar los cambios que permitan cerrar definitivamente las brechas de participación en equidad e igualdad de oportunidades de la mujer, lo cual requiere de acciones conjuntas empresa, universidad y estado para

eliminar las barreras que impiden el desarrollo de las capacidades y el empoderamiento de la mujer y superar las desigualdades.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La búsqueda de la equidad en el trabajo es una cuestión que ha despertado el interés de las personas a través de las culturas y el tiempo y “la discriminación en el empleo y la ocupación es un fenómeno universal y en permanente evolución” (Organización Internacional del Trabajo,[OIT], s.f), restando oportunidades a las personas y privando a la sociedad de lo que esas personas pueden y deberían aportar. La lucha por la necesidad de un trato y la distribución igualitaria de las oportunidades y acceso a los puestos de trabajo, sin distingo de raza, opinión política, edad, religión, sexo, identidad y expresión de género, condición de discapacidad, VIH/SIDA, la predisposición genética y hábitos de vida, que, a lo largo de la historia, se ha manifestado a través de distintos movimientos, ha requerido del reconocimiento y consideración por parte de los gobiernos, empresas y organizaciones.

Uno de los principales movimientos, de gran estímulo y que ha despertado el interés de la comunidad internacional, es el movimiento feminista que, históricamente,

Surge como heredero de este proyecto cultural y político que en el siglo XVIII se denominó ilustración o siglo de las luces, en donde las feministas utilizaron el mismo argumento ilustrado, el logos, para indicar ciertos criterios universalistas como el concepto de ciudadanía (Valcárcel, 1991, como se citó en Duarte y Garcia-Horta, 2016, p.130).

Y, ante la necesidad de actuar sobre un arraigado conflicto, que atraviesa a la sociedad, determinado por el hecho de nacer mujer o varón (Montero, 2006, p.169),

el movimiento feminista

Se configura a partir de un doble proceso: el personal e individual por el que, de muy distintas formas (todas ellas necesarias, valiosas y legítimas), se rebelan contra aspectos particulares de su condición y manifiestan las situaciones que viven y perciben como injustas; y la dinámica colectiva que genera la identificación de unas

con otras, la voluntad de actuar colectivamente contra el sistema de prohibiciones y exclusiones que las encierra en identidades impuestas y la necesidad de abrir nuevos horizontes en sus vidas. (Montero, 2006, p.169).

Y como movimiento ha tenido transformaciones influidas por los movimientos sociales y políticos de la época, pasando por el feminismo de primera ola, que se destacó por la lucha constante por demostrar que “los modos de pensar en todos los ámbitos de las sociedades estaban descritos por y para los hombres.” (Duarte y García-Horta, 2016, p.130), concentrándose en

La lucha por la igualdad, en particular de derechos, la prohibición de la discriminación en el trabajo, la revocación de las leyes contra el aborto, la igualdad de género en aspectos políticos como el derecho al voto, el trabajo en igualdad de circunstancias y el derecho a la educación” (Duarte y García-Horta, 2016, p.131)

Luego esa búsqueda de la igualdad se sustituye por una afirmación de la diferencia, segunda ola, en donde “ya no era el objetivo principal ser consideradas como iguales, sino ser reconocidas como género diferente, con necesidades distintas, pero con las mismas oportunidades” (Granados, 2006, como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.133), hasta el feminismo de la tercera ola que comienza en los años 90 y que se extiende hasta la actualidad, tal como lo aduce Duarte & García-Horta (2016), marcado por el fenómeno de la postmodernidad en donde las fronteras han sido rebasadas.

El feminismo de la tercera ola significa que hombres y mujeres son iguales, pero diferentes, dentro de las complejidades de cada género. Es importante identificar que este nuevo movimiento es multifacético, multidimensional y multicultural, pero al final sigue luchando por el principio básico de la igualdad (Biswas, 2004, como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.133).

Respecto a género, acuñado por el feminismo, se refiere al “carácter social y cultural del proceso por el que se atribuyen características y significados diferenciados y jerarquizados a mujeres y hombres, constituyendo estereotipos que varían geográfica y temporalmente, sobre lo que es y debe representar nacer varón o mujer.” (Montero, 2006, p.169).

El principal propósito de estos movimientos feministas se ha centrado en revelar la capacidad de ambos sexos para avanzar en la participación de la mujer en la ciencia, en la economía y la política en igualdad de trato y oportunidades, eliminando las prácticas de discriminación para superar la inequidad y avanzar en acciones afirmativas de equidad de género. En este sentido, “los hombres y las mujeres deberían estar en igualdad de representación en los sistemas políticos, hecho que se traduce en igualdad al acceso del poder; así mismo, deberían repartirse equitativamente las funciones domésticas y la educación de los hijos/as.” (Duarte y García-Horta, 2016, p.134).

“La acumulación de experiencias y maduración del movimiento. El resultado es la aparición de nuevos retos ante una realidad de las mujeres que es y/o se percibe más compleja, y que urge revisar y adecuar estrategias, discursos y propuestas.” (Montero, 2006, p.174). Es indudable el impacto que ha tenido el movimiento feminista en visibilizar las brechas que persisten en equidad de género, atrayendo el interés de la comunidad internacional para la formulación e implementación de principios, recomendaciones, declaraciones, tratados y legislaciones que propendan por la igualdad de derechos de las mujeres, buscando su aplicación en todos los ámbitos y particularmente en el mundo del trabajo en donde, si bien se reconocen avances en la actualidad, las mujeres aun encuentran barreras para poner a disposición de la sociedad su talento, acceder a mejores oportunidades y mejorar sus condiciones. El Foro Económico Mundial, en su Informe Global sobre la Brecha de Género 2022 (Global Gender Gap Report 2022), muestra que, si continuamos en el ritmo actual, harán falta 132 años para lograr la paridad a nivel global, que para el 2022 se calcula se ha

cerrado en el Indicador de brecha de género<sup>1</sup> en 68,1%, que respecto al año 2021 representa una mejora en cuatro años cuando se estimaba que se requerían 136 años (p.5)

Las ideas y simbolismos que actualmente interpretamos como equidad de género se han ido transformando y han evolucionado a lo largo de la historia de la humanidad. A través de una revisión histórica se plantea el surgimiento y la apropiación de los conceptos de equidad e inequidad de género, así como los roles de la mujer, el nacimiento del patriarcado, y en él las relaciones de poder, la construcción de los roles de género y las manifestaciones de igualdad-desigualdad en las organizaciones sociales de empleadores y trabajadores y víctimas de la discriminación en el trabajo para la implementación de acciones afirmativas que permitan superar la discriminación y avanzar en equidad. (Duarte y García-Horta, 2016, p.112).

En el mismo informe del Foro Económico Mundial 2022 se presenta el ranking mundial. Latinoamérica y el Caribe ocuparon el tercer lugar entre todas las regiones, después de América del Norte y Europa, en el índice general. La región ha logrado cerrar el 72,6% de la brecha de género, un aumento de casi 0,4% puntos desde la edición anterior del informe. Basado en el ritmo actual de progreso, América Latina y el Caribe cerrará su brecha de género en 67 años. Seis de los 22 países indexados en la edición de este informe mejoraron su puntaje de brecha de género en al menos 1 punto porcentual, entre ellos Perú, Guyana y Chile. Por el contrario, países con mayor población como Brasil, México y Argentina mostraron leve estancamiento en las puntuaciones. En el extremo inferior del desempeño, Barbados, Belice, El Salvador, Honduras y Colombia disminuyeron sus puntajes. Colombia ocupó la posición

---

<sup>1</sup> El Indicador de Brecha de Género (IGBFG) se introdujo por primera vez en 2006, por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés); para medir el progreso hacia la paridad de género y comparar las brechas de género de los países en cuatro dimensiones: oportunidades económicas, educación, salud y liderazgo político.

75 de 146, logrando un puntaje de 71% lo que significa un retroceso frente al resultado del año anterior, cuando estuvo en el escalafón 59. (p.10).

De acuerdo al informe del 2011, Mujeres y Hombres: Brechas de Género en Colombia, elaborado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM), “La Agenda 2030 reconoce la importancia de acelerar la igualdad sustantiva, en los hechos, entre hombres y mujeres en distintas dimensiones, como el empoderamiento económico, la representación política y la eliminación de la discriminación, incluyendo las prácticas nocivas y la violencia contra las mujeres y las niñas”, aspecto que para Colombia se formula como compromiso central y se refleja en “el pacto por la equidad para las mujeres” cuyo objetivo es:

Colombia será un país donde mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades y puedan desarrollar sus derechos en un ambiente libre de violencias y estereotipos contra las mujeres. Reduiremos las inequidades entre mujeres y hombres asociadas al trabajo, al ingreso y a la participación. (Departamento Nacional de Planeación,2022)

Antes de 1991 se incorporaron dentro del ordenamiento jurídico colombiano algunas normas con las se le empezaba a reivindicar a la mujer el libre ejercicio de los derechos civiles, políticos y económicos, sin embargo, no fue sino a partir de la Constitución de 1991 en donde se materializó una garantía real de oportunidades, de trato y el pleno goce y ejercicio de los derechos que le fueron allí reconocidos.

Esta Constitución, desde su preámbulo, trae la igualdad como principio fundamental dentro de la construcción del ordenamiento jurídico, además de proclamar a Colombia como un estado democrático, participativo y pluralista, fundado en el respeto de la dignidad humana; consagró expresamente, en artículos como el 43, que la mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación; además de declarar la igualdad entre mujeres y hombres en derechos y en oportunidades, en su articulado también consagra la prohibición de la esclavitud, la servidumbre y la trata de seres humanos; indica que todas las personas nacen

libres e iguales ante la ley, quienes gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

Como consecuencia de la entrada en vigencia de la Constitución de 1991, se dio la creación de la Corte Constitucional la cual, a través de la jurisprudencia, dotó de fuerza vinculante a las normas internacionales, mediante la figura del bloque de constitucionalidad<sup>2</sup>, por el cual hoy los derechos humanos de las mujeres son derecho positivo vinculante, anudado al artículo 93 el cual establece que los tratados y convenios internacionales que reconocen los derechos humanos y son ratificados por el congreso prevalecen en el orden interno. Además, indica la Corte Constitucional, que los derechos y deberes consagrados en la Constitución se interpretarán de conformidad con los tratados internacionales de derechos humanos, asimismo, que la enunciación de los derechos y garantías contenidas en la Constitución y en los convenios internacionales vigentes no deben entenderse como negación de otros que, siendo inherentes a la persona humana, no figuren expresamente en ellos.

No obstante, si bien en la actualidad se observan avances en materia de equidad de género, pese a las iniciativas legislativas y políticas que se han adoptado por los estados y las empresas, hoy siguen persistiendo diferencias en las condiciones de acceso de la mujer en su incorporación al mercado laboral.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019) en su informe, “Un paso decisivo hacia la igualdad de género”, los avances para cerrar las brechas de género se han estancado y aún persisten las diferencias en remuneración, la segregación profesional y vertical, las dificultades para conciliar el trabajo y la vida familiar y la desmesurada concentración de grupos minoritarios en empleos a tiempo parcial y de tipo informal y

---

<sup>2</sup> El Bloque de Constitucionalidad está compuesto por aquellas normas y principios que, sin aparecer formalmente en el articulado del texto constitucional, son utilizados como parámetros del control de constitucionalidad de las leyes, por cuanto han sido normativamente integrados a la Constitución, por diversas vías y por mandato de la propia Constitución. Son pues verdaderos principios y reglas de valor constitucional, esto es, son normas situadas en el nivel constitucional, a pesar de que puedan a veces contener mecanismos de reforma diversos al de las normas del articulado constitucional stricto sensu. Corte Constitucional de Colombia. Sentencia C-255 de 1995. (M.P Alejandro Martínez Caballero; mayo 18 de 1995).

precario, todo ello sumado al acoso sexual y a la discriminación por razones de maternidad o de estado civil, manifestándose formas de inequidad que siguen privilegiando los roles masculinos frente a los femeninos.

OIT (2019) refiere que solo el 45,3% de las mujeres están empleadas en comparación con el 71,4% de los hombres y que, si bien el 44,3% de las mujeres directivas tienen un título universitario superior en comparación con el 38,3% de los hombres directivos, sólo el 27,1% de las personas con cargos directivos son mujeres.

Adicionalmente, el estudio Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe de la CEPAL y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019) destaca que en los últimos 30 años la tasa de participación promedio de las mujeres de 15 años y más en la región se incrementó 11 puntos porcentuales, pasando de 41% a 52%, un avance mayor que el de otras zonas del mundo. (como se citó en: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM) y ONU Mujeres, 2020, p.26)

Adicionalmente el estudio indica que:

Este avance se debe a progresos en aspectos que tienen impactos positivos sobre la decisión de las mujeres de incorporarse al mercado laboral: mayores niveles educativos, caída en las tasas de fecundidad, mayores niveles de ingreso y acceso a tecnologías que reducen el tiempo necesario para llevar a cabo tareas domésticas, así como logros en materia de derechos políticos y normas sociales (p.26).

Este avance en la tasa de participación de las mujeres en el mercado laboral se está dando en condiciones con desventaja, que se expresan en:

3. Una mayor Tasa de Desempleo (TD), en el 2019 la TD de los hombres fue de 8,2% y en las mujeres de 13,6%. La TD incluso es más alta para las mujeres en cualquier nivel educativo. (p.33)
4. Segregación laboral: los porcentajes de participación de las mujeres por posición ocupacional presentan sesgos de género importantes, un ejemplo claro: “empleo doméstico: mientras que en las mujeres representa 7,0%, en los hombres no llega ni al uno por ciento (0,3%). También son ellas quienes se ocupan principalmente como trabajadoras familiares sin remuneración (5,7%).” (p.35), además las mujeres son el 94,1% del total de personas ocupadas como trabajadoras/trabajadores domésticos. Ellas suman el 63,3% de las personas sin remuneración y menos de una tercera parte (27,1%) de las personas empleadoras” (p.35)

Las mujeres y los hombres se concentran en actividades distintas, muchas de las veces relacionadas con las áreas asociadas socialmente a lo que se consideran características inherentes a los sexos, es decir, a lo que significa ser mujer u hombre en una sociedad, lo que resulta en ocupaciones y ramas feminizadas o masculinizadas. (p.37)

5. La informalidad y la falta de protección social: En el mercado laboral colombiano, tres quintas partes de la población ocupada están en la informalidad (59,7%), en las mujeres el 60,0% y en los hombres el 59,3%, siendo incluso mayor en las zonas rurales y se comporta de manera inversa con el nivel de escolaridad, en decir, menor nivel educativo mayor nivel de informalidad.
6. La brecha salarial: en Colombia, las mujeres reciben 12,1%<sup>3</sup> menos que los hombres por concepto de ingresos laborales (p.41), siendo este incluso el doble, en los centros poblados y rural disperso (33,6%) que en las cabeceras (16,4%). (p.41). y aunque el

---

<sup>3</sup> DANE en Colombia define la brecha salarial en cuánto menos reciben las mujeres con respecto a los hombres, expresado en porcentaje.

nivel educativo en las mujeres se ha incrementado en los últimos años, no ha sido suficiente para eliminar la brecha salarial:

Por nivel educativo y en todos los niveles (aunque hay variaciones importantes), el promedio de ingreso de los hombres es mayor. Las mujeres sin escolaridad perciben un 37,5% menos que los hombres con el mismo nivel educativo y la brecha persiste aún en niveles educativos altos. Las mujeres con estudios universitarios reciben un 18,8% menos que los hombres con estudios de este nivel. (p.41).

7. La feminización de la Pobreza: “En Colombia, la probabilidad de no contar con un sustento económico propio de las mujeres (27,5%) es casi tres veces mayor que la de los hombres (10,2%).” (p.42).

Adicionalmente, en la **Tabla 1.** se presenta para Colombia, bajo la óptica de los escenarios de empoderamiento económico, propuesta por ONU Mujeres, la siguiente situación:

**Tabla 1.** Colombia, Escenarios de empoderamiento económico.

<b>Escenario</b>	<b>Características</b>	<b>Datos en Colombia</b>
Techos de cristal	Altos niveles de empoderamiento económico e inserción laboral, menor carga de trabajo doméstico y de cuidados. En el mercado laboral enfrentan discriminación, segregación ocupacional y brechas salariales de género.	64,2% participa en la fuerza laboral. 13,5% carece de ingresos propios. 18,9% se dedica exclusivamente a tareas del hogar. 48,8 horas son las que dedican semanalmente al trabajo no remunerado. 2,6% de los nacimientos son de mujeres de 19 años o menos.
Escaleras rotas	Niveles intermedios de empoderamiento económico,	58,9% participa en la fuerza laboral.

	pero con ganancias inestables y vulnerables a los cambios. Participación laboral volátil y creciente dificultad para conciliar empleo y trabajo doméstico y de cuidados.	26,5% carece de ingresos propios. 23,7% se dedica exclusivamente a tareas del hogar. 51 horas son las que dedican semanalmente al trabajo no remunerado. 26,9% de los nacimientos son de mujeres de 19 años o menos
Pisos pegajosos	Bajo grado de empoderamiento económico, obstáculos estructurales en el acceso al empleo o inserción en trabajos precarios. Fecundidad alta y temprana, bajo nivel educativo y alta carga de trabajo doméstico y de cuidados no remunerado.	40,6% participa en la fuerza laboral. 36,6% carece de ingresos. 35,6% se dedica exclusivamente a tareas del hogar. 53 horas son las que dedican semanalmente al trabajo no remunerado. 26,9 % de los nacimientos son de mujeres de 19 años o menos.

Tomado de: Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia (2011), por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM) (p.46)

Adicionalmente, la OIT (2019), en el informe “Argumentos para un cambio”, refiere que en América Latina y el Caribe en sólo el 29,7% de empresas informaron que su dirección general está en manos de una mujer, “en la mayoría de las empresas de nuestra encuesta hay mujeres empleadas en los niveles directivos básico e intermedio, pero la proporción se desploma al llegar a los niveles más altos, en particular en los cargos directivos de máximo nivel.” (p.40). y para la situación particular de Colombia, la proporción de empresas con mujeres ejecutivas de máximo nivel, según tamaño de la empresa, es: en pequeñas empresas del 23,2%, en medianas empresas del 12,7% y en grandes empresas del 11,8%., indicando que cuanto más grande es una empresa, menos probabilidades existen para que las mujeres accedan a cargos altos.

Si bien es cierto que las empresas colocan cada vez a más mujeres en los puestos de nivel medio y superior de la administración de las empresas, los hombres predominan

en los cargos directivos de máximo nivel y en las direcciones generales, como consecuencia de la denominada «fuga de talento en el escalafón corporativo (Organización Internacional del Trabajo, Argumentos para el cambio, 2019).

Estas cifras permiten observar que si bien las empresas han avanzado en la implementación de las políticas de equidad de género, y las mujeres han avanzado en la incorporación a cargos directivos, se requiere de la implementación de acciones afirmativas transversales para lograr que esta incorporación se presente con mayor velocidad, se respeten y comprendan las diferencias de género, se le permita a las mujeres participar de las mismas condiciones que a los hombres y se reduzcan las barreras y se establezcan caminos para el progreso de la mujer, todo esto requiere de una revisión de los fenómenos sociales, políticos, culturales, económicos.

No obstante lo anterior, la presente investigación se realizó desde la perspectiva de los referentes internacionales, referentes normativos, políticas públicas y tendencias en el mercado laboral, contrastadas con la opinión informada de 8 (ocho) altas directivas mujeres de grandes empresas del Valle de Aburrá para comprender : Si la puesta en marcha de las políticas<sup>4</sup> de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá contribuyen a impulsar la igualdad de género y derribar los techos de cristal en el camino por el empoderamiento de las mujeres en cargos de alta dirección, con el propósito de visibilizar:

1. Los elementos que facilitan y dificultan la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género.
2. Las estrategias y prácticas aconsejables y no aconsejables al momento de incorporar la diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género.

---

<sup>4</sup> Entiéndase políticas como: iniciativas, planes, documentos que utilizan las empresas para la implementación de acciones afirmativas en diversidad, equidad e inclusión de género.

3. Explorar las estrategias y prácticas que les permiten a las empresas conservar la coherencia entre la estrategia, los propósitos organizacionales y las políticas de diversidad, equidad e inclusión de género estando a la vanguardia de las tendencias en el mercado laboral.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, si bien se reconoce la importancia para el mercado laboral de la mujer y su aporte al mejoramiento de las economías en aquellos estados en los cuales se implementan políticas de equidad de género, es necesario analizar cuáles son las barreras que detienen el progreso de las mujeres y qué prácticas lo impulsan.

Es indudable que, en los últimos años, la mujer ha aumentado su tasa de participación en el mercado laboral. Diferentes informes de organismos internacionales tales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organizaciones de Naciones Unidas (ONU) así lo confirman. Estos avances, además de materializados en el aumento de legislación relativa a la igualdad de género y la no discriminación en el empleo, los acompañan cifras relacionadas con el mayor acceso de la mujer a la educación y su tasa de participación en el mercado laboral.

No obstante, a pesar de estos avances, las mujeres siguen teniendo dificultades y obstáculos para ser **incluidas** en el mercado laboral en **condiciones de equidad** respecto a los hombres por estereotipos y prejuicios impuestos sobre características de las mujeres y de los hombres, generando fenómenos de segregación ocupacional que, al final, hacen que las mujeres terminen enfrentándose con los denominados “*Techos y paredes de Cristal*”, barreras invisibles que impiden el avance de la mujer hacia cargos de toma de decisión considerados estratégicos para las empresas en la consolidación de su propuesta de valor, acceso que se hace incluso más difícil cuando se trata de grandes empresas.

Esta situación ha motivado la definición de políticas públicas por parte de los gobiernos de diferentes países, sin embargo es indudable el impacto que las empresas tienen al frente en el avance de la participación de las mujeres en el mercado laboral: que este se haga bajo las condiciones adecuadas, a través de la implementación de acciones afirmativas y prácticas de diversidad, equidad e inclusión que permitan identificar y derribar las barreras de acceso con el propósito de establecer los caminos de progreso de la mujer. Para contribuir a este propósito, esta investigación de tipo cualitativa busca, a través de la opinión informada de 8 (ocho) mujeres altas directivas de empresas del Valle de Aburrá, contribuir al análisis de si

la puesta en marcha de las políticas<sup>5</sup> de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá contribuye a impulsar la igualdad de género y derribar los techos de cristal en el camino por el empoderamiento de las mujeres en cargos de alta dirección y explorar las estrategias y prácticas que les permiten a las empresas conservar la coherencia entre la estrategia, los propósitos organizacionales y las políticas de diversidad, equidad e inclusión de género estando a la vanguardia de las tendencias en el mercado laboral.

---

<sup>5</sup> Entiéndase políticas como: iniciativas, planes, documentos que utilizan las empresas para la implementación de acciones afirmativas en diversidad, equidad e inclusión de género.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. GENERAL**

Analizar la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá, con base en la opinión informada de altas directivas, con el propósito de develar la viabilidad de las acciones que contribuyen a impulsar la igualdad de género y derribar los techos y paredes de cristal en el camino por el empoderamiento de las mujeres en cargos de alta dirección.

### **4.2.ESPECÍFICOS**

1. Identificar las prácticas aconsejables y no aconsejables al momento de adelantar la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá.
2. Identificar las acciones afirmativas que han implementado las grandes empresas del Valle de Aburrá para contribuir a la equidad de género y al ascenso de las mujeres a cargos de alta dirección.
3. Identificar los elementos organizacionales y en el mercado laboral que facilitan y dificultan derribar los techos y paredes de cristal para las mujeres en grandes empresas del Valle de Aburrá.
4. Explorar las prácticas para preservar la estrategia de empresa en la puesta en práctica de las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá.

## 5. MARCO TEÓRICO

Para abordar la presente investigación es importante hacer un rastreo histórico de las luchas hechas por las mujeres y cómo a lo largo de las mismas se apropiaron de conceptos como igualdad, equidad y género.

El estudio de la historia humana reafirma que somos seres sociales, que la sociedad decide sus formas propias de organización a través de las tradiciones culturales (Duarte y García-Horta, 2016, p.113) y que en todas las sociedades ha existido una división del trabajo por sexos (Engels y Marx, 1846, como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.114) como estrategia social para la explotación de recursos sin separar la importancia de una tarea u otra. Desde los comienzos de la historia humana a la mujer se le enmarcó en diferentes roles, única y exclusivamente por el solo hecho de ser mujer.

La contextualización de los roles y las luchas de las mujeres a lo largo de la historia se revisarán a partir de la prehistoria. En este momento histórico a las mujeres se les vinculó con el espacio del hábitat, eran consideradas como acompañantes y objetos sexuales además de estar encargadas principalmente del papel de la reproducción. Estos roles se adjudicaron en base a la supuesta superioridad biológica y social (Duarte y García-Horta, 2016, p.113) que tenían los hombres y su estatus les tenía permitido el derecho de mandar. Desde los inicios de la humanidad la mujer estuvo vinculada a las llamadas actividades de mantenimiento (Duarte y García-Horta, 2016, p.113) o actividades domésticas.

A raíz de esta forma de organización social y cultura se forma el patriarcado, (palabra de origen griego que quiere decir *mandar*, consiste en la manifestación e institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres, los niños/as y la ampliación de este dominio a la sociedad en general) y la subsiguiente construcción de la sociedad patriarcal, se remontan a la antigüedad, cuando el ser humano se convirtió en sedentario y surgió la agricultura. Las familias empiezan a acumular

bienes, las actividades de la vida cotidiana se dividen y las normas implantadas permiten sólo a los hombres el desarrollo de actividades productivas, y a las mujeres de actividades domésticas (Fontenla, 2008, como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.115).

La figura del “patriarca” no hace referencia a un jefe de hogar, por el contrario, hace reconocimiento a una organización social en la cual se discrimina social y políticamente a la mujer, sólo por el simple hecho de ser mujer, y donde el hombre es el paradigma de la humanidad. Por lo tanto, el patriarcado es:

Un sistema de relaciones sociales sexopolíticas basadas en diferentes instituciones públicas y privadas y en la solidaridad interclases e intragéneros instaurados por los hombres quienes, como grupo social y de forma individual y colectiva, oprimen a las mujeres también de forma individual y colectiva y se apropian de su fuerza productiva y reproductiva, de sus cuerpos y sus productos, sea con medios pacíficos o mediante el uso de la violencia (Fontenla, 2008, como se citó en: Solyszko, 2016, p.136).

Un sistema de relaciones en el que existe una diferenciación de actividades entre hombres y mujeres estableció los primeros indicios de organización social y política, como lo dice Duarte y García-Horta, (2016), lo que hoy conocemos como el mundo de lo privado y de lo público.

A partir de estas distinciones, que ya se habían establecido culturalmente, muchas sociedades implantaron una dominación física, sexual y social que certificaba el control de la mujer por parte de los hombres empezándose a interponer un principio dogmático que suponía la debilidad física e intrínseca de las mujeres y del

correspondiente papel protector y proveedor de los hombres, quienes poseen el atributo natural del poder, la fuerza y la agresividad (Pintos, 2007, como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.115).

Acrecentándose la subordinación de la mujer, reafirmada por las leyes de las Partidas, redactada en el año 1265 en el reinado de Alfonso X buscando obtener una uniformidad jurídica del reino en aspectos filosóficos, morales y teológicos (Duarte y García-Horta, 2016, p.115) Estas leyes consolidaron la familia patriarcal, además respaldada y aprobada por la iglesia católica, quien para la época era una de las instituciones más poderosas.

Algunas disposiciones inspiradas en estas legislaciones fueron adoptadas por las leyes de los Estados–Nación que se constituyeron posteriormente. Siguiendo a Fontenla, con la formación de los Estados, permitió que el poder del jefe de familia pasara al gobierno, el que garantiza a través de sus leyes la sujeción de las mujeres al padre, al marido y a los varones en general. Expuesto de otro modo: en la zona visible habitarán los hombres y en la no visible las mujeres (Fontenla, 2008, como se citó en Hernandez, p.37).

En este periodo es clara la identificación que se le hizo a los roles, las mujeres cumplían con actividades de mantenimiento en el espacio privado y los hombres lideraban espacios públicos ejerciendo poder y dominio, ya no siendo solo subordinadas las mujeres, sino quienes eran consideradas inferiores en el ámbito social y político. (Duarte y García-Horta, 2016, p.116).

Durante la edad media (siglo V a XV) la iglesia católica participó en la construcción de dos figuras para la identificación de las mujeres: Eva, creada a partir

de la costilla de Adán, quien provocara la expulsión de ambos del paraíso; y María, quien representa la virginidad, la castidad y la abnegación como esposa y madre. Se concibe entonces un conjunto de características propias de las mujeres: casta, prudente, trabajadora, honrada, callada, obediente, hermosa y sorprendentemente culta. (Duarte y García-Horta, 2016, p.116).

“La figura femenina estaba condicionada al lugar que ocupara en la sociedad”, (Duarte y García-Horta, 2016, p.116). Las mujeres nobles se dedicaban al cuidado y la educación de los hijos, organizaban los empleados de la casa y la economía, eran transmisoras de la dote y, en ocasiones, servían como moneda de cambio de las uniones matrimoniales para sellar pactos estratégicos y políticos. Las mujeres que no pertenecían a la nobleza trabajaban como jornaleras en labores agrícolas, además de tener a cargo el cuidado de sus hijos y las actividades domésticas.

En esta época en particular y casi hasta la ilustración la información acerca del desarrollo de la mujer dentro de este sistema patriarcal es casi nula, ya que eran invisibilizadas desde todos los aspectos y por lo tanto no era importante documentar su proceso histórico, sin embargo, hubo algunas mujeres que se hicieron notorias dentro del sistema patriarcal, como “Juana de Arco, una Joven líder en los conflictos acaecidos por la guerra de los cien años, quien a los 17 años encabezó el ejército real francés y a los 19 años fue juzgada por el tribunal eclesiástico por brujería y hechicería y fue quemada viva”. (Duarte y García-Horta, 2016, p.117)

Según Duarte y García-Horta, (2016), en esta época surgieron las brujas quienes no eran más que mujeres generadoras de conocimiento en diversos campos. Eran nodrizas, curanderas, alquimistas, perfumistas, conocían acerca de la preparación de abortivos, botánica, anatomía, sexualidad, amor y reproducción. El modelo social masculino característico de la época consideró a estas mujeres una amenaza que ponía en riesgo la hegemonía masculina, por esta razón los hombres expropiaron su conocimiento y las aniquilaron en las hogueras.

Las crisis y los acontecimientos sociales, económicos, políticos e ideológicos que se presentaron en algunos países de Europa, dieron pie para la transición del feudalismo al capitalismo y el surgimiento del renacimiento.

Con este nuevo acontecer aparece el primer reclamo de igualdad entre mujeres y hombres de la mano de Cristina De Pizan (1364-1430) quien, en un sin número de escritos, plasmó

Las calumnias que soportaban las mujeres de su época y las hazañas que tenían que afrontar para sobrevivir, además, en su obra más revolucionaria *La ciudad de las damas* (1405) recurre a tres virtudes, la razón, el derecho y la justicia, para plantear la igualdad como principio humano. (Duarte y García-Horta, 2016, p.118).

Cuestionando el canon patriarcal predominante. Es considerada como la primera feminista de la historia y una de las más antiguas precursoras del movimiento de las mujeres.

Con la modernidad el humanista Juan Luis Vives (1492-1540) publica dos textos de gran importancia para la época, la formación de la mujer cristiana y los deberes del marido. En el primero hace una descripción de la doctrina de la educación femenina y en el segundo indica las normas fundamentales de convivencia en el matrimonio. Para el autor las mujeres deben estar sometidas al poder y la autoridad del marido. (Duarte y García-Horta, 2016, p.120)

Estos textos fueron altamente criticados por el filósofo francés Francois Poulain de la Barre (1647-1723) quien estaba convencido de la injusticia y desigual condición en que se encontraban las mujeres de su época, por lo que escribió numerosos textos en defensa de la igualdad entre los sexos y cuestionó el sistema educativo que, según él, era injusto y discriminatorio para las mujeres; además criticó de manera tenaz la jerarquización del conocimiento, la práctica de la ciencia, la

estructura y el ejercicio de los poderes públicos y religiosos, así como las ideas dominantes sobre la superioridad de un sexo sobre el otro. (Duarte y García-Horta, 2016, p.121)

Francois Poulain de la Barre fue el primer pensador que hizo de la igualdad una categoría fundamental de la filosofía social, oponiéndola a la igualdad natural, propuso un discurso donde la igualdad era, además de natural, un concepto cultural, social y político crítico. (Duarte y García-Horta, 2016, p.121).

Es considerado uno de los precursores del feminismo y de la revolución francesa.

Posteriormente Jean Antoine Condorcet (1743-1794) revolucionario y miembro de la asamblea legislativa de Francia, diseñó un programa educativo el cual le ofrecía a ambos sexos la posibilidad de acceder a la educación. De igual forma propuso una solución para proporcionar a las mujeres el derecho al voto y a la ciudadanía reclamando el reconocimiento del papel social de la mujer, además manifestó abiertamente que *La Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano* promovía contradicciones evidentes, las cuales describió como *desigualdad*. Según él, la revolución había traído consigo la idea universal de la igualdad natural y política de los hombres y negaba el acceso de las mujeres (que eran la mitad de la población), a los derechos políticos y civiles; lo que en realidad significaba negar su libertad y su igualdad respecto al resto de los individuos. (Duarte y García-Horta, 2016, p.122)

A esta denuncia se sumó Olimpia De Gouges (1745-1793) quien, en contraposición a la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, publicó la Declaración de los

Derechos de la Mujer y de la Ciudadana en 1789, reconociendo y declarando los derechos de las mujeres.

Reclamó un trato igualitario de la mujer con respecto al hombre en todos los aspectos de la vida, públicos y privados, entre estos el derecho al voto, a ejercer cargos en el gobierno, a hablar en público sobre asuntos políticos, a la propiedad privada, a la participación en el ejército, a tener igualdad de poder en la familia y en la iglesia, así como a la educación. (Duarte y García-Horta, 2016, p.123).

“Olimpia De Gouges fue acusada de intrigas sediciosas por haberse osado a creer y exigir que los derechos que la revolución francesa había ganado para los hombres libres y ciudadanos fuesen aplicados también para las mujeres”. (Duarte y García-Horta, 2016, p.123). Es considerada una de las precursoras del feminismo. Posteriormente Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) escribe *El Emilio o la educación*, en el cual describe las bases de la educación de los niños y las niñas expresando:

Las supuestas diferencias de naturaleza y de responsabilidades entre hombres y mujeres, promoviendo la idea de la superioridad de unos sobre otras. Según su tesis, las niñas debían aprender cuestiones domésticas y religiosas, mientras que los niños debían educarse para la vida pública, los trabajos de las armas y las leyes. Rousseau sostenía que madres debían enseñar a las niñas a cocinar y coser; las niñas debían abandonar los centros escolares a los ocho años, una vez adquiridos los conocimientos básicos. Por el contrario, los niños, debían permanecer en la escuela para aprender matemáticas y geografía. Un dicho popular resumía la perspectiva de Rousseau con la siguiente frase: “Sé buena, dulce sierva, y deja que él sea inteligente”. El destino de las mujeres era dedicarse al buen manejo del hogar, a la oración y a la caridad. (Boix, 2005 como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.123)

En oposición a Rousseau, la escritora y feminista inglesa Mary Wollstonecraft (1759-1797) criticó fuertemente su posición, definiendo sus argumentos como pretensiosos al decir que las mujeres por su naturaleza femenina debían obedecer. Wollstonecraft promovió la igualdad educativa y de oportunidades para ambos sexos como se expuso en Duarte y García-Horta, (2016). Sin embargo, el discurso sobre la igualdad no era importante en la época del constitucionalismo burgués que legitimaba las diferencias físicas y biológicas que generaban la división sexual del trabajo, su jerarquización y la consecuente discriminación.

Aunque las autoridades sostenían que los hombres y las mujeres tenían los mismos derechos naturales, esta situación generó malestar por las contradicciones políticas las cuales proporcionaron el surgimiento del movimiento feminista a inicios del siglo XIX.

Concepto que emerge de la expresión francesa *feminisme* en 1837 y fue un movimiento que intentó apoyar públicamente los derechos de las mujeres. (Duarte y García-Horta, 2016, p.130). En la actualidad el feminismo es considerado una ideología y un conjunto de movimientos políticos, culturales y económicos que tienen como objetivo la igualdad de los derechos de las mujeres y de los hombres. (Duarte y García-Horta, 2016, p.130).

Este movimiento, buscando una resignificación de la idea ilustrada de igualdad en las sociedades occidentales, inicio su lucha en las primeras décadas del siglo XX con la búsqueda de la obtención del sufragio femenino, esperando de todos los ciudadanos el reconocimiento de los derechos políticos sin distinción del sexo.

Desde los años cuarenta a los años setenta hubo una decadencia en el movimiento de liberación de las mujeres., tras terminar la segunda guerra mundial la sociedad conservadora apeló a la visión tradicional, ubicando a las mujeres nuevamente en los roles de esposa, madre y ama de casa. (Flores, 2004, como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.130).

En los años setenta el movimiento feminista retomó su fuerza y no sólo se limitaron a conceptualizar y considerar la problemática femenina desde un punto de vista sexual, sino, también, la analizaron como una cuestión de identidad. (Duarte y García-Horta, 2016, p.132).

El movimiento feminista se ha enmarcado en tres grandes olas. La primera ola es definida como la oposición moral a la dominación masculina.

El movimiento feminista de esta época se destaca por la lucha constante en demostrar cómo el discurso político, filosófico, moral, educativo, cultural, sociológico y hasta religioso, había sido formulado desde la primera persona del masculino, es decir, desde la perspectiva dominante conocida como androcentrismo, que sostenía que los modos de pensar en todos los ámbitos de las sociedades estaban descritos por y para los hombres. (Duarte y García-Horta, 2016, p.130).

En esta primera ola la lucha se enfoca principalmente en la igualdad en particular de derechos, la prohibición de la discriminación en el trabajo, la revocación de las leyes contra el aborto, la igualdad de género en aspectos políticos como el derecho al voto, el trabajo en igualdad de circunstancias y el derecho a la educación. (Duarte y García-Horta, 2016, p.132).

Entendiendo igualdad como el acto proveer de los mismos derechos y obligaciones tanto a hombres como a mujeres, en los diferentes contextos en los que se desenvuelvan, entre los que destacan: la familia, la escuela, la religión, centros de trabajo entre otros, en busca de procurar un equilibrio en el bienestar ofrecido a cada ser humano, que privilegie la justicia y la rectitud, elementos fundamentales cuando se habla de equidad, palabra que proviene del latín *aequitas* que significa igual. (Zapata et al., 2019, p.11).

La segunda ola del feminismo surgió aproximadamente en 1968 como resultado de los movimientos sociales y políticos ocurridos en Francia. Esta nueva ola se caracterizó por un cambio en las prioridades. (Duarte y García-Horta, 2016, p.132).

La búsqueda de la igualdad es sustituida por una afirmación de la diferencia. Es decir, ya el objetivo principal no era ser consideradas como iguales, sino ser reconocidas como género diferente, con necesidades distintas, pero con las mismas oportunidades. (Duarte y García-Horta, 2016, p.132).

Las feministas no pretendían que la mujer fuera lo contrario al hombre; buscaban ser un otro verdadero, el reconocimiento de su particularidad como género y no solo como opuesto al masculino. Esta segunda ola fue en muchos sentidos una respuesta en contra del feminismo de la primera ola, que no reconocía la diferencia, sino que se afirmaba como igual al hombre. El discurso de los polos opuestos quedaba atrás. (Duarte y García-Horta, 2016, p.132).

La tercera ola comenzó en los años noventa y se extiende hasta la actualidad, constituye una continuación además de una reacción a las lagunas que se perciben en el feminismo de la segunda ola. (Duarte y García-Horta, 2016, p.133).

La tercera ola feminista intentaría una espiritualización ética del contrato social, donde la mujer siga siendo reconocida como una alteridad radical, un “otro” diferente del hombre y no su opuesto. Dicho de otra manera, el género femenino no es contrario al masculino, es diferente, y el reconocimiento de esta diferencia implica responsabilidad y no lucha (Granados, 2006, como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.133).

La tercera ola está marcada por el fenómeno de la posmodernidad. La desaparición de fronteras reales e imaginarias que han generado una necesidad de reconocimiento de la

diferencia como respeto y responsabilidad hacia todo lo que se sale del marco de la identidad misma. (Duarte y García-Horta, 2016, p.134).

En este sentido, los hombres y las mujeres deberían estar en igualdad de representación en los sistemas políticos, hecho que se traduce en igualdad al acceso del poder; así mismo, deberían repartirse equitativamente las funciones domésticas y la educación de los hijos/as. El feminismo de la tercera ola significa que hombres y mujeres son iguales, pero diferentes, dentro de las complejidades de cada género. Es importante identificar que este nuevo movimiento es multifacético, multidimensional y multicultural, pero al final sigue luchando por el principio básico de la igualdad (Biswas, 2004, como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.134).

Paralelo al surgimiento de la segunda ola del movimiento feminista, en 1968, Robert Stoller utilizó por primera vez el concepto de género para oponerlo al sexo, entendiendo por sexo el conjunto de diferencias anatómicas y biológicas entre hombres y mujeres, y definiendo género como el carácter socialmente construido de las nociones de masculinidad y feminidad. (Duarte y García-Horta, 2016, p.111).

Este concepto fue utilizado por diferentes feministas pues les permitía superar el determinismo biológico que impedía la liberación de la mujer de la opresión patriarcal (Duarte y García-Horta, 2016, p.111).

Lo que determina la identidad y el comportamiento masculino o femenino no es el sexo biológico, sino el hecho de haber vivido desde el nacimiento las experiencias, ritos y costumbres atribuidos a los hombres o las mujeres; además, la asignación y

adquisición de una identidad es más importante que la carga genética, hormonal y biológica (Stoller, 1968, como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.111).

Simonne de Beauvoir había ya expresado que “no se nacía mujer, sino que se convertía en ello”. De esta manera advirtió que el sexo está más ligado a la esfera biológica, a aquello que se trae al nacer, y que la noción de género tiene más bien un carácter sociocultural, que es construida dentro de la sociedad en particular donde se desenvuelve el individuo, y es aquí donde se vuelve o no efectiva, intentando regular el orden de las cosas y el comportamiento de las personas. (Álvarez, 2007, como se citó en Duarte y García-Horta, 2016, p.111).

Es entonces el género un conjunto de comportamientos aprendidos moldeados por el contexto en que habita el ser humano. La sociedad ha establecido una serie de conductas y actitudes que considera apropiadas para el hombre y para la mujer, mismas que provienen del aprendizaje. El concepto de género es más social que biológico, y es perfilado por la cultura del entorno en que se desenvuelve la persona. (Zapata et al., 2019, p.13).

“Desde que el ser humano nace, el entorno trata de fomentar en él una serie de comportamientos socialmente aceptables de acuerdo con su sexo, así como de reprimir otros que considera no deseables”. (Zapata et al., 2019, p.11). Las luchas a favor de la igualdad entre hombres y mujeres dan origen a instrumentos que respaldan la necesidad de avanzar en iniciativas a favor de la igualdad, tales como:

- La Carta de las Naciones Unidas, firmada el 26 de junio de 1945 en San Francisco promulgó el principio de igualdad de derechos de hombres y mujeres.

- La Declaración Universal de los Derechos del Hombre, proclamada por la asamblea general de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948, ratificada por Colombia con la ley 16 de 1972, la cual difundió el principio de igualdad, la prohibición de toda forma de discriminación basada en el sexo, y establece el derecho de las personas a participar, en condiciones de igualdad, en la toma de decisiones políticas y acceder a las funciones de los asuntos políticos. (Zapata et al., 2019, p.16).
- Convención Interamericana sobre concesión de los Derechos Políticos a la Mujer. Organización de Estados Americanos –OEA-. Año: 1948.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub> Aprobada en la Conferencia Internacional Americana celebrada en 1948, establece para las partes contratantes el derecho al voto y a ser electo para un cargo nacional y esto no deberá negarse o restringirse por razones de sexo. (Zapata et al., 2019, p.16).
- Convenio sobre igualdad de remuneración (No.100). Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo. Año: 1951.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub> Relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.
- La Convención de los Derechos Políticos de las Mujeres (1954) propone poner en práctica el principio de la igualdad de derechos de hombres y mujeres, enunciado en la Carta de la Naciones Unidas.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- En el Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos (1966) y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) Ratificados por Colombia con la ley 74 de 1968, los Estados Parte se comprometen a respetar y a garantizar a todos los individuos en su territorio y sujetos a su jurisdicción

los derechos reconocidos en dichos instrumentos, sin distinción alguna de raza, idioma o sexo, nacionalidad, religión, lengua, opinión pública entre otras. (Zapata et al., 2019, p.16).

- La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 18 de diciembre de 1979, es el principal instrumento jurídico relativo a los derechos de las mujeres como seres humanos. En dicha convención se reafirman los derechos humanos, fundamentados en el valor y la dignidad de la persona humana. (Zapata et al., 2019, p.17).

- La declaración de Viena de 1993 destaca no solo a los individuos como sujetos de derechos en general, sino que se definen sujetos específicos, entendidos como minoritarios, sea por su edad, su sexo, raza o religión. Reconoce el derecho que tiene la mujer del más alto nivel de salud física y mental, durante toda su vida y remarca la igualdad entre hombres y mujeres, así como la igualdad en el acceso a la educación en todos los niveles. (Zapata et al., 2019, p.17).

- Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (El Cairo 1994), entre sus objetivos buscó lograr la igualdad entre el hombre y la mujer en materia política, a través de mecanismos que garanticen la participación de la mujer en todos los niveles del proceso político y de la vida pública, así como la eliminación de todas las prácticas discriminatorias en contra de la mujer, incluido el lugar de trabajo, así como las que afectan su acceso al crédito, a la propiedad y a los sistemas de seguridad social. Así como pedir medidas para eliminar todas las formas de

explotación, abuso, acoso y violencia contra las mujeres, las adolescentes y las niñas. Así como la promulgación de leyes y la aplicación de programas y políticas que permitan a los empleados de ambos sexos armonizar sus responsabilidades familiares y laborales. En materia de equidad de género se reconoce que el hombre desempeña un papel clave para alcanzarla. Se explicita la necesidad de alentar a los hombres para que se responsabilicen de su comportamiento sexual y reproductivo y que asuman su función social y familiar. (Zapata et al., 2019, p.18).

- IV Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing 1995), se reitera lo consensuado por los gobiernos en Viena (1993) y el Cairo (1994) en especial que los derechos de las mujeres y las niñas sean parte integral e indivisible de los derechos humanos y que ésta constituye una condición para el logro de la justicia social, además de ser un requisito previo necesario y fundamental para el desarrollo y la paz. Buscando crear las condiciones necesarias para la potenciación del papel de la mujer en la sociedad y eliminar los obstáculos que dificultan la participación de la mujer en la sociedad en el proceso de adopción de decisiones en las esferas económica, social, cultural y política. Lo que supone el principio de que mujeres y hombres deben compartir el poder y las responsabilidades en el hogar, en el lugar de trabajo y, a un nivel más amplio, en la comunidad nacional e internacional. En esta conferencia se invita a los gobiernos, dirigentes sociales y religiosos, familias, representantes de los medios de comunicación, educadores y otros grupos pertinentes a promover activamente la igualdad y equidad entre los sexos, desarrollando y potenciando

estrategias para cambiar actitudes negativas, discriminatorias para con las mujeres y las niñas. (Zapata et al., 2019, p.19).

- Conferencias Regionales de la Mujer de América Latina y el Caribe, entre las que destacan el Consenso de Santiago (1997) donde por primera vez se invita a formular y perfeccionar programas encaminados a proteger la salud y los derechos reproductivos y sexuales de las mujeres, así como promover la información, la educación, y los servicios adecuados de prevención y ayuda sobre salud sexual reproductiva para adolescentes, reconociendo que el embarazo en la adolescencia tiene efectos sociales y económicos. Por su parte, en el Consenso de Lima (2000) se hace un llamado a garantizar los derechos humanos de las mujeres, incluidos los derechos sexuales y reproductivos, prestando particular atención a todas las formas de violencia sobre la base del género y a sus causas incluida la reproducción de una cultura de violencia. Y finalmente el Consenso de México (2004), que pone énfasis en la dimensión étnico-racial y a la diversidad existente en la región. Se pide revisar e implementar la legislación que garantice el ejercicio responsable de los derechos sexuales y reproductivos y el acceso sin discriminación a los servicios de salud, incluida la salud sexual y reproductiva de conformidad con el Consenso de Lima. (Zapata et al., 2019, p.20)

- Declaración del Milenio (Nueva York 2000), la Asamblea de las Naciones Unidas adoptó en el año 2000, la declaración del milenio que reiteró los siguientes valores:

**La Libertad:** Los hombres y las mujeres tienen el derecho a vivir su vida y a criar a sus hijos con dignidad y libres de hambre y del temor a la violencia, la opresión o la injusticia. Donde la mejor forma de garantizar esos derechos es contar con gobiernos democráticos y participativos basados en la voluntad popular. [L]  
[SEP]

**La igualdad:** No debe negarse a ninguna persona, ni a ninguna nación la posibilidad de beneficiarse del desarrollo. Debe garantizarse la igualdad de derechos y oportunidades, tanto para hombres como para mujeres. (Zapata et al., 2019, p.16).

Es importante resaltar que estos son sólo algunos de los instrumentos e iniciativas con los que se han materializado las luchas por la igualdad que se han dado a lo largo de la historia y de las que han sido protagonistas mujeres y hombres conscientes de que la equidad debe instaurarse para el bienestar de todos y conseguir el avance de la incorporación de la mujer en los diferentes ámbitos económicos, políticos, sociales y, en particular, en el mercado laboral. No obstante, aún existen desafíos para avanzar en esta incorporación bajo condiciones de equidad.

De la mano de estos instrumentos, en el mundo se observa el diseño de políticas con el propósito en avanzar en equidad y afrontar las causas de las desigualdades y las discriminaciones a través de la introducción horizontal de la perspectiva de género, según Gelambí-Torrell (2015):

A lo largo de la historia se han diferenciado tres tipologías de políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (Rees, 1998, como se citó en: Gelambí-Torrell, p.43): igualdad de oportunidades; acción positiva; y transversalidad. Las primeras buscan garantizar el acceso de las mujeres al mundo público y las acciones que se realizan se centran, principalmente, en revisar los marcos legales y toda la

legislación existente; en la educación como vía para incluir a las mujeres en el mercado de trabajo, la política y la cultura; y en medidas para que las mujeres tengan conciencia de sus derechos. Las segundas, las acciones positivas, quieren corregir la desventaja inicial que sufren algunas mujeres y se dirigen exclusivamente a ellas para reducir el peso que tiene el orden de género<sup>6</sup> en su libertad de opción. Se trata de políticas finalistas porque tienen objetivos cuantitativos. Las políticas transversales de género<sup>7</sup> no se limitan a afrontar la exclusión de las mujeres, o de los hombres como norma, sino el mundo del género en sí mismo. Este último enfoque da relevancia al reconocimiento, valorización y celebración de las diferencias de género. (Gelambí-Torrell, 2015, p.1)

Gelambí-Torrell (2015) refiere que, de acuerdo con los resultados de estudios como el Índice de Brecha Global de Género del Foro Económico Mundial, las políticas de género deberían concentrarse en tres esferas claves: familia, mercado y Estado y resalta las siguientes características:

La familia como institución continúa siendo clave para el buen desarrollo de la cotidianidad, siendo las mujeres sus principales responsables (Sunkel, 2007, como citó Gelambí-Torrell, 2015, p.46). La participación laboral femenina ha incrementado, pero continúa siendo presente una brecha en la participación laboral

---

<sup>6</sup> Por “orden de género” se entiende el sistema socialmente compartido de normas, principios, costumbres y políticas que establecen la distribución de derechos, tareas y oportunidades de vida para ambos sexos (Lombardo 2003: 67-8, como se citó en: Galambí\_Torell, 2015, p.43))

<sup>7</sup> Políticas trasversales de género o gestión transversal de género: Se empezó a hablar de gestión transversal de género en la Cuarta Conferencia Mundial de Mujeres (Organización de las Naciones Unidas), en Beijing el año 1996. Como se citó en: Gelambí-Torrell, 2015, p.44)

entre mujeres y hombres, lo que se traduce en la persistencia de segregación vertical y horizontal en el mercado de trabajo (CIM, 2011: 26-31, como citó Gelambí-Torrell, 2015, p.46). Y a ello le tenemos que sumar la sobrerrepresentación de las mujeres existente en el sector informal. En el ámbito político formal también observamos mejoras en relación con la presencia de mujeres en órganos de decisión, aunque es posible hablar de la persistencia de una segregación vertical y una segregación horizontal de la misma forma que lo encontramos en el ámbito mercantil (Vázquez, 2010 y Niskanen, 2011, como citó Gelambí-Torrell, 2015, p.46).

Para la Organización Internacional del Trabajo – OIT, promover la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral es parte fundamental de su objetivo de constitución (OIT, Organización Internacional del Trabajo, 1996-2021), muestra de ello son cuatro (4) convenios clave sobre los cuales esta organización se fundamenta, ellos son:

- Convenio número 100, sobre igualdad de remuneración, el cual fue escrito en 1951 y habla sobre “la igualdad entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor” (OIT, Convenio 100, 1951, pág. 1), lo que implica el tener una valoración estándar para el tipo de trabajo a desempeñar sin fijación del género de quien lo ejecuta.
- Convenio número 111, que hace referencia a la discriminación en el empleo y la ocupación, en el cual se hace referencia a “evitar cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, entre otros. Así mismo, menciona la eliminación de cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que termine por alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación”. Sin embargo, hace un énfasis especial en el parágrafo 2 del

artículo 1, en el que cita que “las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación” (OIT, Convenio 111, 1958, pág. 1).

- Convenio 156, que habla sobre los “trabajadores con responsabilidades familiares” y que hace hincapié en las limitantes que las responsabilidades de los hijos a cargo le imponen al trabajador y como limitan sus posibilidades de prepararse para la actividad económica, participar y progresar en ella, así mismo, señala que estas responsabilidades pueden incluir a otros miembros de su familia directa que necesiten cuidado o sustento (OIT, Convenio 156, 1981, pág. 1).
- Convenio número 183, que habla sobre la protección de la maternidad, cuyo objetivo es promover la igualdad de las mujeres que forman parte de la fuerza de trabajo, así como la salud y la seguridad de la madre y sus hijos. Es importante resaltar el contenido de los artículos 8 y 9 los cuales hablan sobre la protección del empleo y no discriminación de las mujeres en el periodo prenatal y en su proceso de retorno al lugar de trabajo (OIT, Convenio 183, 2000, pág. 4).

En Colombia, a través del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, se consagró la Política Nacional Integral de Equidad de Género para las Mujeres buscando garantizar los derechos humanos integrales e interdependientes de las mujeres y la igualdad de género, a través de una gestión transversal y así dar respuesta a las tres esferas claves:

El Ministerio de Salud y Protección Social como entidad rectora del Sistema General de Seguridad Social en Salud, hace parte integral de la Política Nacional de Equidad de Género para las Mujeres, liderada por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, formulada en respuesta al compromiso establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-

2014 "Prosperidad para todos" y que tiene como propósito garantizar los derechos humanos integrales e interdependientes de las mujeres y la igualdad de género.

La política va más allá al buscar la transversalización (mainstreaming) de la perspectiva de género en el proceso de la acción pública, incluyendo legislación, políticas y programas, en cualquier área, sector o territorio, como herramienta para hacer de los intereses y necesidades de hombres y mujeres una dimensión integrada en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de planes y programas en todos los ámbitos políticos, sociales y económicos (Alta Consejería presidencial para la Equidad del Mujer, 2012,p.48)

Para el Ministerio del Trabajo de Colombia, el enfoque de género consiste en

Observar, estudiar y transformar las diferencias culturales, económicas y políticas en la construcción de la condición y posición de hombres y mujeres que generan desigualdades y se expresan en situaciones de discriminación y exclusión social. La progresiva incorporación de este enfoque en el ámbito de planificación y gestión pública emerge de la necesidad de apreciar y valorar la realidad desde una perspectiva de justicia e igualdad. Por un lado, intenta controlar los posibles efectos e impactos adversos que dejan a unas u otros en situación de desventaja y, por otro, promueve la promoción de la igualdad de oportunidades con especial énfasis en el fortalecimiento de las capacidades y competencias de las mujeres a través de su empoderamiento como titulares de derechos (Ministerio del Trabajo, 2021, pág. 1).

No obstante, es importante tener en cuenta que para el logro del objetivo propuesto por parte del gobierno en materia de equidad de género y, en particular, en el mercado laboral, se deben

sumar esfuerzos del sector privado, de las empresas, “Como lo señaló la ONU “las decisiones tomadas en empresas privadas, así como las estrategias pueden tener impactos en las oportunidades de empleo y ascenso laboral de las mujeres” (2013, como se citó en: Marrugo-Salas, 2016, p.112).

En la actualidad se logra observar cómo las empresas incorporan en sus estrategias organizacionales, bajo el principio de ser reconocidas como socialmente responsables, iniciativas en materia de diversidad, equidad e inclusión de género, adhiriéndose a iniciativas y sistemas de gestión que, incluso, van más allá de la legislación, permitiéndoles demostrar su compromiso de liderazgo y apoyo a la diversidad, equidad e inclusión. Dentro de las iniciativas más conocidas y empleadas a nivel nacional e internacional, se encuentran:

### **1. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas:**

Es un llamamiento a las empresas para que incorporen 10 principios universales relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción en sus estrategias y operaciones, así como para que actúen de forma que avancen los objetivos sociales y la implementación de los ODS. (Organización de Naciones Unidas, 2022)

El principio número 6 busca la eliminación de todas las formas de discriminación en el empleo y la ocupación, todo ello a través del cumplimiento de la legislación nacional y de la puesta en marcha de actividades específicas para abordar esta cuestión (Marrugo-Salas, 2016, p.117)

### **2. Global Reporting Initiative (GRI):**

Los Estándares GRI son mejores prácticas internacionales diseñadas para informar al público general de una variedad de impactos económicos, ambientales y sociales. La presentación de informes de sostenibilidad a partir de estos estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas o negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible. (Global Reporting Initiative, 2022).

Que, en la evaluación del desempeño social, como lo menciona Marrugo-Salas (2016) se valoran los siguientes aspectos:

El primero, relacionado con la diversidad y la igualdad de oportunidades, en el mismo se debe incluir la composición de los órganos de gobierno y el desglose de la plantilla por categoría profesional, sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad (G4-LA12). El segundo, relacionado con la igualdad de retribución entre hombres y mujeres, que mide la relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad (G4-LA13). El tercero, relacionado con la no discriminación, busca calcular el número de casos de discriminación y las medidas correctivas adoptadas en la organización (G4-HR3).

### **3. Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. Herramienta Empresarial de Género WEP.**

“La Herramienta de Análisis de Brechas de los Principios para el Empoderamiento de la Mujer (Herramienta Empresarial de Género WEP) ayuda a las empresas a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar su desempeño en igualdad de género.” (Herramienta Empresarial de Género WEP, 2022). Esta herramienta, compuesta de 18 preguntas que se han formulado extrayendo las buenas prácticas de todo el mundo, cubre:

La igualdad de género en temas de Liderazgo, Lugar de Trabajo, Mercado, y Comunidad. Los temas cubiertos por la evaluación incluyen: compromiso con una estrategia de igualdad de género, la igualdad en la remuneración, selección de personal, apoyo a los padres y cuidadores, salud de la mujer, la proveeduría inclusiva y la promoción de la igualdad de género en las comunidades donde opera la compañía (Herramienta Empresarial de Género WEP, 2022)

En Colombia, el Gobierno Nacional, en cabeza del Ministerio del Trabajo, en alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desarrollaron el Sistema de Gestión de Igualdad de Género (SGIG) de Equipares, el cual tiene como objetivo: “promover los cambios a nivel organizacional que contribuyen a cerrar las brechas de género. Es el único de su tipo en Colombia y responde a lo establecido en la ley 1257 de 2008.” (Equipares, 2022), el propósito fundamental “es lograr la transformación cultural y emocional de los entornos de trabajo para construir una experiencia de inclusión en cada uno de ellos.” Según como lo expresa Arbeláez (2018)

“Es un sistema de gestión en igualdad de género que parte de una iniciativa global que ofrece a empresas y organizaciones una metodología sólida para reducir desigualdades en el lugar de trabajo, desvirtuar estereotipos que perpetúan roles de

género y promover buenas prácticas y políticas laborales. El fin es identificar y cerrar las brechas de género que dificultan la inserción y permanencia de las mujeres al mercado de trabajo”. (Arbeláez, 2018, pág. 3)

Todas estas iniciativas van más allá de llevar a las empresas al cumplimiento de la normativa y políticas públicas para orientarlas sobre cómo se pueden conquistar otros propósitos que les permitan derribar las barreras internas de acceso y establecer caminos de progreso para la mujer. Además, contar con un talento más diverso, en condiciones de equidad y con la posibilidad de ser incluido, asunto que actualmente, de acuerdo a los informes de tendencias mundiales de gestión humana, se refiere con mayor interés a estos temas:

Deloitte Insights (2019), en el informe “Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano” menciona que:

Cuando se les solicitó a los integrantes de los C-Suite<sup>8</sup> (líderes y gerentes del primer nivel de la organización) que calificaran su métrica de éxito más importante para el 2019, el factor número 1 mencionado fue “el impacto en la sociedad, incluyendo la desigualdad en las compensaciones, la diversidad y el ambiente demostrando así la urgencia de este tema. (p.2)

Willis Towers Watson (2021), en el informe “Tendencias de Beneficios 2021 América Latina”, refiere:

La pandemia y los movimientos de justicia social global han elevado el enfoque en DEI<sup>9</sup>, y esto a su turno, ha empujado a los empleadores a redoblar los esfuerzos para

---

<sup>8</sup> El C-suite es considerado el grupo más importante e influyente de individuos en una empresa. Ser un miembro de este grupo viene aparejado con la capacidad de tomar decisiones de alto riesgo, una carga de trabajo más exigente y una compensación elevada. Recuperado de: <https://forbes.es/lifestyle/10872/eres-un-csuite/> (2022, septiembre 28)

<sup>9</sup> DEI: Diversidad, equidad e inclusión

tratar a los empleados de manera justa y equitativa en los aspectos del acuerdo laboral, incluidos beneficios. (p.5).

ManpowerGroup (2022), por su parte, en su informe “The Great Realization. Tendencias aceleradas, urgencia renovada” Tendencia #8. Escasez de Talento, desde SHE-CESSION a SHE-COVERY, menciona: “El cierre de la diferencia de género se ha frenado con la salida de las mujeres de la fuerza de trabajo a un ritmo acelerado” (p.13) y además se viene creciendo “Los éxodos masivos de los sectores típicamente dominados por mujeres - educación, salud y hospitalidad - coinciden con el crecimiento de la tecnología, la logística y las ventas donde las mujeres no son bien representadas.” (p.13), con un reto adicional:

A la medida que las mujeres obtienen cada vez más títulos universitarios, producen más valedictorios y con mejores notas que los hombres en STEM, serán los empleadores quienes ofrezcan opciones, flexibilidad y rendimiento sobre el presentismo para atraer y conservar a los mejores y más brillantes, todo mientras impulsan la agenda de habilidades y crecimiento. (p.13)

Y en ese sentido, sin enfocarse exclusivamente en género, ManpowerGroup refiere: “Las organizaciones deberán actuar de una manera visible en materia de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia para que todos puedan beneficiarse de la recuperación económica, los avances tecnológicos y la justicia climática.”(p.14) considerando que: “todas las partes interesadas -reguladores, clientes y empleados- esperarán aún más transparencia en torno a los avances, no sólo a los compromisos, y serán tomadas en cuenta.” (p.14).

Estas tendencias mundiales alertan sobre el interés de la fuerza laboral en diversidad, equidad e inclusión y las consecuencias de no considerarlas para atraer y retener el talento y cumplir con la estrategia de la organización. Además, orientan sobre el rol de las empresas como promotoras de igualdad de oportunidades para las mujeres y los hombres y desde sus procesos de gestión humana para generar unas políticas y procedimientos que desarrollen los

avances en esta materia, reconociendo las barreras que en la actualidad se documentan respecto al acceso de la mujer al mercado laboral y, especialmente, cuando se trata de cargos de alta dirección que se han intentado explicar a partir de metáforas como **“Techo y Paredes de Cristal”**

Tal como refiere Marrugo-Salas (2016), “las mujeres han tenido muchas dificultades y obstáculos para insertarse y permanecer en el mercado laboral” (p.110), muchas de estas vinculadas a los llamados estereotipos de género<sup>10</sup>, fenómeno que, como refiere Marrugo Salas (2016) a dos razones,

La primera razón parte del rígido papel predeterminado que en la sociedad les ha sido asignado como madres, cuidadoras y esposas; la segunda razón se refiere a los prejuicios aún mantenidos por los empresarios, al parecer se tiende a considerarlas menos productivas, y por tanto menos rentables para las empresas (p.110),

al final, estos estereotipos de género traen como resultado la segregación,

Tanto en lo que hace referencia a los distintos sectores laborales en los que trabajan los hombres y las mujeres (segregación horizontal), como, también, respecto de los niveles ocupacionales desempeñados por unos y otras en la jerarquía organizacional (segregación vertical). Esta situación actualmente intenta explicarse mediante la metáfora del ‘Techo de Cristal’ (Sarrió et al, 2002, p.168).

Y es a la escritora americana y consultora Marilyn Loden (julio 12, 1946 – agosto 6, 2022) a quien se le atribuye la expresión “techo de cristal” (glass ceiling), la utilizó por primera vez

---

<sup>10</sup> “los cuales son una serie de ideas impuestas, simplificadas, pero fuertemente asumidas sobre las características, aptitudes y actitudes de las mujeres y los hombres” (Velasco, Montilla y Montero, 2010, como se citó en: Marrugo-Salas, 2016, p.110)

en 1978 en un discurso cuando fue invitada como panelista en la serie de la BBC, 100 Women, para referirse a las barreras para el éxito, a veces invisibles, que muchas mujeres enfrentan en sus carreras.<sup>11</sup>

Durante la década de los ochenta se acuña el término ‘Techo de Cristal’ (Segerman-Peck, 1991) en alusión metafórica a las posibles barreras transparentes que impiden a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos, y promocionarse dentro de ellos. (Como se citó en Sarrió et al, 2002, p.169)

Si bien, han pasado más de cuarenta (40) años después de la aparición del término, este sigue siendo objeto de estudio:

Desde hace varios años, y en diferentes lugares, se viene constatando la existencia del denominado “techo de cristal”: un término acuñado a finales de los años ochenta para designar una barrera invisible que impide a las mujeres cualificadas, como grupo, alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en las que trabajan (Morrison, White y Van Velsor, 1987, como se citó en Cuadrado, I. y Morales, J.F, 2007, p.185).

De otro lado, a través de diferentes estudios se ha identificado que, además de la segregación vertical, existe la segregación laboral, que incluye las ocupaciones y los sectores económicos en los que los hombres y las mujeres participan,

Las mujeres y los hombres se concentran en actividades distintas, muchas de las veces relacionadas con las áreas asociadas socialmente a lo que se consideran características inherentes a los sexos, es decir, a lo que significa ser mujer u hombre en una sociedad,

---

<sup>11</sup> <https://www.bbc.com/news/world-42026266>

lo que resulta en ocupaciones y ramas feminizadas o masculinizadas. (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM) y ONU Mujeres, 2020, p.36)

Encontrándose que este comportamiento se mantiene en posiciones de dirección:

La proporción de mujeres y de hombres en puestos directivos varía en razón de las distintas áreas funcionales de una empresa. Las mujeres abundan como directivas sobre todo en áreas dedicadas a la asistencia a la dirección, como recursos humanos, finanzas y administración. Por otra parte, los hombres son muy mayoritarios en ámbitos como operaciones, investigación y desarrollo, así como en contabilidad, que se consideran áreas más estratégicas y que pueden ser un trampolín para un puesto de director general o para otros cargos en el consejo de administración. (Organización Internacional del Trabajo, Argumentos para el cambio, 2019, p.45)

Esta segregación explica el término “Paredes de Cristal”:

Las Paredes de cristal son barreras invisibles dentro de una organización que encajona a las mujeres en determinados puestos directivos (por ejemplo, funciones de apoyo administrativo), impidiéndoles acceder a funciones estratégicas que conducen a los puestos donde se toman las decisiones. (Organización Internacional del Trabajo, Argumentos para el cambio, 2019, p.133)

García, Salas y Gaviria (2017) han resaltado que las mujeres tienen mayores dificultades tanto para el logro de posiciones en cargos directivos como para el sostenimiento del éxito en su posición de líder y, por lo tanto, se señala que existe

una incongruencia entre el género y el liderazgo que indica que se le ha atribuido a la figura de líder características masculinas y no femeninas, por lo que es muy complejo que las mujeres adopten el mencionado papel. (pp. 28-31).

Estas metáforas buscan explicar que en lo que refiere a la incorporación de la mujer al mercado laboral, el reto, además de aumentar las tasas de participación de las mujeres, es lograr que existan caminos de acceso para el avance de las mismas en las empresas y aumentar su presencia en cargos de decisión, bajo los resultados evidenciados en la literatura de los impactos positivos para las empresas que esta representa, como lo manifiesta “Del Brio & Del Brío (2009), una mayor presencia femenina en los cargos de toma de decisiones ha traído como consecuencia el aumento de ventajas competitivas en cuanto a la reputación, la dirección estratégica y una visión mucho más global.” (como se citó en: Marrugo-Salas, 2016, p.111).

Lo que es una realidad respecto al indicador de cierre de brecha de género en el año 2022, Colombia ocupó la posición 75 de 146, logrando un puntaje de 71% lo que significa un retroceso frente al resultado del año anterior cuando estuvo en el escalafón 59.

De acuerdo con el informe de la OIT (2019), la proporción de empresas con mujeres ejecutivas de máximo nivel, según tamaño de la empresa, en pequeñas empresas es del 23,2%, medianas empresas del 12,7% y en grandes empresas del 11,8%. Los resultados confirman la teoría de que las mujeres aun ocupan un porcentaje bajo en los cargos de alta dirección, sumado a las diferentes barreras y situaciones que frenan su camino para el progreso a las cuales se ven enfrentadas a lo largo de su vida laboral, “para ello, hace falta la ejecución de medidas, principalmente en las compañías, para contrarrestar los diferentes obstáculos y prevenir a futuro este tipo de situaciones” (Marrugo-Salas, 2016, p.116), rol que es reforzado a través del Objetivo 5 de Desarrollo Sostenible, lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Lo anterior devala que es necesario por parte de las empresas, más allá de establecer un compromiso por la diversidad, equidad e inclusión, ponerlo en práctica a través de acciones integradas a su estrategia de negocio.

Para poner en práctica el compromiso con la igualdad de género, una empresa debería integrar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en su estrategia de negocios. La identificación de posibles riesgos vinculados al género (por ejemplo, falta de diversidad en el directorio o junta directiva, o riesgos legales y de reputación por prácticas discriminatorias de género en las contrataciones) y oportunidades (por ejemplo, mejor gobierno corporativo e innovación debido a un directorio o junta directiva con diversidad de género), pueden ayudar a una empresa con su gestión del riesgo y en la entrega de sus objetivos de negocios en general. Al establecer objetivos, metas y objetivos relacionados a estos riesgos y oportunidades de género (por ejemplo, aumentar en un 25% la diversidad de género en el directorio o junta directiva) permite a una empresa monitorear y rastrear si los riesgos se han minimizado y si se han aprovechado las oportunidades (Herramienta Empresarial de Género WEP, 2022).

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1. Criterios para el trabajo de campo.

El trabajo de campo para el desarrollo de la presente investigación se realizará teniendo en cuenta los componentes descritos en la Tabla 2. Componentes y criterios para el trabajo de campo.

**Tabla 2.** Componentes y criterios para el trabajo de campo.

Componente	Descripción.	Criterio
Tipo de Investigación	Cualitativo, fenomenológico.	Se busca entender las experiencias de mujeres en cargos de decisión o alta dirección sobre la implementación de las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género.
Trabajo de Campo	Empírico	
Donde ocurre la investigación	Empresas grandes del Valle de Aburrá.	Se intentó acceder a grandes empresas que fueran: “dominadas numéricamente” por hombres, por mujeres o por personas de ambos sexos por igual. Participantes de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial.
Fuentes de Investigación	Primarias	Mujeres en el nivel directivo más alto de grandes empresas del Valle de Aburrá de diferentes sectores de la Economía, con al menos 5 años de experiencia en cargos de alta dirección.
	Secundarias	Todo tipo de documentos (libros, artículos de revistas, videos, entre otros), a partir del año 1991, considerando para Colombia que es el año de cambio de la constitución un hito relevante para desde los derechos de las mujeres. Los documentos previos a esta fecha serán tenidos en cuenta para profundizar en el rol histórico de la mujer.
Técnica	Entrevista Profundidad a	Diez a Ocho casos.

## **6.2. Diseño del Instrumento.**

Este cuestionario (**Anexo 1.** Cuestionario sobre prácticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género) ha sido diseñado con el propósito de conocer acerca de la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género de grandes empresas del Valle de Aburrá y develar la viabilidad de las acciones que contribuyen a impulsar la igualdad de género y derribar los techos y paredes de cristal en el camino por el empoderamiento de las mujeres a través de la opinión informada de mujeres que ocupan cargos de alta dirección en este tipo de compañías. Los resultados del mismo serán confidenciales y sus fines son netamente académicos.

Con el fin de validar el *perfil profesional y sociodemográfico* de las personas entrevistadas, se envió previamente, a través de correo electrónico, un cuestionario diseñado en el programa Microsoft Forms (Link de acceso: <https://forms.office.com/r/UsK4UnpJtW>), en el cual se solicitó la siguiente información:

### **1. Nombre Completo**

### **2. Rango Edad**

- a. Menor de 22 años
- b. Entre 23 y 38 años
- c. Entre 39 y 54 años
- d. Mayor a 55 años

### **3. Estrato Socioeconómico: (1,2, 3,4,5,6)**

### **4. Nivel de Formación: Técnico, Pregrado, Especialización, Maestría**

### **5. Años de Experiencia en Cargos Directivos (Cantidad de años)**

### **6. Estado Civil:**

- a. Soltera
- b. Divorciada
- c. Casada
- d. Unión libre

### **7. Hijos (as) (Cantidad)**

En relación con el objetivo específico 1, “*Identificar las prácticas aconsejables y no aconsejables al momento de adelantar la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá*”, se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿De acuerdo con su experiencia, qué iniciativas, prácticas, acciones considera usted son aconsejables en el momento de avanzar hacia la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en las grandes empresas del Valle de Aburrá, podría ampliar su respuesta?
2. ¿De acuerdo con su experiencia, qué iniciativas, prácticas, acciones considera usted son no aconsejables en el momento de avanzar hacia la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en las grandes empresas del Valle de Aburrá, podría ampliar su respuesta?

En relación con el objetivo específico 2, “*Identificar las acciones afirmativas que han implementado las grandes empresas del Valle de Aburrá para contribuir a la equidad de género y al ascenso de las mujeres a cargos de alta dirección*”, se plantearon las siguientes preguntas:

3. ¿De acuerdo con su experiencia, qué acciones afirmativas conoce han implementado las grandes empresas del Valle de Aburrá para avanzar en el cierre de brechas y lograr la equidad de género?
4. ¿De acuerdo con su experiencia, qué prácticas, políticas o iniciativas conoce han incorporado las grandes empresas del Valle de Aburrá para contribuir a facilitar el ascenso de las mujeres a cargos de alta dirección?

En relación con el objetivo específico 3, “*Identificar los elementos organizacionales y en el mercado laboral qué facilita y qué dificulta derribar los techos y paredes de cristal para las mujeres en grandes empresas del Valle de Aburrá*”, se plantearon las siguientes preguntas:

5. ¿Conoce usted los términos “Techos y paredes de Cristal”, quisiera los ampliáramos antes de iniciar nuestra entrevista?

6. ¿Desde su experiencia, qué “Techos y paredes de Cristal” para las mujeres se encuentran presentes en las grandes empresas del Valle de Aburrá?
7. ¿Desde su experiencia, cuáles son los sesgos, estereotipos o prejuicios que usted puede identificar y que afectan la participación de las mujeres en cargos de alta dirección?
8. ¿Nos podría contar si, además de usted, en su organización otras mujeres ocupan cargos de alta dirección, en qué cantidad y qué tipos de cargos?
9. ¿Desde su conocimiento del mercado laboral, existen elementos que influyen en las organizaciones facilitando o dificultando derribar los techos y paredes de cristal existentes al interior de la misma?
10. ¿Cuáles considera usted son los elementos facilitadores que contribuyen o apoyan el ascenso de las mujeres hacia cargos de alta dirección o toma de decisiones?

En relación con el objetivo específico 4, “*Explorar las prácticas para preservar la estrategia de la empresa en la puesta en práctica de las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá*”, se plantearon las siguientes preguntas:

11. ¿De acuerdo con su experiencia, las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género contribuyen o no a la estrategia de la organización, podría ampliar su respuesta?

### **6.3.Etapas para el análisis de la información.**

El análisis de la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá se realizó en las siguientes etapas: la primera de identificación a través de la opinión informada de las informantes, la segunda de comparación entre las respuestas obtenidas y la tercera de síntesis para establecer similitudes o diferencias entre las respuestas obtenidas, las cuales serán ampliadas y descritas en los siguientes capítulos.

## 7. DESARROLLO DEL TRABAJO

Como se indicó en el anterior capítulo, la presente investigación cualitativa busca entender las experiencias de mujeres en cargos de decisión o alta dirección en grandes empresas del Valle de aburra sobre la implementación de las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género.

Antes de iniciar es importante realizar una descripción de las participantes (que venimos y seguiremos llamando informantes) y de las Empresas a las cuales pertenecen:

### 7.1. Perfil de las Informantes y las Empresas

Para la muestra de esta investigación se realizó una selección intencionada de 10 informantes, mujeres en el nivel directivo más alto, con al menos 5 años de experiencia en cargos de alta dirección en grandes empresas del Valle de Aburrá de diferentes sectores de la Economía, de las cuales accedieron 8 a participar.

En la **Tabla 3**. Información de las participantes, se puede ver la lista de las informantes que de manera libre y voluntaria decidieron participar de la investigación y que autorizaron mediante consentimiento informado, el cual se puede consultar en el **Anexo 2**. Consentimiento Informado, así como las fechas durante las cuales se desarrollaron las entrevistas.

**Tabla 3.** Perfil de las informantes

Identificación	Nombre	Cargo/Organización	Perfil
Informante 1	Anónimo	Gerente de Contabilidad e Impuestos.	<b>Género:</b> Femenino <b>Rango de Edad:</b> Mayor a 55 años <b>Estrato socioeconómico:</b> 5 Nivel de Educación: Especialización Contadora publica - Especialista en Finanzas - Especialista en Impuestos y en

			<p>Auditoria Interna  <b>Años de Experiencia en Cargos de Alta dirección:</b> 15 años.  <b>Estado Civil:</b> Casada  <b>Hijos/as:</b> 2</p>
Informante 2.	Anónimo	Vicepresidente de Mercadeo y Ventas Digitales	<p><b>Género:</b> Femenino  <b>Rango de Edad:</b> entre los 39 y 54 años  <b>Estrato socioeconómico:</b> 6  <b>Nivel de Educación:</b> Especialización  Licenciada en comunicación social, Especialista en publicidad y mercadeo  <b>Años de Experiencia en Cargos de Alta dirección:</b> 10 años.  <b>Estado Civil:</b> Soltera  <b>Hijos/as:</b> No</p>
Informante 3.	Juliana Suso Jaramillo	Vicepresidente de Relaciones Institucionales y Sostenibilidad LATAM	<p><b>Género:</b> Femenino  <b>Rango de Edad:</b> Entre 39 y 54 años  <b>Estrato socioeconómico:</b> 6  <b>Nivel de Educación:</b> Especialización  Administradora de empresas con énfasis en mercadeo y estudios en negociación y liderazgo.  <b>Años de Experiencia en Cargos de Alta dirección:</b> 20 años  <b>Estado Civil:</b> Casada  <b>Hijos/as:</b> 1</p>
Informante 4	Olga Patricia Castaño	Vicepresidente de Estrategia	<p><b>Género:</b> Femenino  <b>Rango de Edad:</b> Entre 39 y 54 años  <b>Estrato socioeconómico:</b> 6  <b>Nivel de Educación:</b> Magister.  Administradora de empresas con énfasis en mercadeo y estudios en negociación y liderazgo Maestría en investigación de operaciones – MBA.  <b>Años de Experiencia en Cargos de Alta dirección:</b> 24 años</p>

			<b>Estado Civil:</b> Divorciada <b>Hijos/as:</b> 1
Informante 5	Anónimo	Vicepresidente de Asuntos Corporativos	<b>Género:</b> Femenino <b>Rango de Edad:</b> Entre 39 y 54 años <b>Estrato socioeconómico:</b> 6 <b>Nivel de Educación:</b> Especialización <b>Años de Experiencia en Cargos de Alta dirección:</b> 12 años <b>Estado Civil:</b> Casada <b>Hijos/as:</b> 2
Informante 6	Lina María Ocampo	Vicepresidente de Mercadeo	<b>Género:</b> Femenino <b>Rango de Edad:</b> Entre 39 y 54 años <b>Estrato socioeconómico:</b> 6 <b>Nivel de Educación:</b> Especialización <b>Años de Experiencia en Cargos de Alta dirección:</b> más de 10 años <b>Estado Civil:</b> Casada <b>Hijos/as:</b> 0
Informante 7	Martha Ruby Falla González	Directora Ejecutiva de Sostenibilidad	<b>Género:</b> Femenino <b>Rango de Edad:</b> Entre 39 y 54 años <b>Estrato socioeconómico:</b> 6 <b>Nivel de Educación:</b> Especialista. Especialista en Estado, Gobierno y Política Pública. <b>Años de Experiencia en Cargos de Alta dirección:</b> 14 años <b>Estado Civil:</b> Soltera <b>Hijos/as:</b> No
Informante 8	Carolina Jaramillo Ferrer	Directora Ejecutiva Fundación y Responsable de Estrategia de Sostenibilidad	<b>Género:</b> Femenino <b>Rango de Edad:</b> Entre 39 y 54 años <b>Estrato socioeconómico:</b> 6 <b>Nivel de Educación:</b> Negociadora Internacional, Especialista en Estudios políticos. <b>Años de Experiencia en Cargos de Alta dirección:</b> 17 años

			<b>Estado Civil:</b> Soltera <b>Hijos/as:</b> No
--	--	--	---

*Fuente:* Elaboración propia

En la **Tabla 4.** Perfil de las Empresas, se encuentra la información de las empresas de cada una de las informantes, caracterizadas por sector, número de empleados, ingresos y utilidad neta del último año reportado en sus informes de sostenibilidad, buscando

evidenciar el cumplimiento para el lugar donde se llevó a cabo la investigación definido en la **Tabla 2.** Componentes y criterios para el trabajo de campo.

#### **Tabla 4.**

##### Perfil de las Empresas

<b>Identificación</b>	<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Número de Empleados Empresa</b>	<b>Ingresos - Utilidad Neta 2021</b>
Informante 1	Empresa dedicada a la manufactura y comercialización de productos para el hogar, la construcción, la industria, la agricultura y el sector de la energía.	Manufactura y comercialización de productos para el hogar, la construcción, la industria, la agricultura y el sector de la energía.	Empleos directos nacionales e internacionales: 17.899 (Organización Corona, 2021, p.10)	Ingresos Operacionales (ventas): \$ 8,167,295 millones COP Utilidad Neta: \$315,567 millones COP (Organización Corona, 2021, p.10)
Informante 2.	Grupo Sector Financiero	Financiero	Empleados directos: 31,159 (Grupo Bancolombia, 2022, p.3)	Ingresos operacionales 2021: 35,456,762 millones COP Utilidad Neta: 6,783,490 millones COP (Grupo Bancolombia, 2022, p.3)
Informante 3.	Grupo ISA	Energía Eléctrica, Vías y Telecomunicaciones y TIC	Empleados directos: 4326. (Grupo ISA, 2021, p.173)	Ingresos Operacionales: 11.161.541 millones COP
Informante 4				Utilidad Neta: 1.665.536 millones COP (Grupo ISA, 2021, p.173)

Informante 5.	Producción de cemento y concreto.	Producción de cemento y concreto.	Empleados Directos: 7,050 (Grupo Argos, 2021, p.6)	Ingresos: 9,8 COP billones. EBITDA: 2,2 billones (Grupo Argos, 2021, p.6)
Informante 6.	POSTOBÓN	Alimentos y Bebidas	Empleados Directos: 11,142. (Postobón S.A, 2021, p.47)	Ingresos: \$3.758.438 millones COP. EBITDA: \$616.767 millones COP (Postobón, 2021, p.7)
Informante 8				
Informante 10	C.I. Unibán S.A.	Agroindustrial	Empleos directos nacionales e internacionales: 3,684 (C.I. Unibán S.A, 2021, p.46)	Ingresos Operacionales (ventas): \$ 7,2 millones USD Utilidad Neta: \$198.000 millones COP (C.I. Unibán S.A, 2021, p.21)

*Fuente: Elaboración propia*

## **7.2.Impactos y Resultados esperados.**

Los resultados obtenidos de la presente investigación servirán para analizar la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género de grandes empresas del Valle de Aburrá y develar la viabilidad de las acciones que contribuyen a impulsar la igualdad de género y derribar los techos y paredes de cristal que han dificultado el camino de las mujeres a cargos de alta dirección.

## **7.3.Consideraciones éticas.**

Esta investigación se fundamentó en el respeto por la información y derechos de autor. La información y documentos consultados fueron de carácter público, evitando poner en riesgo a los investigadores en su proceso de adquisición y uso. La generación de nuevo conocimiento y demás procesos resultantes de esta investigación se unen a las disposiciones

de Ley y en los Estatutos Universitarios vigentes que regulan los derechos de propiedad intelectual.

La participación de las informantes en el estudio fue de manera libre y voluntaria, las cuales fueron informadas del alcance y uso de la información recolectada de su participación, sin que en ningún momento se generara un riesgo a su integridad física, emocional. Así mismo, todos los datos que se recolectan serán estrictamente anónimos y confidenciales y sólo se usarán para los fines académicos de la investigación.

#### **7.4.Cronograma**

El presente trabajo fue realizado entre septiembre de 2022 y abril de 2023. Las entrevistas fueron realizadas de manera independiente a cada una de las informantes entre los meses de febrero, marzo y abril del año 2023, como se visualiza en la Tabla 5, logrando la tabulación y análisis de los resultados durante el mes de abril del año 2023.

**Tabla 5.** Cronograma Entrevistas

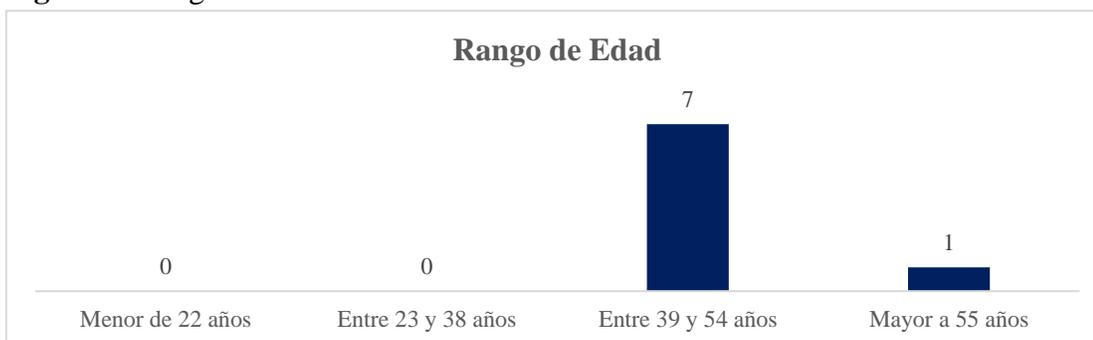
<b>Identificación</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fecha de Entrevista</b>
Informante 1	Anónimo	Jueves 16 de febrero de 2023 <b>Hora:</b> 4:00 p.m.
Informante 2	Anónimo	Martes 21 de febrero de 2023 <b>Hora:</b> 3:30 p.m.
Informante 3	Juliana Suso Jaramillo	Jueves 23 de febrero de 2023 <b>Hora:</b> 11:00 a.m.
Informante 4	Olga Patricia Castaño	Jueves 2 de marzo de 2023 <b>Hora:</b> 10:00 a.m.
Informante 5	Anónimo	Miércoles 22 de marzo. <b>Hora:</b> 4:00 p.m.
Informante 6	Lina María Ocampo	Jueves 13 de abril.

		<b>Hora:</b> 2:00 p.m.
Informante 7	Martha Ruby Falla González	Martes, 04 de abril. <b>Hora:</b> 11:00 a.m.
Informante 8	Carolina Jaramillo Ferrer	Martes, 28 de febrero. Hora: 2:00 p.m.

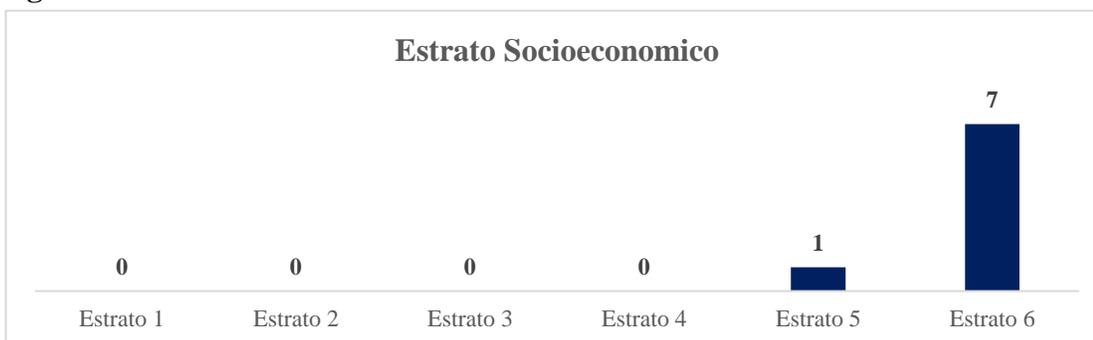
### 7.5. Perfil sociodemográfico de la muestra

La información del perfil sociodemográfico se recolectó a través del formulario diseñado en Microsoft Forms (Link de acceso: <https://forms.office.com/r/UsK4UnpJtW>). La información fue diligenciada por cada informante con ayuda del equipo investigador. A continuación se exponen los resultados.

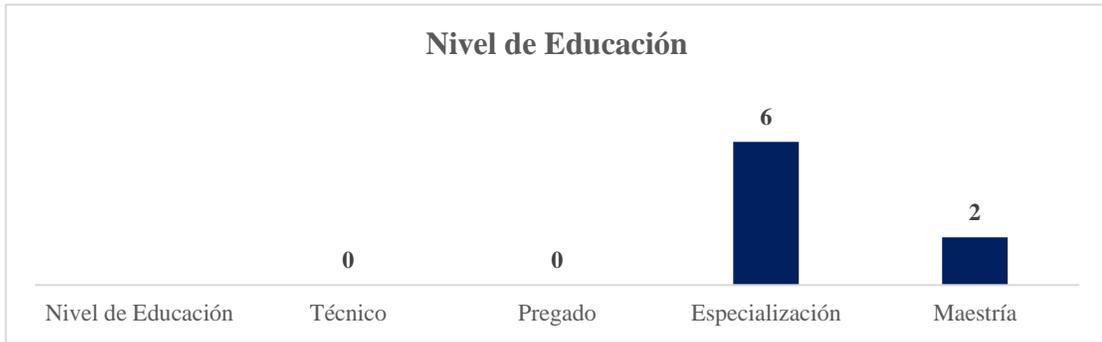
**Figura 1.** Rango de Edad de las Informantes.



**Figura 2.** Estrato Socioeconómico de las Informantes.

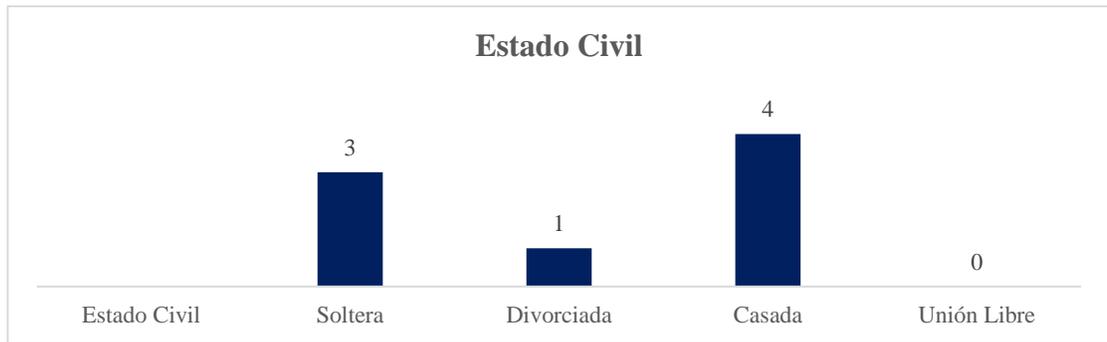


**Figura 3.** Nivel de Educación de las Informantes.



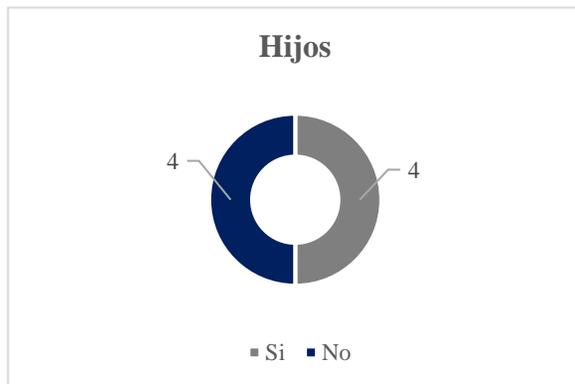
**Figura 4.**

Estado Civil de las Informantes.



**Figura 5.**

Hijos(as) de las Informantes



**Tabla 6.**

Cantidad de Hijos(as).

Informante	Cantidad de Hijos (as)
Informante 1	2
Informante 2	0
Informante 3	1
Informante 4	1
Informante 5	2
Informante 6	0
Informante 7	0
Informante 8	0

## 7.6.Resultados de las entrevistas

Al proyecto de investigación fueron invitadas en principio 10 (diez) informantes que cumplían con el criterio definido, de las cuales accedieron 8 (ocho).

Para empezar, se presenta un resumen organizado de las entrevistas realizadas a las informantes. Considerando el volumen de información generada, se dividió la información por cada pregunta. Lo que está escrito en cada casilla es un resumen descriptivo o parafraseo de la idea o sentido expresado en sus relatos, lo que está escrito en comillas (“\_”) es lo dicho por las informantes de manera textual (verbatim).

Las participantes, informantes como aparecen en el proyecto, fueron citadas a la entrevista, con previo envío de las preguntas por parte de las investigadoras. Las entrevistas se realizaron de manera virtual a través de la plataforma Microsoft Teams, de las cuales se extrajo el verbatim<sup>12</sup> de cada una de las informantes que daban respuesta a la pregunta realizada. Es importante advertir que la opinión informada de las informantes en el proceso de investigación en ningún momento representa la situación de las empresas en las cuales actualmente ellas se encuentran desempeñando el cargo de alta dirección.

A continuación, se relacionan las respuestas de cada informante al cuestionario definido para el proceso de investigación:

En relación con el objetivo específico 1, *“Identificar las prácticas aconsejables y no aconsejables al momento de adelantar la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá”*, se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿De acuerdo con su experiencia, qué iniciativas, prácticas, acciones considera usted son aconsejables en el momento de avanzar hacia la implementación de políticas de

---

<sup>12</sup> Verbatim: Textualmente, palabra por palabra (<https://dictionary.cambridge.org>)

diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en las grandes empresas del Valle de Aburrá, podría ampliar su respuesta?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 7.

**Tabla 7.** Respuestas Pregunta 1

Informante	Respuestas
Informante 1	<p>Minuto 2:55.</p> <p>“Yo creo que por ejemplo la empresa en la que trabajo es un gran ejemplo de lo que ha sido el tema de fortalecer entornos laborales igualitarios, en la empresa yo que llevo 25 años te puedo decir que eran muy pocas las mujeres que ocupaban cargos de dirección, hoy por hoy creo que tenemos 4 vicepresidentas mujeres durante muchos años no hubo mujeres en cargos de altos, creo que este tema de fortalecer ese entorno laboral igualitario, le ha permitido a la empresa dar la oportunidad a mujeres que puedan aportar de una forma muy significativa su conocimiento y su tono especial de trabajo para permitirles ocupar esos cargos, entonces en la medida en que las compañías fortalezcan ese entorno laboral igualitario creo que eso es fundamental para garantizar esa igualdad de género para que las mujeres podamos tener unos cargos de dirección importantes dentro de las compañías”.</p> <p>“Que más iniciativas creo que debe trabajarse? Yo creo que mucha capacitación y concientización de igualdad en las oportunidades, como una política deliberada de la organización o de las compañías en general en la medida en que las compañías establecen esas políticas que permiten la capacitación y promueven esa igualdad de género, eso ayuda a que la cultura de la organización sea diferente y fortalezca esa posibilidad de igualdad, en general política de capacitación y política de inclusión, digamos”</p> <p>“En la medida en que la compañía tenga una política clara de inclusión, pues no solamente hacia las mujeres sino en general a cualquier ser humano independientemente de su género, de su raza, de sus creencias de su etnia pues de su misma raza, en la medida en que la compañía tenga una política clara de inclusión eso le permite a las compañías generar la cultura de igualdad de género y le permite trabajar en un ambiente mucho más ameno, mucho más armónico, para todas las personas de una organización”</p> <p>Minuto 7:36.</p> <p>“Una de las políticas que debería existir es fortalecer este tema de la igualdad de las licencias, bueno no tanto como la igualdad, el tener ya la licencia de paternidad y que el hombre haga una, o sea tenga una participación mucho más activa en el proceso del embarazo, pues la mujer obviamente física y emocionalmente es la que hace todo el tema de su maternidad, pero el hombre creo que tiene un rol supremamente importante en este proceso, entonces en la medida en que las compañías, el gobierno y nosotros mismos como educadores educadoras de hijos entendamos la importancia del proceso de la maternidad no solamente en cabeza de la mujer pues creo que eso va a ayudar mucho a permitir esa igualdad y dejar ese estigma de no contratar mujeres por ese tema de la maternidad”</p>

<b>Informante 2</b>	<p>Minuto: 21:03.  “Que creo que es correcto los cambios de cultura, esas son las prácticas que creo son correctas, el cambiar los comportamientos, en todos los niveles de la organización, el asumir no solamente la brecha de género, sino ver la inclusión como un todo”</p> <p>Minuto 22:01.  “Yo creo que el tema de la movilización cultural es la práctica y la herramienta más adecuada para lograr equidad, diversidad e inclusión en términos generales no por moda”</p> <p>Minuto 31:53.  El Movimiento cultural en la organización, me parece super importante porque cuando haces movilización de la cultura, empiezas a darle valor a cosas que antes eran tal vez ignoradas, pero no ignoradas con mala intención, sino, bueno no eran parte de la conversación diaria y empiezas a trabajar sobre un tema que creo que también es muy importante y es el empoderamiento, es el dejar que cada persona tome la decisión que quiere tomar”</p> <p>Minuto: 21:26.  “Qué pasa con gestión humana y cuánta diversidad trae a la mesa cada vez que hay una vacante en cualquier nivel en la organización”</p>
<b>Informante 3</b>	<p>Minuto 5:08.  “En punto sustancial es entender en dónde uno está parado, ¿no?, con muchísima claridad, es decir, acciones puntuales no necesariamente reflejan el momento o la línea base de donde parte una organización, programas puntuales que son bienvenidos, que son maravillosos para el progreso y sin duda ayudan, no es haber generado cultura con diversidad e inclusión, y eso es muy importante porque el decir por ejemplo en el sector salud: “no”, pero es que nosotros tenemos 80 o 70% o más del 60% de nuestra fuerza laboral es femenina, eh, y pudieran quedarse así, resulta que lo que refleja es que hay unos enormes techos de cristal, discusión que no se tiene tan abiertamente porque esos falsos logros hacen que de pronto no se aborden los temas con mayor crudeza y más que crudeza es con mayores elementos y con una aproximación más holística frente a lo que se tiene que hacer. Eso es como el primer punto, hay que saber en dónde una organización está parada, hay que saber, con hechos con datos y para eso, pues, organizaciones hoy en día como <b>AEquales</b><sup>13</sup> o <b>Equipares</b><sup>14</sup> son herramientas poderosísimas dentro de las organizaciones para mirar a la cara esa realidad sin triunfalismo, dónde no los hay, pero tampoco con fatalismos donde no está. Abrir esa conversación desde la base del conocimiento de mi línea base es fundamental y yo creo que compañías como AEquales y Equipares están haciendo un rol o están teniendo un rol muy, muy objetivo porque cuando entran a las organizaciones entran a establecer esa línea base, y se ve como un proceso, No como un indicador puntual, sino como un proceso”</p>
<b>Informante 4</b>	<p>Minuto 4:42.  “ Mira yo pienso que en las empresas se consolida todo un proceso de selección de personal, pero no hay que pensarlo solamente desde allí, hay que pensarlo desde antes, de la formación de las mujeres y en general en las distintas carreras que se requiere para la empresa, en la empresa tiene que verlo de manera integral pero esa integralidad del proceso tiene que trascender al resto o sea, como se jala esta cadenita hacia atrás, entonces en lo que compete pues, a la empresa hay que identificar en el ciclo de talento, de atracción, de retención, de contratación, de inducción, de entrenamiento, de la evaluación del desempeño, la compensación, los beneficios, en fin , el desarrollo de talento y el liderazgo, todo el ciclo de vida del talento humano en la empresa hay que revisar como están esos proceso recogiendo esa intención de ser equitativos entre géneros, a veces y nosotros hemos revisado esto como con mucha conciencia, existen sesgos super inconscientes de verdad, entonces en las promociones de ciertos cargos para atraer personal a la empresa hay un sesgo sin darnos cuenta hacia</p>

<sup>13</sup> AE-Cuales: Compañía de asesoría a las empresas latinoamericanas en su camino hacia la equidad de género y la diversidad Corporativa. (<https://aequales.com/>).

<sup>14</sup> Equipares: alianza estratégica entre el Gobierno Nacional, en cabeza del Ministerio del Trabajo y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, cuyo propósito fundamental es lograr la transformación cultural y emocional de los entornos de trabajo para construir una experiencia de inclusión en cada uno de ellos. (<https://www.equipares.org/>)

ciertos cargos ocupados por hombres, esto es una empresa tradicionalmente muy masculina, pero nos hemos dado cuenta también que se pueden promover la ocupación por parte de mujeres y estamos haciéndolo, ahorita les puedo contar de un caso muy lindo de una de las funciones más difíciles en ingeniería eléctrica y en los cargos que nosotros tenemos que es justamente el mantenimiento de las líneas y ese pues a nadie se le ocurría pensar que fuera por mujeres y hoy tenemos ya una escuela de linieras... yo no sé si lo han escuchado pues le han hecho como promoción últimamente, pero es eso, es romper esos sesgos inconscientes, se puede ocupar por mujeres, entonces vuelvo como al punto que les estaba diciendo, creo que las empresa tiene que ser conscientes y cuando digo conscientes es que deliberadamente tengan la conversación, que deliberadamente propongan la revisión de esos procesos y que permitan otras miradas, así entre otras cosas se llama nuestro programa, otras miradas, de cómo estamos atrayendo las personas, como las estamos seleccionando, cómo las estamos capacitando, cómo estamos haciendo la inducción, porque sin darnos cuenta estamos involucrando muchos sesgos en ese sentido, eso con respecto a la empresa que era tu pregunta específica. Yo creo que la empresa no puede hacer mucho si al momento de atraer personal para que arranquen este tema, suponiendo que ya lo tengamos maduro en términos de esa eliminación de sesgos, no podemos hacer mucho si sólo se presentan hombres o si la gran mayoría son hombres, entonces uno dice, forcemos a que por lo menos a la terna de un cargo llegue una mujer, a la terna final de selección llegue una mujer, pero si no hay mujeres que estén estudiando las carreras que necesitamos, pues no es la empresa la que quiera seleccionar hombres para ciertos cargos es que no lo están estudiando, ahí es cuando yo digo, entra el rol de política pública y de promoción de las universidades y de otro tipo de cosas en las escuelas incluso en donde promuevan que las mujeres estudien las carreras que sabemos pues se necesitan para poder ingresar a cargos de empresas que normalmente están masculinizadas”

Minuto 16: 58 Respuesta extraída de la respuesta 2.1.

“Hay trabajos que se han hecho, hay cosas y programas que ha hecho USAID<sup>15</sup>, el PNUD<sup>16</sup> los ministerios por supuesto y ahora con mucho énfasis pero específicamente para nosotros en el sector productivo la ANDI<sup>17</sup> tiene programas muy interesantes también promoviendo la ocupación de la mujer, las cámaras de comercio, entonces yo creo que si se están haciendo cosas pero nuevamente a tu pregunta yo siento que arranca desde el tema de las carreras porque los sectores financieros, los sectores de servicio por más que sean los de más ocupación femenina pues también tiene un límite técnico por así decirlo con respecto a su mercado”

Minuto 35:44 Respuesta extraída de la reflexión final.

“Me gustaría muchísimo si pueden compartirme lo que mencionaban al principio de la conversación que yo no lo tenía tan claro y es, si lo intuye uno y hay algunos estudios que lo han mencionado pero ustedes lo dijeron con total contundencia que es en empresas pequeñas donde se favorece más la participación de las mujeres que en empresa grandes, me pareció muy interesante ese dato y pensando en algo ya en este punto que no estaba pues como en las preguntas pero considerando también que deberíamos abrirnos a ese concepto de esas barreras empresariales, quizás, las empresas si pueden hacer mucho por muchas cosas con un vínculo fuerte con empresas pequeñas, entonces al final no importa si es directa o indirectamente pero con programas digamos que vinculen start-ups y empresas pequeñas a la cadena productiva de estas grandes empresas pues saber que eso está promoviendo naturalmente ese tema, y encontrar las razones, pues debe haber alguna razón, pues si son más flexibles en sus horarios o son más yo no sé, yo no que se tienen pero si esas condiciones te favorecen pues aprender de que es lo que tienen esas empresas que las empresas grandes pueden asumir y si pueden entonces asegurarse de que en la selección de sus proveedores, pues hayan empresas pequeñas que tengan esa consideración, entonces creo que ahorita pues, me referí mucho al proceso de selección de personas pensando solamente en la vinculación de personas a los cargos pero es que ahí también hay vinculación de empresas a la cadena de productiva entonces creo que ese punto también si quieres para que lo pongas en las practicas positivas, podrían también considerarse entonces unas políticas de vinculación y unas políticas de aprovisionamiento que consideren favorecer estas empresas pequeñas que tienen empleabilidad femenina, me parece interesante que de todas formas sin forzar para que no quede contra natural y digamos tratar de exigirle a una empresa grande lo mismo que una empresa pequeña, pero si entonces mantener esa dinámica que se ha generado y promover esa dinámica que se ha generado empresa”

<sup>15</sup> USAID: United States Agency International Development.

<sup>16</sup> PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

<sup>17</sup> ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

<b>Informante 5</b>	<p>Minuto 8:36.</p> <p>“Yo creo que tiene que empezar por reconocer que hay que hacer un trabajo activo en esa materia, digamos que las empresas están muy acostumbradas, ya no tanto , pues, pero han estado muy acostumbradas a que el talento se gestiona de una manera como uniforme, entonces yo creo que hay que empezar por reconocer la diferencia y por reconocer que hay que hacer una labor activa y específica con metas específicas y super orientada a lograr efectivamente la participación de las mujeres en todos los procesos de talento, digámoslo así, en, en ... como activamente, otra cosa que me parece muy importante, es activamente revisar sus procesos internos como organización para garantizar que efectivamente desde el reclutamiento haya, digamos que una apertura y un interés específico por conseguir candidatas mujeres, por verificar las descripciones de los cargos y demás que efectivamente sean favorables a las mujeres, que eso va pues desde los turnos, los horarios, te lo digo pues porque nosotros con las conductoras de mixer hemos trabajado mucho el tema de turnos, de horarios y eso influye demasiado, digamos que mirar también más allá del, o sea mirar incluyendo todos los procesos de la compañía porque es muy distinto el reclutamiento de una conductora, al reclutamiento de una financiera, digamos que uno en la financiera puede encontrar más posibilidad de que haya más candidatas, en cambio para conductora menos , entonces tienes que hacer un esfuerzo más grande porque efectivamente en ese reclutamiento de esas personas de esas posiciones tengas candidatas, entonces verificar las condiciones del trabajo, los horarios, las condiciones de remuneración, los beneficios y demás que sean, que promuevan digamos un interés para las candidatas, eso creo que es uno”</p> <p>“Otro es ya digamos después de lograr enganchar las personas, creo que hay que hacer un esfuerzo muy grande también como en el desarrollo del talento, o sea tener políticas y tener procedimientos internos que efectivamente tengan como un enfoque específico. Por ejemplo en formación, te pongo un ejemplo, una de las cosas que a mí me han parecido más chéveres de lo que ha hecho Argos y que a mí me parece que nos ha servido a nosotras como mujeres en la vida es que hicimos un curso de liderazgo para la equidad solo para mujeres, pero era enfocado en el estilo de liderazgo de las mujeres, entonces te enseñaban cómo desde lo bueno y de lo malo, cómo potenciar ciertas habilidades que tenemos las mujeres, cómo controlar ciertas oportunidades que tenemos las mujeres, en la gestión y cómo hablar y cómo hacerte respetar en una reunión de la palabra, cómo caer en cuenta de muchas cosas, esa formación a mí me ha servido muchísimo, porque por ejemplo y todavía me pasa hay muchas cosas que yo apenas estoy como cayendo en cuenta que son discriminatorias por decirlo así, entonces yo antes y nuevamente, un rol como el que yo tengo me ayuda a poderlo hacer , pero de pronto cuando yo estaba en un rol menos importante, digámoslo así dentro de la organización no hubiera tenido la valentía para estando en una reunión veo que interrumpen una compañera mía y yo hoy me tomo el trabajo de decirle a quien sea que haya interrumpido vení espérate, ella estaba hablando, déjala terminar; Cosas de esas a mí antes como que no se me ... yo no tenía conciencia de que eso era un acto digamos de micromachismo, entonces entrenarse uno, me devuelvo pues a lo que te estaba hablando, otra de las cosas que hay que hacer es mucha formación, entrenarse, para que todos, hombres y mujeres entiendan que se puede y que no se puede hacer digámoslo así y hay otro pedazo que me parece muy importante que pueden hacer las organizaciones y es tener como unos objetivos muy claros y aunque a mucha gente le parecen odiosas las cuotas, yo sí creo que si yo me pongo la cuenta, el objetivo en todos los procesos de selección que voy a tener voy a tener mínimo una candidata mujer eso ayuda demasiado a que efectivamente las cosas se muevan”</p>
<b>Informante 6</b>	<p>Minuto 9:53</p> <p>“Mira, la verdad es que yo, ante el tema soy más de pensar que cuando hablamos de equidad es equidad, o sea, es quitémosle, digamos que el rótulo de género, cierto, entonces yo creo que cada vez que tengamos una parada como empresa o nosotros mismos como personas, es que entendamos, digamos que esas políticas o esas invitaciones o esas buenas prácticas, pero en términos de la equidad, o sea, indiscutiblemente si es hombre o mujer, cierto, indiscutible pues de género, yo creo que es, es eso, o sea, que lo que tú estés diciendo no equivalga a hacer una cuota de mercado, ¿sí?, sino que realmente tienes las Eh? No sé cómo decirlo, demostrar que tienes las personas idóneas para los cargos que tú necesitas o los o el roll que necesitas desempeñar”</p>

**Informante 7**

Minuto 7:29.

“A ver, pues yo creo que como el estado del arte frente al asunto está, pues aún muy incipiente. Digamos que hay referentes, estándares y más, pues como unas expectativas de influenciadores bueno de todo el, digamos, este movimiento femenino, que está exigiendo a las compañías tomar, pues como una medida y las políticas son precisamente esas herramientas que nos van a dar como ese, ese, esa cancha en la cual empezar a identificar las acciones, declaraciones, pues, realmente las políticas son en sí mismas las declaraciones de unos propósitos generales, ya los planes de acción y los, las metas es lo que nos aterriza, pero en principio, pues las políticas es, es como ese camino, que es lo que yo quiero lograr y los objetivos y las estrategias”

Minuto 10:18.

“Entonces, ¿qué tipo de políticas? Pues las primeras, las que nos permiten cambiar el, el, el, la ideología tanto de hombres y mujeres que trabajamos, es decir generar cultura, hacer, hacer conciencia de que tenemos una, una cultura y unos sesgos con la historia que venimos de todo eso que yo mencioné, que nos permite de pronto hasta negar la misma historia, es decir, no es que aquí no hay sesgos, cuando sí los hay y todas políticas de la parte cultural, son supremamente importantes y aunque creamos que son blandas y que son bobadas, no lo son, no lo son porque esto está muy profundamente arraigado, pues especialmente digamos, como en los líderes de la organización, entonces una política o una de los temas de política iría allí. Otro es, ¿Como vamos a abrir esas oportunidades a las mujeres? es en que, que por eso el diagnóstico donde están llegando, donde se están, donde no, cuáles son los, los roles o los cargos que están masculinizados, donde tenemos las debilidades, realmente entrar allí con un diagnóstico de qué pasa, por qué no pasan de esto, porque no hay vicepresidentas, porque no hay en ventas, trabajar sobre unos factores habilitadores en ese punto”

Minuto 11:33.

“Tercero, me parece también trabajar sobre las capacidades, sobre las capacidades de las mujeres”

Continua Minuto 12:33.

“Ser muy fuertes para poder tener esos ejercicios de coaching de mentoría, unas empresas pequeñas no lo van a tener, entonces la mujer no va a tener como ese tercero o ese validador, ese amigo, ese, esa persona que le diga, tú puedes, tienes que desarrollar estas, algunas serán cosas muy pequeñas por pero ya pasa a un estado superior en ese sí, tengo igual competencia, capacidad que, que cualquiera de mis compañeros y puedo postularme y voy a mostrarle a los jefes que yo si soy capaz, porque uno es ahí, como todo, todo, incivilizado, pues a veces, a veces pasa eso entonces”

Minuto 13:11.

“Hay otras que ya sí son más fuertes, Caro, que si tienen como un peso económico y creo que son las más complejas que son, pues estás de nivelar el salario, dar como unas, unos, unos plus, unos extra a las mujeres para poder desarrollar el tema, pero las guarderías, o sea, cosas que son muy importantes, pero obviamente que van a requerir un Capex<sup>18</sup> o Opex<sup>19</sup> ¿Y las empresas? Pues estas cuatro, que si es un valor a pagar adicional porque las otras no creo que tenga ningún valor, si no es simplemente como, como filosófico y postura empresarial, hay otras que seguramente se van a tardar más, pues porque si van a tener, pues un valor adicional”

Minuto 13:50

“Y las mismos, digamos, semanas adicionales en las en las licencias, esas son cosas, pues qué, que uno las ve en multinacionales, en empresas europeas, pues, pero que las empresas colombianas, que son tan medidas en lo en lo que prestan a los empleados, pues faltará, si no se lo dice la ley, pues no lo va a hacer, obviamente, pero hace diferencia.”

<sup>18</sup> Capex (Capital Expenditure): En español gasto en capital, es la inversión en capital o inmovilizado fijo que realiza una compañía ya sea para adquirir, mantener o mejorar su activo no corriente. (URL: <https://economipedia.com/definiciones/capex.html>)

<sup>19</sup> Opex (Operating Expenses): En español, gastos operativos, Se refiere a todos los gastos que una empresa realiza para llevar a cabo sus funciones principales (<https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/que-es-opex>)

<b>Informante 8</b>	<p>Minuto 5:25.  “Yo creo que hay algo que ha funcionado muy bien, en este momento, yo creo que es una estrategia que es importante que se quede temporal y no fija, y es el tema de las cuotas, ¿cierto? porque yo creo que finalmente, mientras uno no exija que haya un porcentaje de mujeres probablemente no van a hacer el esfuerzo de buscar a las mujeres porque es mucho más fácil los hombres que se siguen viendo toda la vida, entonces si uno no pone esas, realmente no se rompe esa inercia y yo creo que es necesaria, pero también pienso que hay que entender , y no sé en qué momento, eso sí no sabría cómo decirlo, cuando se llega a un estado de madurez para que pueda fluctuar, porque no tiene sentido que obligatoriamente tenga que tener tal participación o cual, yo creo que eso es importante para que en este periodo en que se está tratando de romper un sistema como más patriarcal, pues que pueda haber cambios ”</p> <p>Minuto 6:10.  “El otro que me parece super importante, es, mm, que el ámbito laboral cuando se están mirando temas de inclusión laboral, no solamente pueden mirarse en lo laboral únicamente, sino la inclusión del hombre y los tiempos del hombre en la participación del cuidado del hogar, porque mientras la mujer siga teniendo, la totalidad de la licencia y el hombre no tenga finalmente esto se vuelve una desventaja competitiva para las mujeres que decidan tener familia...”  “.....Cuando el hombre y la mujer, inclusive les están dando el mismo tiempo para la misma cosa, que es el tema de maternidad y paternidad es que estamos reconociendo que hay una igualdad en el cuidado de ellos para la familia, entonces yo creo que sí es una labor de la empresa cuidar para que efectivamente eso pase y que ahí sí se garanticen las posibilidades, yo creo que eso es fundamental!”</p>
---------------------	---

2. ¿De acuerdo con su experiencia, qué iniciativas, prácticas, acciones considera usted son no aconsejables en el momento de avanzar hacia la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en las grandes empresas del Valle de Aburrá, podría ampliar su respuesta?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 8.

**Tabla 8.** Respuestas Pregunta 2.

<b>Informante</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Informante 1</b>	<p>Minuto 6:16.  “Pues yo creo que la práctica no aconsejable es las contrarias a las aconsejables, como te mencionaba al principio, cuando una compañía solamente tiene una definición de contratar solo hombres porque con los hombres me va mejor, porque las mujeres se pelean, porque sí, porque no, ese tipo de políticas discriminatorias hacia el género, generan esas desigualdades tan importantes dentro de la organizaciones, entonces ese tipo de cosas creo que no deberían suceder en las compañías, no debería suceder en las compañías ningún tipo de diferenciación frente al género y lo sé por algunas experiencias se contrata a una mujer joven por ejemplo para un cargo específico uno de los temores es el tema de su embarazo y su maternidad porque efectivamente son como ochenta y cuatro días de licencia y eso son casi tres cuatro meses de no contar con la persona y eso es un tiempo costoso”.</p>

<b>Informante 2</b>	<p>Minuto 17:24.  “Desde mi punto de vista muy particular te diría que las cuotas no necesariamente estimulan el que se cree un mindset<sup>20</sup> alrededor de este tema por el contrario pareciera ser una obligación que incomoda a algunos y no estoy hablando necesariamente de los directivos de las organizaciones sino muchas veces quienes toman decisiones en otros mandos porque pareciera estar más asociados a tener que cumplir que a realmente comprender por qué darle valor a la mujer o por qué incluir a otros grupos, o por qué es importante la transformación cultural”.</p> <p>Minuto 39:17.  “Insisto en que para mí la forma correcta no es poner cuotas y no es decir cuántas mujeres van a subir, cuantas mujeres tenemos en la junta directiva, cuantas mujeres se ven, sino que realmente nos quitamos los sesgos que hay alrededor de las mujeres, si es mamá entonces no va a poder viajar lo suficiente, si está todavía en edad de ser madre y aún no ha sido no le demos una posición de alta responsabilidad porque si decide ser mamá se nos arruina todo el plan. O es que va a ser más sensible o es que va a ser más compleja de manejar o es que no va a tener la misma fortaleza para enfrentar crisis que tienen los hombres. Yo creo que el trabajo grande está en eliminar esos sesgos que tenemos las mujeres, trabajar en nosotras mismas, trabajar en empoderarnos, en hacernos suficientes para nosotras mismas y con eso poder abrir camino para que cada quien se ubique en donde quiera ubicarse y no donde una organización decida que es más estratégico por que cumple con una cuota”</p>
<b>Informante 3</b>	<p>Minuto 9:13  “Acciones puntuales no necesariamente reflejan el momento o la línea base de donde parte una organización, programas puntuales que son bienvenidos, que son maravillosos para el progreso y sin duda ayudan, no es haber generado cultura con diversidad e inclusión, y eso es muy importante”</p> <p>Minuto 11:25  “No como un indicador puntual, sino como un proceso, que, como, no como un indicador de participación sino si verdaderamente sí se está dando el proceso internamente”</p>
<b>Informante 4</b>	<p>Minuto 9:44.  “Yo siento que hay ciertas cosas como lo decía ahorita consciente o inconsciente, pero en el wording<sup>21</sup> de la descripción del cargo por ejemplo se pueden estar cometiendo errores de sesgo suponiendo que es un hombre quien va a desempeñar la función, entonces prácticas desde ahí son no recomendables. También en términos de la selección de las personas al final yo siento que hay que presionar un poquito, no se trata de favorecer solamente a las mujeres pero sí permitirles que entren a competir entonces permitir por ejemplo que la terna final no tenga una mujer, yo pienso que hay que ser un poquito como determinado en que se incluya una mujer y de ahí va a empezar a jalar porque entonces se empieza a mover como la maquina de donde hay una mujer y se empiezan a buscar y las universidades reciben ese mensaje, entonces una práctica no favorable es seguir los procesos sin hacerse siquiera la pregunta de puede haber una mujer. Otra práctica no favorable es no revisar por ejemplo los temas salariales, asumir que está bien y asumir que no hay disparidad, entonces el no revisar sistemáticamente estos temas también puede generar estos sesgos, suponer ,por ejemplo, que para ciertos cargos, sobre todo para los cargos ejecutivos, se requiere por ciertas características y se asume que esas características solamente las tienen los hombres porque tienen más posibilidades de movilidad, porque tienen menos restricciones con respecto al horario, en fin creo que eso también es una práctica no positiva”</p> <p>Minuto 11:57.  “ Creo que por ejemplo las universidades también deberían promoverse y vuelvo a mi punto de cómo nosotros nos alimentamos de una cadena que viene alimentándose desde hace mucho rato, también en las universidades pueden haber prácticas que están favoreciendo esa inequidad y es la apertura de sus programas y la promoción de sus programas solamente en colegios masculinos, que no permitan digamos esa diversidad de entrada, yo creo que eso arranca desde ahí la cadenita y posiblemente a nosotros nos llega ya es un resultado”.</p> <p>Minuto 14:56 Respuesta extraída de la respuesta 2.1</p>

<sup>20</sup> Minset: mentalidad (<https://dictionary.cambridge.org/>)

<sup>21</sup> Wording: redacción, expresión (<https://dictionary.cambridge.org/>)

“ Y hay otra y me devuelvo un poquito a la pregunta anterior que creo que tenía que ver con las prácticas no muy positivas y me referí solamente al ingreso al trabajo, pero también hay prácticas con respecto a recortes de personal que terminan recortando más como cargos ocupados por mujeres, yo no sé si ustedes recuerdan las cifra cuando la pandemia que pues aquí de manera un poco involuntaria las empresas se vieron sometidas a reducir sus cargos, si, su empleo y en ese caso la estadística es que a mí se me quedó muy grabada. La estadística mostraba que durante el 2020, a junio del 2020, era mitad de año cuando sacaron esta estadística pues la disminución del empleo en los hombres o la tasa de desempleo en los hombres tal vez era con el 16% y de las mujeres estoy hablando de Colombia era el 25% si, y uno dice bueno, todos sufrieron y era más lógico que las mujeres volvieran a su hogar, oigan esto, esto es un sesgo, pero bueno así todavía las empresas lo consideran y al año siguiente al 21 cuando ya estamos recuperados un poco del tema de la pandemia pues la tasa de desempleo de los hombres si se recuperó, llego casi al 10 y la de las mujeres no paso del 20 o sea paso del 24 al 20 no fue una gran recuperación, entonces yo digo, ese tipo de prácticas también, asumir que son más fácil digamos que las mujeres lleven esa necesidad de ajustes cuando hay una disminución de personal y la dificultad para volver a recuperar ese número que teníamos de empleabilidad de las mujeres también es complejo.”

Minuto 39:58.

“¿Mira no me preguntaron específicamente por el tema de las cuotas, pero yo te digo, yo considero no solamente que no es efectivo, sino que es perjudicial la verdad, ahorita les decía que una persona de la terna sea mujer eso podría sonar como una cuota indirecta pero no estoy forzando a que en el cargo haya cierto número de... por qué? porque en otro lado se ve como no merecido, porque en otro lado se genera también esta otra consideración inconsciente de que hay una debilidad y que necesita digamos ese empujón institucional y eso nos hace ver más débiles y a mí no me gusta que se nos vea como débiles, me gusta que se reconozca que nos merecemos el cargo, que se reconozca que hubo un trabajo duro, pero no me gusta estar quejándome de que nos toca el doble, de que nosotros tenemos ciertos inconvenientes que los hombres no, yo siento que eso no... mire y entre nosotros cuando hablo pues con mi grupo de amigas y todo yo digo ayudémonos a quitar esa mirada y sé que es personal y sé que aquí hay muchas diferencias pero mi mirada por ejemplo y muchas veces en este tipo de entrevistas me preguntan si fue muy difícil para mí, si sufrí mucho pues en el proceso de llegar pues a ese tipo de cargos, y honestamente yo digo no más que cualquier otra persona, que toco trabajar duro, como cualquier otra persona, persona en general hombres y mujeres, que me toca hacer mucho sacrificio, como a cualquier persona, entonces yo siento que establecer de entrada una como no meterse en la película de que la voy a tener más difícil, creo que facilita también una conversación genuina frente a los pares de yo tengo algo que aportar, merezco ser escuchada, pero no por ser mujer, que deberían... no, sino porque de verdad tengo algo que aportar, entonces creo que por lo menos en mi caso yo no he sentido como especialmente barreras de sesgo y siendo un sector muy masculinizado, pero no lo sentí así, yo no sé si fue por ser Colombia ISA y lo digo así porque para muchos Colombia está atrasada, no, yo estuve dos años trabajando en Chile y les quiero decir que se nota y estuve en un sector porque fue cuando compramos la empresa de vías, que es super masculinizado, en un país muy machista, una empresa que era de los españoles que son terribles y llega una mujer a hacer la toma de la empresa, les digo se querían más o menos morir literal una cosa, entonces allí si lo sentí, sentí esa discriminación, aquí yo digo aquí se valora las conversaciones y debo decir también que allí al final salió muy bien, al principio si fue difícil pero después sale bien, porque sale bien? Porque uno tiene algo que aportar, porque hacemos nuestra magia como mujeres y porque logramos conciliar muchas cosas, entonces yo digo, quitémonos esos sesgos, quitémonos esas cosas, nos lo vamos a ganar genuinamente el cargo y la posición porque en verdad nos lo merecemos, no sentimos el pobrecitas que nos toca más duro, no, sentimos la verraquera de que lo podemos hacer y que lo vamos a lograr, pero la posición desvalida a mí no me gusta, a mí no me gusta y siento que con eso no se logra sino lástima, ahí es que, de verdad, si nos creemos empoderadas hablemos como tal, a mí no me molesta ni me quita nada que me inviten a una comida y, si me quieren abrir la puerta bien pueda y me abre la puerta, y si me quiere correr la silla bien pueda y me corre la silla, no es el vacío que yo necesito llenar, no, yo sé que ahí no reside ese vacío, entonces, como tengo ese vacío tampoco me molesta, no me siento pues vulnerada, yo siento que hay que reforzar es la posición de empoderamiento no la posición de vulnerabilidad y esto desde acá (señala la cabeza)”.

<b>Informante 5</b>	<p>Minuto 13:46</p> <p>“La verdad no sé, yo te diría que las cuotas ni siquiera yo las doy por recogidas porque es que lastimosamente para poder generar una base importante nosotros vamos a tener que seguir trabajando con cuotas un tiempo y eso que ni siquiera la gente ve las cuotas que muy odiosas que no sé qué... pero tampoco las tienen, mira por ejemplo lo que ha pasado con el gobierno, a mí me ha parecido muy chévere porque, efectivamente, el tema de las cuotas mínimas ha servido para crear una generación de mujeres líderes muy valiosas en temas políticos, entonces no creo que estén mandadas a recoger”.</p>
<b>Informante 6</b>	<p>Minuto 11:07</p> <p>“Cuando queremos forzar, eh, caro, o, sea, yo, yo siento que cuando se va a forzar porque no se cumple, no estamos cumpliendo un número o porque el mismo Gobierno pone usted tiene que tener tanto porcentaje de mujeres, ¡No!. O sea, usted tiene que tener las personas nuevamente idóneas a esos cargos, ¿Cierto?, y que claramente muestre transparencia y muestre, digamos que ustedes no, total transparencia, total transparencia de que la persona no está ahí porque, porque tiene o es hombre o es mujer, ¿cierto?, o sea, para mí la no transparencia, o sea, primero respondo, el que uno esté forzado por seguir estadísticas es como, el cómo, el resumen sería una buena práctica y lo más importante para mí en términos de resumen también es la transparencia entre esas políticas, ¿cierto? Como la empresa transparentemente muestra que lo que realmente está aplicando es equidad”</p>
<b>Informante 7</b>	<p>Minuto 14:41.</p> <p>“Pues mira, qué digamos, que yo creo que hay muchas disyuntivas entre uno más favorezca la mujer, yo creo sinceramente, genuinamente, que a veces puede tener el efecto contrario, o sea, y digamos lo de las semanas, si una empresa va a decir allí bueno, entonces voy a dar dos meses más de remuneración, pues de licencia remunerada a la mujer, eso tiene un impacto que es contraproducente, porque va a ser costoso, porque el jefe va a decir: “me voy a quedar sin la persona durante más tiempo”, entonces creo que tienen que ser como unas prácticas lentas, equitativas, no, no sobredimensionar, sino equitativas y progresivas y muy bien utilizadas y aprovechadas por las mujeres para que la empresa vea y todo el mundo vea que la empresa gana, que el equipo de trabajo gana y que la mujer gana, o sea, es un gana-gana, no, no el reivindicador, es que yo tengo derecho a esto, ¿cierto? Y voy por ese beneficio, sino que genera unos espacios de trabajo más inclusivos y equitativos, pero donde todo el mundo ve qué gana, ¿cierto?, creo, creo que hay que tener como cuidado y progresividad en las medidas.”</p>

<b>Informante 8</b>	<p>Minuto 7:34.  “Yo a veces pienso como la rigidez en cuanto a la participación, yo creo que eso es difícil, yo que uno tiene que tener flexibilidad , sobre todo también porque finalmente hay una historia y demás, entonces, yo creo que ahí , tiene mucho que ver, yo creo que , mm, ligarlo solo, yo creo que se hacen muchos esfuerzos, al ligarlo solo al tema del lenguaje, yo creo que ser incluyente no quiere decir: todos y todas, compañeros y compañeras, yo creo que a veces estamos poniendo más énfasis en la forma que en el fondo, por ejemplo”.</p> <p>Minuto 8:08.  En algún momento siempre se nombre a todos por iguales, pero yo realmente, yo no creo que seamos iguales, o sea, y ni siquiera estoy hablando de hombre o mujer, sino de características de lo femenino y lo masculino, entonces cuando nosotros decimos: es que voy a poner cualquier ejemplo, en enfermería, entonces ahora tenemos que meterle tanta cuota de hombres, que además la cuota de hombres no existe y que debería existir en los cargos femeninos así como en los masculinos se está metiendo, eh, realmente, yo sí creo, yo creo que uno tiene que entender hasta qué punto había un imaginario en que se decía que las mujeres no podían participar en ciertas cosas o los hombres en ciertas cosas, pero también entender que desde lo masculino y lo femenino y por eso digo no hombre y mujer dependiendo de la característica de la persona, puede tirar más hacia un lado o hacia el otro pero creo que es eso es claramente identificable, es decir unos pueden tener más atención a un tipo de cosas o de pronto un desarrollo de la lógica a través de sistemas que tengan que ver con desarrollo del lenguaje y el otro puede ser a través del lenguaje matemático y puede estar asociado a lo uno o lo otro, ¿cierto? y yo creo que eso es un error o meter todos los temas de mujeres como en el ámbito del hombre”.</p> <p>Minuto 21:30.  “....Muchas veces se vuelve cumplir la planilla, no sé si más allá de cumplir una planilla tendría que haber, no “si tengo el baño o no sé qué”, como si me incluyen en las decisiones, como si finalmente a la hora de tener un grupo directivo donde estemos una composición ahora, pues que el ideal sea 30 el ideal pues de mujeres que no estamos igual todavía, pero el 30 de mujeres en el equipo directivo, pero realmente los temas se resuelven, no, no con el total del equipo directo sino que llama a dos o tres o cuatro el presidente, que es un hombre con dos o tres o cuatro hombres y las otras mujeres quedan por fuera, entonces yo creo que hay que buscar otros sistemas porque el indicador te puede decir unas cosas de forma pero también hay una cosa que tendría que ser percepción”.</p>
---------------------	--

En relación con el objetivo específico 2, *“Identificar las acciones afirmativas que han implementado las grandes empresas del Valle de Aburrá para contribuir a la equidad de género y al ascenso de las mujeres a cargos de alta dirección”*, se plantearon las siguientes preguntas:

3. ¿De acuerdo con su experiencia, qué acciones afirmativas conoce han implementado las grandes empresas del Valle de Aburrá para avanzar en el cierre de brechas y lograr la equidad de género?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 9.

**Tabla 9.** Respuestas Pregunta 3.

<b>Informante</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Informante 1</b>	<p>Minuto 9:12.</p> <p>“Mira, yo creo que además de lo que hoy vemos en el sector financiero, en donde, por alguna razón que yo desconozco, el ochenta por ciento son mujeres, y creo que es porque se estigmatiza que la mujer es más organizada, es más disciplinada, es más honrada o en algunos sentidos, o sea es más difícil que haga un fraude. Además de ese espacio que la mujer se ha ganado en el tema del sector financiero, a punta de historia y de reconocer que efectivamente lo puede lograr, creo que otra acción afirmativa es el espacio que las mujeres se han ganado en el sector comercial, que vienen desarrollando cada día más en el sector comercial, el hecho de que la mujer logre ser directora, vicepresidenta de un área comercial que antes estaba como solamente dirigida a los hombres, creo que es algo muy muy positivo de lo que hoy podemos ver y esa acción específica es que la mujer ha logrado demostrar que tiene un papel y rol fundamental en el tema de promoción de ventas, no solamente en el campo financiero sino en las ventas se destaca por todo el compromiso y por toda la vocación que tiene de servicio”</p>
<b>Informante 2</b>	<p>Minuto 32:44.</p> <p>“Tiene que ver con ese proceso cultural y de empoderamiento que a través de distintas herramientas pueden llegar a las mujeres en todos los niveles de la organización para hacerles entender que ellas pueden decidir lo que quieren hacer en el momento en que lo quieran hacer”</p>

**Informante 3**

Minuto 12:42.

“Mira, yo creo que sí hay, hay, hay modelos, digamos, yo no estoy muy de acuerdo con el tema de cuotas, pero sí creo que han ayudado, creo que han ayudado simplemente a obligar a que se piense frente al tema, pero al final fijate cómo aquellos líderes que ven la participación femenina o que ven la participación equitativa como un valor son aquellos líderes que han abierto camino, es decir que han tumbado barreras”

Minuto 15:04:

“Hay otro tema bien importante, Eh, de lo que, por ejemplo, Ana Maigushuca<sup>22</sup> habla mucho, a mí me encanta ella porque ella habla de dignificar el rol del hombre como papá, como actor principal dentro de la casa, en donde las mujeres también nos hemos dedicado, a, a, por asumir un rol y por cada uno tener históricamente o culturalmente un rol definido dentro del hogar hemos ocupado espacios mayores que los hombres pudieran ocupar y una de las medidas más potentes desde el punto de vista de equidad de género es la licencia de paternidad, es decir, en ese momento donde la mujer está en su etapa de convertirse en mamá, existe esta creencia que se ha ido tumbando poco a poco, pero cada una existe, y es que yo no voy a contratar o yo no le voy a dar el ascenso, yo no voy a promover a una persona que está en etapa de convertirse en mamá Por la licencia de maternidad o porque, pues yo necesito a alguien que no se me vaya a ir cuatro meses o 6 meses o necesito a alguien que esté aquí al frente del tema y yo creo que cuando el papá y la mamá asumen ese rol de manera equitativa, pues tú, inmediatamente que es, quitas ese sesgo desfavorable. Ya hay organizaciones que vienen trabajando de manera muy deliberada en equiparar, equiparar ese rol de papá y de mamá, y de la importancia que tiene que los dos asuman ese rol de cuidador de presente en la casa. En ISA tenemos un trabajo muy importante que se llama otras miradas, un programa muy bonito que se llama otras miradas en donde estamos educando en relación con otras masculinidades verdad y entonces tenemos papas cuidadores de sus hijos”

Minuto: 20:53.

Y, por ejemplo, hay sesgos evidentes en la contratación de personas, ¿no? La misma manera en la que tú haces una convocatoria de selección puede venir con un sesgo declarado y nosotros hemos tratado de trabajar de manera muy deliberada para garantizar que cualquier persona se sienta igualmente participe.

Minuto: 27:43.

“Te quisiera agregar un ejemplo que nosotros hicimos, mira, eh, nosotros construimos líneas de transmisión de energía de alto voltaje, históricamente estás líneas, que están en territorios apartados, han sido desarrolladas por hombres. ¿Por qué? Porque es un trabajo en alturas, porque es un trabajo peligroso desde el punto de vista la alta tensión, porque requiere, digamos, un esfuerzo entre comillas “físico especial” y lanzamos recientemente la escuela de Linieras. Y logramos y se graduaron, ehmm, varias mujeres con la capacitación adecuada para hacer el trabajo de construcción de líneas, que en el argot popular se llama como tirar línea. Imagínate que ahora son mujeres que nos ha traído unos grandes aprendizajes porque su aproximación a su propia seguridad, por muchísimas cosas, porque sus hijos las esperan, porque no, por la sensibilidad parece es mucho mayor que la de los hombres, ¿no?, con la posibilidad de abrir oportunidades laborales a mujeres que están en zonas apartadas, en un trabajo que además va a traer muchísimo progreso, entonces estamos encantados y eso es un ejemplo de cómo un programa reta durísimo, el statu quo, porque si tú tuvieras que empezar por profesiones que vas a retar desde el punto de vista de ser más masculinizadas, tal vez pusieras el trabajo de linieros en la última, de todas las etapas y resulta que nosotros seleccionamos cuál era ese trabajo que nos parecía, entre comillas, “casi que imposible que hiciera mujeres”, y fijate cómo en este momento tenemos ya una escuela de linieras, trayendo una cantidad de beneficios y seguramente una cantidad de efectividades y una cantidad de progreso y oportunidades para mujeres que están en zonas apartadas.”

---

<sup>22</sup> Ana Fernanda Maiguashca: Presidenta del Consejo Privado de Competitividad, Gobierno de Colombia. (<https://co.linkedin.com/in/ana-maiguashca-628bb350>).

<b>Informante 4</b>	<p>Minuto 18:08.</p> <p>“Pues hay varias, hay cosas específicamente en los años anteriores con el gobierno muchas empresas se vincularon a programas específicos como de certificación incluso de esos procesos, había uno que se llamaba Colombia... ¿Equipares? Bueno Equipares era de certificación, pero Colombia reactiva con las mujeres algo así, que yo siento que también las empresas empiezan como a contarse estas cosas, por ejemplo lo que promovió Equipares o lo que promueve USAID o lo que promueve el PNUD son programas internos, en nuestro caso por ejemplo cogimos estas prácticas y definimos nuestro propio programa con su propio nombre que se llama otras miradas, para para promover la diversidad en todo su aspecto, no solamente en términos de género, pues también esas otras miradas desde la discapacidad, desde el temas de diferencias socioeconómicas, políticas de distintas acepciones, la diversidad es espectro muy amplio que yo creo que también es bueno que se asegure o este programa específico que les mencionaba de las linieras, entonces yo siento que los programas que se promueven desde política pública o desde distintas instituciones se lanzan pero las empresas al final los moldean a sus propias necesidades y creo que eso está bien porque se pone un sello, incluso se comprometen con más de lo que este tipo de programas promueven, pues yo no se me el nombre pero se por ejemplo que Nutresa tiene unos programas muy lindos, Comfama<sup>23</sup> ha promovido también un montón de programas de liderazgo de las mujeres no solamente de mujeres en cargos en general sino también en cargos críticos de liderazgo con unas mentorías muy lindas, la cámara de comercio también, es que no me acuerdo el nombre de los programas, pero sí de este tipo de iniciativas, pues he participado en algunas de ellas y me ha parecido que genuinamente empiezan a quitar esos sesgos que tenemos como decía ahorita pues inconscientes”.</p>
---------------------	--

---

<sup>23</sup> Comfama: Caja de Compensación Familiar de Antioquia (<https://www.comfama.com/>)

<p><b>Informante 5</b></p>	<p>Minuto 15:56.  “Nosotros vivimos eso mucho, digamos que la industria de los materiales de construcción es absolutamente masculina y entonces a todo el mundo le parece que una mujer no puede manejar un camión mezclador o que no puede ser operaria en una planta y si es verdad que por ejemplo ser operaria en una planta son labores que son pesadas físicamente, pero no son imposibles, entonces nosotros por ejemplo hemos hecho un proceso muy bonito, de cómo hacemos para que las mujeres se interesen por ese tipo de roles y por ese tipo de actividad y va desde, por ejemplo te pongo un caso, en Estados Unidos que tenemos un proyecto muy bonito para reclutamiento, en Estado Unidos es muy difícil conseguir conductores para cualquier industria y sean hombres o sean mujeres es super complicado que la gente trabaje como conductor y el negocio de la entrega de concreto es un negocio de logística donde el conductor es absolutamente clave porque ahí pasa pues la atención del cliente, la eficiencia, todo entonces estos eran renegando que no habían, que no habían y yo le decía que además estas excluyendo de la base a todas las mujeres porque es que tienes menos gente sobre la que vas, bien poquitos que son y estas sacando la mitad o más de la mitad de la base de dónde vas a sacar, entonces empezamos un proyecto identificando por qué las mujeres o qué puede dificultar o por qué a una mujer puede no gustarle ser conductor de un mezclador, entonces en Estados Unidos por ejemplo sacar el pase para manejar un vehículo de carga pesada requiere muchísimas cosas y cuando veíamos los requisitos, ninguna mujer se postulaba por varias razones, entonces empezamos con una cosa que es como el automóvil club de allá a decir, venga a ver, vamos a que más mujeres saquen el pase, entonces les vamos a enseñar, entonces trabajamos en alianza con ellos para que sólo desde que hubiera mujeres con pase de vehículo pesado para poder arrancar a meterlas en el proceso de selección, entonces creo que si uno facilita las cosas, lo mismo los horarios, sobre todo en Estados Unidos había distancias muy largas de entrega, entonces la persona volvía a su casa supremamente tarde o lo que fuera, entonces como ajustábamos esas cosas, entonces creo que ser muy activos en buscar el por qué, no sé si es una labor de fuerza física, qué tipo de herramienta o de materiales pueden servir para que una mujer se interese por ese tipo de actividades”</p> <p>Minuto 19:02.  “Hemos hecho formación de maestras de obra con el SENA<sup>24</sup>, entonces le dije al SENA, venga vamos a hacer los cursos de maestros de obra, que nosotros toda la vida hemos trabajado mucho en formalizar la industria de la construcción, venga lo hacemos pero hagámoslo con foco de género, entonces necesito curso solo para mujeres y que me traiga profesoras, o sea los referentes a mí me parece que son super importantes, entonces tráigame profesoras, tráigame ejemplos exitosos de por qué una mujer maestra de obra es más pulida, más responsable con las cuentas, tiene menos desperdicio, tiene ta, ta, ta y vamos a mover eso con nuestros clientes. Entonces trabajar mucho en alianza, digamos, en la formación con el cliente, con los mismos proveedores para que funcionen las cosas, esa es una de las que hemos hecho mucho, o sea lo hemos hecho con maestros de obra, lo hemos hecho con mujeres conductoras, lo estamos haciendo ahora con operarias de horno pues que es una labor muy importante en nuestra compañía”</p> <p>Minuto 20:12.  “Que más que me acuerde, por ejemplo, mucha divulgación internamente y en nuestras comunidades vecinas y demás porque esos son los que al fin y al cabo terminan trabajando con nosotros, en cómo los roles ya no son de género y entonces cómo yo puedo tener secretarios, cómo puedo tener señores sirviendo tintos y cómo puedo tener señoras manejando vehículos, cosas de ese estilo”</p>
<p><b>Informante 6</b></p>	<p>Minuto 12:31</p> <p>“sinceramente ninguna, pues una como directamente, directamente en que yo haya participado de o prácticas o acciones o políticas, no, ninguna”</p> <p>Minuto 12:51  “como consiente no”</p>
<p><b>Informante 7</b></p>	

<sup>24</sup> SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje (<https://www.sena.edu.co/es-co/Paginas/default.aspx>)

<b>Informante 8</b>	<p>Minuto 11:40</p> <p>“Mira por ejemplo, yo creo, conozco organizaciones, tenían la posibilidad, la licencia de los hombres era más larga, el tema del retorno progresivo de la mujer al trabajo, porque la licencia como estaba planteada, hasta un momento era la mujer tiene hasta tal día y al otro día vuelve a iniciar como si nada, aquí había como un retorno paulatino, entonces decían, no sé, la primera vuelve medio día, la siguiente semana vuelve seis horas entonces se le volvía un mes o más de un mes, en cual había un retorno, una transición menos violenta, porque de una mujer estar 100% en el hogar a decir que no vuelve al hogar sino pues en la mañana o en la noche o al menos que esté muy cerquita que tenga posibilidad de ir a hora de almuerzo, pues también ¿su calidad de vida pues como se afecta?, entonces yo creo que es un tipo de buena práctica que se puede tener”</p> <p>Minuto 13:02</p> <p>“los espacios de lactancia para que la mujer pueda tener un espacio que no sea ni el baño ni la oficina, que no saben dónde está un lugar que sea cómodo, propiciar esos espacios por ejemplo para el tema de lactancia porque hay muchas mujeres se quedan lactando después”</p>
---------------------	---

4. ¿De acuerdo con su experiencia, qué prácticas, políticas o iniciativas conoce han incorporado las grandes empresas del Valle de Aburrá para contribuir a facilitar el ascenso de las mujeres a cargos de alta dirección?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 10.

**Tabla 10.** Respuestas Pregunta 4.

<b>Informante</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Informante 1</b>	<p>Minuto 20:06</p> <p>“Yo creo que como elementos facilitadores claramente está el reto mismo que tiene la mujer de prepararse mucho, de ser una persona inteligente, de ser una persona que se aísla del prototipo que traíamos del pasado que era una mujer vista mucho más como un símbolo sexual o un símbolo de atracción, un símbolo de la niña bonita pero que no piensa, yo creo que ese tipo de elemento pues ayuda mucho a la mujer a que se demuestre como la persona capaz, o sea hay una persona, y ustedes las niñas jóvenes y yo también que soy mamá de hija, le digo a mi hija muy linda y tiene que ser así porque uno como mujer debe cuidarse mucho, vestirse bien y verse muy linda siempre, pero además intelectual, emocional, físicamente debe preocuparse mucho por ser cada día una mejor persona, una mejor atleta, una persona que siempre está cuidándose mucho su alimentación, o sea ser una persona muy integral, esos elementos creo que en la medida que yo como mujer me respeto, me quiero, me cuido, me preocupo por desarrollarme intelectualmente, estoy leyendo, estoy conociendo, soy capaz de sostener una conversación inteligente, ese tipo de cosas son las que apalancan realmente el crecimiento de la mujer y pues esto sonara un poco machista y retrogrado pero yo sigo pensando que la mujer es la fuente de muchas cosas, entonces tenemos un potencial inmenso para movilizar una sociedad”.</p>
<b>Informante 2</b>	<p>Minuto: 16:22.</p> <p>“Al menos en mi opinión termina siendo muy subjetivo porque no considero haber llegado o tener la posición que tengo hoy gracias a una política específica de diversidad, equidad e inclusión, creo que por el contrario ha sido más un tema de mérito, oportunidad, de apertura mental seguramente de las organizaciones de las que he hecho parte, pero hace diez años no existía una política de diversidad, equidad e inclusión, de hecho son muy recientes lo cual daría cuenta de que ninguna mujer que ocupe un cargo de alta dirección antes de dos años o un año ha sido elegida por una política en particular”</p>

<b>Informante 3</b>	<p>Minuto 13:36.</p> <p>“Yo creo hay que trabajar, hay iniciativas tan importantes como la del <b>CESA</b><sup>25</sup> que tiene, digamos, este programa de liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas, que ya tiene que ya tiene cerca de 300 mujeres entrenadas, es un seminario muy bueno, digamos la capacitación a las mismas mujeres para enfrentar escenarios en donde, he, en donde puedan destacarse, en la misma, en el mismo nivel y con algo tremendamente importante que han tenido los hombres históricamente, que es el networking, no, esas cadenas asociativas de compartir talento, de compartir desafíos empresariales, de compartir desafíos personales que los hombres han creado en muchas plataformas, históricamente ha sido un gran impulsor para ellos. Yo conozco, refiero, porque conozco a esta persona que es excelente, las mujeres tenemos que trabajar más en esto, es decir, que estas iniciativas que han salido del Círculo de Mujeres Semana, hay muchas iniciativas que están surgiendo de mujeres en este momento que lo que ayudan es a fortalecer esa sororidad. No, entonces esas son iniciativas que, promovidas desde la empresa, apoyadas desde la empresa, pues son he caminos de impulso muy relevantes para seguir, Digamos, tumbando esos preconceptos de que hay diferencia entre hombres y mujeres”</p>
<b>Informante 4</b>	<p>Minuto 21:04.</p> <p>“Mira, yo creo que puedo ser injusta porque como no las conozco todas y no he participado tampoco en todas, pues pudiera ser injusta por ese sesgo de contribución directa, pero, en nuestro caso por ejemplo el programa de Comfama que escogía mentoras en distintas empresas y personas que querían ser mentoriadas por mujeres líderes para ayudarles a identificar cómo como mujer se habían vencido algunas barreras. En nuestro caso fue bastante visible, tanto la participación de mentoras como de personas que se querían promover y se ha establecido como una especie de conversación continua con esas mujeres a quienes queremos desarrollar, entre otras cosas porque se les ofrecía porque la organización las identificaba, pero también ellas expresaban su interés pues en evolucionar y terminó integrándose a un programa de liderazgo interno de promover capacidades. Entonces, digamos, para las mujeres este hacia parte digamos de su formación y pues es muy difícil también atribuirle el cambio de las mujeres o identificar que la mujeres que llegaron nuevas a cargos directivos entonces es por ese programa solamente, es difícil hacer esa conexión tan directa pero si es algo que sentimos que ha generado pues como una conversación positiva al interior, entonces cuando sale la siguiente promoción de ese programa pues las misma mujeres dicen, es muy chévere, apliquen, en fin, entonces se promueven también como ese tipo de participación de esas iniciativas, entonces de ese podría hablar positivamente, pero insisto pues hablo del que conozco, no es necesariamente pues el único, ni tampoco puedo decir que es atribuirle a ese programa que se hayan generado cambios en algunos puestos directivos en ISA ”.</p>

---

<sup>25</sup>CESA: Colegio de Estudios Superiores de Administración (<https://www.cesa.edu.co/>)

<b>Informante 5</b>	<p>Minuto 21:02.</p> <p>“Lo primero es tener una base muy amplia, o sea que tu tengas una buena base de participación de mujeres, pues desde que arrancan en temas profesionales pues y especialistas, entonces mientras más amplia sea, y para eso lo que hicimos fue adaptar todos nuestros procesos de selección, de promoción de talento, de remuneración y demás al tema de género, entonces va desde beneficios que ofrecemos como compañía, entonces la flexibilidad en los horarios, los temas de salas de lactancia, los temas de formación y entrenamiento con enfoque de género, como también... A ver que más, debe haber muchas porque acuérdate que yo no estoy en gestión humana y yo muchas de esas no me las sé, te estoy hablando es de lo que yo me acuerdo, entonces tener una base muy amplia, lo otro es también, nosotros lo que hicimos es que en el proceso de talento la identificación de cargos críticos, siempre también tratamos de que los candidatos pues digamos de los procesos de sucesión, o sea tenemos como un mapa de talento donde se identifican para las posiciones críticas quienes son los eventuales candidatos si esa persona llega a salir, que siempre en esos mapas de sucesión haya mujeres que estén participando, el tema de formación ha sido super clave, hemos hecho cursos de liderazgo para las , llevamos varias como cohortes que nada más ahorita estaba aquí mirando una cosa que hicieron en Honduras que yo no sabía y me parece chévere por ejemplo también, dice buscamos fortalecer la movilización de mujeres de alto desempeño con potencial de desarrollo hacia niveles gerenciales y de liderazgo, una cohorte de veinticuatro mujeres de diferentes geografías y áreas de la compañía se evaluaron para identificar oportunidades que eleven su perfil de competencias directivas y ejecutivas, o sea como hacer unos planes de desarrollo específicos para esas mujeres líderes. Aquí estaba viendo por ejemplo lo de Honduras, hicimos un programa de formación de operarias de montacarga, que es un trabajo pues que había sido super tradicional, con la Cámara Hondureña de la construcción y tenemos pues así como la iniciativa de Estados Unidos que te conté que se llama Women in Trucking, ahora que me acuerdo, pero si, sobre todo, como cursos de liderazgo y entrenamiento y en toda la gestión del desempeño con mucho foco en el tipo de habilidades que tienen las mujeres y cómo se desarrollan”.</p>
<b>Informante 6</b>	
<b>Informante 7</b>	<p>Minuto 16:30.</p> <p>Me pareció muy interesante una que vi en ISA que acabaron de extender como, o sea no, no van a jubilar a las mujeres, por decirlo así, a los, a los 57, sino que van a poner un rango igual, eh, cuando yo lo vi yo dije: ¿será que eso es bueno o será que eso es malo?, entonces, resulta que es muy bueno porque cuando van a escoger un ascenso, si la mujer le quedan 2 años en ascenso en la misma empresa, el señor que tiene, por decirte algo, 52, Los dos tienen 52, entonces hasta le faltan 5 para jubilarse, al señor le faltan 10, lo van a perfilar a él, al cargo de sucesión, la mujer no, la mujer ya está prejubilada, o sea, dejémosla ahí quietica porque ya lo que falta es nada, ya es abuelita, entonces, ¡uy! me pareció muy poderoso, parece, me parece una decisión super, super tesa es una empresa, pues qué, que además tiene mujeres en cargos directivos desde hace mucho tiempo, aunque hay pocas ingenieras eléctricas, ha estado en cargos en cargos muy altos y me pareció, pues ganador”</p> <p>Minuto 17:42.</p> <p>“La de las cuotas que las hemos definido, que también tienen detractores, ¿cierto?, pero me parece que sí empoderan yo, yo sí creo que va generando un ambiente, no, no por el hecho de ser mujer, sino la mujer que además cumple el perfil, pero va generando esa masa crítica de ascenso porque entonces siempre nos vamos a quedar en el rango medio y obviamente el techo de cristal está en los niveles más altos, entonces yo sí creo también genuinamente que las cuotas, una cuota bien escrita, bien fijada, también sirve, empodera, eh, y genera también como solidaridad entre las mujeres porque van viendo ellas mismas que sus compañeras están progresando, que pueden ser mayoría en un comité, que pueden ser mayoría en un Consejo Directivo, en una Junta, y eso sin duda cambia la visión integral de ese espacio de decisión y perfila mucho más otras mujeres, puede ayudar a crear mentoría en las mismas compañías de unas que ya hicieron, trasegaron el, el, el proceso y otras que apenas comienzan, creo que es muy positivo, esas dos las rescataría”</p>

<b>Informante 8</b>	<p>Minuto 11:40. Mira por ejemplo, yo creo, conozco organizaciones, tenían la posibilidad, la licencia de los hombres era más larga, el tema del retorno progresivo de la mujer al trabajo, porque la licencia como estaba planteada, hasta un momento era la mujer tiene hasta tal día y al otro día vuelve a iniciar como si nada, aquí había como un retorno paulatino, entonces decían, no sé, la primera vuelve medio día, la siguiente semana vuelve seis horas entonces se le volvía un mes o más de un mes, en cual había un retorno, una transición menos violenta, porque de una mujer estar 100% en el hogar a decir que no vuelve al hogar sino pues en la mañana o en la noche o al menos que esté muy cerquita que tenga posibilidad de ir a hora de almuerzo, pues también ¿su calidad de vida pues como se afecta?, entonces yo creo que es un tipo de buena práctica que se puede tener esto sumado a los espacios de lactancia, para aquellas madres que continúan lactando después de su licencia”</p> <p>Minuto 13:02 “los espacios de lactancia para que la mujer pueda tener un espacio que no sea ni el baño ni la oficina, que no saben dónde está un lugar que sea cómodo, propiciar esos espacios por ejemplo para el tema de lactancia porque hay muchas mujeres se quedan lactando después”</p>
---------------------	---

En relación con el objetivo específico 3: *“Identificar los elementos organizacionales y en el mercado laboral que facilitan y dificultan derribar los techos y paredes cristal para las mujeres en grandes empresas del Valle de Aburrá.”* Se plantearon las siguientes preguntas:

5. ¿Conoce usted los términos “Techos y paredes de Cristal” ?, ¿quisiera los ampliáramos antes de iniciar nuestra entrevista?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 11.

6. ¿Desde su experiencia, que “Techos y paredes de Cristal” para las mujeres se encuentran presentes en las grandes empresas del Valle de Aburrá?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 11.

**Tabla 11.** Respuestas Pregunta 5 y 6.

Informante	Respuestas Pregunta 5	Respuestas Pregunta 6
<p><b>Informante 1</b></p>	<p>No los conoce a fondo, se le da una breve explicación de los mismos</p>	<p>Minuto 12:40.            “Sí, yo creo que el ejemplo de la compañía donde yo trabajo, te mencionaba que llevo 25 años trabajando acá y en el pasado no existían personas mujeres que ocuparan cargos directivos en la organización, entonces esos techos esas normas no escritas pues de no permitir que una mujer ascendiera a un cargo a una posición importante, eso no lo teníamos digamos conscientemente establecido pero claramente ninguna mujer en el pasado ocupaba cargos altos de dirección, hoy por hoy, la cosa es muy diferente. Efectivamente eso no existía y hace aproximadamente hace unos diez doce años el tema empezó a transformarse de una manera muy importante, en donde ya tenemos mujeres en cargos muy importantes, mujeres vicepresidentas hablando de tú a tú con otros vicepresidentes, no hemos tenido la primera mujer presidenta, de hecho no la hemos tenido en el país, entonces creo que en el entorno en el que yo me he desempeñado si he visto cómo se ha transformado de una forma muy positiva la situación de oportunidades laborales hacia las mujeres”</p> <p>¿Y usted cree que esta transformación ha sido a partir del cambio de la percepción de la mujer frente a su capacidad de poder ejercer cargos de alta dirección?</p> <p>Minuto 14:51            “Yo creo que hay varios factores, cambia efectivamente la percepción del receptor del servicio y además esa percepción no es gratis, es demostrable a través de datos y hechos ciertos en donde las mujeres cada día tienen un protagonismo más importante dentro de la sociedad y demuestran como los resultados que obtiene la mujer son muy muy valiosos y como a nivel mundial se empiezan a ver ejemplos de mujeres con unas cualidades y calidades muy muy importantes desde el punto de vista económico, político, social que empuja justamente todo este esfuerzo a transformar digamos esa mentalidad machista con la que vivíamos hace muchos años”</p>
<p><b>Informante 2</b></p>	<p>Si lo Conoce</p>	<p>Minuto 22:58.            “Yo creo que sí existen y dependen mucho, no sé si son de cristal creo que son más de concreto que de cristal, claro que existen dependen mucho de la cultura, dependen mucho de la industria, dependen mucho del nivel de los CEOs<sup>26</sup>”</p> <p>Minuto 25:39.            “Yo creo que existen los techos y las paredes de cristal, pero no solamente en las organizaciones, existen en la mente de muchas mujeres que creen que tienen que ser más hombres en su actitud para para poder estar en la jugada y poder ser consideradas, que creen que tienen que renunciar a proyectos de vida personal por lograr temas profesionales”</p> <p>Minuto 30:59.            “Aparte de temas culturales, biológicos, también somos distintos y no tenemos por qué ser iguales y es algo que también tenemos que asumir”</p>

<sup>26</sup> CEO (Chief Executive Officer): Presidente

<b>Informante 3</b>	Si lo Conoce	Minuto 10:02. “Sí, mira, hay una, hay un todo, todo tiende a ser cultural, pero hay una masculinización de roles. Por ejemplo, no, hay roles y que suenan históricamente a roles masculinos. <b>El CFO</b> <sup>27</sup> , el, el, el líder financiero, una organización históricamente, ha sido masculino. Han sido hombres”
<b>Informante 4</b>	Si los conoce	Minuto 26:15 Respuesta extraída de la respuesta 4.1. “Creo que en conversaciones de alta dirección ampliarlo, porque en este momento, si, llega como hasta cierto punto la promoción de las mujeres en ciertos cargos pero cuando hay ciertos escenarios de cargos directivos más altos, pues entonces estas personas solo llegan hasta ahí y no están accediendo a ese tipo de conversaciones por lo cual entonces tampoco estarían preparadas para, creo, que promover por ejemplo abrir ciertos escenarios de discusión del nivel máximo de la organización a este segundo nivel que si está muy poblado con mujeres como una especie de formación también y preparación para asegurarse por ejemplo, voy como en la tercera o cuarta, asegurarse de que los planes de sucesión y los planes de carrera consideren también candidatas mujeres para esos cargos superiores y que no se asuma que llegan pues solamente hasta cierto nivel. Yo creo que ponerse también objetivos con números de cierta participación de las mujeres en esos niveles directivos, nosotros pues ahora en ISA tenemos cuatro de las nueve posiciones del comité de presidencia están ocupadas por mujeres, eran cinco, pues se nos fue la financiera y se ocupó por un hombre pero lo digo es como ya no hay y debo de verdad decirlo no tal sesgo en esa de que deben ser solamente hombres, incluso en los temas técnicos ahí tenemos muchas mujeres en cargos que antes solamente ocupaban hombres, de ingeniería eléctrica, del área de proyectos, en fin y como les decía ahorita hasta el nivel de linieras, entonces creo que si hay posibilidades de cambiar esto, yo creo que también en términos de promover esas nuevas masculinidades que decía ahorita, no solamente para que asuman labores domésticas que están signadas normalmente a las mujeres sino también a las oficinas, porque no identificar aquellos cargos que normalmente están para mujeres por ejemplo asistentes o secretarios y deliberadamente efectivamente promover hombres en estos cargos, entonces yo creo que son cosas pequeñitas que a veces suenan como que no van a hacer el cambio, pero yo creo que si lo pueden lograr”.

---

<sup>27</sup> CFO (Chief Financial Officer): Director Financiero

<b>Informante 5</b>	Pues el techo sí, paredes no lo había oído, pero supongo que es lo mismo.	<p>Minuto 25:16.  “Sí, yo creo que sigue habiendo pues como un preponderancia en el liderazgo masculino, cada vez hay más y cada vez digamos que esos techitos se han ido como rompiendo y ampliando la barrera y demás y yo creo también que como crece la base de líderes, o sea, lo que he visto yo en Antioquia y en el Valle de Aburrá es que para llegar a una posición de liderazgo, independientemente de si eres hombre o si eres mujer, no hay tantísima rotación porque las empresas tienden a tener unos liderazgos que permanecen mucho en el tiempo, entonces, no sé, apenas en los últimos que...30 años, 40 años, se empieza a incrementar la base de mujeres profesionales, entonces yo sí creo que esto viene como rezagado en el tiempo, pero va a llegar a un punto en que cada vez vas a tener mujeres con más experiencia que llevan varios años de experiencia y que entonces por lo tanto pueden acceder a esa posiciones de liderazgo, entonces más que techos per se, yo creo que ha habido también como falta de oportunidades de plazas de liderazgo por ese estilo que se da, en parte”</p> <p>Minuto 26:36  “En otra parte también hay machismo<sup>28</sup> pero si te comparas con otros lugares del país o del mundo, estamos mejor. O sea, yo te digo, nosotros trabajamos en dieciséis países y Colombia es privilegiado, muy privilegiado, en cómo nos tratan, en cómo nos ... he digamos nos promueven y como hay una política y una actividad clara alrededor del tema de género. Estados Unidos, por ejemplo, cero en los estados en los que nosotros estamos, nosotros estamos en más de diez estados de Estados Unidos y los porcentajes de participación de las mujeres son mínimos, mínimos, entonces sí creo que hay techos de cristal, como culturalmente y de pronto por falta de oportunidades pero no creo que sea tampoco como algo insalvable y creo que con el paso de los años cada vez vamos a tener más mujeres líderes porque van a haber tenido tiempo de tener más experiencia”</p>
<b>Informante 6</b>	No los conoce, se le explican los conceptos.	<p>Minuto 14:11  “Sí. Sí, claramente, o sea, incluso, pues yo creo que venimos de sociedades machistas y todavía no solamente machistas sino conservadoras y todavía uno, uno, uno, escucha cosas como unos que las mujeres no están preparadas para, para ese cargo o las mujeres son muy emocionales, ¿cierto?, es común todavía escuchar, escuchar eso. Yo creo que cada vez, obviamente, la mujer también cobra un rol muy activo en esas posiciones, más, de mayor nivel pues dentro de las organizaciones y empezamos a desmitificar eso, eh, pero muchas veces también nos toca asumir a nosotros roles o cualidades o características más fuertes, cierto, más propias de ese lado, de ese lado masculino para poder, digamos que, no, no quiero decir como acoplarnos, pero para poder tener unas conversaciones o para poder tener unas movilizaciones, entonces, aunque no, aunque lo digamos que no seguimos culturalmente viviendo esos momentos”</p>

<sup>28</sup> Machismo:1. m. Actitud de prepotencia de los varones respecto de las mujeres. 2. m. Forma de discriminación sexista caracterizada por la prevalencia del varón (<https://www.rae.es/>)

<b>Informante 7</b>	Si los conoce	<p>Minuto 19:24.</p> <p>“Pues yo creo que, que, las mujeres que tienen familia tienen absolutamente claro que tiene el techo de cristal en tema de viajes, de desempeño largos, de, de foguarse en un escenario que limita el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, eh, claro que eso también depende del marido, el compañero que tengan de los hijos de, pues uno también, el techo de cristal no se lo pone, uno también se lo pone”</p> <p>“...Pero sin lugar a duda el tema del horario, eh, y esos escenarios, por ejemplo, de comidas, de reuniones, de cócteles, de viajes, hace que la mujer no pueda estar en esos escenarios y pierde ese relacionamiento y obviamente no va a ser incluida en decisiones importantes en un momento dado”</p>
<b>Informante 8</b>	Si los conoce	<p>Minuto 13:26</p> <p>“Yo sí creo, la verdad es que yo pienso que la participación sobre todo en los espacios directivos, eh, yo no siento que en las juntas directivas se tome en cuenta igual la voz de una mujer como se tiene en cuenta la voz de un hombre, o sea y sobre todo, digamos que a veces cuando están más asociadas a números de pronto y es una persona, una mujer que ya tiene reconocimiento en el tema de manejo de números un poco más, pero yo siento que hay un techo de cristal.”</p> <p>“Yo siento que también están divididas, yo me acuerdo el otro día leía un estudio de instituciones culturales por ejemplo, porque yo estoy muy ligada, también fuera de eso, pues como de forma personal con temas culturales, estoy en juntas directivas de temas como sociales y culturales y hablo de las fundaciones o las entidades culturales digamos medianas, no solamente en Colombia, en el mundo son gestionadas por mujeres, pero las entidades o fundaciones más grandes, inclusive en el país, también en el país y por fuera del país, después de cierto capital o cierta cantidad de recursos e importancia la manejan hombres, entonces yo sí creo que eso sí es un techo de cristal, hay estudios al respecto”</p>

7. ¿Desde su experiencia, cuáles son los sesgos, estereotipos o prejuicios que usted puede identificar y que afecta la participación de las mujeres en cargos de alta dirección?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 12.

**Tabla 12. Respuestas Pregunta 7**

Informante	Respuestas
<b>Informante 1</b>	<p>Minuto 16:04.                      “En el pasado si, obviamente yo estoy hablando de mi experiencia de veinticinco años en esta compañía, en el pasado si, no hay lugar duda y en el pasado en otras compañías donde tuve oportunidad de trabajar sí habían muchos estereotipos, muchos prejuicios hacia la mujer y siempre se pensaba que la mujer tenía un límite y hasta ahí llegaba, entonces el cargo de analista, el cargo de... operativo, porque la mujer no podía ejercer un cargo más alto, pero yo creo que eso hoy por hoy está muy revaluado la verdad, yo siento que hoy las oportunidades para las mujeres pues están abiertas y pues en general desde mi experiencia yo veo que es difícil el camino, no siempre es fácil, pero pues no veo esos estereotipos hoy”</p>
<b>Informante 2</b>	<p>Minuto 27:30.                      “Las mujeres bonitas no son inteligentes, las mujeres bonitas también tienen que aceptar piropos, invitaciones a salir, etcétera”                      “Las mujeres siempre tienen que estar bien arregladas, un hombre no importa, pero las mujeres, siempre, en cargos de alta dirección tienen que estar impecables”                      “Queremos ser perfectas en todo y ese es otro estereotipo importantísimo, necesitamos ser perfecta en todo y esa es una presión que nadie puede soportar, o sea, para una mamá, llevar las riendas de un hogar, ser ejecutiva, responder a todo tiempo, ser líder, qué es diferente a responder a objetivos de negocio que liderar equipos son dos retos en paralelo”</p>
<b>Informante 3</b>	<p>Minuto 10:37.                      “Al día de hoy no hemos tenido ningún Ministro de Hacienda mujer, no porque no haya personas con unas competencias absolutamente destacables en relación con el manejo del dinero, hay una concepción, por ejemplo, que el manejo del dinero lo deben hacer los hombres y esa es una creencia fundada en nuestra sociedad, en nuestra cultura de año a año que romperla toma trabajo. Las mujeres, por otra parte, estamos también reconocidas como organizadas, como cuidadosas, como muy éticas en todos los manejos. No obstante, aún no vemos suficientes, aunque se ha comenzado a avanzar”.</p> <p>Minuto 11:44                      “Yo creo que hay una creencia fundada, una creencia histórica de que hay roles que son más pertinentes para hombres que para mujeres y toma el romper esa creencia con una excelente participación de una mujer, el poder cambiar esa creencia”</p> <p>Minuto 18:29                      “Los sesgos de momento de vida, que lo estábamos hablando, los sesgos de roles masculinizados, los, o, feminizados también, no, porque no es solamente masculinizado, sino este rol es más para mujer”</p> <p>Minuto 20:30                      “La aproximación que tenemos algunas mujeres a tan que también es construido por muchos años de tratar de abrirnos camino en relación con, ehm, este fenómeno del que sufrimos algunas mujeres que es el síndrome del impostor, es un auto sesgo, no, eh, ¿Tú sabes? Este estudio, muestra que cuando hay dos convocatorias de trabajo de mujeres, Eh, se presentan dos que tienen 20 competencias de las 10 que se requieren, pero se presentan 20 hombres que tienen dos competencias, de las 10 que se requiere. ¿No? ¿Por qué? ¿El hombre, históricamente se le ha educado para hacer, eh, pues es verdad o tírese asumir riesgos? La mujer, en cambio, es: “cuidado”, usted tiene que ser seria, no asuma riesgos, no de papaya, no, tu postura tiene que ser y además con esta sensación de creernos que no somos suficientes para los roles.”</p>

**Informante 4**

Minuto 6:07.

“Existen sesgos super inconscientes de verdad, entonces en las promociones de ciertos cargos para atraer personal a la empresa hay un sesgo sin darnos cuenta hacia ciertos cargos ocupados por hombres, esto es una empresa tradicionalmente muy masculina, pero nos hemos dado cuenta también que se pueden promover la ocupación por parte de mujeres y estamos haciéndolo, ahora les puedo contar de un caso muy lindo de una de las funciones más difíciles en ingeniería eléctrica y en los cargos que nosotros tenemos que es justamente el mantenimiento de las líneas y ese pues a nadie se le ocurría pensar que fuera por mujeres y hoy tenemos ya una escuela de linieras... yo no sé si lo han escuchado pues le han hecho como promoción últimamente, pero es eso, es romper esos sesgos inconscientes, se puede ocupar por mujeres”

Minuto 9:50.

“En el wording de la descripción del cargo por ejemplo se pueden estar cometiendo errores de sesgo suponiendo que es un hombre quien va a desempeñar la función”

Minuto 11:00.

“...Revisar por ejemplo los temas salariales, saber que está bien y asumir que no hay disparidad, entonces el no revisar sistemáticamente estos temas también puede generar estos sesgos”.

Minuto 26:15.

“...Creo que en conversaciones de alta dirección ampliarlo, porque en este momento, si, llega como hasta cierto punto la promoción de las mujeres en ciertos cargos pero cuando hay ciertos escenarios de cargos directivos más altos, pues entonces estas personas sólo llegan hasta ahí y no están accediendo a ese tipo de conversaciones por lo cual entonces tampoco estarían preparadas para, creo que promover por ejemplo abrir ciertos escenarios de discusión del nivel máximo de la organización a este segundo nivel que si está muy poblado con mujeres como una especie de formación también y preparación para asegurarse por ejemplo, voy como en la tercera o cuarta, asegurarse de que los planes de sucesión y los planes de carrera consideren también candidatos mujeres para esos cargos superiores y que no se asuma que llegan pues solamente hasta cierto nivel. Yo creo que ponerse también objetivos con números de cierta participación de las mujeres en esos niveles directivos”

Minuto 25:42 Respuesta extraída de la respuesta 4.1.

“...Creo que en términos culturales también hay que empezar a promover distintas acciones, por ejemplo, para los hombres para que estén más en el hogar, o sea es romper esos mitos y romper esos y promover prácticas también para que del otro lado los hombres entiendan que no hay roles asignados exclusivamente para la mujer o roles asignados exclusivamente para los hombres, entonces hay todo un cambio cultural que se puede promover como apalancador digamos de esos cambios a futuro”

Minuto 25:42 Respuesta extraída de la respuesta 4.1.

“...Entonces creo que si hay posibilidades de cambiar esto, yo creo que también en términos de promover esas nuevas masculinidades que decía ahorita, no solamente para que asuman labores domésticas que están signadas normalmente a las mujeres sino también a las oficinas, por qué no identificar aquellos cargos que normalmente están para mujeres, por ejemplo asistentes o secretarios, y, deliberadamente, efectivamente, promover hombres en estos cargos, entonces yo creo que son cosas pequeñitas que a veces suenan como que no van a hacer el cambio pero yo creo que sí lo pueden lograr”.

<b>Informante 5</b>	<p>Minuto 28:04</p> <p>“De eso hay mucho, de eso si hay muchísimo, o sea lo que te digo, la señora que contundente en sus palabras, entonces lo que es una bruja o una despiadada pues, la que es muy emotiva en su entonces lo que es, es que es una sensible y una llorona y una inestable, entonces como, como definitivamente una misma, o sea para mí el principal sesgo es una misma característica, si la ves en un hombre se entiende en el sentido positivo y si la ves en una mujer la vez en el sentido negativo, la ambición, la ambición en un hombre es una cosa maravillosa y la ambición en una mujer es que es una arribista y es una tal, o por ejemplo el tema de las familias que también me parece un sesgo importantísimo y es, tú ves una pareja y el señor trabaja y la señora no trabaja a nadie le parece raro, pero si tú ves una pareja en la que la mujer trabaja y el hombre no trabaja, todo el mundo es como ay! es un mantenido es un yo no sé qué, entonces ese sesgo también pal lado de ellos es muy relevante, muy muy relevante. Que más veo en la comunicación mucho, como digamos en ejercicios de estrategia y demás las mujeres son más calladitas porque son más ejecutoras, pero como los hombres hablan y dicen y tal, se ven más, entonces dicen que las mujeres no son estrategas, cosas de ese estilo son como los sesgos que yo he identificado”.</p>
<b>Informante 6</b>	<p>Minuto 21:46</p> <p>“Yo creo que todavía siguen existiendo sesgos en cuanto a la maternidad, siguen existiendo sesgos, ¿eh? en cuanto a la fem, digamos, Feminidad, ¿sí? o los niveles de tolerancia que por ser femenino pudiéramos tener o no tener, creo que todavía hay unos sesgos, ahí alrededor, ejemplo, una madre, una madre tiene que tener tiempo para sus hijos, ¿cierto?, pero es que esa elección la hace la persona, la persona hace la elección de cómo hacer su trabajo, cómo dividir esos tiempos entre trabajo, entre, entre el rol de trabajo y el rol de madre., pero a mí me parece que no, no, no tenemos por qué entrar nosotros a definir, o sea, lo que necesitas es que la persona, si hace fit y es competente, pues independiente que hace ella en, en esos términos, pero también entender que tiene que tener tiempo para lo otro, para poder ser productiva también en el trabajo y, y yo creo que hay veces, eh, culturalmente también lo, lo bloqueamos. Ah, no, o sea, o le pedimos renunciar al rol de madre, ¿sí?, y le toca delegarlo en otros, para poder ser, entonces las mujeres exitosas ¿No son buenas madres?, o sea, verbatim que uno escucha, es que no puede tener tiempo para los hijos, solo debe tener tiempo para la empresa.</p> <p>Minuto 23:53</p> <p>“la sociedad dice es que usted muy ocupada esto usted no tiene tiempo y la sociedad te sesga a eso, y yo creo que a las madres las sesgamos aún más”</p>
<b>Informante 7</b>	<p>Minuto 9:33 Se extrae de la pregunta 9.</p> <p>También tú mencionabas gran empresa, o pequeña o mediana empresa, ese es un factor también que va a limitar mucho y a definir, pues qué política requerimos. Las grandes empresas son empresas que son pura acciones, es un mundo de negocio, de hombre muy competitivo y de pronto ahorita con la misma pregunta pues hago una correlación de por qué en la pequeña y la mediana mujer, la mujer, que de pequeña empresa la mujer, crece más, se mueve mejor, no hay tanto sesgo, muchas son incluso en dueñas, cierto, son socias, son hijas de socio, en cambio a la gran empresa pues se ha creado y ha crecido en el mundo masculino, entonces, las mujeres entran pues digamos, a ser empleadas y van creciendo</p> <p>Minuto 11:43.</p> <p>“Me parece también trabajar sobre las capacidades, sobre las capacidades de las mujeres, digamos que en estos cursos, pues de, de Comfama y del CESA uno ve mucho que el auto mujer, la mujer se auto limita, uno siempre, siempre dice no, no, no voy a ser capaz, yo no cumplo los requisitos del cargo, ahí será que sí me van a preseleccionar? y después entonces me van a ver reivindicadora, o sea, nosotras mismas nos generamos como una capa, pues que no nos deja como, como, como, postularnos y crear. Eso tiene un nombre ahí del síndrome, ¿EH? No me acuerdo ahorita, Ahorita te lo digo porque la verdad histórica y eso, de la impostora entonces y le pasa a uno, bueno, yo no sé hablar inglés y el cargo dice que lo tiene, pues seguramente un hombre sí se va a postular”</p> <p>Minuto 23:40.</p>

	<p>“Pues te voy a decir uno muy duro, y, y, es el tema, sinceramente, la licencia de maternidad. ¿Pero por qué? Porque es que la licencia de maternidad, la asumen, es el jefe y los compañeros, la empresa no reemplaza a esa persona y, y si una licencia dura y, y, además, pues hay unos tiempos adicionales, eso es supremamente duro, o sea, realmente la empresa queda sin ese conocimiento sin, pues, o sea, la persona chao, o sea, se va y fuera de todo, pues los últimos meses del embarazo, son muy duros, no se puede viajar, hay, hay mujeres, pues que, que tienen incapacidades, o sea, no es no es fácil, y no me refiero a nada del tipo es psicológico, no es físico, o sea, estás agotada, estás infladas, con una cantidad de cosas, pues digamos difíciles, entonces a mí me parece que, que ese sí puede ser un factor, porque te podría suplirse si la empresa reemplaza a esa persona o apoya al jefe tranquilo jefe que se va a esta persona, pero usted va a tener este, este soporte entonces yo si veo y para decidir que el que el que el que asume el que asume la licencia es el jefe también, deberían incluirlo la decisión”</p>
<b>Informante 8</b>	<p>Minuto 8:48  “Cuando nos permitamos la participación de la mujer, no es que la mujer asuma un rol de hombre, sino muy claro cuál es el lenguaje femenino frente al lenguaje masculino, o también si se quiere más fácil hombres y mujeres pero sí creo que es muy importante hacer una diferencia porque si no expresamos distinto, voy a poner un ejemplo, una cosa que es laboralmente no aceptada y es como manejamos los disgustos hombres y mujeres, socialmente está aceptado que alguien se ponga bravo, que grite, y no sé qué, porque esa es la forma de expresión del hombre, pero está muy mal visto que una mujer llore, pero el lenguaje de la inconformidad femenina es la lágrima, entonces por qué nosotras tenemos aprender a expresar nuestro malestar a través de la rabia, algo que no es una manera de expresión natural para muchas de nosotras, y no dejarlo salir a través de las lágrimas, que es la forma como naturalmente para nosotros puede ser, para muchas de nosotros puede ser más fácil que esta sea la manera de salir. entonces yo creo que hay que hacer un reconocimiento del lenguaje femenino, sin que nosotras nos tengamos que meter en la camiseta o en disfraz de lo masculino”</p>

8. ¿Nos podría contar si, además de usted, en su organización otras mujeres ocupan cargos de alta dirección, en qué cantidad y qué tipos de cargos?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 13.

**Tabla 13.** Respuestas Pregunta 8.

<b>Informante</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Informante 1</b>	Respondido en la pregunta 1. hay cuatro mujeres vicepresidentas
<b>Informante 2</b>	En posiciones estratégicas, Vicepresidencia de Negocios.
<b>Informante 3</b>	Vicepresidencia de Estrategia; Vicepresidencia TI
<b>Informante 4</b>	<p>Minuto 27:30  “Nosotros pues ahora en ISA tenemos cuatro de las nueve posiciones del comité de presidencia están ocupadas por mujeres, eran cinco, pues se nos fue la financiera y se ocupó por un hombre pero lo digo es como ya no hay, y debo de verdad decirlo, no tal sesgo en esa de que deben ser solamente hombres, incluso en los temas técnicos ahí tenemos muchas mujeres en cargos que antes solamente ocupaban hombres, de ingeniería eléctrica, del área de proyectos, en fin y como les decía ahorita hasta el nivel de linieras, entonces creo que si hay posibilidades de cambiar esto”.</p>

<b>Informante 5</b>	Minuto 29:55 “En la Empresa sólo hay dos mujeres que ocupan el cargo de vicepresidentas: Vicepresidenta de Asuntos Corporativos” de la Empresa “y otra mujer en” la otra Empresa filial. “Solamente, si te vas un poquito más abajo, hay muchísimas y digamos que en el nivel de profesionales, especialista y directoras la participación es supremamente alta, cuando ya subes a gerente va bajando un poquito y cuando llegas vicepresidente pues sí que es cierto, pero nuevamente, tampoco son tantísimos los roles entonces las oportunidades se van limitando”
<b>Informante 6</b>	Actualmente dos mujeres en comité ejecutivo, Vicepresidencia de Generación de la demanda, y dos Direcciones Ejecutivas, una de Auditoría y Riesgos y otra de Sostenibilidad
<b>Informante 7</b>	Actualmente dos mujeres en comité ejecutivo, Vicepresidencia de Generación de la demanda, y dos Direcciones Ejecutivas, una de Auditoría y Riesgos y otra de Sostenibilidad.
<b>Informante 8</b>	Hay una mujer, en el área de Comercial y Mercadeo y Secretaria General.

9. ¿Desde su conocimiento del mercado laboral, existen elementos que influyen en las organizaciones facilitando o dificultando derribar los techos y paredes de cristal existentes al interior de la misma?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 14.

**Tabla 14.** Respuestas Pregunta 9.

<b>Informante</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Informante 1</b>	Minuto 17:25. “Si, no hay duda, esos elementos son las políticas corporativas, la cultura de la compañía, digamos la percepción general de la alta dirección frente a este tipo de, frente a oportunidades que puedan tener las mujeres. O sea, si hay una compañía abierta de mente abierta frente a la inclusión, a la igualdad de género, pues eso permea dentro de toda la cultura de la organización y la organización logra superar esas barreras, entonces sí creo que es muy importante contar con esos elementos”
<b>Informante 2</b>	Minuto 18:47 “En términos culturales estamos muy atrasados, hay mucho desconocimiento, hay mucho solapamiento, mucha gente que dice “sí, estoy de acuerdo” porque políticamente y socialmente es correcto pero por detrás realmente no están de acuerdo y hay discriminación y hay pues la idea de que, si puedes tomar decisiones en función de no permitir la entrada de algunos grupos, pues no lo vas hacer”  Minuto 23:57 “Claro que existen, por supuesto que existen, claro que existe el machismo significativamente, especialmente en este país, hay mucho machismo en este país y en muchos otros de Latinoamérica, sí que es complicado en muchos casos y que las mujeres tenemos muchos paradigmas que también es cierto ayudamos a construir. No, el tema de maternidad, si bien es una condición absolutamente natural, pues he escuchado algunas mujeres que dicen si estoy en un proceso importante de una organización y estoy embarazada, me voy a retirar. Y he sabido de ocasiones en donde dicen no, no queremos que te retires, queremos que continúes, pero dicen no, no está bien yo prefiero retirarme. ¿Por qué no está bien?, no es una condición que te inhabilite para trabajar el resto de la vida, nosotras contribuimos mucho a que se asienten esas políticas no escritas de discriminación”  Minuto 27:30

	<p>“Trabajar entre mujeres es difícil, y es verdad, yo no eso no lo discuto, yo creo que eso es cierto y creo que tiene mucho que ver con condiciones culturales, es como si nos criáramos pensando que al enemigo hay que darle muerte y el enemigo es el que se parece mucho a ti, un hombre no se parece mucho a ti, una mujer sí, entonces si hay una mujer que potencialmente creo yo puede competir conmigo es guerra absoluta y esa competencia puede ser por cargo, por atención, por reconocimiento, por físico, el estereotipo de éxito de vida, puede ser por muchas cosas”</p>
<b>Informante 3</b>	<p>Minuto 5:39</p> <p>"Yo vengo de una de, de haber comenzado a trabajar muy joven en organizaciones multinacionales, multinacionales de muchos años. O sea, Pzier es una compañía de 140 años de existencia, es decir, que el nivel de madurez de sus procesos es profundo y cuando uno mira su nivel de madurez, también desde el ámbito de su presencia global no hay casi que país en el mundo que no tenga una operación o una oficina de Pzier, ¿eh?. Y menos ahorita después del COVID de con vacunas, pues hace que sea una mirada tremendamente transversal y de entendimiento del poder que tiene la diversidad y la inclusión, que es una diversidad no solamente en el ámbito de género, sino que es una diversidad multicultural, multifactorial, entonces de lo primero que de lo que fui partícipe fue de haber pertenecido a una organización ya madura o a varias organizaciones, porque trabajé en muchas compañías muchos años, multinacionales muy, muy, muy, muy grandes, la compañía en United Health, la compañía de salud más grande del mundo, una de las 5 más grandes del mundo actualmente en todos los sectores, pues que son compañías que hoy ya tienen incorporado dentro de sus procesos un entendimiento profundo del valor de la diversidad, y, obviamente, del valor de la participación, de la visión o el liderazgo femenino dentro del avance y progreso de una organización".</p>
<b>Informante 4</b>	<p>Minuto 13: 35</p> <p>“Sí, yo creo que en este momento pues todas las carreras STEM<sup>29</sup>, o sea, las de ciencias, tecnología, ingenierías, matemáticas, ese tipo de carreras pues es que las estadísticas lo muestran son carreras a las que las mujeres ni te muestran el menor interés por alguna razón, insisto debe ser que los sesgos en los hogares, los sesgos en los colegios, no sé pero si hay estadísticamente números que demuestran que menos mujeres se presentan a estas carreras y, por supuesto, entonces, los sectores asociados a estas carreras pues son sectores más masculinizados, cierto, entonces sectores productivos que utilicen mucho este tipo de carreras de ingenierías o de construcción o de programación, si, estas carreras terminan limitando, pues ahora están metidas en todos los segmentos pero hay segmentos que utilizan mayor cantidad de personas en estas carreras entonces por supuesto van a tener mayor número de hombres, es un poquito inevitable, entonces yo creo que ese es el tipo de desarrollos que tenemos que promover”</p> <p>Minuto 14:5</p> <p>“ Y hay otra y me devuelvo un poquito a la pregunta anterior que creo que tenía que ver con las prácticas no muy positivas y me referí solamente al ingreso al trabajo, pero también hay prácticas con respecto a recortes de personal que terminan recortando más como cargos ocupados por mujeres, yo no sé si ustedes recuerdan las cifra cuando la pandemia que pues aquí de manera un poco involuntaria las empresas se vieron sometidas a reducir sus cargos, si, su empleo y en ese caso la estadística es que a mí se me quedó muy grabada la estadística mostraba que durante el 2020, a junio del 2020 era mitad de año cuando sacaron esta estadística pues la disminución del empleo en los hombres o la tasa de desempleo en los hombres tal vez era con el 16% y de las mujeres estoy hablando de Colombia era el 25% . Si, y uno dice bueno, todos sufrieron y era más lógico que las mujeres volvieran a su hogar, oigan esto, esto es un sesgo, pero bueno así todavía las empresas lo consideran y al año siguiente, al 21 cuando ya estamos recuperados un poco del tema de la pandemia pues la tasa de desempleo de los hombres si se recuperó, llegó casi al 10 y la de las mujeres no pasó del 20 o sea pasó del 24 al 20. No fue una gran recuperación, entonces yo digo ese tipo de prácticas también, asumir que son más fácil digamos que las mujeres lleven esa necesidad de ajustes cuando hay una disminución de personal y la dificultad para volver a recuperar ese número que teníamos de empleabilidad de</p>

<sup>29</sup> Carreras STEM: Carreras que están relacionadas con las siguientes áreas de conocimiento: Ciencias (Science), Tecnología (Technology), Ingeniería (Engineering), Matemáticas (Mathematics).

	<p>las mujeres también es complejo. Pero bueno, volviendo al punto del tema de las carreras, creo que sobre todo está concentrado en esas carreras. Hay trabajos que se han hecho, hay cosas y programas que ha hecho USAID, el PNUD, los ministerios por supuesto, y ahora con mucho énfasis pero específicamente para nosotros en el sector productivo la ANDI tiene programas muy interesantes también promoviendo la ocupación de la mujer, las cámaras de comercio, entonces yo creo que sí se están haciendo cosas pero nuevamente a tu pregunta yo siento que arranca desde el tema de las carreras porque los sectores financieros, los sectores de servicio por más que sean los de más ocupación femenina pues también tiene un límite técnico por así decirlo con respecto a su mercado”</p> <p>Minuto 26:15  “...Creo que en conversaciones de alta dirección ampliarlo, porque en este momento si llega como hasta cierto punto la promoción de las mujeres en ciertos cargos, pero cuando hay ciertos escenarios de cargos directivos más altos, pues entonces estas personas sólo llegan hasta ahí y no están accediendo a ese tipo de conversaciones por lo cual, entonces, tampoco estarían preparadas para. Creo que promover, por ejemplo, abrir ciertos escenarios de discusión del nivel máximo de la organización a este segundo nivel que si está muy poblado con mujeres como una especie de formación también y preparación para asegurarse, por ejemplo, voy como en la tercera o cuarta, asegurarse de que los planes de sucesión y los planes de carrera consideren también candidatas mujeres para esos cargos superiores y que no se asuma que llegan pues solamente hasta cierto nivel. Yo creo que ponerse también objetivos con números de cierta participación de las mujeres en esos niveles directivos”</p> <p>Minuto 18:08  “Pues hay varias, hay cosas específicamente en los años anteriores con el gobierno muchas empresas se vincularon a programas específicos como de certificación, incluso de esos procesos había uno que se llamaba Colombia... ¿Equipares? Bueno, equipares era de certificación, pero Colombia reactiva con las mujeres algo así, que yo siento que también las empresas empiezan como a contarse estas cosas, por ejemplo, lo que promovió equipares o lo que promueve USAID o lo que promueve el PNUD son programas internos. En nuestro caso, por ejemplo, cogimos estas prácticas y definimos nuestro propio programa con su propio nombre que se llama otras miradas, para para promover la diversidad en todo su aspecto, no solamente en términos de género. Pues, también, esas otras miradas desde la discapacidad, desde el temas de diferencias socioeconómicas, políticas de distintas acepciones. La diversidad es espectro muy amplio que yo creo que también es bueno que se asegure o este programa específico que les mencionaba de las líneas, entonces yo siento que los programas que se promueven desde política pública o desde distintas instituciones se lanzan pero las empresas al final los moldean a sus propias necesidades y creo que eso está bien porque se pone un sello, incluso se comprometen con más de lo que este tipo de programas promueven. Pues yo no se me el nombre pero se, por ejemplo, que Nutresa tiene unos programas muy lindos. Comfama ha promovido también un montón de programas de liderazgo de las mujeres no solamente de mujeres en cargos en general sino también en cargos críticos de liderazgo con unas mentoras muy lindas. La Cámara de Comercio también. Es que no me acuerdo el nombre de los programas pero sí de este tipo de iniciativas pues he participado en algunas de ellas y me ha parecido que, genuinamente, empiezan a quitar esos sesgos que tenemos, como decía ahorita, pues inconscientes”</p>
<b>Informante 5</b>	<p>Minuto 30:48  “Yo creo que lo primero es el liderazgo, o sea, si uno tiene un líder convencido del tema, funciona y lo digo, por ejemplo, nuestro presidente es un convencido del tema, entonces es el que más friega, cada que le llegan con dos candidatos para una cosa dice: - ¿y por qué no me trajiste ninguna mujer?-. Entonces, eso mueve a la gente porque a la gente le encanta lo a su jefe le gusta. Entonces, el primero es definitivamente el liderazgo, mueve, mueve, mueve demasiado”.</p>
<b>Informante 6</b>	<p>Minuto 15:34  “Yo, yo, estoy trayendo por acá como el video con las nuevas atrás, eh, porque mi anterior experiencia...”  Continua Minuto 16:13</p>

	<p>“Cuando una iba y miraba todo esos “C-level<sup>30</sup>” todos eran prácticamente hombres a excepción de la CEO del mundo, que por mucho tiempo fue, fue mujer, eh, pero el resto, todos sus reportes eran, eran hombres y dentro de la organización, cuando seguíamos bajando, también todos los reportes, muy, muy, muy masculinos, pues hombres. Entonces dice uno ¿y de ahí para abajo?. Prácticamente todas éramos mujeres, ¿sí?, entonces dice uno que, que hubieran podido fomentar ahí para poder tener, digamos que más, más. Es que vuelvo y digo, perdón, voy a rebobinar, porque es que no sé si él no es. Partía desde un principio de que no se le habría espacios a esas, a esas mujeres. O vuelvo desde el principio mío, ¿no habían llegado esas mujeres para ocupar esos cargos? ¿Cierto? O sea, no sé que no, no sé si fuera algo deliberado, creería yo que no.”</p> <p>Minuto 17:25</p> <p>Entonces, lo primero, Caro, que yo creo que haría o implementaría es, ¡duro!, como mujer en cargo alto, no, no me había hecho muchas preguntas. Yo creo que también de ahí parte, de esa responsabilidad, de cómo, cómo quiénes estamos en estas posiciones empezamos claramente a confrontarnos y yo creo que no nos confrontamos, o sea, no nos, no, no paramos un ratito y decimos yo llegué, pero no todo el mundo llega, cierto, a esas posiciones de, de mayor visibilidad para para la organización. Y la pregunta que nos tenemos que hacer es ¿y qué debería estar haciendo yo para fomentar en otras mujeres el gusto de estar acá? ¿Cierto? Y fomentar dentro de mis colegas o niveles más arriba los beneficios de tener más mujeres, digamos, que en la conversación. Es, eso sería lo que, lo que, digamos, yo, yo en este momento y pues me estoy confrontando porque no me había hecho ese montón de preguntas. Uno hay veces dice, ah, llego acá y llega por los, por los méritos de uno, ¡sí! llega por los méritos de uno, pero ¿cómo podemos hacer esto como un factor multiplicador de género? Cierto, lo que pasa es cuando pienso así, Caro, y voy a ser muy sincera, pienso, no inequidad porque es que quienes estén en estas posiciones es porque tengan las competencias para estar independiente de qué género es. Lo que pasa es que ya me pongo, digamos, que me, me, me pongo la piel de mujer, sí, y, hablando como piel de mujer, la pregunta que yo me debería estar haciendo es ¿cómo ayuda a fomentar que esto suceda más en la piel de mujer? Cierto, sí, pero entiendo que los que tienen que estar en, en cada una de sus posiciones, pero hablando de, de, ese nivel directivo en ese nivel directivo, la tiene que estar la persona idónea para el cargo ni independiente de la cuota.</p> <p>Ah, ojalá no existiera esa terminología de cuotas, ¿cierto? Por, por, por género, porque me parece a mí qué es lo que empieza, incluso, posiblemente, a generar unos roces de ¿solamente está una mujer, por qué tiene que estar una mujer? No, está una mujer por esta una persona que es idónea para eso y adicional es mujer, simplemente va a tener un matiz, un matiz y una piel femenina. ¿Cierto? ¿Eh? Pa mí, así es como veo yo la, la, la equidad, pero vuelvo y te digo, siendo yo, ocupando una posición de directiva siendo mujer, la pregunta que pudiera estar también fomentando o ayudando es ¿y cómo hago esto multiplicador?, ¿cómo efecto multiplicador? Creería yo que ya, por lo menos, se desmitifica en nuestra compañía en que estas posiciones no pueden estar ocupadas por mujeres, ¿cierto?, entonces ahí ya hay una primera contribución.</p>
<p><b>Informante 7</b></p>	<p>Minuto 9:10</p> <p>“Bueno, entonces estos marcos en general, que fue pueblo lo que hicimos acá en Postobón, tiene, pues, una ABC del asunto, ¿cierto? Lo primero es que esos, pues, es identificar cuál es la situación de la mujer en la empresa. Hay unos, pues, hay, unos, digamos, un histórico, unos sesgos, unos, ehm, el mismo core del negocio de la empresa pues fija como unos roles de la mujer, es muy distinto si estamos en el sector financiero, si estamos en una fundación o estamos en un retail. Siempre ese marco, digamos, es, va a fijar que tan alto llega a la mujer o cuáles son los perfiles, los roles y todo eso. Entonces, digamos que ese también, eso es otro factor.”</p> <p>Minuto 9:33</p>

<sup>30</sup> C-Level: La “C” se refiere a Chief. “En los últimos años, se ha extendido el uso de la expresión C-Level para referirse a los ejecutivos de alto nivel que ocupan las máximas responsabilidades dentro de la empresa. En algunos casos, estos directivos senior forman parte del Consejo de Administración”. (Universidad de Navarra, Los nuevos directivos C-Level, 2020)

	<p>“También tú mencionabas gran empresa, o pequeña o mediana empresa, ese es un factor también que va a limitar mucho y a definir, pues, qué política requerimos. Las grandes empresas son empresas que son pura acciones, es un mundo de negocio, de hombre muy competitivo y de pronto ahorita con la misma pregunta pues hago una correlación de por qué en la pequeña y la mediana mujer, la mujer, que de pequeña empresa la mujer crece más, se mueve mejor, no hay tanto sesgo, muchas son incluso en dueñas, cierto, son socias, son hijas de socio, en cambio a la gran empresa pues se ha creado y ha crecido en el mundo masculino, entonces, las mujeres entran, pues, digamos, a ser empleadas y van creciendo”</p> <p>Minuto 21:22  “Pues digamos que, que académicamente se habla mucho, como de todas estas carreras, digamos que no son, no son, pues, las ingenierías y todos los temas, digamos, de software de tecnología, pero yo te digo, claro que yo ya no veo eso, digamos, pues yo que estoy relacionada con, con universidades, yo mujeres en ingeniería, en, en otros, en otro tipo de temas muy fuertes que van a hacer los core de las empresas. ¿Cierto? Que no van a ser las áreas de ni de sostenibilidad ni de talento humano sino el core puro y duro, que es ahí donde ella se deben desempeñar. Entonces, yo creo que en ese tema académico yo ya no veo, no, eso ya está, para mí, superado”  No, no, no, no lo veo yo. Yo creo que es más un tema de cultura, de cambio generacional y estamos como en un momento, yo creo que en 5 años la cosa va a ser diferente, pero es que estamos cambiando, precisamente, de, de generación y es aquí donde se dan las fricciones. Los jefes están en edad de 50,60, o sea que son vieja data, los que tienen los sesgos. Tú, si tú ves, digamos, la gente de 30, entre 30 y 40, no tienen esos sesgos, ya vienen de otra generación. Entonces, en la medida que ellos empiecen a reemplazar los que están, los tomadores de decisiones, esto se va a mover muy rápido.</p>
<b>Informante 8</b>	<p>Minuto 15:27  “Yo creo que eso está muy ligado a que todavía en las juntas directivas hay una participación mayoritaria de gente con cierta edad, no hay unos relevos generacionales en las juntas directivas o se tienen personas de más edad, que vienen, que los formaron así y, yo creo que, de todas maneras, pues con las nuevas generaciones yo sí creo que se puede hablar que estamos observando un cambio, pero, diría, que no es generalizado. Mientras no se acabe de dar esa transición es difícil que esos techos de cristal se rompan porque, además, si se vuelven de alguna manera muy condescendientes, inclusive en las mismas conversaciones...”</p> <p>“Siento que ellos están informados y demás, pero finalmente son personas en poder de decisión que no los están capacitando como tal en esto. Porque, claro, el presidente ya está formado o estos señores miembros de junta y, realmente, no se ha llegado a estas cabezas a que entiendan, también, como sí se ha metido más para abajo. Yo creo que ahí hay una diferencia, de pronto lo entienden como un tema muy básico y de pronto les dan unos tips de comunicación, pero más desde ahí que realmente tengan un sentido”</p>

10. ¿Cuáles, considera usted, son los elementos facilitadores que contribuyen o apoyan el ascenso de las mujeres hacia cargos de alta dirección o toma de decisiones?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 15.

**Tabla 15.**

Respuestas Pregunta 10.

<b>Informante</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Informante 1</b>	Respuesta contenida en la respuesta de la pregunta 9, tabla 14.
<b>Informante 2</b>	<p>Minuto 23:26            “Cuando un CEO es de mente más abierta, cuando ha tenido la oportunidad de vivir en distintos mercados, cuando ha tenido educación por fuera de Colombia, suele ser más abierto en términos de diversidad e inclusión que cuando no es así”</p>
<b>Informante 3</b>	<p>Minuto 12:42            "Yo creo que sí hay, hay, hay modelos, digamos, yo, yo, yo no estoy muy muy de acuerdo con él, el tema de cuotas, pero sí creo que han ayudado, creo que han ayudado simplemente a obligar a que se piense frente al tema"</p> <p>Minuto 13:15            "Aquellos líderes que ven la participación femenina, o que ven la participación equitativa como un valor, son aquellos líderes que han abierto camino, es decir, que han tumbado barreras"</p> <p>Minuto 13:53            "La capacitación a las mismas mujeres para enfrentar escenarios en donde, en donde, puedan destacarse, en la misma, en el mismo nivel y con algo tremendamente importante que han tenido los hombres históricamente que es el Networking"</p>
<b>Informante 4</b>	<p>Minuto 24:11            “Mira, si bien nosotros no podemos corregir los años anteriores que se hayan dado para la promoción del estudio de las mujeres de ciertas carreras, creo que internamente, en términos de formación, si se puede, puede la empresa promover que se capacite en estos temas adicionales. Cierto, entonces puede ser que haya entrado con una formación financiera, por decir algo, que es donde más mujeres podríamos tener. Pero que se formen en temas de transformación digital, en cosas específicas, no que hagan una carrera de ingeniería ni de matemáticas. Pero en aquellas propuestas de formación rápida que las introduzcan en ese mundo así sea para complementar sus conocimientos, pero con esto sembrar una semilla en aquellas mujeres que son también mamás o que son tías, o que son... Si me entiendes, para que empiecen también a promover ese tipo de formación en sus hijas y, no sé, conocidas, en fin, entonces yo creo que el quitar ese sesgo de formación. La empresa si puede ayudar con ese tipo de capacitación interna. Creo que en términos culturales también hay que empezar a promover distintas acciones, por ejemplo, para los hombres, para que estén más en el hogar, o sea, es romper esos mitos y romper esos y promover prácticas también para que, del otro lado, los hombres entiendan que no hay roles asignados exclusivamente para la mujer o roles asignados exclusivamente para los hombres, entonces hay todo un cambio cultural que se puede promover como apalancador, digamos, de esos cambios a futuro. Creo que, en conversaciones de alta dirección, ampliarlo porque en este momento si llega como hasta cierto punto la promoción de las mujeres en ciertos cargos pero, cuando hay ciertos escenarios de cargos directivos más altos pues, entonces, estas personas sólo llegan hasta ahí y no están accediendo a ese tipo de conversaciones por lo cual, entonces, tampoco estarían preparadas para, creo, que promover, por ejemplo, abrir ciertos escenarios de discusión del nivel máximo de la organización a este segundo nivel, que si está muy poblado con mujeres, como una especie de formación también y preparación para asegurarse, por ejemplo voy como en la tercera o cuarta, asegurarse de que los planes de sucesión y los planes de carrera consideren también candidatos mujeres para esos cargos superiores y que no se asuma que llegan pues solamente hasta cierto nivel. Yo creo que ponerse también objetivos con números de cierta participación de las mujeres en esos niveles directivos”</p>

<b>Informante 5</b>	<p>Minuto 32:55</p> <p>“Yo soy como positiva, la verdad, en que mientras más ampliemos la base de mujeres empezando a trabajar y trabajando, vamos a tener más mujeres líderes porque son mujeres que van a tener más experiencia, que tenemos que ser proactivos y deliberados en los procesos de desarrollo de las mujeres con un énfasis específico distinto al proceso de desarrollo en general en las organizaciones, pero, la verdad, yo como país, digamos, que me siento que hay avances, siempre va a poderse hacer más, siempre, siempre, siempre y falta mucho por, pero yo soy bastante positiva como en la esperanza del futuro”</p>
<b>Informante 6</b>	<p>Se extrae de respuesta a la pregunta 9 Minuto 17:25</p> <p>“Entonces, lo primero, Caro, que yo creo que haría o implementaría es, ¡duro!, como mujer en cargo alto, no, no me había hecho muchas preguntas. Yo creo que también de ahí parte, de esa responsabilidad, de cómo, cómo quiénes estamos en estas posiciones empezamos claramente a confrontarnos y yo creo que no nos confrontamos, o sea, no nos, no, no paramos un ratito y decimos yo llegué, pero no todo el mundo llega, cierto, a esas posiciones de, de mayor visibilidad para para la organización y la pregunta que nos tenemos que hacer es ¿y qué debería estar haciendo yo para fomentar en otras mujeres el gusto de estar acá? ¿Cierto? Y fomentar dentro de mis colegas o niveles más arriba los beneficios de tener más mujeres, digamos, que en la conversación. Es eso, sería lo que lo que, digamos, yo, yo en este momento y pues me estoy confrontando por qué no me había hecho ese montón de preguntas. Uno hay veces dice, ah, llego acá y llega por los, por los méritos de uno, ¡sí! llega por los méritos de uno, pero ¿cómo podemos hacer esto como un factor multiplicador de género? Ciertamente, lo que pasa es cuando pienso así, Caro, y voy a ser muy sincera, pienso, no inequidad porque es que quienes estén en estas posiciones es porque tengan las competencias para estar, independiente de qué género es. Lo que pasa es que ya me pongo, digamos, que me, me, me pongo la piel de mujer, sí, y, hablando como piel de mujer, la pregunta que yo me debería estar haciendo es ¿cómo ayuda a fomentar que esto suceda más en la piel de mujer? Ciertamente, sí, pero entiendo que los que tienen que estar en, en cada una de sus posiciones, pero hablando de, de, ese nivel directivo en ese nivel directivo, la tiene que estar la persona idónea para el cargo ni independiente de la cuota.</p> <p>Ah, ojalá no existiera esa terminología de cuotas, ¿cierto? Por, por, por género, porque me parece a mí qué es lo que empieza incluso, posiblemente, a generar unos roces de ¿solamente está una mujer, por qué tiene que estar una mujer?, no está una mujer por esta una persona que es idónea para eso y adicional es mujer, simplemente va a tener un matiz, un matiz y una piel femenina. ¿Ciertamente, ¿Eh? Pa mí así es como veo yo la, la, la equidad, pero vuelvo y te digo, siendo yo, ocupando una posición de directiva siendo mujer, la pregunta que pudiera estar también fomentando o ayudando es, ¿y cómo hago esto multiplicador? ¿cómo efecto multiplicador? creería yo que, ya por lo menos, se desmitifica en nuestra compañía, en que estas posiciones no pueden estar ocupadas por mujeres, ¿cierto?, entonces ahí ya hay una primera contribución.”</p>
<b>Informante 7</b>	<p>Minuto 11:33. Se extrae de la respuesta a la pregunta 1.</p> <p>“Tercero, Me parece también trabajar sobre las capacidades, sobre las capacidades de las mujeres”</p> <p>Continua Minuto 12:33.</p> <p>“Ser muy fuertes para poder tener esos ejercicios de coaching de mentoría, unas empresas pequeñas no lo van a tener, entonces la mujer no va a tener como ese tercero o ese validador, ese amigo, ese, esa persona que le diga, tú puedes, tienes que desarrollar estas, algunas serán cosas muy pequeñas por pero ya pasa a un estado superior en ese sí, tengo igual competencia, capacidad que, que cualquiera de mis compañeros y puedo postularme y voy a mostrarle a los jefes que yo sí soy capaz, porque uno es ahí, como todo, todo, incivilizado, pues a veces, a veces pasa eso entonces”</p>

<b>Informante 8</b>	<p>Minuto 23:04</p> <p>“El tema de tener agencia<sup>31</sup>, no es casual que yo esté en el lugar de liderazgo donde estoy porque yo nací en un hogar que nunca limitó eso. En mi casa, mi mamá era, yo me acuerdo que una vez que una empleada guardaba dizque “la carne más grande para mi mamá y para mi hermano”, mi mamá dijo: “si es que usted no entiende que hombres y mujeres son iguales usted se va”. Y, entonces, cuando nos íbamos para finca, usted barre y el otro trapea, y hombres y mujeres por iguales, entonces nunca tuve eso, pero adicionalmente yo soy una mujer blanca, educada, estrato 6, entonces no es lo mismo para mí pararme en una posición de poder con unas personas con unas características de una familia machista, en donde le digan el hombre tiene que ser, no sé qué, o qué. De pronto no te educaron. Entonces, yo sí creo que ahí hay mucho esfuerzo por hacer porque es que, inclusive, yo tengo que decir que este tema del feminismo para mí, yo todavía no me siento cómoda con la palabra. Eh, pero, digamos, que empecé a incursionar un poco más en el tema del liderazgo femenino hace muy poco porque tengo unas amigas muy chiquitas que son todas muy feministas y afortunadamente las tengo porque me enseñaron un montón de cosas y me enseñaron el valor de tener agencia. Claro es que para mí era natural, yo decía pero cual “machismo”. Es que yo nunca me he sentido menos porque nunca he estado en ningún contexto que me haga sentir menos, pero que pasa y por qué, además, el día que algo me dicen yo ahí mismo contesto. Qué importa que el otro sea machista si yo ahí mismo le digo, o sea, eso no se dice. Pues, puedo tener esa capacidad de responder, pero eso no pasa en otros casos. Entonces yo creo, hay que hilar muy delgadito porque ese tipo, o sea, el aprendizaje del hogar yo creo que es fundamental, ¿cierto? y las ventajas que uno tiene, ¿cierto? Finalmente, pertenezco a un grupo dominante económica, racial, social, todo</p>
---------------------	---

En relación con el objetivo específico 4, “*Explorar las prácticas para preservar la estrategia de la empresa en la puesta en práctica de las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá*”, se plantearon las siguientes preguntas:

11. ¿De acuerdo con su experiencia, las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género contribuyen o no a la estrategia de la organización, podría ampliar su respuesta?

Las respuestas se pueden observar en la Tabla 16.

---

<sup>31</sup> Tener Agencia: "El concepto de agencia, en su sentido general, remite a una de las cualidades más importantes del ser humano: la capacidad de actuar intencionalmente y, por lo tanto, de lograr propósitos o metas guiados por la razón". (Zabala & Castañeda, 2014, p.98)

**Tabla 16.** Respuestas Pregunta 11.

Informante	Respuestas
<p><b>Informante 1</b></p>	<p>Minuto 18:26            “No hay lugar a dudas, no se puede mirar separado o sea la estrategia, digamos que la estrategia debería siempre tener todas las visiones desde varios puntos de vista, ¿no? O sea, cuando uno ve la estrategia tiene su lado económico. Digamos que toda la visión de una estrategia incluye claramente políticas de este estilo, debe incluir”.</p>
<p><b>Informante 2</b></p>	<p>Minuto 34:16            “Para mí es un tema de visiones, un equipo diverso tiene visión distinta que contribuyen, que suman y eso sí que es muy importante para todas las organizaciones, especialmente en un momento en que la incertidumbre, la turbulencia, la transformación es al día.            Tener equipos que piensen distinto, que tengan puntos de vista diferentes, es absolutamente primordial. Alejada totalmente de que las mujeres aportamos sólo ternura, sensibilidad y compasión, yo creo que esa visión más holística, que esa visión humana, que esa visión real, no humana por más empática sino real por los desafíos que personalmente tenemos las mujeres, creo que somos super interesantes y valiosas”</p> <p>Minuto 35:59.            “Tienen que ser complementarios. Si se tiene que alejar de su estrategia para poder cumplir las políticas eso no va a funcionar, es una cosa forzada. Ninguna decisión que se vuelva política, es decir que sea de obligatorio cumplimiento, que implique cambio de estrategia no va a fluir con naturalidad y yo creo que este es un tema que tiene que fluir con naturalidad en algún momento, no lo está haciendo ahora porque apenas lo estamos aprendiendo. Esto tiene que poder fluir con naturalidad en el mediano plazo para que para las próximas generaciones no sea issue.<sup>3</sup>            “Para que no sea un tema de conversación lo primero que tiene que pasar es que este tema de equidad e inclusión tiene que ser parte de la estrategia de una organización, parte integral de la estrategia.”            “... no es solamente interna, tiene que ser también externa. Imagínate que al contrario digan, ok, yo voy a hablar de equidad e inclusión, es lo que hacen en la mayoría de las marcas porque es un tema de moda que todo el mundo valora...”            “...y adentro todos los atropellos posibles, o que lo hagas adentro, pero en tu transmitir de negocio no lo hagas. En el caso de nosotros, por ejemplo, que otorgamos créditos, bueno que las mujeres que son independientes y que están creando negocios no sean importantes para el otorgamiento de un crédito, tiene que ser parte de la estrategia interna y externa porque tiene que ser coherente, porque tiene que ser a largo plazo”</p>

**Informante 3**

Minuto 25:44

“Es absolutamente fundamental. Primero porque estamos en un mundo que requiere de multiplicidad de competencias y miradas para lograr los resultado. ISA, por ejemplo, que tiene una estrategia definida al 2030, pues hace dentro de su estrategia y sus iniciativas estratégicas que planteó en el 2000, digamos, comenzó a trabajar en el 2017, la planteó para comenzar a cumplir del 2020 al 2030. En esta década de cumplimiento de nuestra estrategia de largo plazo y comenzamos a ver en, por ejemplo, temas como que los riesgos asociados a los negocios, se según el World Economic Forum,<sup>32</sup> de 1 año a otro cambiaron completamente, sea, hablemos de la pandemia, nosotros teníamos riesgos, Eh, y, de hecho, en la pandemia lo vivimos todos, el riesgo de pandemia no estaba ni siquiera tipificado o estaba muy lejos dentro del ranking de riesgo. Y cuando vemos los riesgos países, que lo vi la semana pasada, y vemos el World Economic Forum, ¿cuáles son los riesgos?, riesgos emergentes como los riesgos de estallido social, como los riesgos climáticos. El abordaje o la gestión de esos riesgos para el cumplimiento de la estrategia requiere una mirada muy integral, es decir, si tú aboradas la gestión de tu negocio con una mirada única, con una mono vista, es decir, lo que hemos hecho, por ejemplo, para ponerte un ejemplo, en energía es que los ingenieros eléctricos abordan el negocio, y son ingenieros eléctricos, podemos ser tremendamente inefectivos, no porque no sean los mejores, yo estoy convencida que ISA tiene los mejores ingenieros eléctricos y hacen lo que tienen que hacer, sino porque es una mirada que no comprende el total del espectro que necesitamos analizar, revisar, gestionar y transformar para garantizar que somos exitosos en un entorno cada vez más complejo. Entonces, eh, es absolutamente fundamental. Seríamos tremendamente inefectivos si nosotros no consideramos la diversidad y no consideramos el enfoque de género como uno de los grandes habilitadores de los desafíos que nos está planteando el mundo”

---

<sup>32</sup> World Economic Forum: en español, Foro Económico Mundial (FEM), es una organización no gubernamental con sede en Cologny, se reúne anualmente en Davos (Suiza)(<https://www.weforum.org/>)

**Informante 4**

Minuto 29:24

“Mira, yo creo que las estadísticas son cada vez más, pero uno se puede ir a muchas fuentes, puede utilizar reportes, en fin, lo que sea, pero las firmas, las grandes firmas de consultoría, tal vez creo que McKinsey<sup>33</sup> sacó una reciente pero recuerdo una de LinkedIn<sup>34</sup> en el momento en el que estaba muy en boga todo este tema. En un estudio de LinkedIn que me pareció muy completo mostraba toda la relación positiva de mujeres en cargos directivos con los resultados financieros de la compañía, espérame que quiero como sacar esa noticia que la tenía por acá en el mail porque me pareció importante. También, las organizaciones con culturas incluyentes se duplican las probabilidades de que se logre o que se excedan los objetivos financieros, duplican las probabilidades y hay tres veces más probabilidades de que sean de alto desempeño y no es sólo eso, hay ocho veces más probabilidad de que se logren mejores resultado de negocio y seis veces más probabilidad de que sean equipos innovadores y ágiles. O sea, cualquier estrategia en este momento, de cualquier compañía, tiene por supuesto unos resultados financieros y más en este momento que están bastante desafiante de conseguir. Saber que tener mujeres en cargos directivos aumenta la probabilidad de éxito de los resultados financieros yo creo que esa es la demostración de que la política puede servir y que este tipo de programas de diversidad puede servir. Lo otro, cualquier estrategia de cualquier compañía en este momento, diría yo, están promoviendo la innovación, están promoviendo la agilidad, están promoviendo los procesos ágiles, están promoviendo todo este tipo de consideraciones en las empresas para mejor desempeño y si hay seis veces más probabilidades de que la empresa con este tipo de políticas tengan éxito en esos objetivos, pues yo creo que la correlación está bastante demostrado. Entonces no hay que cambiar las estrategias, pero si hay que cambiar las estrategias de vinculación de las mujeres a estos cargos para promover digamos el logro de los objetivos estratégicos. Me parece que está suficientemente demostrado, es que miren, dese la consideración de lo que se aporta en términos de mirada, en términos de relacionamiento, en términos de conversaciones. Cuando ante inconvenientes, ante un asunto que hay que resolver si solamente se queda con la mirada de una persona pues no vas a ver otras aristas. Si involucras dos personas muy parecidas pues posiblemente, pero si involucras, y es ahí por eso nuestro programa de “otras miradas” porque, claro, que yo estoy a favor de que las mujeres aumenten sus posibilidades de vinculación a ese mundo de cargos ejecutivos de alto nivel, pero yo insisto en que el espectro de diversidad debe ser tratado con mayor amplitud y somos las mujeres las llamadas a esa invitación, a, venga, consideremos que también hay otras posibilidades, si, otras consideraciones, porque si creo que, y esto puede ser un sesgo positivo, pero yo sí creo que la naturaleza nos generó condiciones de cuidado de muchas cosas, de cuidado del otro, de cuidado de la naturaleza, del cuidado de los recursos. Que intuitivamente lo tenemos un poco más rápido y lo traemos a la resolución de problemas de cualquier tipo, problemas financieros, problemas de ingeniería, problemas de cualquier cosa, traemos esa otra mirada de los aspectos que hay considerar y normalmente se abre el espectro de discusión, entonces yo creo que es por estos resultados que muestran estas encuestas porque, claro, se tienen en consideraciones los riesgos, las posibilidades, el corto plazo, el largo plazo, en fin, la discusión se enriquece mucho más”.

<sup>33</sup> McKinsey: Mckinsey & Company es una firma global de consultoría de gestión (<https://www.mckinsey.com/>)

<sup>34</sup> LinkedIn: Plataforma de redes sociales centrada en los negocios y el empleo que funciona a través de sitios web y aplicaciones móviles. (<https://www.linkedin.com/>)

<b>Informante 5</b>	<p>Minuto 31:33</p> <p>“Total, totalmente contribuyen. Cualquier política que promueva diversidad, sea de género, de cultura, de orígenes, de pensamientos, de todo, le aportan. Es que una situación, si la ves con cincuenta ópticas distintas, la vas a entender muchísimo mejor. Entonces, si la veo con ojos de hombre, con ojos de mujer, con ojos de asiático, con ojos de afroamericano o de afrocolombiano o de tal, es una visión totalmente diferente de la situación o de un mercado o de un producto o de lo que sea. Entonces, mientras yo tenga más ópticas, más visuales, mejor y más voy a triunfar, entonces definitivamente le pega muchísimo a la estrategia del negocio”.</p>
<b>Informante 6</b>	<p>Minuto 24:35</p> <p>“Yo diría, claramente, es que finalmente todos pensamos diferente, ¿cierto? Entonces, esa es la primera diversidad que hay que apoyar, la diversidad de pensamiento, independiente de diversidad del género y porque eso es complementariedad. Si a eso, adicional, le pones, nuevamente en mi ejemplo de piel, eh, ese género de mujer, pues pensamos también en muchas, en sobre muchos espacios de la vida, de una manera complementaria, diferente, estamos parados, digamos que, que, que no necesariamente en polos opuestos sino, yo diría, en complementariedad. O sea, el matiz que yo le pongo a las cosas es diferente, posiblemente a un compañero masculino, y esa conversación es la conversación que termina de ser nutrida para poder tener una visión de, de lo que necesita. Es tener la visión, pero en términos de inclusión, o sea, para mí ahí está la inclusión, cuando usted, digamos, que logra tener presente todas las posibilidades, ¿Sí?, y si estás en un ambiente 100% masculino o incluso con mujeres, pero con comportamientos 100% masculinos pues te perdés de tener claramente un aporte diferente, ¿Sí?, te perdés de tener un matiz o una tonalidad o una perspectiva diferente. Eh, por naturaleza, por naturaleza, hay una mayor sensibilidad cuando es una, pues hablando de mujeres no quiero decir que no te no, no, no, no encontremos hombres que no tengan ese, ese esas cualidades, pero por naturaleza sos más sensible por naturaleza y propio, en carne propia vivís la maternidad, entonces podés hablar en carne propia de experiencia, cierto, y eso va a nutrir esas conversaciones, eso va a nutrir esas posturas, eh, Eso yo creo que es la mayor ventaja que se tiene cuando se tiene diversidad”</p>
<b>Informante 7</b>	<p>Minuto 25:29</p> <p>“Yo sí creo absolutamente que contribuye, porque los retos de las empresas son tan complejos que tienen que tener diversidad de opiniones, de sensaciones, de conocimientos, tiene que tenerse un conocimiento un experticia colectiva, si una Junta directiva, si un Consejo o un comité de Presidencia está solo conformado por hombres de cierta edad, de ciertas profesiones, de ciertos historias, cierto, ya sabes a lo que me refiero en las mismas de universidades, los mismos antecedentes van a tener solo una forma de enfrentarse a lo que viene, si hay mujeres, si estamos en LGTB, si hay personas con discapacidad, si hay personas de diferentes razas, va, vamos a tener decisiones, muy sólidas”</p> <p>“Muy sólidas, entonces, creo que es de punto de vista de conocimiento, de decisiones pero, igualmente, también he leído no, no, no, y me parece muy lógico. Pues yo no estoy en el tema de mercadeo, pero creo que cita si te ayuda, te da elementos para, para tener, digamos, más elementos de juicio con un cliente y con un consumidor, porque igual estás teniendo todo tu 360 de tus grupos de interés y la mujer va a ser mucho más pues representa una de esas, pues casi el 49 y 48% de ese grupo de interés, ¿Cierto? Entonces, creo que sí da, da, da un factor más integral para llevar una, una empresa pues también se habla de la productividad, pero pues yo creo que eso, pues muchas de esas cifras no sé qué tan, qué tan válida sea, ¿cierto? Y ahora que, que la, la innovación, que la productividad de la compañía, pues, puede aumentarse, yo realmente doy fe de, de la inteligencia colectiva”</p>
<b>Informante 8</b>	<p>Minuto 16:51</p>

“Las mujeres, no en el lugar de los hombres sino las mujeres cuando lideramos como mujeres, yo creo que hacemos un cambio muy importante en las organizaciones en las que estamos, en la forma como se relacionan, en la forma de leer lo importante, eh. Hay otro tipo de cosas que empieza a tener valor más allá de lo numérico. Por ejemplo, no todo lo que se cuenta, cuenta, también hay otras cosas que no se pueden contar en números, pero cuentan mucho para la historia ¿cierto? y yo creo que finalmente, eh, el tema de la llegada de las mujeres a estos puestos y demás, es la que ha empezado a. Esto es una cosa que lleva casi una década y demás, pero, por ejemplo, temas como el propósito superior son ideas que están, que yo creo que están muy ligadas con esto, es otra forma de contar. Yo creo que, también, la fortaleza de las mujeres es el lenguaje y creo que es, pues, o de lo femenino es el lenguaje y una de las riquezas de lo femenino es la construcción de relato. Entonces, cuando nosotras llegamos a un lugar, contamos un relato muy distinto a la institución donde existimos, entonces por eso no es casual que la participación de la mujer esté muy ligada al tema de desarrollos de temas, por ejemplo de sostenibilidad de las empresas, yo creo que está muy de la mano.”

Minuto 19:24

“Yo creo que no tendría por qué cambiar la estrategia, pues, a menos que dentro de la misma estrategia haya, pues, como un imaginario de estos son como temas más masculinos. Yo creo que, realmente, es raro que una estrategia organizacional refleje el machismo dentro de la institución, entonces yo creo que, finalmente, lo que se puede hacer ahí desde temas de sostenibilidad o de gestión humana es empezar a tenerlo sobre todo con metas medibles. Uno dice "sí" somos incluyentes, pero ¿cómo son incluyentes? Pues, o ¿qué está pasando aquí que sea un factor diferenciador?”

## 7.7. Análisis de los Resultados

Una vez organizada la información recopilada de las 8 entrevistadas, el siguiente paso consistió en realizar una comparación entre las respuestas obtenidas y, seguidamente, realizar la síntesis por objetivo y preguntas, la cual permite visualizar los principales puntos de encuentro o similitudes, así como desacuerdos en la opinión informada de las participantes del proyecto de investigación.

Respecto al objetivo 1, en la Tabla 17 se pueden ver las prácticas aconsejables y no aconsejables en el momento de avanzar en la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en empresas grandes del Valle de Aburrá, están identificadas a partir de la opinión informada de las informantes de la investigación.

Del análisis podemos identificar acciones enfocadas en:

- La movilización de la cultura organizacional a través de la reducción de sesgos y cambios de comportamientos.

- Entorno y condiciones de trabajo, tales como revisión de horarios, beneficios.
- Definición de políticas
- Comprender dónde se encuentra la organización, apoyándose en organizaciones o iniciativas.
- Objetivos y metas respecto al avance del proceso y los resultados esperados y, en particular, en referencia a la fijación de cuotas de participación de mujeres en cargos.
- En la dimensión organizacional, la revisión de los procesos de la Organización.
- Sensibilización y formación, generales a todos los empleados y específicas para las mujeres.
- Licencias de maternidad y paternidad
- Iniciativas hacia y desde organizaciones externas que apoyan y acompañan el proceso de implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en empresas grandes del Valle de Aburrá.

**Tabla 17.** Prácticas *aconsejables* y *no aconsejables* en la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en empresas grandes del Valle de Aburrá.

Enfoque de las Prácticas	Prácticas aconsejables	Prácticas no aconsejables.
Movilizar la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar cambios de cultura organizacionales encaminados no sólo a ir cerrando la brecha de género sino a la inclusión en general, permitiendo una visibilización en el cotidiano de temas que antes no hacían parte de él.</li> <li>• Generar una movilización cultural como práctica y herramienta para lograr incorporar la diversidad, la equidad y la inclusión de forma permanente y auténtica.</li> <li>• Reconocer la cultura y hacer conciencia sobre los sesgos inconscientes presentes en la organización</li> <li>• Movilizar la cultura, desde el cambio del comportamiento, en todos los niveles de las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones basadas en sesgos en procesos como la selección, definición de cargos, recortes de personal, entre otros.</li> <li>• No trabajar en cambiar la cultura considerando que las cuotas de participación de las mujeres lo lograrán por sí mismas.</li> <li>• Forzar el cambio a través de la asignación de cuotas o estadísticas de participación.</li> <li>• Enfocarse en acciones puntuales, por ejemplo, ligar el cambio de cultura sólo al tema de lenguaje, “todos y todas”, “Compañeros y Compañeras”.</li> <li>• No considerar las diferencias de género, de lo “femenino” y lo “masculino”, pensar que todos somos iguales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer la diferencia y reconocer que hay que hacer una labor activa y específica con metas específicas y super orientada a lograr efectivamente la participación de las mujeres en todos los procesos de talento de las empresas.</li> </ul>	
Entorno y Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de condiciones de trabajo, tales como: horarios, remuneración, beneficios y demás que apoyen la atracción del talento de mujeres.</li> <li>• Políticas de nivelación salarial e inversión de recursos que generen bienestar y tranquilidad específicamente a las mujeres, tales como guarderías, salas de lactancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir condiciones de trabajo sobredimensionadas, no tener precaución con la progresividad en las medidas dando la idea de que se otorgan por sólo ser mujer y no porque se busca crear entornos de trabajo inclusivos y en equidad.</li> <li>• No revisar, por ejemplo, los temas salariales, asumir que está bien y asumir que no hay disparidad, el no revisar sistemáticamente estos temas también puede generar estos sesgos.</li> <li>• Definir condiciones de trabajo y cargo bajo a la premisa de que sólo los hombres tienen las características requeridas, por ejemplo: <i>“los hombres porque tienen más posibilidades de movilidad, porque tienen menos restricciones con respecto al horario”</i> (Informante 8)</li> </ul>
Definir Políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir políticas deliberadas de Diversidad, Equidad e Inclusión integral, no solo con enfoque en brecha de género, estableciendo lo que se desea lograr, los objetivos y las estrategias.</li> </ul>	
Línea Basal y Diagnósticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender donde está parada la empresa: Línea Base de la empresa en diversidad, equidad e inclusión, acompañada de los hechos y datos, con el propósito de tener conversaciones deliberadas al respecto y definir acciones, “Mirar a la cara esa realidad sin triunfalismo, donde los hay, pero tampoco con fatalismos donde no está” (Informante 3).</li> <li>• Identificar, a través de los datos, en donde se encuentran las principales oportunidades para avanzar en el cierre de brecha de género tales como:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer el diagnóstico solo por llenar una planilla y no asegurarse que verdaderamente se esté avanzando en la participación de la mujer.</li> </ul>

	<p>cargos y roles masculinizados y feminizados, brechas salariales por cargos y entre géneros, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas como <b>AEquales4 o Equipares</b> que acompañan a las empresas en el desarrollo de sus líneas basales, buscando que se analice el avance como un proceso y no como un indicador puntual.</li> </ul>	
Objetivos y Metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Objetivos y metas:</b></li> <li>○ Establecer objetivos y metas al proceso, no como un indicador puntual, por ejemplo porcentaje de participación de mujeres.</li> <li>○ Comprender donde está parada la organización para plantear los objetivos y las metas que se desean alcanzar.</li> <li>○ Trazar metas específicas y claras orientadas a lograr efectivamente la participación de las mujeres en todos los procesos de talento.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuotas de Participación de mujeres en cargos:</b></li> <li>○ Las cuotas de participación en todos los procesos de gestión humana como movilizadoras de gestión.</li> <li>○ Cuotas flexibles y temporales hasta que se alcance un proceso de madurez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuotas de Participación de mujeres en cargos:</b></li> <li>○ Pensar en las Cuotas como el único estímulo para lograr el cambio de mentalidad alrededor de la participación de las mujeres.</li> <li>○ Pensar en las cuotas como único mecanismo de participación forzada de la mujer en ciertos cargos, son poco efectivas y perjudiciales, hacen parecer más débiles a las mujeres, <i>“no se ve como merecido” (Informante 4)</i>.</li> <li>○ No fijar cuotas bajo el pretexto de pensar que son <i>“odiosas” (Informante 5)</i>.</li> <li>○ Fijar cuotas rígidas en cuanto a la participación de las mujeres sin reconocer la historia y cultura de organización.</li> </ul>
Dimensión Organizacional: Revisar los Procesos de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una revisión de los procesos internos de la empresa involucrados en el ciclo del talento tales como: atracción, selección, contratación, inducción, entrenamiento, evaluación del desempeño, compensación, desarrollo del talento y liderazgo.</li> <li>○ Identificar los sesgos consientes e inconscientes presentes en cada uno de ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No revisar los procesos internos asumiendo que no existe disparidad o diferencias en las condiciones para mujeres y hombres, por ejemplo, en el proceso de compensación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Garantizar que exista un interés específico por conseguir candidatas mujeres.</li> <li>○ Verificar que desde la descripción del cargo y demás condiciones de trabajo sean favorables a las mujeres.</li> </ul>	
Sensibilizar y Formar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del liderazgo Femenino y en desarrollo de capacidades en las mujeres a través de procesos de mentoría y coaching.</li> <li>• Capacitación y concientización de igualdad en las oportunidades promoviendo la igualdad de género.</li> <li>• Formación constante para todos los empleados de la empresa sobre qué hacer para lograr una cultura inclusiva y reconocimiento del valor de la diversidad.</li> </ul>	
Embarazo, licencias de Paternidad y Maternidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“la inclusión del hombre y los tiempos del hombre en la participación del cuidado del hogar” (Informante 8),</i> ampliando la licencia de paternidad genera una ventaja competitiva para las mujeres que decidan tener familia.</li> <li>• Ampliar la licencia de maternidad.</li> <li>• El retorno escalonado de la mujer al sitio de trabajo después de finalizar el periodo de la licencia de maternidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temor de contratar a una mujer para un cargo específico por la posibilidad de un embarazo y posterior licencia de maternidad <i>“porque efectivamente son como ochenta y cuatro días de licencia y eso son casi tres, cuatro meses de no contar con la persona y eso es un tiempo costoso” (Informante 7)</i></li> </ul>
Iniciativas hacia y desde organizaciones externas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercar la Empresa y las Universidades a los Colegios para motivar a las mujeres en el estudio de carreras que las empresas requieren.</li> <li>• Articular el rol de la política pública, Empresa, colegios y Universidades, para promover que las mujeres estudien carreras STEAM, que se necesitan para poder ocupar cargos en empresas actualmente masculinizados.</li> <li>• Iniciativas adelantadas por USAID y el PNUD, así como los Ministerios, y específicamente en el sector productivo, la ANDI <i>“tiene programas muy interesantes también promoviendo la ocupación de la mujer” (Informante 4)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible que en las Universidades existan prácticas que están favoreciendo esa inequidad y es la apertura de sus programas y la promoción de sus programas solamente en colegios masculinos.</li> </ul>

Respecto a las prácticas aconsejables y no aconsejables, en general encontramos posiciones y opiniones informadas que coinciden en la necesidad de movilizar la cultura de la empresa para lograr el cambio de comportamiento y mentalidad que se espera, a través de iniciativas que contemplan la revisión de los procesos internos asociados al ciclo del talento humano, la sensibilización y formación constante en inclusión, diversidad y políticas de equidad, el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres y de su estilo de liderazgo, el reconocimiento de beneficios no sólo en el ámbito laboral, sino en el personal, a través de la dignificación y reconocimiento del rol masculino en el cuidado de los hijos e hijas y el hogar, buscando reducir el temor que aún persiste en las empresas frente a la contratación de mujeres por la posibilidad de un embarazo y posterior ausencia por la licencia de maternidad, tales como la ampliación de licencias de paternidad y maternidad, el retorno escalonado de la mujer al sitio de trabajo. Adicionalmente, la intervención de condiciones de trabajo tales como salarios, horarios y flexibilidad, cobran relevancia con el fin de mejorar el proceso de atracción de talento de mujeres.

No obstante, se identifica que respecto a la práctica de la asignación de “cuotas” en la participación de mujeres en cargos de la empresa existen posiciones encontradas. Por un lado, se encuentran aquellas informantes que ven en las cuotas la posibilidad de trabajar sobre un enfoque diferencial temporal mientras se avanza en el cierre de brechas de género; de otro lado, se encuentran las informantes que consideran que las cuotas son poco efectivas y perjudiciales, hacen parecer más débiles a las mujeres y no necesariamente movilizan la cultura, este grupo de informantes se mantienen en la discusión del “merito”, es decir, que debe prevalecer el talento, sea este hombre o mujer, la empresa se debe asegurar que sean las personas correctas, idóneas, las que ocupan los cargos o roles que se requiere desempeñar.

Adicionalmente, se identifica la necesidad de acercarse a las empresas y las universidades e incluso colegios para motivar a las mujeres en el estudio de las carreras que las empresas requieren y carreras STEM, actualmente con mayor participación masculina. Así mismo, apalancar en las políticas públicas e iniciativas impulsadas por el Programa de las Naciones

Unidas (PNUD) el diseño y desarrollo de las estrategias con enfoque diferencial en género para las empresas.

Respecto al objetivo 2, se pueden observar las acciones afirmativas que han implementado las grandes empresas del Valle de Aburrá para contribuir a la equidad de género y al ascenso de las mujeres a cargos de alta dirección, identificadas a partir de la opinión informada de las informantes en el proceso de investigación.

Para facilitar su análisis, se revisarán las acciones afirmativas para contribuir a la equidad de género de aquellas que fueron identificadas para contribuir al ascenso de las mujeres a los cargos de alta dirección.

Respecto a las acciones afirmativas para contribuir a la equidad de género, en la Tabla 18 se presenta un análisis del cual se logran identificar acciones enfocadas en:

- Movilizar la cultura organizacional a través del respeto y el valor por la diversidad.
- El rol de los estereotipos y sesgos y su impacto en la representación de la mujer en cargos históricamente masculinizados.
- En la dimensión organizacional, revisión de los procesos de la empresa y su transformación buscando la equidad e inclusión de género.
- Establecer objetivos y metas respecto a la participación de la mujer en la organización.
- Dignificar el rol del hombre en el cuidado de los hijos e hijas y en el hogar a través del trabajar sobre las nuevas masculinidades:

Las nuevas masculinidades se caracterizan por ser una filosofía en donde se visualiza al hombre como un ser integral, capaz de reconocerse y reconocer a las demás personas como seres humanos libres de derecho, con sus propias necesidades e intereses. Este surge a partir de la modernización de la sociedad en temas de género y de las transformaciones que en ella se han dado en los últimos tiempos, producidos por la incorporación de la mujer al campo

laboral, mayor independencia de los sexos, incorporación del padre al cuidado integral de sus hijas e hijos y de sus progenitores, posibilidad del hombre de ser más expresivo, incorporación a profesiones y ocupaciones estereotipadas para mujeres, cambios en las jurisdicciones políticas, entre otros muchos eventos de la actualidad. (Porras, 2013 p.3)

- Embarazo, licencias de paternidad y maternidad
- Retar las profesiones/cargos masculinizados en las empresas.
- Entorno y condiciones de trabajo
- Trabajar en alianzas
- Sensibilizar y formar.
- Vincular las empresas a programas de gobierno.

**Tabla 18**

Acciones afirmativas para contribuir a la equidad de género y al ascenso de mujeres a cargos de alta dirección.

<b>Equidad de género.</b>	
<b>Enfoque de la Practica</b>	<b>Acciones Afirmativas</b>
Movilizar la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que, a través del desarrollo de un liderazgo inclusivo, ven en la participación femenina como un valor y abren camino.</li> <li>• A través de la entrega de herramientas a las mujeres para que se empoderen de su proceso de desarrollo y crecimiento.</li> <li>• Comunicar y sensibilizar acerca de las acciones afirmativas implementadas por la empresa internamente y en comunidades vecinas.</li> </ul>
Estereotipos y Sesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la mujer en sectores como el financiero y comercial, relacionado con la creencia de ser más organizada, disciplinada, orientación al servicio y con menor riesgo en conductas de fraude.</li> <li>• Reducción de Sesgos respecto al rol que la mujer históricamente ha tenido como actor principal de la casa.</li> <li>• Crecimiento de la mujer en oficios masculinizados y de alto riesgo, más cuidadosas de su propia seguridad, cuidadosas de los recursos.</li> </ul>
Dimensión Organizacional, Revisar los Procesos de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los sesgos presentes en los procesos de contratación y trabajar de manera deliberada para para garantizar <i>“que cualquier persona se sienta igualmente participe”</i> (Informante 3)</li> </ul>
Objetivos y Metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas de participación como mecanismo para “obligar a que se piense frente al tema” (informante 3)</li> </ul>

Trabajar sobre las nuevas masculinidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dignificar el rol del hombre como padre y en el hogar.</li> <li>• Apoyar a los padres para que asuman el rol de cuidadores presentes en las casas.</li> </ul>
Embarazo, licencias de paternidad y maternidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias de paternidad ampliadas, buscando que la mamá y el papá asuman este rol de manera equitativa.</li> <li>• Retorno progresivo o paulatino de la mujer al trabajo después de su licencia de maternidad, apoyar una transición menos violenta.</li> <li>• El fomento de la lactancia materna en el entorno laboral a través de la implementación de salas de lactancia para las mujeres que continúan lactando después de su licencia.</li> </ul>
Retar las profesiones/cargos masculinizados en las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades laborales a mujeres en zonas apartadas y en cargos masculinizados, por ejemplo:  <b>Escuela de Linieras:</b> mujeres con la capacitación y habilidades adecuadas para hacer el trabajo de construcción de líneas de transmisión eléctrica.  <b>Conductoras de Mezcladoras.</b>  <b>Operaria de Hornos.</b> </li> </ul>
Entorno y Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las condiciones de trabajo por las cuales una mujer no elige un cargo actualmente masculinizado e intervenirlas, tales como horarios, rutas, acompañarlas en la formación y en el cumplimiento de requisitos. Por ejemplo:  <b>Mujeres conductoras de mezcladora de cemento, Operarias de Montacargas, Operarias de Horno.</b> </li> </ul>
Trabajar en alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en alianza con comunidades, clientes, proveedores y el SENA para promover la formalización de oficios de la cadena de valor: <b>Formalización del oficio de Maestras de Obra</b> en construcción.</li> <li>• Trabajar con programas promovidos por cajas de compensación: <b>Comfama: Mujeres Líderes.</b></li> </ul>
Sensibilizar y Formar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar en relación con otras o nuevas masculinidades.</li> </ul>
Vincular las empresas a programas de gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los programas, prácticas de marco de referencia como herramientas para la promoción de la equidad de género entre hombres y mujeres: Sello de Equidad laboral <b>EQUIPARES, USAID</b>, convenio de cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – <b>PNUD</b>.</li> <li>• Diseñar la estrategia que requiere la empresa para avanzar en equidad “<i>con su propio sello</i>” (Informe 4):  Otras Miradas (ISA Interconexiones): Programa para promover la Diversidad y la Inclusión de forma integral. </li> </ul>

De otro lado, en la Tabla 19, se presentan las acciones afirmativas para contribuir al ascenso de las mujeres a los cargos de alta dirección y se presenta un análisis del cual se logran identificar acciones enfocadas en:

- Desarrollo de competencias y habilidades de la Mujer.
- Apoyar la participación de las mujeres en escenarios retadores.
- Embarazo, licencias de paternidad y maternidad
- Movilizar la Cultura Organizacional

- Dimensión Organizacional: Revisar los procesos de la organización
- Sensibilizar y Formar.
- Iniciativas promovidas y apoyadas desde la empresa.

**Tabla 19**

Acciones afirmativas para contribuir al ascenso de mujeres hacia cargos de alta dirección.

<b>Ascenso a cargos de alta dirección.</b>	
<b>Enfoque de la Practica</b>	<b>Acciones Afirmativas</b>
Desarrollo de Competencias y habilidades de la Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento de la mujer de su propio proceso de desarrollo de forma integral: intelectual, emocional, espiritual y físicamente.</li> <li>• Fortalecer la autoestima y la autonomía personal.</li> <li>• Capacitación a las mujeres para enfrentar escenarios en donde puedan destacarse: Juntas Directivas</li> <li>• Evaluación a mujeres de alto desempeño y potencial para identificar oportunidades que eleven su perfil de competencias directivas y ejecutivas para fortalecer el proceso de la mujer hacia niveles gerenciales y de liderazgo.</li> <li>• Procesos de mentoría entre las mujeres de la empresa que ya trasegaron el proceso y demás mujeres, otras, que apenas comienzan además de ser positivos contribuyen a la construcción de sororidad<sup>35</sup>.</li> </ul>
Participación en escenarios retadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir la participación de las mujeres de escenarios y conversaciones retadoras en las cuales pueda compartir desafíos empresariales y personales y construir una networking o red de contactos de carácter profesional.</li> <li>• Permitirles a las mujeres en proceso de desarrollo participar de conversaciones de estrategia de negocio con el objetivo de prepararlas para procesos de sucesión.</li> </ul>
Embarazo, licencias de paternidad y maternidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias de paternidad ampliada, buscando que la mamá y el papá asuman este rol de manera equitativa.</li> <li>• Retorno progresivo o paulatino de la mujer al trabajo después de su licencia de maternidad apoyar una transición menos violenta</li> </ul>
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura mental.</li> <li>• Gestión de cambio, planificado y flexible.</li> <li>• Líderes comprometidos con la diversidad tumbando barreras de acceso.</li> </ul>
Dimensión Organizacional: Revisión de los Procesos de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar los procesos de selección, desarrollo y promoción del talento, compensación, buscando contar con una base alta de participación de mujeres con posibilidad de participar en procesos de sucesión, crecimiento hacia cargos de alta dirección.</li> <li>• Procesos de talento a cargos críticos, buscar que siempre estén mujeres participando en los mapas de sucesión.</li> </ul>

<sup>35</sup>Sororidad: Del ingl. sorority, este del lat. mediev. sororitas, -atis 'congregación de monjas', y este der. del lat. soror, -ōris 'hermana carnal'. 1. f. Amistad o afecto entre mujeres. 2. f. Relación de solidaridad entre las mujeres, especialmente en la lucha por su empoderamiento. (<https://dle.rae.es/sororidad>)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir a las mujeres en procesos de sucesión ampliar su edad de retiro de 57 a 62 años, igualando la edad de hombre.</li> <li>• Las cuotas de participación como herramienta para generar las rutas de crecimiento de la mujer, con el objetivo de avanzar en generar esa masa crítica de ascenso.</li> </ul>
Sensibilización y Formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y entrenamiento con enfoque de género a cargos de liderazgo</li> <li>• Sensibilización y formación a la alta dirección en liderazgo inclusivo y el valor de la diversidad.</li> <li>• Sensibilización sobre el impacto positivo de la diversidad.</li> </ul>
Iniciativas promovidas y apoyadas desde la empresa, fortalecer la Sororidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CESA</b>-Programa de liderazgo para mujeres en juntas directivas.</li> <li>• <b>Círculo de Mujeres Semana</b>: “Es un programa con beneficios especiales para que puedan ampliar su influencia y el impacto de su gestión en el país y la región; aumentar su visibilidad pública y fortalecer sus redes de apoyo”. (Semana, 2023)</li> <li>• <b>Mujeres Líderes iniciativa de COMFAMA-PROANTIQUIA</b>: iniciativa “para lograr que haya muchas más mujeres en posiciones de liderazgo de primer nivel en las organizaciones y que, con diferentes acciones, logremos transformar comportamientos frente a la equidad de género” (Comfama, 2022)</li> </ul>

Respecto a las acciones afirmativas que han implementado las grandes empresas del Valle de Aburrá para contribuir a la equidad de género y al ascenso de las mujeres a cargos de alta dirección, se puede observar similitudes en:

- La cultura como principal habilitador de un estilo de liderazgo inclusivo que valora la participación femenina y derriba barreras de acceso físicas y actitudinales, apalancada en la comunicación y sensibilización sobre las acciones afirmativas implementadas por la empresa con sus empleados y las comunidades en las cuales tiene influencia o impacto.
- Una sola intervención o acción puntual no es suficiente para poder generar el cambio esperado, se requiere impulsar cambios a nivel individual en la mujer que incluyen el desarrollo de las habilidades y las competencias requeridas para cumplir con los requisitos de los cargos organizacionales, a través de la revisión de los procesos de la empresa para el desarrollo de estrategias dirigidas a garantizar la participación de la mujer en los procesos de gestión del talento humano.
- La necesidad de resignificar el rol del hombre frente al hogar y el cuidado de los hijos e hijas, a través de la sensibilización acerca de las nuevas masculinidades, la implementación de una licencia ampliada de paternidad, visibilizando cómo se construye la economía del cuidado. Ana Fernanda Maignascha, presidenta del

Consejo Privado de Competitividad, durante su intervención en la primera sesión del Círculo de Mujeres Semana del 2023, realiza la siguiente reflexión al respecto:

La discusión de género no se debe enfocar únicamente en la participación femenina en los espacios laborales, también le debe dar protagonismo a la participación masculina en los espacios domésticos, pues sin hombres cuidadores no hay forma de vencer ningún techo de cristal.

Y esta medida, complementada por el retorno progresivo de la mujer al sitio de trabajo después de finalizar su licencia de maternidad y la promoción de la lactancia materna en el entorno laboral a través de la implementación de las salas de lactancia.

No obstante, es importante mencionar que existen enfoques diferenciados en las acciones afirmativas para avanzar en equidad de género y aquellas que contribuyen al acceso de las mujeres a cargos de alta dirección en las empresas grandes del Valle de Aburra.

El primero es respecto a las cuotas de participación. Desde el frente de equidad de género se conciben como habilitadoras y movilizadoras de la conversación que se debe dar alrededor del tema, no obstante, cuando hablamos de acceso de la mujer a cargos de alta dirección, la participación de mujeres se aparta de la discusión de la cuota en nivel o en el cargo y se enfoca como una herramienta para generar las rutas de crecimiento de la mujer con el objetivo de avanzar en generar esa masa crítica de ascenso, garantizando la participación de mujeres en mapas de sucesión de cargos críticos y escenarios de reto y de discusiones estratégicas que las prepare para los siguientes pasos de crecimiento.

Respecto a equidad de género, se pueden observar acciones afirmativas con enfoque integral que buscan retar y aumentar la participación de la mujer en cargos históricamente masculinizados, tales como instaladoras de líneas de transmisión (Linieras), operaria de montacargas, operaria de hornos. Este enfoque comprende desde revisar y transformar los procesos de la gestión del talento de la empresa para garantizar la diversidad, la inclusión y la equidad de género haciendo conscientes y eliminando los sesgos y estereotipos presentes

en ellos, pasando por identificar e intervenir las condiciones del entorno y condiciones de trabajo que no contribuyen a la participación de la mujer en el mercado laboral, tales como flexibilidad en los horarios, condiciones de la tarea, beneficios que permitan la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y desarrollando alianzas para el desarrollo y certificación de las competencias requeridas para el cargo con entidades como el SENA. Todas estas acciones buscan derribar barreras y que cualquier persona, independiente de su género, se sienta en oportunidad de participar.

En este mismo frente se identifican estereotipos y sesgos ligados principalmente a la personalidad de la mujer que han contribuido al crecimiento de la participación de la mujer en estos cargos, por ejemplo, instaladoras de líneas de transmisión, en donde se reconoce a la mujer como más cuidadosa de su propia seguridad o en el sector financiero por el reconocimiento de cualidades tales como organización, disciplina y menor riesgo de fraude.

En el trabajo por contribuir a la participación de la mujer en el mercado laboral y avanzar en la equidad de género se identifica la importancia de avanzar en acciones afirmativas en otros actores de la cadena de valor y trabajar en alianza con comunidades, clientes, proveedores y el SENA para promover la formalización de oficios que le permitan a la mujer avanzar en su seguridad económica. Un ejemplo de esto es la iniciativa de la formalización del oficio de maestras de obra en construcción, adelantada por una de las empresas del Valle de Aburrá dedicada al sector de producción de cemento, como lo menciona la Informante 5.

De otro lado, respecto a las acciones afirmativas en el enfoque diferencial que habilite el acceso de la mujer a cargos de alta dirección, se identifica, desde el frente de formación, la necesidad del desarrollo de competencias y habilidades directivas y ejecutivas de la mujer que le permitan asegurar su paso hacia cargos gerenciales y de liderazgo y prepararse para enfrentar escenarios en los cuales pueda destacarse, tales como como Juntas Directivas. De otro lado, se habla de la necesidad de trabajar por el empoderamiento de las mujeres fortalecimiento de la autoestima y autonomía personal. Para llevar a cabo este proceso, se proponen estrategias como las mentorías realizadas por mujeres que ya han trasegado el camino hacia cargos de alta dirección hacia las mujeres que se encuentran en el proceso de

desarrollo, que además destacan de esta iniciativa su contribución a la construcción de sororidad.

Además, desde la dimensión organización, se identifica la necesidad de adaptar los procesos de selección, desarrollo y promoción del talento, compensación, buscando contar con una base alta de participación de mujeres con las habilidades directivas y ejecutivas que aseguren la posibilidad de participar en procesos para cargos críticos y mapas de sucesión de cargos de alta dirección.

Otro aspecto que destacan en este grupo de iniciativas es la necesidad que tiene la mujer de aumentar su nivel de visibilidad pública, construir networking o red de contactos profesionales y construir sororidad. Para esto es necesario, desde la empresa, permitir y patrocinar la participación de la mujer en escenarios públicos y privados, haciendo parte de la discusión sobre los retos estratégicos de la empresa y de conversaciones retadoras en las cuales pueda compartir desafíos empresariales y personales, de esta forma ir haciendo camino en su preparación para futuros procesos de crecimiento y sucesión. En este sentido se destacan iniciativas promovidas y apoyadas desde la empresa tales como Liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas del CESA, el Círculo de Mujeres Semana y Mujeres Líderes, iniciativa de COMFAMA-PROANTIQUIA.

Una de las principales barreras que enfrenta la mujer en su proceso de desarrollo profesional y acceso a cargos de alta dirección son los techos y paredes de cristal. En el objetivo 3 del proyecto se busca identificar los elementos organizacionales y en el mercado laboral que facilitan y dificultan derribar esos techos y paredes cristal en grandes empresas del Valle de Aburrá. Para cumplir con este propósito se exploraron los siguientes aspectos en la opinión informada de las participantes de la investigación:

1. Si el significado de los términos “techos y paredes de cristal” es conocido por las informantes de la investigación.
2. Una vez claros los conceptos, si bajo su experiencia u opinión informada reconoce techos y paredes de cristal presentes en las empresas grandes del Valle de aburra.

3. Los estereotipos y sesgos que afectan la participación de la mujer en cargos de alta dirección.
4. El grado de participación de las mujeres en alta dirección de las empresas grandes del Valle de Aburrá.
5. Cuáles son las barreras o facilitadores que permiten derribar estos techos y paredes de cristal.
6. Identificar cuáles son los elementos que contribuyen o apoyan la llegada de las mujeres a los cargos de alta dirección o toma de decisiones.

Respecto al primer punto, como se muestra en la tabla 11, se observa que las informantes, salvo dos de ellas, reconocen el significado de los términos “Techos y Paredes de Cristal”. A quienes los términos, o algunos de ellos, no eran conocidos se les explicó teniendo como base la definición que se especifica en la tabla 20.

En la tabla 20 analizamos los techos y paredes de cristal que, de acuerdo a la experiencia y opinión informada de las informantes de la investigación, se encuentran presentes en las grandes empresas del Valle de Aburra.

**Tabla 20.**

Techos y Paredes de Cristal presentes en las empresas grandes del Valle de Aburra.

	<b>Definición</b>	<b>Características</b>
<b>Techo de Cristal</b>	Término acuñado a finales de los años ochenta para designar una barrera invisible que impide a las mujeres cualificadas, como grupo, alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en las que trabajan (Morrison, White y Van Velsor, 1987, como se citó en Cuadrado, I. y Morales, J.F, 2007, p.185).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masculinización de los Roles y las Profesiones. <i>“El CFO, el líder financiero, una organización históricamente, ha sido masculino. Han sido hombres” (Informante 3).</i></li> <li>• La cantidad de mujeres en las empresas se reduce en cargos directivos, lo cual equivale a una mayor participación de hombres en cargos ejecutivos y consejos de administración. Al no ser las mujeres masa crítica se disminuye su nivel de influencia para introducir los cambios que se requieren.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de oportunidades debido a que las empresas tienden a tener unos liderazgos que permanecen mucho en el tiempo, principalmente masculinizados.</li> <li>• Basados en construcciones sociales y culturales, la mujer, como única responsable del cuidado del hogar y la familia aun cuando tiene un empleo de tiempo completo remunerado, debe romper su equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, renunciar a proyectos personales para poder alcanzar el éxito.</li> <li>• La misma estructura organizacional de las empresas permite el crecimiento de las mujeres sólo hasta cierto nivel.</li> <li>• El tipo de empresa y su tamaño influye, cuanto más grande la empresa, es más difícil para la mujer acceder a cargos importantes. <i>“En pequeña empresa la mujer crece más, se mueve mejor, no hay tanto sesgo, muchas son incluso en dueñas, cierto, son socias, son hijas de socio, en cambio a la gran empresa pues se ha creado y ha crecido en el mundo masculino, entonces, las mujeres entran pues, digamos, a ser empleadas y van creciendo” (Informante 7).</i> <i>Juntas directivas de temas como sociales y culturales y hablo de las fundaciones o las entidades culturales digamos medianas, no solamente en Colombia, en el mundo, son gestionadas por mujeres, pero las entidades o fundaciones más grandes, inclusive en el país...y por fuera del país, después de cierto capital o cierta cantidad de recursos e importancia la manejan hombres, entonces yo sí creo que eso sí es un techo de cristal, hay estudios al respecto” (Informante 6).</i></li> </ul>
<b>Pared de Cristal</b>	<p>Las Paredes de cristal son barreras invisibles dentro de una organización que encajonan a las mujeres en determinados puestos directivos (por ejemplo, funciones de apoyo administrativo), impidiéndoles acceder a funciones estratégicas que conducen a los puestos donde se toman las decisiones. (Organización Internacional del Trabajo, Argumentos para el cambio, 2019, p.133)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento de vida o rol social de la mujer influido por las construcciones sociales y culturales, hace que encasille su desarrollo profesional y personal para el desarrollo de cargos y funciones percibidos como menos dinámicos o estratégicos en la empresa, por lo tanto, menos remunerados.</li> <li>• Segregación Ocupacional: Limitar la participación de las mujeres a cargos administrativos en funciones de apoyo administrativo, y con poder limitado, tales como: Gestión Humana, Sostenibilidad y Relaciones Corporativas, Mercadeo y finanzas.</li> </ul>

Existe un asunto transversal que contribuye a la construcción de techos y paredes de cristal para las mujeres y son las barreras culturales y sociales en contextos con características patriarcales en los cuales se identifica a la mujer como única responsable del cuidado del hogar, cuidadoras de sus hijos e hijas, limitando su tiempo para el desarrollo personal y profesional y participación de ambientes sociales.

Como consecuencia de lo anterior, para la mujer poder acceder a cargos de alta dirección se debe enfrentar a romper su equilibrio entre la vida laboral y la vida personal o renunciar a proyectos personales, tales como la maternidad, para poder alcanzar el éxito, lo que genera para la mujer un techo de cristal.

Por otra parte, y también como consecuencia de este mismo asunto, la segregación ocupacional hace que las mujeres se concentren en ocupaciones valoradas como femeninas y percibidas como procesos de soporte administrativo a los procesos estratégicos de la empresa en las cuales, aun estando en procesos de crecimiento hacia o ya en encargos de alta dirección, tienen poder limitado para la toma de decisiones y, por lo tanto, limitadas igualmente sus posibilidades de ascender, lo que, incluso, contribuye a ampliar la brecha salarial entre hombres y mujeres.

Otro techo de cristal que se logra observar es que, si bien las mujeres han aumentado su participación en los diferentes niveles de las empresas, ellas reducen su participación cuando se trata de cargos ejecutivos y consejos de administración en donde aún no se alcanza una masa crítica de mujeres, disminuyendo su nivel de influencia

Por masa crítica se hace referencia al trabajo de Carter et al. (2003) y de Torchia et al. (2011) que, al igual que el presente estudio, evidencian que el impacto de las minorías se manifiesta cuando estas alcanzan un número suficiente de representación, para el caso de las mujeres directoras la cuota mínima de participación es de tres. (como se citó en Baldrich, 2019, p.8)

Y esta reducción en la participación en niveles directivos puede estar relacionada, según la información de las informantes, a aspectos como el sector económico, el tipo y tamaño de empresa y el diseño de su estructura organizacional, así como a la ausencia de oportunidades por liderazgos que permanecen en el tiempo.

Ahora, además de revisar los techos y paredes de cristal presentes en las empresas grandes del Valle de Aburra, es fundamental entender los estereotipos y sesgos presentes en ellas que afectan la participación de la mujer en cargos de alta dirección o toma de decisiones, limitando la capacidad de las mujeres para avanzar en sus carreras profesionales.

Por estereotipos se entienden “generalizaciones no científicas sobre lo que se considera propio de cada sexo y sesgos son los prejuicios que producen los estereotipos. Por sus consecuencias, entre esos estereotipos y sesgos, destacan los de género” (Calvo, 2014, p.53), generando una representación de mujer con efectos en la sociedad y en el mercado laboral, en particular en las empresas grandes del Valle de Aburrá, lugar en donde se está llevando a cabo la investigación.

Myers (2005) afirma que el estereotipo se refiere a una “creencia acerca de los atributos personales de un grupo de personas. Además, afirma que en ocasiones son inexactos, se generalizan en exceso y son inflexibles a obtención de información nueva” (como se citó en (López et al.,2022, p.30)).

En la Tabla 21 se pueden visualizar los estereotipos y sesgos identificados a partir de la opinión informada de las informantes del proceso de investigación, los cuales se agruparon en las siguientes categorías para buscar explicar su origen:

- Características de Personalidad: aquellos que describen cómo se espera que las mujeres y los hombres se comporten, sus actitudes y sus comportamientos.
- Segregación Ocupacional: profesiones vinculadas tradicionalmente sólo al género femenino o masculino.
- Social & Momento de vida: aquellos que describen lo que se espera de las mujeres por el rol que cultural y socialmente se les ha asignado.
- Valor estético o aspecto físico.

- Autoimpuestos: describen aquellos que han sido interiorizados por la mujer.
- Organizacionales

**Tabla 21.**

Estereotipos y Sesgos que afectan la participación de las mujeres en cargos de alta dirección.

Estereotipos	Sesgos.
<p><b>Características de Personalidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mujeres son reconocidas como organizadas, cuidadosas y éticas en todos los manejos.</li> <li>• Las mujeres son más sensibles, son el sexo débil, son más emocionales, intuitivas, dependientes, sumisas, adaptables.</li> <li>• Los hombres históricamente han sido educados para tomar más riesgos frente a las oportunidades de crecimiento, las mujeres son más tímidas, esperan estar listas y cumplir todos los requisitos.</li> <li>• Históricamente se ha asumido la mujer como sumisa, ubicándola en posición de subordinada y al hombre como quien ejerce autoridad sobre la mujer, que está encargada de funciones de menor impacto: <i>“Siempre se pensaba que la mujer tenía un límite y hasta ahí llegaba, entonces el cargo de analista, el cargo de... operativo, porque la mujer no podía ejercer un cargo más alto.”</i> (informante 1).</li> <li>• Las mujeres en cargos de liderazgo prefieren adoptar un perfil bajo, si se comportan por fuera de la norma de cómo se espera sean las mujeres pueden ser criticadas o mal percibidas. Por ejemplo, en escenarios y conversaciones retadoras las mujeres son más “calladitas” porque son más “ejecutoras”, los hombres, por su parte, se exponen más, hablan, dan sus opiniones. Como consecuencia, dicen que las mujeres no son estrategas”</li> <li>• Laboralmente no es aceptada la semejanza en el lenguaje femenino y masculino: <i>“La señora que es contundente en sus palabras, entonces lo que es una bruja o una despiadada pues, la que es muy emotiva en su entonces lo que es, es que es una sensible y una llorona y una inestable, entonces como, como definitivamente una misma, o sea para mí el principal sesgo es una misma característica, si la ves en un hombre se entiende en el sentido positivo y si la ves en una mujer la vez en el sentido negativo”</i> (Informante 5).</li> <li>• Las mujeres deben adoptar comportamientos masculinos para poder crecer y desenvolverse en cargos dirección.</li> </ul>
<p><b>Segregación Ocupacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesgo masculino en los cargos de liderazgo de las empresas, generando prejuicios sobre las pautas de comportamiento asociadas a si es hombre o mujer.</li> <li>• Noción dicotómica hombre/mujer que critica.</li> <li>• Momento de vida o rol social de la mujer influido por las construcciones sociales y culturales, representación de las mujeres como cuidadoras significa que las responsabilidades del cuidado</li> </ul>

	<p>de los niños y actividades domésticas recae exclusivamente sobre ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencia histórica de que hay roles más pertinentes para los hombres o para las mujeres.</li> <li>• Descripciones de cargo suponiendo que es un hombre quien va a desempeñar la función</li> <li>• Segregación ocupacional hacia áreas de apoyo administrativo con responsabilidad sobre el cuidado de los recursos, tales como: Financiera y Gestión Humana.</li> </ul>
<p><b>Social &amp; Momento de vida</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesgo de Maternidad, cuando las mujeres son madres o manifiestan la intención de serlo se afecta su posibilidad de crecimiento en la empresa, disminuye la percepción de desempeño al pensar que impide que se concentre en su trabajo e incluso pueden considerarse menos competentes.</li> </ul> <p><i>“Pues te voy a decir uno muy duro, y, y, es el tema, sinceramente, la licencia de maternidad. ¿Pero por qué? Porque es que la licencia de maternidad, la asumen, es el jefe y los compañeros, la empresa no reemplaza a esa persona y, y si una licencia dura y, y, además, pues hay unos tiempos adicionales, eso es supremamente duro, o sea, realmente la empresa queda sin ese conocimiento sin, pues, o sea, la persona chao, o sea, se va y fuera de todo, pues los últimos meses del embarazo, son muy duros, no se puede viajar, hay, hay mujeres, pues qué, que tienen incapacidades, o sea, no es no es fácil, y no me refiero a nada del tipo es psicológico, no es físico, o sea, estás agotada, estás infladas, con una cantidad de cosas, pues digamos difíciles” (Informante 7)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los hombres históricamente han estado asignados a los espacios sociales y económicos, en donde se toman decisiones, las mujeres por su parte, han estado asignadas al cuidado del hogar y de los hijos e hijas, es decir, al espacio privado, al no poder participar de estos espacios no va ser tenida en cuenta en las decisiones.</li> </ul> <p><i>“...Pero sin lugar a duda el tema del horario, eh, y esos escenarios, por ejemplo, de comidas, de reuniones, de cócteles, de viajes, hace que la mujer no pueda estar en esos escenarios y pierde ese relacionamiento y obviamente no va a ser incluida en decisiones importantes en un momento dado” (Informante 7).</i></p> <p><i>“El tema de las familias que también me parece un sesgo importantísimo y es, tú ves una pareja y el señor trabaja y la señora no trabaja a nadie le parece raro, pero si tú ves una pareja en la que la mujer trabaja y el hombre no trabaja, todo el mundo es como ¡ay! es un mantenido” (Informante 5).</i></p>
<p><b>Valor estético o aspecto físico.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera que las mujeres y los hombres se vistan y se arreglen de acuerdo como las creencias y normas de género las han descrito:</li> </ul>

	<p><i>“Las mujeres siempre tienen que estar bien arregladas, un hombre no importa, pero las mujeres, siempre, en cargos de alta dirección tienen que estar impecables.” (Informante 2).</i></p> <p><i>“Las mujeres bonitas no son inteligentes, las mujeres bonitas también tienen que aceptar piropos, invitaciones a salir, etcétera.” (Informante 2).</i></p>
<b>Autoimpuestos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mujer debe ser perfecta en todas sus dimensiones personales y profesionales, una mujer ejecutiva debe llevar las riendas de su hogar, ser líder y responder a los objetivos del negocio.</li> <li>• El síndrome de la impostora<sup>36</sup>, la sensación de las mujeres de no sentirse listas ni capaz, a pesar de que estudian o trabajan mucho.</li> </ul> <p><i>“La mujer se auto limita, uno siempre, siempre dice no, no, no voy a ser capaz, yo no cumplo los requisitos del cargo, ahí será que sí me van a preseleccionar, y después entonces me van a ver reivindicadora, o sea, nosotras mismas nos generamos como una capa, pues que no nos deja como, como, como, postularnos y creer”. (Informante 7).</i></p> <p><i>La mujer, en cambio, es: “cuidado”, usted tiene que ser seria, no asuma riesgos, no de papaya, no, tu postura tiene que ser y además con esta sensación de creernos que no somos suficientes para los roles.” (Informante 3).</i></p>
<b>Organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar que, con sólo cumplir la cuota de participación de mujeres en cargos en diferentes niveles, existe equidad e inclusión de la mujer.</li> </ul> <p><i>“...Revisar por ejemplo los temas salariales, subir que está bien y asumir que no hay disparidad, entonces el no revisar sistemáticamente estos temas también puede generar estos sesgos”. (Informante 4).</i></p>

En general, los sesgos y estereotipos y, en particular, los relacionados con género son perjudiciales tanto para la participación de la mujer en el mercado laboral como para su acceso a cargos de alta dirección, así como el aumento de las brechas en las oportunidades y en las condiciones laborales.

Unos de los sesgos y estereotipos más comunes son aquellos relacionados con las características de personalidad de hombres y mujeres, entre ellos el que laboralmente no se acepten semejanzas en el lenguaje femenino y masculino haciendo que las mujeres no puedan

---

<sup>36</sup> “El síndrome de la impostora es la imposibilidad de interiorizar el propio éxito de manera natural, y tiene dos causas: una intrínseca, la falta de confianza en sí mismas, y otra extrínseca, un entorno percibido como hostil” (la Vanguardia, 2022)

expresar lo que piensan, ni sus emociones, para lo cual las mujeres adoptan comportamientos masculinos que son necesarios para poder crecer y desenvolverse en cargos de alta dirección. Si a esto se suma el ser minoría en un mundo en el cual los roles de autoridad históricamente son masculinos, hace que la mujer de cargo de alta dirección se sienta observada por ellos y ellas y, siendo el único referente para las demás mujeres, se encuentra ante la necesidad (se autoimpone) de demostrar que es la mejor, que es perfecta en todas sus dimensiones personales y profesionales: siendo una mujer ejecutiva, debe llevar las riendas de su hogar, ser líder y responder a los objetivos del negocio, es decir, demostrar que ser exitosa no le impide cumplir con las responsabilidades que históricamente la sociedad y la cultura le han asignado. Unas cargas y una presión desproporcionada, difíciles de llevar y finalmente hacen que la mujer deba romper con el balance entre su vida personal y profesional, limitando su desarrollo profesional o aplazando proyectos personales como la maternidad para no salir del mercado laboral. Se tiene, entonces, el sesgo de que, cuando las mujeres son madres o manifiestan la intención de serlo, se afecta su posibilidad de crecimiento en la empresa porque disminuye la percepción de desempeño al pensar que ello impide que se concentre en su trabajo e, incluso, que la hace menos competente. Según Ranking Par (2019): “En Colombia, la mujer en edad fértil es más propensa al desempleo y sus salarios son menores respecto a los de los hombres.” (p.7).

Adicionalmente, se puede observar cómo las características de personalidad influyen en la masculinización y la feminización de los roles e, incluso, en el establecimiento de niveles de autoridad de los jefes en las empresas. Por ejemplo, históricamente se ha asumido a la mujer como sumisa, ubicándola en posición de subordinada y al hombre como quien ejerce autoridad sobre la mujer que está encargada de funciones de menor impacto.

Además, los hombres han sido formados desde sus hogares para tomar riesgos en comparación con las mujeres que las definen como más tímidas, esto ha influido en mayores posibilidades de crecimiento para ellos porque las mujeres aplican en menor proporción o porque esperan estar listas y cumplir todos los requisitos ya que no confían en sus capacidades cuando se trata de asumir nuevos retos.

Dentro de los sesgos y estereotipos que han sido interiorizados por la mujer se identifican dos que, en particular, como lo menciona el informe Ranking Par (2009), “intervienen en que muestren todo su potencial y se desarrollen de manera libre en el ámbito profesional” (p.5) y se manifiestan en la falta de confianza en sus propias capacidades, auto limitándose a pesar de que estudian o trabajan mucho, no se sienten listas o capaces, limitando incluso su capacidad de negociación. A esto las informantes se refieren como “síndrome de la impostora”.

Y, finalmente, uno no menos importante a nivel organizacional, suscribir el éxito a un cumplimiento de cuota de participación de la mujer en diferentes cargos, pensar que lo demás se encuentra bien, es decir, que las brechas se han cerrado y no se toma acción o pensar que las brechas se cierran de forma natural.

Además de estos sesgos y estereotipos, según la opinión informada de las informantes, se lograron identificar las diferentes barreras presentes para las mujeres en las grandes empresas del Valle de Aburra que dificultan que los techos y paredes de cristal puedan ser derribados, así como aquello que facilita el retirarlos. Tanto las barreras como facilitadores pueden ser *externas*, las cuales hacen referencia a aspectos sociales, culturales, condiciones del mercado y organizacionales, e *internas*, las cuales, al igual que los estereotipos autoimpuestos, se refieren a barreras y facilitadores que las mujeres han interiorizado

En la Tabla 22 se ven las barreras y facilitadores para derribar los techos y paredes de cristal de las empresas grandes del Valle de Aburra.

**Tabla 22.** Facilitadores y Barreras para derribar los Techos y Paredes de Cristal.

	Internas	Externas	
		Desde la empresa	Desde el Mercado Laboral /Sociedad
<b>Barreras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retirarse de su trabajo para atender las responsabilidades propias de la maternidad, aun cuando su trabajo le permite conciliar con su vida familiar.</li> </ul> <p><i>“he escuchado algunas mujeres que dicen si</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El tipo de negocio, sector y tamaño de la empresa son factores que influyen en la distribución de los roles en los hombres y las mujeres en la organización e incluso en qué “tan alto” puede llegar una mujer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si bien se sabe que política y socialmente es correcto trabajar por permitir la participación de algunos grupos en el mercado, para efectos de la investigación las mujeres, aún existe discriminación.</li> </ul>

	<p><i>estoy en un proceso importante de una organización y estoy embarazada me voy a retirar y he sabido de ocasiones en donde dicen no, no queremos que te retires, queremos que continúes, pero dicen no, no está bien, yo prefiero retirarme". (Informante 2)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de sororidad entre las mujeres impidiendo que trabajen juntas y encabecen proyectos y empresas, generando sesgos y estereotipos al respecto:</li> </ul> <p><i>"Trabajar entre mujeres es difícil, y es verdad yo no eso no lo discuto, yo creo que eso es cierto, y creo que tiene mucho que ver con condiciones culturales, es como si nos criáramos pensando que al enemigo hay que darle muerte y el enemigo es el que se parece mucho a ti, un hombre no se parece mucho a ti, una mujer si, entonces si hay una mujer que potencialmente creo yo puede competir conmigo es guerra absoluta y esa competencia puede ser por cargo, por atención, por reconocimiento, por físico, el estereotipo de éxito de vida, puede ser por muchas cosas".</i></p>	<p><i>"El core del negocio de la empresa, pues fija como unos roles de la mujer, es muy distinto si estamos en el sector financiero...Siempre ese marco, digamos es va a fijar que tan alto llega a la mujer o cuáles son los perfiles, los roles y todo eso" (Informante 7)</i></p> <p><i>"Las grandes empresas son empresas que son pura acción, es un mundo de negocio, de hombre muy competitivo...hago una correlación de por qué en la pequeña y la mediana mujer, la mujer, que de pequeña empresa la mujer, crece más, se mueve mejor, no hay tanto sesgo, muchas son incluso en dueñas, cierto, son socias, son hijas de socio, en cambio a la gran empresa pues se ha creado y ha crecido en el mundo masculino". (Informante 7).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación actual en cargos de toma de decisiones y cultura organizacional.</li> </ul> <p><i>"Yo creo que es más un tema de Cultura, de cambio generacional ..., pero es que estamos cambiando precisamente de generación, y es aquí donde se dan las fricciones. Los jefes están en edad de 50,60, o sea que son vieja data los que tienen los sesgos, Tu, si tú ves, digamos la gente de 30, entre 30 y 40, no tienen esos sesgos, ya vienen de otra generación, entonces, en la medida que ellos empiecen a reemplazar los que están, los tomadores de decisiones, esto se va a mover muy rápido" (Informante 7).</i></p> <p><i>"Yo creo que eso está muy ligado a que todavía en las juntas directivas hay una participación mayoritaria de gente con cierta edad, no hay unos relevos generacionales en las juntas directivas o se tienen personas de más edad,</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aún persiste especialmente en culturas latinoamericanas el "machismo", haciendo prevalecer las necesidades del género masculino.</li> <li>• Segregación ocupacional, particularmente en carreras STEM, en donde hay alta demanda y oportunidades en el mercado laboral pero estadísticamente con poca representación femenina, la cual hace complejo el incremento de la participación de la mujer en el mercado laboral, por lo que, sumado además al efecto frente a las necesidades de reducción de personal terminan siendo afectados los cargos ocupados por mujeres.</li> <li>• Poca visibilidad de líderes mujeres que sirvan de referentes y además sigan abriendo camino a otras mujeres.</li> </ul>
--	---	--	--

		<p><i>que vienen, que los formaron así y yo creo que de todas maneras pues con las nuevas generaciones yo sí creo que se puede hablar que estamos observando un cambio, pero diría que no es generalizado, mientras no se acabe de dar esa transición es difícil que esos techos de cristal se rompan, porque además si se vuelven de alguna manera muy condescendientes inclusive en las mismas conversaciones...”(Informante 8)</i></p>	
<b>Facilitadores</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender el valor de la diversidad y la inclusión en todo su sentido, particularmente el valor de la participación y del liderazgo femenino para el avance y progreso de la empresa.</li> <li>• La Cultura y el nivel de madurez de los procesos en las empresas en relación con la equidad de género.</li> <li>• Líder convencido y comprometido del valor de la participación de la mujer.</li> </ul>	<p>Iniciativas públicas y privadas que le permiten a la empresa el diseño y adopción de su estrategia para avanzar en cierre de brechas en género:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas del gobierno a través de políticas públicas para avanzar en equidad de género en el sector público y privado tales como: Sello Equipares,</li> <li>• Iniciativas Privadas Ranking Par (AEQUALES)</li> <li>• Estrategias de cooperación para el desarrollo del país lideradas por la USAID para la igualdad de género.</li> </ul> <p>Y preparar a las mujeres para el acceso a cargos de alta dirección y aumentar su visibilidad pública y participación en escenarios retantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas. Un entrenamiento a mujeres en Liderazgo y Gobierno Corporativo con el fin de fortalecer sus perfiles e incrementar la probabilidad</li> </ul>

			<p>de participar en Juntas Directivas. CESA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas para fortalecer y promover el liderazgo de las mujeres en las organizaciones antioqueñas, como Mujeres Lideres Comfama_Proantioquia.</li> <li>• Iniciativas para aumentarle visibilidad pública y fortalece redes de apoyo: Circulo de Mujeres Semana.</li> </ul>
--	--	--	---

Dentro de las barreras internas identificadas que impiden derribar los techos y paredes de cristal, la maternidad aparece de nuevo, pero en esta ocasión debida a la decisión deliberada de la mujer de apartarse de su desarrollo profesional evitando posponer o restringir su maternidad o con el fin de enfocarse en la atención y cuidado de sus hijos o hijas. Esta situación, según la información entregada por las informantes, se podría explicar por la carga desproporcionada a la que se enfrentan las mujeres en relación con las demandas del trabajo, labores del hogar y el cuidado de sus hijos, lo que constituye un obstáculo, evitando que pueda desempeñarse adecuadamente tanto en su campo personal como profesional.

Adicionalmente, se identifica la falta de sororidad entre las mujeres, una barrera basada en sesgos y estereotipos que evita que mujeres puedan trabajar y liderar juntas, empresas y proyectos, lo cual reduce su capacidad de negociación, y, algo que los hombres históricamente han hecho muy bien, la construcción de una networking o red de apoyo profesional.

Cuando se analizan las barreras externas que impiden derribar los techos y paredes de cristal presentes en las grandes empresas del Valle de Aburra, se identifican, desde la empresa, las relacionadas con el tipo de empresa, sector al que pertenece y tamaño de empresa, como factores que pueden influir en qué tan alto puede llegar una mujer dentro de la estructura organizacional de las empresas. de otro lado la influencia del estilo de liderazgo de las generaciones actuales en cargos de alta dirección porque, además de permanecer por largos

periodos en estos cargos, influyen en que sesgos y estereotipos permanezcan presentes en la cultura de la organización.

Si se revisan estas barreras externas desde el mercado laboral se identifica el que la cultura del “machismo” predomina aún, haciendo prevalecer las necesidades del género masculino en el mercado laboral. Uno de los efectos del mismo es el estereotipo de roles e incluso la masculinización de áreas de las organizaciones, haciendo que las mujeres se concentren en aquellas estereotipadas como femeninas, aquellas consideradas como de apoyo y no centrales del negocio, tales como sostenibilidad, recursos humanos, comunicaciones y asuntos corporativos y mercadeo. Información que se pudo contrarrestar con el perfil de las informantes del proyecto de investigación y al indagar sobre que otras mujeres hacen parte de alta dirección de las empresas a las cuales pertenecen.

Pero a la barrera anterior se suma la segregación ocupacional en las profesiones elegidas por las mujeres y particularmente su baja estadística de participación en carreras STEM actualmente con alta demanda y oportunidades en el mercado laboral, evitando incrementar la participación de las mujeres en cargos de áreas centrales de la empresa, lo cual las vuelve vulnerables frente a decisiones de reducción de personal al concentrarse en áreas de apoyo.

Finalmente, la poca visibilidad de líderes mujeres que sirvan de referentes para las mujeres y niñas evitando sean agentes de cambio para abrir camino para las generaciones actuales y futuras de mujeres, inspirándolas, a través de su testimonio, a llegar a estas posiciones y ayudándolas con su experiencia a trasegar el camino que ellas ya han recorrido.

Dentro de los elementos facilitadores para derribar los techos y paredes de cristal se lograron identificar desde la empresa tres aspectos: uno relacionado con la cultura y el nivel de madurez de los procesos en relación con la equidad de género, el segundo asociado con comprender el valor de la diversidad y la inclusión en todo su sentido y, particularmente, el valor del liderazgo femenino para el avance y progreso de la empresa y, por último, el rol del líder de la organización para pasar del compromiso a la acción.

La empresa se puede apoyar en iniciativas públicas y privadas que les facilitan el diseño y adopción de sus estrategias para avanzar en el propósito primero de identificar y segundo de

derribar los techos y paredes de cristal. De las cuales se identificaron para el cierre de brechas en género iniciativas públicas y privadas tales como Sello Equipares, Ranking Par (AEQUALES) y estrategias de cooperación para el desarrollo del país lideradas por la USAID para la igualdad de género y, con mayor enfoque en preparar a las mujeres para el acceso a cargos de alta dirección y aumentar su visibilidad pública y participación en escenarios retantes como Juntas Directivas el Programa Liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas CESA, Mujeres Lideres Comfama y Proantioquia y Circulo de Mujeres Semana.

Finalmente, se avanzó en el análisis de los elementos que contribuyen o apoyan el acceso de la mujer a cargos de alta dirección o toma de decisiones (pregunta 10), encontrándose desde el rol de la empresa los siguientes elementos:

- Un líder que ve el valor de la participación de la mujer abre caminos y tumba las barreras.
- Por parte de la empresa, el desarrollo de prácticas, beneficios y formación enfocados en la corresponsabilidad de hombres y mujeres en las labores del hogar y el cuidado de hijos e hijas y la distribución equitativa de cargas.
- Por parte de las empresas, acciones estratégicas específicas enfocadas en el desarrollo y promoción de las mujeres, que incluyan:
  - El acompañamiento a las mujeres a través de procesos de formación que les permita el desarrollo de capacidades ejecutivas y directivas para desenvolverse en escenarios en los cuales se puedan destacar y desarrollar networking.
  - Formación a las mujeres enfocadas en los conocimientos y retos que ha traído para el mundo la transformación digital, lo que además servirá para: *“sembrar una semilla en aquellas mujeres que son también mamás o que son tías, o que son... si me entiendes, para que empiecen también a promover ese tipo de formación en sus hijas y no se conocidas”* (Informante 4), lo cual contribuirá a que las mujeres se motiven a estudiar este tipo carreras que les pueden ayudar a incorporarse en el mercado laboral en roles estratégicos de las empresas.

- Promover la participación de mujeres con potencial de crecimiento en conversaciones de alta dirección como parte de proceso de desarrollo, buscando que se encuentren preparadas para futuras promociones hacia cargos de dirección.
- Mentoría a mujeres por mujeres líderes para ayudarles a identificar, como mujer y desde su experiencia, cómo se pueden vencer las barreras, lo cual contribuye a la construcción de sororidad.
- Asegurarse de que los mapas de sucesión y los planes de carrera a cargos críticos y estratégicos tengan candidatas mujeres.

Adicionalmente, se identifica un elemento facilitador para aquellas mujeres que tienen acceso a múltiples privilegios segregándolas de las demás y que, para quienes no tenerlos se convierte en barreras, enfrentándolas a una serie de obstáculos profesionales y personales, aquellos relacionados con características personales, contexto social y cultural, situación económica, que como lo menciona el informe de Ranking Par 2022 “puede generar distintas situaciones de exclusión social y vulnerabilidad para determinadas identidades” (p.25).

Además, aparece la importancia de que a las mujeres desde sus hogares se les reconozca y no se limite el valor de tener agencia, como “una de las cualidades más importantes del ser humano: la capacidad de actuar intencionalmente y, por lo tanto, de lograr propósitos o metas guiados por la razón”. (Zabala & Castañeda, 2014, p.98), para avanzar en su autonomía económica, desarrollo profesional y su bienestar en igualdad de condición y oportunidades que los hombres.

*“El tema de tener agencia, no es casual que yo esté en el lugar de liderazgo donde estoy porque yo nací en un hogar que nunca limitó eso” (Informante 8)*

En el objetivo 4 se exploraron las prácticas para preservar la estrategia de la empresa en la puesta en práctica de las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá.

Según el informe de Ranking Par 2019,

La equidad de género no se trata sólo de una cuestión de justicia social y derechos humanos. Efectivamente, las mujeres deberían ocupar cargos de liderazgo sólo por el hecho de representar a la mitad de la población mundial. Sin embargo, promover el cierre de brechas de género implica también beneficios económicos para las organizaciones, pues las empresas que tienen más mujeres en posiciones de liderazgo son más competitivas que aquellas que no las tienen. (p.10)

Para lo cual fue conveniente, bajo la opinión informada de las informantes, revisar primero si consideran que las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género contribuyen o no a la estrategia de la organización, encontrándose que existen potenciales en el valor *de la diversidad, en la inteligencia colectiva y en la participación de la mujer en cargos.*

- **Potencial de Diversidad.** En la actualidad las empresas deben ser exitosas en un mundo globalizado, competitivo, más complejo y de alta incertidumbre, condiciones que las enfrentan a diferentes riesgos que impactan su competitividad y productividad y para la gestión de estos riesgos y cumplir con la estrategia se requiere un abordaje integral soportado en la innovación, la agilidad y la contribución de diferentes visiones. Es a través de la diversidad, en todo su sentido y su puesta de acción a través de la inclusión, como se logra el aporte de diferentes puntos de vista, sensaciones, conocimientos y competencias, ofreciéndole diferentes alternativas a la empresa para enfrentarse a los diferentes retos y alcanzar los resultados esperados. Se construye inteligencia colectiva a partir de la contribución de diversas personas, no considerar el potencial de la diversidad y abordar los riesgos bajo una misma óptica puede hacer a las empresas y a sus estrategias inefectivas.

*“Seríamos tremendamente inefectivos si nosotros no consideramos la diversidad y no consideramos el enfoque de género como uno de los grandes habilitadores de los desafíos que nos está planteando el mundo” (Informante 3)*

- Potencial en la participación de la mujer: el incremento de participación de las mujeres en el mercado laboral y su llegada a cargos de alta dirección, a través de la fortaleza en el lenguaje y la construcción de relato, ha permitido la incorporación de una visión holística, humana y social a las organizaciones. No es casual que la participación de la mujer esté vinculada al desarrollo de temas que se soportan en estas fortalezas como, por ejemplo, los proyectos de sostenibilidad en las empresas. De otra parte, existen datos que soportan que las empresas que “tienen más mujeres en posiciones de liderazgo son más competitivas que aquellas que no las tienen” (Ranking Par, 2019, p.10).

Para dar soporte a este análisis se presentan las siguientes cifras, entre otras, respecto a las empresas que trabajan por promover el cierre de brechas de género y más mujeres en cargos de liderazgo en ellas:

Respecto al rendimiento financiero, existe “21% más de probabilidad de superar el desempeño financiero promedio de la industria nacional (calculado a partir del margen EBIT) (McKinsey, 2018 - 1.000 empresas en 12 países)” (como se citó en (Ranking Par, 2019, p.11),

En Innovación, “Porcentaje 36% mayor de ingresos correspondientes a productos y servicios innovadores (Lorenzo et al., 2017 - 171 empresas en 3 países)” (como se citó en (Ranking Par, 2019, p.11),

Mejores estándares ambientales, sociales y de gobierno que, a su vez, se traducen en controles internos más sólidos, menor riesgo de fraude u otras violaciones éticas, mejor entorno laboral, mayor compromiso de los

stakeholders, mejor reputación y marca (Miceli y Donaggio, 2018 - Revisión de 70 estudios) (como se citó en (Ranking Par, 2019, p.11),

En este sentido, las prácticas para preservar la estrategia de la empresa en la puesta en práctica de las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá son todas aquellas que permitan aprovechar el potencial de la diversidad del talento en todo su sentido a favor del logro de los objetivos y resultados propuestos en la estrategia de la empresa.

La diversidad, equidad e inclusión deben ser parte de la cultura y de estrategia de las empresas grandes del Valle de Aburra y deben ser llevadas a toda la cadena de valor, hacen parte de su transmitir de negocio. Las acciones o políticas forzadas que hagan que la empresa se aleje de su estrategia no fluyen.

*“las organizaciones con culturas incluyentes se duplican las probabilidades de que se logre o que se excedan los objetivos financieros, duplican las probabilidades y hay tres veces más probabilidades de que sean de alto desempeño y no es solo eso, hay ocho veces más probabilidad de que se logren mejores resultado de negocio y seis veces más probabilidad de que sean equipos innovadores y ágiles, o sea cualquier estrategia en este momento de cualquier compañía tiene, por supuesto, unos resultados financieros y más en este momento que están bastante desafiante de conseguir saber que tener mujeres en cargos directivos aumenta la probabilidad de éxito de los resultados financieros”(Informante 4)*

Es por esta razón que la mejor practica para preservar la estrategia y poder avanzar en la puesta en marcha de las políticas de diversidad, equidad e inclusión no es haciendo cambios en la estrategia, pero si cambiando las estrategias de vinculación de las mujeres a estos cargos para promover el logro de los objetivos estratégicos.

## 8. CONCLUSIONES

1. Respecto al objetivo de identificar las prácticas aconsejables y no aconsejables al momento de adelantar la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá se puede concluir:

En las practicas aconsejables, las primeras acciones deberán estar orientadas a la movilización de la cultura organizacional a través de la sensibilización y la formación en el respeto por el valor de la diversidad e inclusión en todo sentido, el reconocimiento de los sesgos y estereotipos presentes en los procesos de gestión del talento humano y en la empresa respecto a género, seguidas de acciones que permitan mediante hechos y datos conocer el estado actual de la empresa y de sus procesos en diversidad, equidad e inclusión.

Todo lo anterior para avanzar en el planteamiento de unos objetivos y metas que orienten la implementación de acciones afirmativas con enfoque diferencial en género que permitan avanzar en el cierre de brechas, contribuyan a eliminar sesgos y garanticen que en el proceso del ciclo del talento humano exista un interés específico por conseguir la participación de mujeres en los mismos.

Por su parte serán practicas no aconsejables el pensar que el proceso de debe dar de forma natural y no hacer nada de manera deliberada bajo la premisa de que todo se encuentra bien, fijas las “cuotas” de participación como único estímulo para el cambio de mentalidad o no fijarlas penando que son “odiosas”, y el diseño de prácticas y políticas basadas en estereotipos y sesgos.

2. Frente al objetivo de identificar las acciones afirmativas que han implementado las grandes empresas del Valle de Aburrá para contribuir a la equidad de género y al ascenso de las mujeres a cargos de alta dirección se puede concluir que se requiere la implementación de acciones afirmativas que impulsen cambios tanto a *nivel individual en la mujer* como *organizacional*.

A nivel individual, se incluyen acciones enfocadas en el desarrollo de las habilidades y las competencias requeridas para cumplir con los requisitos del cargo y capacitar y

acompañar el desarrollo del liderazgo femenino fortaleciendo la autoestima y autonomía personal de la mujer.

A nivel organizacional, a través de la revisión de los procesos que garanticen la participación de la mujer en el ciclo del talento humano, lo cual implica retar la participación de la mujer en cargos y áreas históricamente masculinizados, la intervención de condiciones del entorno y de trabajo tales como flexibilidad en los horarios, condiciones de la tarea e ir más allá del campo laboral en beneficios que le permitan la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Todas estas acciones deben estar movilizadas desde la cultura organizacional y un estilo de liderazgo inclusivo que valore la participación de las mujeres y, así, asegurar los resultados esperados.

3. Los techos y paredes de cristal siguen presentes y son barreras que enfrenta la mujer en su proceso de desarrollo profesional y acceso a cargos de alta dirección y respecto al objetivo que busca identificar los elementos organizacionales y en el mercado laboral que facilitan y dificultan derribar estas barreras para la mujer en las grandes empresas del Valle de Aburrá. Se puede concluir que tanto en las organizaciones como en el mercado laboral existen sesgos y estereotipos asociados a *características de personalidad de género, contexto cultural y social, momento de vida e, incluso, autoimpuestos o interiorizados* que intervienen en el desarrollo del potencial profesional de las mujeres, contribuyen al aumento de las brechas en las oportunidades y en las condiciones laborales para la mujer respecto a los hombres y a la masculinización de los roles, principalmente los de autoridad y áreas estratégicas del negocio. En pocas palabras mantienen los techos y paredes de cristal.

Para derribar estos techos y paredes de cristal se requiere del trabajo deliberado de las empresas y sus líderes para movilizar la cultura organizacional a través del reconocimiento del valor de la diversidad, equidad y la inclusión y, en particular, del valor del liderazgo femenino para el avance y progreso de la empresa. Paralelamente y de manera articulada, avanzar con la implementación de iniciativas públicas y privadas con mayor enfoque en preparar a las mujeres con las ejecutivas y directivas que le permitan desenvolverse en escenarios en los cuales se puedan destacar, acceder a cargos

de alta dirección y desarrollar networking. En pocas palabras, romper los techos de cristal.

4. Al explorar las prácticas para preservar la estrategia de empresa en la puesta en práctica de las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá, se puede concluir que son apropiadas todas aquellas que le permitan reconocer y aprovechar el potencial de la diversidad del talento en todo su sentido y el valor del liderazgo femenino para el logro de los objetivos y resultados propuestos en la estrategia de la empresa. Esto implica que la diversidad, equidad e inclusión deben estar interiorizadas en la cultura de la empresa y de sus líderes y deben ser llevadas a toda la cadena de valor, hacen parte de su transmitir de negocio. En este sentido el camino no es entonces hacer cambios en la estrategia de la empresa, si lo es retando y cambiando las estrategias de vinculación de las mujeres a estos cargos para promover el logro de los objetivos estratégicos
  
5. A través de este proyecto de investigación se logró hacer un análisis de la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en grandes empresas del Valle de Aburrá, con base en la opinión informada de altas directivas mujeres para develar la viabilidad de las acciones que contribuyen a impulsar la igualdad de género y derribar los techos y paredes de cristal en el camino por el empoderamiento de las mujeres en cargos de alta dirección, lo que permite concluir que existe un compromiso en aumento de las empresas por avanzar en el respeto y valor de la diversidad, la equidad y la inclusión en todo su sentido y acciones afirmativas con enfoque diferencial en equidad de género, lo cual hace avanzar en el reconocimiento del liderazgo femenino y el aporte a la estrategia de las empresas. En cifras relacionadas con la participación de las mujeres en el mercado laboral, se logró visibilizar las desigualdades, las brechas y los techos y paredes de cristal a los cuales se enfrentan las mujeres cuando tratan de avanzar a cargos de alta dirección y como, a través de iniciativas y prácticas, generar nuevos referentes que retan los estereotipos y sesgos históricamente naturalizados.

No obstante, es importante dinamizar las acciones, propiciar los cambios que permitan cerrar definitivamente las brechas de participación en equidad e igualdad de oportunidades de la mujer, lo cual requiere de acciones conjuntas empresa, universidad y estado para eliminar las barreras que impiden el desarrollo de las capacidades y el empoderamiento de la mujer y superar las desigualdades.

## 9. REFERENCIAS

- Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, 2012. Lineamientos de la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres. [fecha de Consulta 26 de septiembre de 2022]. Recuperado de: <http://www.equidadmujer.gov.co/Documents/Lineamientos-politica-publica-equidad-de-genero.pdf>
- Baldrich Mora, Víctor A. (2019). Mujeres en juntas directivas en Colombia y su efecto sobre el desempeño financiero de las empresas. Documentos centro de estudios sobre desarrollo económico, n.6. Universidad de los Andes. ISSN 1657-7191
- C.I. Unibán S.A (2021). *Informe de Sostenibilidad 2021*. [https://uniban.com/sostenibilidad/wp-content/uploads/2022/08/Uniban\\_informe\\_GRI\\_2021-1.pdf](https://uniban.com/sostenibilidad/wp-content/uploads/2022/08/Uniban_informe_GRI_2021-1.pdf)
- Carta de las Naciones Unidas, 1945. Recuperado de: [https://www.oas.org/36ag/espanol/doc\\_referencia/carta\\_nu.pdf](https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/carta_nu.pdf)
- Corte Constitucional de Colombia. Sentencia C-255 de 1995. (M.P Alejandro Martínez Caballero; mayo 18 de 1995).
- Constitución Política de la República de Colombia. Artículo 93. Julio 20 de 1991. Colombia.
- Comfama (2022, agosto 22). Mujeres Líderes. <https://www.comfama.com/gerencia-social/capitalismo-consciente/programa-mujeres-lideres/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM) (2011). Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/mujeres-y-hombre-brechas-de-genero-colombia-informe.pdf>

- Deloitte. (2019). Liderando la Empresa Social: Reinención con un enfoque humano. Recuperado de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/HC-Trends-2019\\_SPA.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/HC-Trends-2019_SPA.pdf)
- Duarte Cruz, J. M. & García-Horta, J. B. (2016). Igualdad, Equidad de Género y Feminismo, una mirada histórica a la conquista de los derechos de las mujeres. Revista CS, no. 18, pp. 107-158. Cali, Colombia: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad Icesi.
- DOI: <http://dx.doi.org/10.18046/recs.i18.1960>.
- Equipares. (2022, septiembre 27). Recuperado de: <https://www.equipares.org/>
- García Peña, A.L. (2016). De la historia de las mujeres a la historia del género. Contribuciones desde Coatepec. (31), 1-12. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28150017004>
- Gelambí-Torrell, Mónica. (2015). Los Planes de Igualdad como instrumento para la igualdad de género en América Latina: ¿Algo más que un objetivo? Boletín científico Sapiens Research. 5(1). ISS-e: 2215-9312.
- Global Gender Gap Report 2022. Insight Report July 2022. Recuperado de: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)
- Global Reporting Initiative. (2022, septiembre 27). Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Grupo Argos (2021). *Reporte Integrado: Inversiones que Transforman*. <https://files.grupoargos.com/uploads-grupo-argos/2022/08/grupo-argos-reporte-integrado-2021.pdf>
- Grupo Bancolombia (2022). *Informe de gestión completo*. <https://www.grupobancolombia.com/corporativo/informe-gestion>

- Grupo ISA (2021). Reporte Integrado de Gestión ISA 202. <https://www.isa.co/es/grupo-isa/reporte-integrado-de-gestion-isa-2021/>
- Hernández García, Y., (2006) Acerca del género como categoría analítica. *Nómadas, Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, (13), (1), 1-11. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18153296009>.
- Hernandez, I. (2020). Colonialismo, capitalismo y patriarcado en la historia y los feminismos de Abya Yala. *Revista Estudios Psicosociales Latinoamericanos*, 3: 29-47. ISSN 2619-6077.
- Herramienta Empresarial de Género WEP (2022, SEPTIEMBRE 27). Herramienta Empresarial de Género WEP: De los Principios a la Acción.  
URL: <https://weps-gapanalysis.org/about-the-tool/>
- La Vanguardia. (2022, abril 16). El síndrome de la impostora: por qué tantas mujeres dudan de su talento y temen ser 'descubiertas'. <https://www.lavanguardia.com/magazine/buena-vida/20220416/8192465/miedo-temor-constante-descubierta-incompe.html>
- López Carreño, M.D., López González, L.C. & Peña Suárez, M.A. Sesgos y prejuicios de género en los procesos de selección de personal de línea media en empresas del Valle de Aburrá. [Tesis maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30915>
- ManpowerGroup, 2022. “The Great Realization. Tendencias aceleradas, urgencia renovada”. Recuperado de: <https://blog.manpowergroup.com.mx/the-great-realization-tendencias-aceleradas-urgencia-renovada>
- Marrugo-Salas, Lina. El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. En: *Entramado*. Enero - junio, 2016. vol.12, no. 1, p. 108-120.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23104>

Montero, Justa. Feminismo: un movimiento crítico. *Intervención psicosocial*, 15 (2), 167-180. ISSN: 1132-0559. Recuperado de: <https://scielo.isciii.es/pdf/inter/v15n2/v15n2a04.pdf>

Morales, J. F & Cuadrado, I. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2),183-202. [fecha de Consulta 25 de septiembre de 2022]. ISSN: 1576-5962. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597002>

Organización Corona (2021). *Informe de Sostenibilidad 2021*. [https://empresa.corona.co/storage/app/media/Informes\\_Sostenibilidad/Informe%20de%20Sostenibilidad\\_2021\\_OC.pdf](https://empresa.corona.co/storage/app/media/Informes_Sostenibilidad/Informe%20de%20Sostenibilidad_2021_OC.pdf)

Organización Internacional del Trabajo, s.f. URL: Igualdad de oportunidades y de trato

Organización Internacional del Trabajo, 2019. Argumentos para un cambio. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700977.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf)

Organización Internacional del Trabajo, 2019. Resumen ejecutivo Un paso decisivo hacia la igualdad de género. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_674751.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_674751.pdf)

Organización de Naciones Unidas. (2022, septiembre 27). El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales. Recuperado de: <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales#:~:text=El%20Pacto%20Mundial%20de%20las,forma%20que%20avancen%20los%20objetivos>

Porrás Quirós, Wilbert. (2013) La implementación de habilidades para la vida en el adecuado abordaje de los conflictos en hombres: Una perspectiva desde las nuevas masculinidades. *Revista Electrónica Educare*. 17(3), [137-150], ISSN(On-line):.

- Postobón (2021). *Informe de Sostenibilidad 2021*.  
[https://www.postobon.com/sites/default/files/informe\\_de\\_sostenibilidad\\_2021.pdf](https://www.postobon.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2021.pdf)
- Ranking Par (2019). Informe de Resultados. <https://form.aequales.com/informes/informe-ranking-par-colombia-2019.pdf>
- Ranking Par (2022). El iceberg de la equidad de género y diversidad en Latinoamérica. [https://aequales.com/wp-content/uploads/2023/03/Informe-General-Ranking-PAR-2022\\_8M.pdf](https://aequales.com/wp-content/uploads/2023/03/Informe-General-Ranking-PAR-2022_8M.pdf)
- Revista Semana (2023, febrero 21). Llega el Círculo de Mujeres Semana, Dinero y Fucsia. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/llega-el-circulo-de-mujeres-semana-dinero-y-fucsia/202349/>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1174/021347402320007582>
- Solyszko, Izabel. Y no fueron felices para siempre: Desafíos para la intervención pensando la familia y la violencia. (2016). *Hojas y Hablas*, 13, 133-140. ISSN: 1794-7030 - ISSN (on-line) 2539-3375.
- Universidad de Navarra (2 de diciembre de 2020), Los nuevos directivos C-Level. <https://www.iese.edu/standout/es/directivos-c-level-roles-competencias/>.
- Willis Towers Watson (2021). Tendencias de Beneficios 2021 América Latina. Recuperado de: <https://www.wtwco.com/es-PE/Insights/2022/02/tendencias-de-beneficios-2021>
- World Economic Forum, 2022. Global Gender Gap Report. Recuperado de: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)
- Zabala Berbena, M.A & Castañeda Figuerias, S. Fenomenología de agencia y educación. Notas para el análisis del concepto de agencia humana y sus proyecciones en el ámbito educativo. Elsevier España S.L, (26), 98-104. DOI: 10.1016/S0212-6796(14)70024-6

Zapata, J., Cabrera E., Cruz, O., Cupul, C., Pérez L., & Moo, C., (2019). Equidad de Género una visión compartida, Universidad tecnológica metropolitana.

## 10. ANEXOS

### Anexo 1.

#### CUESTIONARIO

Diversidad, equidad e inclusión en grandes empresas grandes del Valle de Aburrá

#### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

*“PUESTA EN PRÁCTICA DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN DE GÉNERO: OPINIÓN INFORMADA DE ALTAS DIRECTIVAS DE GRANDES EMPRESAS DEL VALLE DE ABURRÁ.”*

Consideraciones generales:

- Antes de iniciar con las preguntas del proyecto, se preguntará al participante:
- Si nos puede contar algo acerca de su perfil profesional
- Si fue diligenciado el perfil sociodemográfico, en caso de no tenerlo, realizarlo en compañía del participante.
- Verificar como desea ser identificado en la investigación (Anónimo, nombre propio con características de su perfil sociodemográfico)
- Preguntar si permite grabar la entrevista y hacer uso de la herramienta de transcripción.

1. ¿De acuerdo con su experiencia, qué iniciativas, prácticas, acciones considera usted son aconsejables en el momento de avanzar hacia la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en las grandes empresas del Valle de Aburrá, podría ampliar su respuesta?

2. ¿De acuerdo con su experiencia, qué iniciativas, prácticas, acciones considera usted son no aconsejables en el momento de avanzar hacia la implementación de políticas de

diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género en las grandes empresas del Valle de Aburrá, podría ampliar su respuesta?

3. ¿De acuerdo con su experiencia, qué acciones afirmativas conoce han implementado las grandes empresas del Valle de Aburrá, para avanzar en el cierre de brechas y lograr la equidad de género?

4. ¿De acuerdo con su experiencia, qué prácticas, políticas o iniciativas conoce han incorporado las grandes empresas del Valle de Aburrá para contribuir a facilitar el ascenso de las mujeres a cargos de alta dirección?

5. ¿Conoce usted los términos “Techos y paredes de Cristal” ?, ¿quisiera los ampliáramos antes de iniciar nuestra entrevista?

6. ¿Desde su experiencia, que “Techos y paredes de Cristal” para las mujeres se encuentran presentes en las grandes empresas del Valle de Aburrá?

7. Desde su experiencia, ¿cuáles son los sesgos, estereotipos o prejuicios que usted puede identificar y que afecta la participación de las mujeres en cargos de alta dirección?

8. ¿Nos podría contar si, además de usted, en su organización otras mujeres ocupan cargos de alta dirección, en qué cantidad y qué tipos de cargos?

9. ¿Desde su conocimiento del mercado laboral, existen elementos que influyen en las organizaciones facilitando o dificultando derribar los techos y paredes de cristal existentes al interior de la misma?

10 ¿Cuáles, considera usted, son los elementos facilitadores que contribuyen o apoyan el ascenso de las mujeres hacia cargos de alta dirección o toma de decisiones?

11. ¿De acuerdo con su experiencia, las políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género contribuyen o no a la estrategia de la organización, podría ampliar su respuesta?

## **Anexo 2.**

### Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación

Dirigido a: Nombre de la Participante

Cargo:

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar de estudios enmarcados en el Proyecto de investigación “PUESTA EN PRÁCTICA DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN DE GÉNERO: OPINIÓN INFORMADA DE ALTAS DIRECTIVAS DE GRANDES EMPRESAS DEL VALLE DE ABURRÁ.”, conducido por las estudiantes Carolina Jaramillo Osorio y Elizabeth Giraldo Calderón, pertenecientes a la Universidad EAFIT.

Dicho Proyecto tiene como objetivo principal: analizar la puesta en marcha de políticas de diversidad, equidad e inclusión con enfoque de género de grandes empresas del Valle de Aburrá, con base en la opinión informada de altas directivas. En función de lo anterior es pertinente su participación en el estudio, por lo que, mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar con esta investigación, usted deberá contestar 11 preguntas del cuestionario denominado: “Diversidad, equidad e inclusión en grandes empresas grandes del Valle de Aburrá” en una entrevista realizada por el investigador responsable y el cuestionario el cual le será enviado a su correo electrónico corporativo con las respectivas instrucciones previo al espacio programado para realizar la entrevista. Dichas actividades demandan de su parte alrededor de 60 minutos.

El alcance y los resultados de esta investigación servirán para develar la viabilidad de las acciones que contribuyan a impulsar la igualdad de género y derribar los techos de cristal que han dificultado el camino de las mujeres a cargos de alta dirección.

Su participación en el presente estudio no implica ningún riesgo a su integridad física, emocional. Así mismo, todos los datos que se recolectan serán estrictamente anónimos y confidenciales, y sólo se usarán para los fines académicos de la investigación.

Si presenta dudas sobre esta investigación o sobre su participación en ella, puede hacer preguntas en cualquier momento de su ejecución. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que esto represente perjuicio. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntaria, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Desde ya le agradecemos su participación.

Elizabeth Giraldo Calderón

Carolina Jaramillo Osorio

Investigadores responsables

Fecha \_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_,

con base a lo expuesto en el presente documento, acepto voluntariamente participar en la investigación “PUESTA EN PRACTICA DE POLITICAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSION DE GÉNERO: OPINION INFORMADA DE ALTAS DIRECTIVAS DE GRANDES EMPRESAS DEL VALLE DE ABURRA.”, conducida por las estudiantes Carolina Jaramillo Osorio y Elizabeth Giraldo Calderón, pertenecientes a la Universidad EAFIT.

He sido informado(a) de los objetivos, alcance y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación. Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a las Investigadoras Responsables del proyecto al correo electrónico [cjaram21@eafit.edu.co](mailto:cjaram21@eafit.edu.co) o [egiraldoc1@eafit.edu.co](mailto:egiraldoc1@eafit.edu.co) o a los teléfonos 317 367 43 97 - 317 639 79 99

Nombre y firma del participante      Elizabeth Giraldo Calderón

Carolina Jaramillo Osorio

Investigador responsable

