



Equidad de género y disminución de brechas laborales en mujeres: caso Comfama

Tania Franco Marín

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesora

Lina María Galvis Bernal, Magíster (MSc) en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Psicología Organizacional
Medellín, Antioquia, Colombia
2023

Cita

(Franco Marín, 2023)

Referencia

Franco Marín, (2023). *Equidad de género y disminución de brechas laborales en mujeres: Caso Comfama* [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)



Especialización en Psicología Organizacional, Cohorte X.



CRAI María Teresa Uribe (Facultad de Ciencias Sociales y Humanas)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Alba Nelly Gómez García.

Jefe departamento: Alberto Ferrer Botero.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	5
Abstract	6
1 Planteamiento del problema	7
2 Objetivos	15
2.1 Objetivo general	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3 Marco teórico	16
3.1 Marco legal.....	16
3.1.1 Marco legal internacional	16
3.1.2 Marco legal nacional.....	16
3.2 División sexual del trabajo	18
3.3 Equidad de género	19
3.3.1 Equidad	19
3.3.2 Género.....	19
3.3.4 Equidad de género.....	20
3.3.5 Igualdad de género	22
3.4 Brecha de género	22
3.4.1 Brechas de género	22
3.4.2 Estereotipo	23
3.4.3 Estereotipos de género	23
3.5 Barreras de acceso al entorno laboral.....	24
3.5.1 Techo de cristal	24
3.5.2 Suelo pegajoso	25
4 Metodología	26

4.4 Diseño.....26

4.5 Población/Muestra.....26

4.6 Técnicas de recolección de la información27

5 Resultados29

6 Análisis de información36

7 Conclusiones39

8 Limitaciones41

Referencias42

Anexos.....46

Resumen

La inequidad de género a nivel nacional e internacional ha sido ampliamente estudiada en los últimos años debido, entre otras cosas, a las brechas que se han generado en diferentes entornos y al impacto que ha tenido sobre múltiples poblaciones. Estos efectos se han visto reflejados a su vez en la economía de las regiones, ya que el acceso limitado de las mujeres a trabajos dignos y no precarizados, así como los roles femeninos predominantes, han tenido repercusiones en las agendas de productividad y competitividad empresarial, así como en el estado de bienestar multidimensional de las poblaciones. Las empresas han tenido un rol fundamental en asuntos de equidad de género y cierre de brechas laborales. Muchas organizaciones se han hecho preguntas poderosas que han conducido a conversaciones transformadoras, que apalancan el cambio. Una de estas empresas es la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama, la cual, a partir de su propósito superior, “consolidar y expandir la clase trabajadora antioqueña para que sea consciente, libre, productiva y feliz”, ha movilizado iniciativas y proyectos enmarcados en las agendas mundiales de inclusión y diversidad entre otras.

Este estudio de caso se realiza con el fin de conocer la experiencia de Comfama frente al tema de equidad de género y cuáles han sido los principales desafíos y estrategias realizadas a nivel interno y externo para mitigar el impacto que se genera por la inequidad de género en mujeres en entornos laborales. Se espera que este trabajo pueda servir de referente para otras empresas que estén dispuestas a transformar el mundo a partir de la movilización de ideas, generación de conversaciones difíciles y la inspiración de las personas.

Palabras clave: Género, equidad de género, diversidad, brechas de género, estereotipos.

Abstract

Gender inequality at the national and international level has been widely studied in recent years due, among other things, to the gaps that have been generated in different environments and the impact it has had on multiple populations. These effects have in turn been reflected in the economies of the regions, since the limited access of women to decent and non-precarious jobs, as well as the predominant female roles, have had repercussions on the agendas of productivity and business competitiveness, as well as in the multidimensional welfare state of populations. Companies have played a fundamental role in matters of gender equality and closing labor gaps. Many organizations have asked powerful questions that have led to transformational conversions that leverage change. One of these companies is the Family Compensation Fund of Antioquia, Comfama, which, based on its higher purpose, "to consolidate and expand the Antioquia working class so that it is conscious, free, productive and happy", has mobilized initiatives and projects framed in the global agendas of inclusion and diversity among others.

This case study is carried out in order to know Comfama's experience regarding the issue of gender equality and qualities have been the main challenges and strategies carried out internally and externally to mitigate the impact generated by gender inequality in women in work environments. It is hoped that this work can serve as a reference for other companies that are willing to transform the world through the mobilization of ideas, the generation of difficult conversations and the inspiration of people.

Keywords: scientific article, review article, research, citation styles

1 Planteamiento del problema

Los factores que se asocian al éxito de las empresas han sido caso de estudio durante mucho tiempo y ante los eventuales cambios del mercado, la carrera de las organizaciones para tener el mejor producto y las mejores ventas ha aumentado considerablemente. Por ello Porter en sus diversas investigaciones, ha acuñado algunos elementos clave para tener un mejor desempeño a nivel organizacional y dentro de esos está la “estrategia competitiva” que hace referencia al que, al cómo y al planteamiento de objetivos y políticas centrales para llegar a la meta. El autor además fundó la teoría de las cinco fuerzas competitivas en las que menciona la relevancia de hacer análisis comparativos con los competidores directos y líderes fuertes en el mercado, los productos que pueden retrasar la operación, las empresas emergentes, el poder adquisitivo de compradores y la clase de relación que se tiene con los proveedores (Romero López et al., 2009).

Por otro lado, Mintzberg et al. (1987) plantea que la organización más próspera es aquella que logra recopilar las metas y políticas fundamentales para el éxito y establecer una secuencia de acciones a realizar para poder lograr los objetivos. Para él, la estrategia conlleva a tener mayor estabilidad organizacional y generar transformaciones internas positivas, por lo tanto, considera que la mayoría de las organizaciones pasan por unas etapas que él llamó escuelas de pensamiento estratégico y cada una de ellas tienen elementos propios enfocados en el momento de crecimiento y maduración que puedan tener dichas organizaciones, estas escuelas son la prescriptivas y descriptivas (Cantillo de Armas & Gutierrez Vergudo, 2015)

El estudio profundo de cómo las organizaciones se comportan a lo largo del tiempo en contextos altamente competitivos y caóticos, ofrece información valiosa con respecto a los factores críticos de éxito y en este sentido. Senge ha sido uno de los autores más reconocidos por identificar estrategias para gerenciar organizaciones, y para ello propone el pensamiento sistémico como el eje fundamental para construir empresas inteligentes. Para este autor, las organizaciones inteligentes se caracterizan por estar abiertas a la posibilidad de aprendizaje constante y desarrollar su capacidad de crear e innovar y para adaptarse armónicamente y para ello, Senge, se basa en cinco disciplinas que son: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. Cada uno de estos, y principalmente el último, son vitales para la construcción de organizaciones, según Senge, además ellas deben estar dispuestas a cambiar su visión instrumental por una visión que integre al ser humano y los beneficios intrínsecos que dicha

práctica trae consigo. Otro factor clave de éxito para él, es el aprendizaje a nivel individual y grupal, toda vez que permite simular y vivir experiencias al interior de la organización y poder afrontar los resultados aproximados a la realidad (León, et al., 2003).

De acuerdo con la literatura y revisión documental, algunos de los factores clave del éxito de la organización son liderazgo, educación y entrenamiento, soporte de la alta dirección, metas y objetivos claros, compromiso y motivación de equipo, comunicación interdepartamental, cooperación interdepartamental y orientación a satisfacer las necesidades. Estos elementos deben ser tenidos en cuenta antes y durante la ejecución de cualquier proceso o proyecto nuevo, ya que facilitarán la consecución de objetivos y son elementos clave de una estrategia competitiva porque podrían incrementar la rentabilidad de la empresa y ser un factor decisivo en la implementación o modificación de procesos (Romero López, et al., 2009).

Los factores clave de éxito empresarial antes mencionados, así como las competencias o características personales que ayudan u obstaculizan dicho éxito, han sido relacionados históricamente con roles de género basados en las posiciones que tradicionalmente ocupan hombres o mujeres en la división sexual del trabajo. Por ejemplo, competencias como cooperación, orientación al resultado, asertividad, compromiso, independencia, entre otros, son repetidamente asociados con liderazgos masculinos, mientras que las competencias asociadas al estilo de liderazgo femenino suelen ser el cuidado del otro, la cooperación, el carisma, entre otros. Dichas competencias, están relacionadas frecuentemente con el cuidado del hogar y su implicación en las mujeres es llevarlas a que muchas de ellas, se replanteen su rol “femenino” y tiendan a asumir atributos de los hombres para lograr un lugar destacado en el mundo del trabajo (Rodríguez del Toro, 2008).

Cabe resaltar que autores como D’enbeau et al. (2015) y Munkejord, (2017) mencionan que estos factores hacen parte de estereotipos basados en el género, ya que se espera en la mayoría de las ocasiones las mujeres sean quienes estén en la familia, cumpliendo roles de cuidado del hogar, por lo tanto se asume que la posibilidad que ellas trabajen en empresas es menor y en este sentido, sean los hombres quienes estén en el trabajo asumiendo una responsabilidad mayor en la que se vela por la economía del hogar.

Si recorremos el panorama, el ingreso de las mujeres al mercado laboral y su marcada presencia en labores productivas ante la ausencia de sus esposos en la Segunda Guerra Mundial marcó un antes y un después a nivel laboral puesto que implicó un cambio en la situación de las

mujeres y la forma en la que eran vistas, ya que pasaron de estar dedicadas a la maternidad, las tareas del hogar y otras actividades, a ser personas productivas que podían generar ingresos. Gracias a esto y al ciclo de revolución y feminismo llamado la segunda Ola, se da lugar a la consagración de nuevos derechos a nivel económico, social y cultural en pro de la mujer, donde se le reconoce su derecho a la vivienda, educación, trabajo y a ser parte en general de los derechos fundamentales que les habían sido negados por tanto tiempo (Montoya Ruiz, 2010). Un ejemplo de esto fue la Convención N.º 100 de la Organización internacional del Trabajo [OIT], (1951), en la cual se acuñó en el Art.119 del Tratado de Roma (1957) elementos asociados a la igualdad de remuneración. Sin embargo, esto no representó que se les tratara como iguales, ni que tuvieran ingresos económicos equivalentes a los de los hombres (Rivera Araya & Román Orellana, 2004).

En América Latina, se realizó una encuesta que abarcó 172 empresas de seis países durante los años 2004 - 2006 para conocer cuál era el estado de inserción laboral de las mujeres y se encontró que, si bien han logrado escalar a nivel salarial, educacional y tener mayor participación en cargos de liderazgo, aún hay obstáculos que en su mayoría son invisibles. Este estudio fue realizado en sectores como el financiero, de manufactura, químico y salud, donde se halló además que, aunque la cantidad de mujeres superaba el 50% de la base, el nivel de participación en cargos en áreas de gerencias medias y generales era inferior al de los hombres. Asimismo, se encontró que hay un sesgo en la contratación de mujeres, ya que la mayoría de los roles para los que son contratadas están de cara al servicio al cliente tales como talento humano, marketing, ventas y áreas administrativas (Barberá et al., 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior y según un informe realizado por Great Place to Work Colombia [GTPW] en 2021, el sesgo de género para la contratación de mujeres en segmentos empresariales altamente masculinizados se presenta principalmente en sectores como el de Hidrocarburos y Minería, donde en su área misional solo el 12% son mujeres y un 44% son hombres. Por su parte en construcción el 29% del personal contratado para áreas misionales y 61% para áreas de soporte, son mujeres. En servicios públicos el 24% de las mujeres está en áreas “core” y el 68% en áreas de soporte. Se definen como roles de soporte, todos aquellos que generalmente se enmarcan en labores de cuidado, atención al detalle y requieren habilidades personales como amabilidad y comunicación, características que a través de la historia, han sido asignadas a las mujeres (GTPW, 2021). Este informe señala además que las entidades financieras tienen el 61% de mujeres dedicadas a labores administrativas operativas, el 35% están en roles de dirección y el

20% en gerencias, lo cual evidencia la existencia de “techo de cristal clásico”, afirma el Instituto. Por su parte, las industrias de químicos y afines tienen el 63% de sus roles ocupados por hombres y el 42% por mujeres, señalando otro fenómeno que es la “escalera de cristal”, es decir, la posibilidad que tienen los hombres de ascender de manera más rápida que las mujeres a cargos de dirección.

Si bien en la actualidad las mujeres hacen parte del mundo laboral y su acceso a la educación es cada vez más alto, aún se evidencia la falta de oportunidades y el camino que falta recorrer para cerrar las brechas que se siguen presentando a nivel nacional e internacional, es extenso. Un ejemplo de ello es que actualmente en Colombia, y según un estudio realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] en el trimestre de abril – junio 2022, se halló que la tasa de desempleo en las mujeres fue 14,0%, mientras que la de los hombres fue de un 8,9% (DANE, 2022). Esta data evidencia que la inserción laboral para ellas sigue siendo una de las problemáticas que aún no se logra abordar como un factor relevante dentro de los objetivos estratégicos de las organizaciones. Cabe resaltar que la cifra desempleo a nivel mundial para las mujeres se sitúa en 6,1% y la de hombres en 5,7% que, aunque no muestra una gran diferencia, al momento de ir al detalle destacan otros factores tales como: desigualdad a nivel de salarios, siendo un 25% menor para las mujeres, pobreza, ya que alrededor del 70% de las personas pobres en el mundo son mujeres. Además, una de cada cinco niñas en el mundo vive en condiciones de extrema pobreza (Alonso del Val, 2020).

Cabe señalar que generar mayores posibilidades de empleo para las mujeres trae consigo beneficios a nivel macroeconómico, ya que, según un estudio realizado por el Fondo Monetario de Inversión [FMI], se evidencia que además de tener diferentes competencias y puntos de vista que ayudan a la creatividad e innovación, el incremento del número de mujeres en las organizaciones posibilita también un crecimiento en los ingresos de las empresas. Asimismo, se evidenció que si en aquellos países donde aún no se logran incorporar políticas de género en términos de contratación, si se llegara a disminuir la brecha de acceso al empleo para las mujeres, el Producto interno bruto podría aumentar en un 35% (Dabla-Norri & Kochhar, 2019). Es por esto que las empresas como generadoras de empleo, deberían ser el eje principal para movilizar la transformación en materia de inclusión con mujeres, no sólo en temas de empleabilidad, sino también respecto a la nivelación salarial y a las oportunidades de crecimiento, fomentando la diversidad e inclusión en procesos equitativos y meritocráticos que generen un impacto en la

rentabilidad, el acceso a la educación, los crecimientos horizontales y verticales en la organización para que cada vez haya menores diferencias para la población femenina.

Aun considerando las iniciativas y el trabajo que los países y el sector productivo han adelantado en materia de equidad de género en los contextos laborales, las diferencias y dificultades permanecen y se siguen presentando fenómenos como “techos de cristal” y “pisos pegajosos” que entorpecen el acceso al trabajo formal y el ascenso de las mujeres en las empresas. Estos fenómenos hacen referencia a los obstáculos a los que se ven enfrentadas las mujeres cuando quieren acceder a puestos de gestión, con mayor nivel jerárquico y con un salario superior, puesto que hasta la fecha se mantienen los sesgos socioculturales y los prejuicios que finalmente perpetúan y mantienen una marcada distribución del trabajo de acuerdo con estereotipos de género, (Díaz, et al., 2013). Fenómenos como los anteriores, afectan el crecimiento laboral que podrían tener las mujeres, ya que generan trabas importantes en los planes de carrera y obstaculizan la movilidad vertical femenina dentro de las organizaciones (Viveros, 1997, citado por Meza, 2018).

Todo lo anterior deja en evidencia cómo los hombres suelen estar en la cúpula de las organizaciones, mientras muchas mujeres se mantienen en áreas de apoyo que les impiden ascender (OIT, 2019). Para apoyar la anterior afirmación, se señala que los sectores en los que se encuentra menor cantidad de mujeres son en el industrial y el tecnológico, ya que los roles que allí predominan han sido percibidos generalmente como masculinos, mientras que, en áreas relacionadas con las comunicaciones, el talento humano y el servicio al cliente, suelen ser ocupados en su mayoría por mujeres (Barberá et al., 2009).

No obstante, lo mencionado anteriormente y las brechas señaladas han evidenciado grandes esfuerzos para que esta desigualdad sea superada. Las dinámicas a nivel mundial muestran cómo el panorama para las mujeres ha ido cambiando respecto a su ingreso a roles de alto mando y para ejemplo de ello, se evidencia que en parlamentos y cortes se pasó de tener 11,3% de mujeres en 1995, a tener 25% en 2021, y en las cámaras altas pasó de 9,4% en 1995 a 24,8 en el 2021 (Gallo Santos et al., 2021).

Según un estudio realizado por Ranking PAR en el 2020 con 910 empresas de Latinoamérica, el 51,9% ha registrado políticas de equidad de género y/o diversidad. En países como Colombia se registra que el 47% de las organizaciones están trabajando en esta dirección, en Perú el 58.8% y en México el 48.9% lo hacen, si bien estas cifras evidencian un impulso por disminuir las brechas laborales aún se muestra que los planes de ejecución de estas iniciativas en

dichos países (exceptuando Perú), están por debajo del 36%, demostrando una carencia en la implementación real de las políticas que son documentadas (Aequales, 2020).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística en la Gran encuesta integrada de hogares halló que el 59% de las mujeres cuando se encuentran en estado de “inactividad” se dedica a oficios del hogar, mientras que los hombres dicho porcentaje es solo del 8,1%, ya que cuando ellos se encuentran “inactivos”, el 57% se dedican a estudiar. Este porcentaje para las mujeres se reduce al 28%.

Los porcentajes de mujeres en juntas directivas no cambian mucho y también son una muestra de la dificultad que tienen para ascender y llegar a ese tipo de roles. Para el 2021, Colombia contaba con 833 personas en juntas directivas de las cuales el 18,7% eran mujeres (156) y el 67,7% (677) eran hombres, una cifra desbordada que lleva a profundizar cada día más en cómo se pueden seguir cerrando las brechas y posibilitar el crecimiento para las mujeres a nivel laboral.

Si bien algunas empresas en Colombia están trabajando en iniciativas que promuevan la inserción de las mujeres en diferentes frentes y en superar estas brechas, aún son pocas las que lo logran. Un ejemplo de ello es Ente nazionale per l'energia elettrica Codensa, una empresa del sector energético que llevó a cabo en el 2015 un diagnóstico para identificar cómo estaban en materia de género y los hallazgos evidenciaron que había brechas a nivel de contratación de mujeres. Este resultado los llevó a replantear su rol desde frentes como selección, formación, comunicaciones, entre otros y a repensar cómo podían ser agentes de cambio. De este modo nació “Plan semilla”, un plan en el que se empezaron a formar personas jóvenes y mujeres en el campo energético, logrando tener promociones de mujeres de hasta un 38% y aun así, consideran que el reto continúa ya que falta trabajar en la sensibilización respecto a la importancia de la diversidad de género en la empresa en ciertos roles estratégicos.

Otro ejemplo se encuentra en Interconexión Eléctrica S.A INTERCOLOMBIA, quién hace poco recibió su sello de equidad laboral por implementar el Sistema de Gestión de Igualdad de Género y para lograr esto crearon un programa llamado “Otras miradas”, que tiene tres frentes de trabajo fundamentales para seguir protegiendo los derechos de género, accesibilidad y multiculturalidad, que finalmente apuntan a crear un mejor ambiente laboral basado en el respeto por el otro. Gracias a este programa, la participación de las mujeres en las cuatro empresas fue del 32,7%, un 3% más alto que el promedio para el sector minero-energético.

Para el Grupo Éxito, que está certificado en Equipares, la equidad de género se trabaja desde diferentes frentes y por esto, su objetivo es seguir implementando acciones que lleven a un compromiso en el cierre de brechas para las mujeres y esto se demuestra en que actualmente el 50,4% de las personas que trabajan en la empresa son mujeres. Por su parte el equipo directivo está compuesto por mujeres en un 31% y el 82% de los cargos directivos de la alta dirección cuenta con una mujer en su plan de sucesión. Además, Grupo Éxito cuenta con una política que determina que todas las ternas finales de roles de alta gerencia deben tener por lo menos la participación de una mujer y brinda capacitaciones en “Mujeres líderes de la operación”, para garantizar el desarrollo de competencias de liderazgo y habilidades blandas para el crecimiento en sus carreras laborales.

Por su parte, DIAGEO Colombia tiene dentro de sus procesos un enfoque en equidad de género y lo ha trabajado a partir de grupos focales liderado por la Gerencia general. En dichos grupos se trabaja sobre los mitos y realidades que pueden surgir de este tema; además tienen dentro de su agenda el fortalecimiento de mujeres en roles directivos y gracias a ello la empresa ha logrado que en el comité ejecutivo pasara de un 12% a un 50% de participación de mujeres. Adicional a esto, destacan que las mujeres representan el 60% de la fuerza laboral total y se pasó de un 53% de mujeres en cargos de ventas a un 56%, y alcanzaron un 66% de ascensos en cargos administrativos por parte de las mujeres. Cuentan además con programas como “Future Shapers” y “Working Inclusive Network” enfocados en ampliar las perspectivas de crecimiento a través del empoderamiento de la mujer y el fortalecimiento de la mentalidad empresarial desde la diversidad.

De acuerdo con la revisión documental realizada, la información respecto a lo que se ha hecho en temas de diversidad de género en las empresas en Colombia suele ser escasa dado que se documenta poco al respecto y la información que se encuentra habla más desde las cifras de aumento o disminución de mujeres en los diferentes roles, que de las estrategias para cerrar las brechas de género. Si bien esto permite tener una visual de cómo están algunas organizaciones en materia de género, no muestra realmente qué acciones son las que se están llevando a cabo para abordar los obstáculos con los que las mujeres encuentran hoy para tener un trabajo formal, un salario equitativo, oportunidades de crecimiento, entre otros. Es por esto por lo que a través de la realización de este estudio de caso se busca conocer las realidades a las que se pueden enfrentar las empresas desde la experiencia y la mirada de Comfama en particular, dada la experiencia de dicha caja de compensación en el trabajo por causas entre las que se encuentra la diversidad y equidad de género. La revisión de este caso permite explorar, a partir del relato de personas clave, qué ha

hecho en materia de género desde las estrategias que buscan aumentar el acceso al trabajo formal, el desarrollo de competencias para el liderazgo, el acceso a la educación, entre otros, en la población femenina. Por eso, se propone en este trabajo revisar en profundidad el caso Comfama como un referente para otras organizaciones y que estas puedan tomar acciones en pro de la equidad de género al interior.

Complementando lo anterior, este estudio de caso adquiere una relevancia mayor, dado que se han encontrado vacíos de información respecto a qué acciones, buenas prácticas, casos de éxito en organizaciones y demás, se pueden tomar como referentes en diferentes ámbitos. Además, se pretende contribuir con información que permita el desarrollo de estrategias enfocadas en cómo hacer que las organizaciones tengan políticas de equidad de género, en las que las mujeres tengan mayor visibilidad e importancia, independiente el cargo en el que estén y que esto pueda tener resultados positivos a nivel social y económico no solo en ellas sino también en las empresas que las implementen.

Pregunta de investigación:

¿Cuál ha sido la experiencia de Comfama en términos de implementación y puesta en marcha de estrategias para disminuir la brecha de equidad de género y aumentar la participación de mujeres en el entorno laboral?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar la experiencia de Comfama en términos de implementación y puesta en marcha de estrategias para disminuir la brecha de equidad de género y aumentar la participación de mujeres en el entorno laboral.

2.2 Objetivos específicos

- Explorar el concepto de equidad de género en el contexto del mundo del trabajo a partir de la bibliografía.
- Describir las iniciativas que ha llevado a cabo Comfama en materia de equidad de género y participación de mujeres en el entorno laboral.
- Analizar la experiencia de Comfama a la luz de la información recolectada.

3 Marco teórico

3.1 Marco legal

3.1.1 Marco legal internacional

En materia legal, desde hace varios años, se han registrado diferentes planes para velar por la equidad de género en diferentes contextos. Generalmente estas iniciativas han estado enfocadas en la generación de acciones conjuntas entre diferentes organismos para promover que las personas, independientemente de su identidad de género, puedan tener los mismos derechos, obligaciones y privilegios en pro de una vida digna, en este sentido el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [Unicef], (2017) recoge algunas políticas mundiales enfocados en la equidad de género:

- **La plataforma de acción de Beijing** reconoce el género como un término más amplio y a partir de allí crea un enfoque en las políticas públicas con perspectiva de género; este tiene como fin aumentar la participación de la mujer en el trabajo, expresión de ideas, toma de decisiones y reconocimiento a su labor. Esta plataforma permite además incorporar experiencias, preocupaciones y crear estrategias en pro de la mujer dejando de lado estereotipos de género.

- **Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer:** esta empieza a regir a partir de 1981 y define la “discriminación contra la mujer” como la exclusión, discriminación y/o segregación basada en el sexo y cuyo fin es invalidar o anular a la mujer en aspectos sociales, económicos, culturales, civiles, entre otros.

- **Convención de Belem do Para** (1994), esta convención fue creada con el fin de prevenir y erradicar las violencias de género. Dentro de sus tratados ratifica el derecho de las mujeres a tener una vida libre de violencia y propone la creación y puesta en marcha de estrategias para la protección, cuidado físico y mental de la población femenina.

3.1.2 Marco legal nacional

La historia de Colombia por los derechos de las mujeres es relativamente reciente y viene trabajando en ello desde 1984 cuando realizó su publicación de la “Política para la Mujer Rural mediante el Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]”. No obstante, no fue

hasta después de la constitución de 1991 que se tuvieron presentes elementos enfocados en el principio de igualdad y no discriminación, gracias a conferencias mundiales realizadas por Naciones Unidas, en especial la de Beijing 1995 que profundizó en la importancia de brindar igualdad de oportunidades, buscando el análisis de género y la búsqueda del empoderamiento de las mujeres. El histórico en estos últimos 30 años da cuenta de diversas políticas tales como la Política Integral para la Mujer, la Política de Participación y Equidad y de la Mujer, el Plan de Igualdad de Oportunidades para la Mujeres y por último la Política Mujeres Constructoras de Paz que han visibilizado la importancia de trabajar por en pro de la mujer y se crecimiento a nivel socioeconómico y laboral.

A través del Ministerio de Salud y Protección Social, se creó la política nacional de equidad de género para las mujeres que tiene como objetivo velar por los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género. Dicha política trabaja en tres frentes de transformación cultural y construcción de paz, salud y derechos sexuales y una vida libre de violencia (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022).

Adicional a esto, en abril de 2022 el Consejo Nacional de Política Económica y Social planteó algunas acciones para mejorar las condiciones y oportunidades de las mujeres en Colombia que permitan su autonomía en seis frentes: autonomía económica en condiciones de equidad; avance hacia la paridad y mayor participación en la toma de decisiones; salud de las mujeres; prevención y atención integral de las violencias contra las mujeres; impulso de su liderazgo en la construcción de paz, y, finalmente, el fortalecimiento institucional para el logro de estos objetivos. También ha puesto en marcha la formalización y fortalecimiento del emprendimiento en mujeres con el fin de generar estrategias y mayor apoyo para ellas por medio del Fondo Mujer Emprende (DNP, 2022). Colombia tiene actualmente un programa enfocado en Ciencias, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas, que invita a las mujeres a tener mayor participación en labores que han sido típicamente masculinizadas, como la construcción y la industria.

Adicional a lo anterior, Colombia cuenta con algunas leyes que velan por la igualdad de oportunidades en mujeres:

- La Ley 823 de 2003: dicta normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres, garantía de sus derechos e incorporación de acciones de equidad de género a nivel nacional y territorial. (DNP, 2003)
- La Ley 731 de 2002: dicta normas para favorecer a las mujeres rurales. (DNP, 2003)
- Ley 581 de 2000: “Ley de cuotas para cargos de designación” Asignar a las mujeres como mínimo el 30% de los cargos de libre nombramiento y remoción tanto en el máximo nivel decisorio como en los demás niveles de decisión. Incluir al menos el nombre de una mujer en cada terna y conformar las listas con nombres de hombres y mujeres en igual proporción. (DNP, 2003)

3.2 División sexual del trabajo

El concepto de división sexual del trabajo se da debido a los discursos y contexto del siglo XIX donde la división de las tareas se realizaba con base en el género y a partir de allí se empiezan a articular elementos sociales, económicos y políticos que marcarían un antes y un después para las mujeres. En una sociedad capitalista y con altos niveles de consumo el rol de mujer juega un papel contradictorio, porque por un lado su labor es requerida por sus destrezas manuales, pero por otro, es pagada con salarios inferiores a los de los hombres, estando así de manera permanente, asociadas a labores dobles por el cuidado del hogar y la crianza de los hijos (Danker, 2006).

Esta división entre hombres y mujeres ha determinado durante muchos años la posición que ambos deben tomar en la sociedad con base en su género y ha hecho que las mujeres permanezcan en el hogar tomando el papel de cuidadoras y protectoras de este, y los hombres trabajando, siendo proveedores de la economía, la comida y la protección del hogar, creando así una posición subordinada y de inferioridad, por lo tanto, la distribución de las labores domésticas, el estatus social y demás, es inversamente proporcional al empleo (Danker, 2006).

Por otro lado, el concepto de división sexual del trabajo en un sentido más amplio, indica que al no tener igualdad de condiciones ni en el ámbito familiar o productivo, se incrementan las brechas de acceso a la información y de acuerdo con el nivel social que tenga tanto el hombre como la mujer, se determinará hasta qué punto le puede ser compartido el conocimiento. Muchos elementos que han girado en torno a la subordinación de las mujeres y al trabajo doméstico están

bajo la división sexual del trabajo y va más allá de los roles del hogar. Estos incluyen también los derechos reproductivos, las variaciones de los roles, la posibilidad de crecer a nivel laboral, entre otros, cristalizando la falta de igualdad no solo en la remuneración, sino también en la falta de oportunidades (Anzorena, 2008).

La perspectiva de género ha permitido visibilizar la relación entre varones y mujeres como una relación de poder jerárquica y desigual. Dicha relación se caracteriza por la asignación dicotómica de atributos construidos socialmente, que a su vez determinan los roles y comportamientos esperables en lo social para cada uno de los sexos.

3.3 Equidad de género

3.3.1 Equidad

La equidad ha sido definida como el proceso mediante el cual se le da a una persona algo en función de sus méritos y/o condiciones. De acuerdo con Young (1995), la equidad puede estar compuesta por tres principios que son: paridad, donde se tratan a las personas por igual, sin distinguir jerarquías, la proporcionalidad, que es la que obliga a que se divida en proporción a las desigualdades y la prioridad, según la cual la persona con mayor demanda o necesidad es la que obtiene el bien (Georgina & Esquivel, 2015).

Equidad es por otro lado, estar en igualdad de condiciones y oportunidades basadas en el mérito y competencias. Este término se asocia además con la justicia porque es la base del bien en la sociedad y para que esto se pueda dar en mayor medida se hace necesario que los derechos fundamentales y la posibilidad de acceder a salud, educación, trabajo forma, entre otros, no estén en desventaja unos de otros; por ello la equidad se suele trabajar en ámbitos colectivos y sociales porque es esta la que permite tener generar mayor igualdad en determinadas situaciones (Carosio, 2017).

3.3.2 Género

Este es entendido como la construcción que socialmente se le ha dado a hombre y mujer y que los hace diferenciar entre sí por los roles, estatus, percepciones y tradicionalmente por su participación a nivel laboral. En los años 70 fue un concepto clave en el estudio de la construcción

del movimiento feminista que permitió hallar ciertas ideologías sexistas en las ciencias sociales y humanas y llevó a nuevos estudios respecto al género y los sesgos que surgían en procesos de contratación; esta definición llevó a que más adelante la participación de las mujeres en políticas públicas fuera más relevantes (Osborne & Molina, 2015).

Adicional a lo anterior, llevó a que el género empezara a incluirse como una nueva categoría de estudio y de análisis de las relaciones entre los sexos, de las particularidades entre los roles naturales de hombres y mujeres y finalmente como una crítica a eso que se denomina una “roles naturales” (Osborne & Molina, 2015).

El género es entonces de manera tradicional, la construcción social de la definición de hombres y mujeres y su rol en la sociedad trayendo consigo repercusiones a nivel social, político, económico, entre otros, porque ha llevado a que se creen relaciones desiguales de poder en las esferas de la vida no solo a nivel individual en las que se determina cómo debería ser el actuar de hombres y mujeres, no solo a nivel individual si no también colectivo (Tasa-Vinyals, et al., 2015). Por otro lado, el género es entendido como las atribuciones o características socioculturales, políticas, psicológicas, jurídicas y demás que le son asignadas de manera diferente a hombres y mujeres, dichas características además pueden variar según la historia, el lugar, el momento de vida.

3.3.4 Equidad de género

La equidad de género se enmarca en ser neutral e imparcial en el trato que reciben las personas y se encarga de velar por leer el contexto en el que cada uno se encuentra inmerso, además permite generar para ambos las mismas oportunidades, formas de trato, condiciones salariales, sociales, educativas entre otros más igualitarias, sin dejar de lado las particularidades de cada uno. Por esto, la equidad de género hace alusión constantemente a la necesidad de terminar con las brechas que se encuentran hoy las mujeres para acceder a muchos de los ítems mencionados anteriormente. La equidad de género se complementa con la justicia social debido a su connotación cultural y económica porque se relaciona con las políticas de redistribución, en el sentido de generar una participación igual entre hombres y mujeres y esta, al igual que la equidad, busca erradicar la

desigualdad social y la discriminación por género (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2014).

En el ámbito del desarrollo la principal función de trabajar por la equidad de género implica incorporar medidas y políticas para trabajar en las desventajas que las mujeres han tenido históricamente y un ejemplo para resarcir el ingreso de las mujeres a la política ha sido mediante la implementación de las “cuotas de género” en la estructura de toma de decisiones, lo que significa que debe haber una participación de mujeres (Consejo Estatal de Población, 2015).

Junto con la equidad de género se hace necesario trabajar en la perspectiva de género porque es una herramienta que brinda la posibilidad de identificar qué diferencias hay entre hombres y mujeres en diferentes situaciones y así poder generar estrategias que promuevan entornos más equitativos. La perspectiva de género permite además, reconocer y comprender que en la actualidad y desde hace muchos años, hay un desbalance en esferas como el poder, el acceso a cargos de liderazgo, oportunidades de desarrollo y demás (Consejo Estatal de Población, 2015).

No obstante, aunque ha habido avances en políticas públicas en materia de equidad de género las mujeres aún viven hoy con desigualdades que permanecen en el tiempo y con nuevas inequidades que han impactado de manera negativa su ingreso al entorno laboral, estas según Zaremberg (2008), son las siguientes:

- **Persistencia de inequidad de género en el trabajo:** principalmente a nivel salarial donde las mujeres cuentan con menor salario incluso cuando pueden estar mejor calificadas que los hombres; por otro lado, las mujeres tienden a estar más en puestos de trabajos informales o en trabajos precarios respecto a contratación formal.
- **Inequidades en la economía del cuidado:** si bien las mujeres han tenido un ingreso masivo al entorno laboral, ha implicado que el trabajo doméstico y la crianza se duplique o triplique, teniendo una jornada más extensa y sin descanso.
- **Inequidades en los sectores de políticas relacionados con el cuidado social:** los efectos de reformas, ajustes salariales, organizacionales y demás, relacionados con el cuidado del otro, el sector salud y afines han recaído en el personal femenino (enfermeras, asistentes,

profesoras, etc.) y se han seguido perpetuando los roles de autoridad, según el género que se tenga.

3.3.5 Igualdad de género

La igualdad de género es aquella que crea y vela por la igualdad en el acceso a los derechos, las responsabilidades y posibilidades de desarrollo que tienen todas las poblaciones. Esta igualdad no implica que hombres y mujeres sean tenidos bajo el mismo concepto, si no que por el contrario, el acceso a las oportunidades no esté determinado por el sexo con el que nacieron. Por otro lado, la igualdad de género tiene presente cuáles son los intereses, prioridades, entorno que pueden llegar a tener hombres y mujeres reconociendo además la diversidad que hay detrás del género. En la medida en que hombres y mujeres tienen acceso a las mismas posibilidades, ambos tendrán la opción de tener mayor autonomía en la toma de decisiones, además tener presente en qué nivel puede estar la igualdad, se podrá potenciar las competencias requeridas para el acceso a entornos laborales, académicos y sociales y disminuir brechas (United Nations, 2002).

3.4 Brecha de género

3.4.1 Brechas de género

Las brechas de género hacen referencia a las barreras, diferencias y desigualdad existente entre mujeres y hombres y que está relacionada en su mayoría con la posibilidad de progresar, crecer, ser reconocidas y tener la libertad de tomar decisiones ya sea por fuera o dentro de la organización. Muchas de estas brechas están estrechamente ligadas por lo que históricamente la sociedad y el entorno laboral, en algunas ocasiones de forma inconsciente, han asociado a lo que es ser hombre y mujer. Algunas de las brechas que se presentan con mayor frecuencia son (Instituto Nacional de las Mujeres, 2017):

- **Brecha salarial:** se da cuando hombres y mujeres a pesar de realizar una labor similar ganan salarios diferentes.

- **Brecha en toma de decisiones:** cuando las mujeres son un grupo de menor cuantía o están representadas por hombres en la toma de decisiones en la organización.

- **Sesgos de género en la promoción de personal:** se da cuando hay preferencia por ascender hombres por encima de las mujeres porque ellas, según los sesgos, cuentan con menor tiempo y capacidad para crecer por sus ocupaciones del hogar y competencias.

3.4.2 *Estereotipo*

Los estereotipos según la Real Academia Española [RAE], son definidos como las ideas, creencias o imágenes que son aceptadas en la cotidianidad por un grupo o sociedad con carácter inalterable. Estos han permitido hacer más comprensible algunas realidades y simplificar ciertos aspectos, porque permiten la identificación, socialización e integración de las personas ante entornos que le son desconocidos o muchas veces de difícil acceso. Los estereotipos también son aquellos que están enmarcados en las creencias populares sobre ciertos grupos o clases de personas. De acuerdo con la psicología social, los estereotipos al ser parte de la vida cotidiana, son muchas veces entendidos como descripciones o verdades que se comparten socialmente y que en su mayoría son políticamente incorrectos (Pla Julián, et al., 2013).

3.4.3 *Estereotipos de género*

Los estereotipos de género son las creencias y expectativas generalmente compartidas en sociedad acerca de qué características -ya determinadas- tienen los hombres y mujeres, y por otro lado las que deberían tener como rasgos de personalidad desde la autoridad hasta la subordinación, según los roles de ser la cuidadora y el que provee el sustento económico, qué profesión o cargo debe tener, asistente y gerente y desde las creencias comunes como el poder, la fortaleza, no mostrar sentimientos y ocultar debilidad en los hombres y todo lo contrario en las mujeres, quienes mientras más vulnerables se muestren, más cumplen con su rol femenino.

Muchos estereotipos siguen relacionando a la feminidad con atributos como la sumisión, seducción, entrega y subordinación y a la masculinidad con potencia, capacidad, éxito, entre otros. Esta clase de estereotipos son conocidos como *perspectiva interseccional* que contiene variables a nivel social y se origina en entornos donde la desigualdad opera de forma constante condicionando las relaciones de género. En este sentido, las personas se encuentran en entornos donde las

relaciones de poder se derivan de categorías como el clasismo, heterosexismo, patriarcado, entre otros (Castillo-Mayén & Montes, 2014).

Según la Organización de Estados Iberoamericanos por medio de los roles de género se determina el actuar de los hombres y mujeres en el ámbito social, familiar, sexual, e incluye las particularidades que son psicológicamente atribuidas a ambos géneros, así como hasta qué punto llegar, como desarrollarse, ejercer su sexualidad y definir así lo que es masculino y femenino y muchos de estas atribuciones se transmiten generacionalmente a través de diversas influencias comunicativas que son de difícil eliminación (Romero & Forero, 2018).

3. 5 Barreras de acceso al entorno laboral

3.5.1 Techo de cristal

En 1986 el término “techo de cristal” fue usado por primera vez en un artículo publicado por el Wall Street Journal (EE.UU.) haciendo referencia a una barrera invisible ubicada en la parte superior de la estructura jerárquica de una empresa y que dificulta a las mujeres ocupar puestos gerenciales aun teniendo la educación y una amplia trayectoria profesional; esto se traduce en una compensación económica menor y por ende crea una brecha salarial entre géneros, esta brecha es calculada como la diferencia entre ingresos brutos medios por hora de trabajo de hombres y mujeres expresada como un porcentaje del salario masculino.

La segregación laboral es una de las causas del “techo de cristal”, las ocupaciones laborales entre hombres (asociados a carreras técnicas) y mujeres (asociados a atención sanitaria, educación y administración pública) tienden a ser diferentes y por tanto también su valor (Polachek, 1981). Cuando trabajan en el mismo sector, los trabajos realizados por hombres son mejor retribuidos que los realizados por las mujeres (D. Blau & M. Kahn, 2000).

Las mujeres han hecho y siguen haciendo esfuerzos para mejorar su trayectoria profesional, sin embargo, las diferencias de género que datan de la antigüedad lo dificultan (escritoras con seudónimos masculinos); en la actualidad, aún se ven retenidas de alcanzar promociones a pesar de que las políticas económicas intenten favorecerlas (Bagues & Esteve-Volart, 2010).

3.5.2 Suelo pegajoso

Existe otro término “suelo pegajoso” ubicado en la base de la pirámide salarial y que hace referencia a la dificultad que experimentan las mujeres para avanzar hacia puestos de trabajo mejor remunerados y con mayores cargas, esto, debido a las dificultades presentadas para dedicar tiempo extra a su formación, porque sus compromisos familiares no lo permiten y por ende se quedan “pegadas” con salarios bajos. En este caso, la brecha salarial entre géneros es provocada en la parte inferior de la distribución (contrario al techo de cristal). (Barberá Heredia, et al., 2002)

4 Metodología

La metodología utilizada es un estudio de caso que permitirá recopilar por medio de entrevistas, publicaciones y datos, información respecto al tema que concierne en esta investigación. Este estudio de caso será de tipo cualitativo, ya que permite la recolección de información de forma descriptiva y amplia brindando elementos para una interpretación más ajustada a la realidad investigada. Este tipo de investigación según Sampieri (2010), utiliza recolección de datos sin medición numérica, para describir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. En términos generales, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades e introspección (Fernández, et al., 2010)

4.4 Diseño

Este estudio no es experimental, ya que se describirá y se examinarán las estrategias que ha llevado a cabo Comfama para disminuir las brechas de género que puede haber en los entornos empresariales, en este sentido, se utilizará el estudio analítico, con el fin de dar a conocer las estrategias enfocadas en lo antes mencionado.

Este estudio de caso será de tipo instrumental ya que permitirá conocer la experiencia de una organización en particular respecto a la implementación de estrategias enfocadas en equidad de género y permitirá dar a conocer elementos de valor para otras organizaciones.

4.5 Población/Muestra

La población para este estudio de caso será Comfama como caso único y la muestra se tomará a partir de las acciones que han realizado como organización, para la selección de las personas a entrevistar los criterios de inclusión para participar serán:

- Haber trabajado mínimo un año en el área de Diversidad e Inclusión, Empleo, Comunicaciones y/o áreas afines al tema que será investigado en este estudio de caso.
- Haber tenido participación en proyectos relacionados a equidad de género, empleo en mujeres y cierre de brechas de género.
- Estar dispuesto o dispuesta a participar en el estudio, y dar su consentimiento para que la información recolectada sea publicada con fines académicos.

Adicional a dichas entrevistas se tendrán otros elementos como, publicaciones, acciones internas, proyectos, entre otros que se hayan realizado para contrastar la información.

En concordancia con lo anterior, para el proceso de recolección de datos, se inició con la autorización de los participantes por medio de un consentimiento informado, acompañando este de una socialización de los intereses contenidos en este proceso investigativo y compromiso de confidencialidad correspondiente.

4.6 Técnicas de recolección de la información

La técnica de recolección de información que se llevará a cabo en este estudio será la entrevista semiestructurada ya que ella permitirá abordar el fenómeno de manera más idónea, además facilitará el conocimiento detallado de las acciones que ha realizado Comfama en este frente desde el testimonio de las fuentes primarias. Dicha entrevista, se conoce como un diálogo bidireccional que permite según Canales (2006), “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”. A través de este instrumento, se puede tener información más profunda y completa porque permite indagar en el momento para aclarar las dudas que puedan surgir durante el proceso de investigación, contrastar hipótesis y enriquecer el estudio de caso.

La entrevista general, cuenta con cuatro fases que serán observadas y servirán de hoja de ruta para el presente trabajo (Díaz, et al., 2013):

- **Preparación:** que es el momento previo a la entrevista y se planean los aspectos generales de la misma como el objetivo, la redacción de preguntas, entre otros.

- **Apertura:** se inicia la conversación con la persona entrevistada y se da claridad de los objetivos, tiempos y demás. Se comparte el consentimiento informado.
- **Desarrollo:** es el momento en el que se da la conversación como tal y se da el intercambio de la información por medio de la entrevista.
- **Cierre:** se da la finalización del espacio y se recapitula lo conversado para tener la oportunidad de profundizar o indagar en ciertos aspectos. Se hace una síntesis de la conversación para puntualizar la información obtenida y finalmente se agradece al entrevistado su participación en el estudio.

La entrevista se aplicará por medio de conversación ya sea virtual o presencial para poder tener la información en tiempo real y precisar aspectos que puedan ser requeridos.

Después de recolectar la información a través de la entrevista semiestructurada, bien sea virtual o presencial, se realizará un análisis del discurso que posibilitará una revisión estructurada de la información cualitativa.

5 Resultados

Con el objetivo de recolectar la mayor cantidad de información cualitativa que permitiera construir un relato detallado de lo que ha sido el trabajo por la equidad de género en el contexto del trabajo en Comfama, se acudió a dos personas expertas que han estado en contacto cercano con proyectos, alianzas e iniciativas empresariales que le apuntan al cierre de las brechas señaladas.

Ambas entrevistadas son profesionales del área corporativa de la caja, y se han desempeñado como mentoras y gerentes de proyectos puntuales que han tenido impacto directo sobre diversos grupos de interés.

A continuación, se plasman las respuestas frente a ocho preguntas abiertas con la mayor cantidad de detalle posible. Esto último con el fin de visualizar la percepción individual frente a los temas planteados y así poder realizar un acercamiento más preciso a la experiencia de interés. Posteriormente se realiza un análisis de ambos testimonios a la luz de la información recolectada.

I. ¿Qué es la equidad para ti?

Persona 1: Es generar igualdad de oportunidades en cualquiera de los contextos en los que se encuentren las personas.

Persona 2: La equidad en general se refiere a igualdad de acceso en oportunidades, se habla mucho desde la posibilidad, y la equidad es lo que posibilita que las personas sin importar nada, solamente en su condición de ser humano, puedan acceder a diferentes posibilidades.

II. ¿Qué es la equidad de género para Comfama?

Persona 1: He observado que nos preocupamos por generar esas igualdades desde diferentes frentes, igualdad de oportunidades de acceso a la educación, a oportunidades laborales, temas salariales y de alguna manera cuando esa balanza está desproporcionada pues se les llaman técnicamente acciones afirmativas para equilibrar, no para caer en generar desigualdad si no para que la balanza se equilibre un poco y es por eso que a veces se ven ciertos refuerzos en ciertos grupos poblaciones donde tradicionalmente se ha visto la brecha o la inequidad. Cuando hablamos del tema de género, pensamos que es para mujeres, no es así, si no que como tradicionalmente estos

grupos son los que más han sufrido las inequidades, casi siempre las acciones que se manifiestan son para este tipo de grupos.

Persona 2: La oportunidad que tienen las mujeres para tomar un rol más determinante en las empresas, es un poco más difícil de tener ya que algunas se enfocan en temas solamente de cuidado, labores técnicas, asistenciales, no obstante, algunas de estas han venido trabajando en que puedan tener un rol más empoderado con roles de liderazgo. Creería que son esas oportunidades que están brindando las empresas a que las mujeres comiencen a asumir otros roles que tengan un poco más de protagonismo, permiten generar cambios, sin embargo, es un trabajo que depende de la cultura, de nosotras mismas, de creernos el cuento.

III. Con base en tu experiencia y contacto con los públicos empresariales, ¿cuáles consideras que son las brechas más críticas que tenemos actualmente en términos de equidad de género en los entornos laborales?

Persona 1: Un estudio que realizamos materializando el programa de Mujeres líderes para identificar barreras que les impiden llegar a cargos de toma de decisión, nos dimos cuenta de que entre el 14% y el 17% de mujeres están en roles de primer nivel. El embudo es mucho más estrecho a nivel laboral y también hay una brecha más grande para las mujeres por temas de cuidado, etc. pero se va cerrando por asuntos de la entrada de las mujeres a cierta edad. En algunos momentos de la vida de ellas donde deciden ser mamás aparece un alejamiento de los roles de liderazgo, ahí quisimos interesarnos en por qué hoy no están en estos roles, sin embargo, también hay brechas salariales, acceso a la educación superior que pueden agrandar las brechas.

Persona 2: Una brecha muy compleja es el rol que las mujeres todavía tenemos de cuidado. La pandemia agudizó esta brecha porque eran las mujeres las principales cuidadoras y estadísticamente se sabe que a las mujeres nos costó más encontrar trabajo después de la pandemia, nuevamente por el rol de cuidado. Considero que en las empresas hace falta trabajar en ello y si bien estas procuran que tanto hombres como mujeres cumplan sus ocho horas de trabajo, lo que pasa después es que las mujeres de igual forma deben llegar a trabajar, a hacer comida, tareas, el cuidado de los niños, etc. Dentro de nuestra cultura sigue siendo muy normal e incluso punitivo que una mujer no se dedique al cuidado y creería que es una de las brechas más grandes porque obviamente afecta la productividad y no vas a descansar lo mismo. En una de las empresas que se

ha trabajado formación, nos decía que una de sus políticas era que, si había reunión después de las cinco y había madres, se podían ir pero el resto de las mujeres no y en medio de querer cuidar una población, excluyen otra.

IV. ¿Cuáles estrategias ha creado Comfama para favorecer la equidad de género en los entornos laborales y eliminar barreras como los “techos de cristal” o “suelos pegajosos”?

Persona 1: Comfama decidió crear un programa de Mujeres líderes y encontramos que la mentoría es un apalancador para que las mujeres se la crean, tengan un refuerzo emocional que genere un impacto en que ellas se atrevan a derribar esos techos o barreras presentes. Hay tres componentes principales que son: estrategia de mentoría para cruzar mujeres en primeras posiciones de liderazgo con otras mujeres que van en ascenso de sus carreras de liderazgo, una estrategia de desarrollar experimentos de ciencias del comportamiento porque queremos impactar el entorno organizacional y porque encontramos que cambiarlo con capacitaciones, es muy costoso y tarda mucho tiempo, pero si se hacen algunos ejercicios donde se den pequeños cambios se pueden tener resultados más rápidos y sin tantos años, donde el retorno a la inversión es más tangible. El otro componente es comunicaciones porque al ser una fortaleza de Comfama y visibilizar a mujeres en posiciones de liderazgo genera un efecto jalonador sobre otras mujeres.

Persona 2: Dentro de lo que hemos trabajado, una de las más importantes ha sido el protocolo de violencias, es decir, ya existía, pero nadie lo conocía. Establecerlo, decir que hay un protocolo, hacer bulla, ha servido porque nos ha dicho que acá hay cosas que están pasando y que es una de las estrategias que ha utilizado Comfama para tratar de alcanzar un nivel más alto de equidad de género. La otra en términos de contratación. Creo que no hay una barrera restrictiva que declare que cierto rol debe ser ocupado por un hombre o por una mujer. En Comfama es evidente que hay cantidad similar de mujeres y de hombres en roles de liderazgo, puede haber incluso más mujeres y se está dando la voz y el espacio para que las mujeres nos destaquemos en ciertas cosas. El cuestionarse y que la empresa abra espacios para conversar de esto también hace parte de las estrategias que uno espera, que esas conversaciones no se queden ahí. En nuestro caso es interesante, porque Comfama es un laboratorio donde aplicamos primero a nivel interno procesos

y eso genera un ruido positivo a nivel externo donde otras empresas se interesan por hacer lo mismo pero a su vez nos representa un reto ya que no siempre contamos con las herramientas o personas para formarlas.

V. ¿Qué llevó a Comfama a crear estrategias enfocadas en trabajar por la inclusión laboral de las mujeres y la equidad de género?

Persona 1: No lo he escuchado directamente de la dirección, pero sí con el nuevo enfoque que se quiso tomar hace un tiempo de inspirarse en el capitalismo consciente y digamos, al tener este enfoque empresarial, de trabajar de una manera más consciente para impactar los grupos de interés de la organización, se empieza a tener efecto sobre muchas áreas donde las empresas pueden representar un papel que contribuya de manera más activa para generar igualdad de oportunidades y equilibrar la balanza. La idea es inspirar a las empresas para que estén más cerca al capitalismo consciente y esto implica hablar sobre un tema muy relevante que es la diversidad e inclusión. Hace algún tiempo se realizó una misión a Canadá, uno de los países más diversos del mundo que ha desarrollado políticas y acciones muy contundentes frente a la diversidad y digamos que en esa misión Comfama empezó a reflexionar sobre prácticas empresariales relevantes para generar entornos diversos, es allí donde se aprende de liderazgo inclusivo, de cómo nos debemos repensar para manejar equipos diversos, se empieza a reconocer que existe la brecha. Después con el área de ciencias del comportamiento, cuando Comfama empieza a explorar esta área para generar cambios en las personas, David, nuestro director, conoce a Iris Bohnet, una profesora de Harvard que trabaja los cambios del comportamiento específicamente en diversidad e inclusión y propiamente al tema de equidad de género. Se convierte en un aspiracional y estudiando lo que hace, se generan ciertos proyectos que se tienen en Comfama.

Persona 2: Comfama procura por el cuidado y el progreso de las personas y esto implica pensar que las personas dentro de un entorno laboral se desarrollen y estén bien. Es decir, cómo hago para que la persona sea libre y parte de las libertades está en eso, qué posibilidades le doy para que sea la persona la que escoja y no hacer lo mismo, donde las mujeres sólo puedan llegar a liderazgos medios, si no que ellas tengan la posibilidad y libertad de desarrollarse. En ese sentido Comfama, propende porque además de tener trabajo, recreación, las personas tengan capacidad de elección y desde allí parte el interés para que un grupo de trabajo y las personas a nivel individual estén bien.

VI. Con base en tu experiencia y conocimiento de iniciativas, proyectos, políticas, ¿qué ha realizado Comfama en temas de inclusión de mujeres al entorno laboral?

Persona 1: Adicional al programa de Mujeres líderes, está Inspiración Comfama en la parte de educación para incluir dentro de las rutas, una para las niñas. Contamos también con la alianza empresarial por empleo que se llama Emprender mujer. En la organización están las políticas para las violencias basadas en género. Contamos además con beneficios de maternidad y paternidad. Un resultado indirecto de los diferentes programas; ha sido la posibilidad de vincularnos a ranking de equidad de género y la adhesión a alianzas interinstitucionales que son Alianza empresarial por la equidad de género y la otra es la IPG, que es la iniciativa de paridad de género que tienen el Gobierno Nacional. Tenemos también el laboratorio de masculinidades, en el cual los hombres resignifican su ser a partir del trabajo con un experto.

Persona 2: Además del programa de mujeres líderes, tenemos las Misiones en temas de equidad, el protocolo de violencias, las diferentes estrategias de comunicación y divulgación, la participación creciente de la caja en eventos relacionados tanto como patrocinador como ponente y como espectador. Algunas de ellas han sido She is, y el foro económico de las mujeres. Todo el programa de *menstruación*, el cual incluye varias actividades e iniciativas y que es una estrategia grande porque es quizás una excusa para abrir el tema de equidad. Estamos generando una estrategia para ampliar nuestro portafolio empresarial respecto a estos temas lo cual es una acción en doble vía para tener una forma más amplia de actuar y fortalecer a nivel interno y externo las conversaciones.

VII. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que han enfrentado al momento de implementar dichas estrategias o a nivel de aceptación de estas?

Persona 1: Entrar a procesos personales de las mujeres donde no se logra profundizar porque no es el foco del programa pero genera alertas desde allí; por otro lado, a nivel de atracción de personas, se encontraron barreras en la claridad de las convocatorias, en el uso del lenguaje de una convocatoria o en las vías de postulación; por ejemplo el tema de usar lenguaje inclusivo, utilizar mujeres en las convocatorias, o la disponibilidad para trabajar puede hacer que disminuya la postulación de las mismas. También hay barreras en las entrevistas donde a las mujeres se les pregunta más por la vida personal que laboral, cuando la vía de postulación es solo una hoja de

vida, y esto también genera sesgos. Hay barreras en la objetividad de distribución de tareas donde a las mujeres no se les entregan tareas de mayor visibilidad, dificultad para integrarse con los pares por ser mujer; en el auto reporte, la mujer tiende a calificarse por debajo en algunos test y formularios de aptitud.

Persona 2: Algunos compañeros sienten que estos programas son para X o para Y y no para mí, por tal motivo no le ven relevancia. Es entendible debido a que normalmente, el volumen de trabajo es alto y tener tiempo para dedicarle una hora a la semana cosa un programa en especial cuesta bastante. Muchas veces cuando las empresas son muy grandes y complejas, incluso utilizando diversos medios de comunicación, las personas no se animan a participar. Algo que puede llegar a dificultar también son las creencias culturales que complejizan las cosas. Muchas veces es necesario realizar alianzas con expertos para poder abordar algunos temas que requieren un nivel de profundidad elevado, y darles el contexto y formarlos en el lenguaje que preferimos utilizar por asuntos de marca y filosofía, es desafiante. Además es necesario hacerlo con mucho respeto por ellos mismos, pero sobre todo, por nuestros públicos.

En todos los casos se debe comenzar despacio para generar un espacio de confianza y procurar que la gente se abra para que se den las participaciones.

VIII. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos a partir de la implementación de esas estrategias?

Persona 1: El reconocimiento por parte de las mujeres de situaciones que son machismos, abusos, verse en un papel distinto, de ser capaces, de ir más allá, de formar a otras también. Un logro ha sido poder facilitar un espacio de conciencia que les permita a las mujeres llegar y trascender a otros ámbitos de sus vidas. Los resultados son muy cualitativos y colectivos, no tenemos forma de mostrarlos individualmente, ni con datos porque no se ha realizado ese estudio después de. Este año logramos hacer una valoración de talentos en cuanto a habilidades, rasgos de personalidad frente a los estilos de liderazgo medio vs los estándares y esto sirvió como una hoja de ruta para apalancar estrategias. Se halló que es necesario trabajar temas de toma de decisiones, de pensamiento estratégico, de delegación porque se encontró que algunas mujeres se encargan del trabajo y no entregan; también se encontró que casi el 90% de mujeres no quería estar en posiciones de liderazgo de primer nivel. Se descubrió que cuando el programa es bueno, las mujeres lograron

compenetrarse mucho y generaron una comunidad que les permitirá más adelante, crecer y tener mayores oportunidades.

Persona 2: Hace poco que se cerró Mujeres líderes manejado por el área de Gerencia social, estuve viendo algunas de las percepciones de las participantes entre los cuales se encuentran diferentes líderes de Colombia y muchas señalan que el programa les ha permitido generar comunidad y les da la oportunidad de enseñar unas a otras, lo cual es muy positivo. En Mujeres líderes se incluye un programa de mentoría y es bastante interesante porque las personas de la primera cohorte ahora son mentoras y desean seguir acompañando ese proceso de transformación; este año tuvimos por otro lado, una formación llamada *Diseñando la Inclusión* con la Universidad de Toronto que ha generado eco en empresas donde nos han pedido más versiones para formarlos, para generar espacios de conversación, comunidades, tener un laboratorio más amplio para realizar más cosas donde vemos que la gente está dispuesta a seguir hablando de este tema.

6 Análisis de información

Teniendo en cuenta la información recogida en las entrevistas y el referente conceptual, se realiza un análisis que nos permita llevar a cabo de manera general y resumida algunas conclusiones respecto al tema de equidad de género en Comfama y las estrategias que ha creado para disminuir.

Cuando una empresa trabaja en sus políticas de equidad de género a través de la acción y no solo de la conversación, puede influir de manera adecuada en las percepciones que se generan al interior frente a los roles de uno u otro género y empezar a generar mayores niveles de equidad,. Por eso es tan importante y relevante difundir a todas las personas qué prácticas se están llevando y cómo se pueden sumar para ser agentes de cambio.

No obstante, aún siguen existiendo barreras que dificultan el empoderamiento femenino en ámbitos políticos, económicos y a nivel de toma de decisión que parten de tradiciones anteriores que hoy siguen siendo un reto para muchas mujeres y si bien la participación de estas en entornos laborales ha estado en aumento, las diferencias de género siguen siendo altas y continúan teniendo obstáculos y barreras invisibles en cuanto al acceso a la educación, un salario equitativo, etc. Por esto, conocer de cerca la experiencia de una empresa que ha velado por construir región en diferentes aspectos nos permite saber qué se puede seguir haciendo para transformar la sociedad en una con mayores posibilidades. Por eso, al momento de indagar en equidad de género ambas personas coincidían que es la generación de espacios que empoderen a las mujeres, que permitan crear condiciones adecuadas tanto para hombres como para mujeres en el acceso al trabajo, a roles de liderazgo, a educación, pero sin duda dándole un protagonismo mayor al papel de la mujer en los entornos laborales.

Algunas de las brechas encontradas durante en la investigación se refuerzan aún más con la información contada por las personas entrevistadas y hacen énfasis en dos aspectos como lo son mujeres en roles de liderazgo y el rol de cuidadora que ha sido asumido por mucho tiempo por las mujeres y que de cara al empleo ha generado barreras. En el primer aspecto mencionado se ha encontrado un porcentaje muy bajo de mujeres en roles de primer nivel que son los tácticos y estratégicos en las organizaciones que al momento de indagar se va encontrando que esto se presenta, no solo por estereotipos de género, sino también porque se las ha otorgado a las mujeres unos roles de cara al servicio como lo veíamos en la investigación, que siguen perpetuando las

brechas en el entorno laboral. Así mismo, desde la parte de cuidado que también está relacionado con la parte de crecimiento, el hecho de que a hoy se siga castigando a la mujer porque no lleva un rol de protectora, de cuidadora, de estar en casa velando por el bienestar, implica más horas de trabajo, más cansancio y en efecto menor productividad.

Por otro lado, entendiendo por qué llevar a cabo acciones enfocadas en disminuir las brechas de acceso al entorno laboral para las mujeres, se encuentra en las respuestas de las personas entrevistadas dos ejes fundamentales. El primero parte de un manifiesto de Cuidado y progreso por parte de Comfama donde se vela por el bienestar y desarrollo a nivel personal y profesional donde las personas tengan acceso a oportunidades de formación, recreación, a beneficios educativos y demás áreas que permiten ir cerrando algunas brechas, y en segundo lugar, el enfoque diferencial en la cultura organizacional, las creencias, el propósito superior que se le ha dado a la organización desde hace unos años ha permitido también llevar a cabo estrategias enfocadas en fomentar un liderazgo transformador, un liderazgo consciente y sobre todo inclusivo. En este sentido, Comfama a través del área de Ciencias del comportamiento ha realizado y llevado a cabo estudios que permiten enfocarse de una manera más específica en eso que se desea cambiar a nivel de acciones y procesos que permitan cada día ser una organización que se enfoque en generar más valor a empresas y personas. Teniendo en cuenta esto y su incidencia en el progreso de la empresa, se halla en los estudios que cuando una organización acompaña a sus trabajadores puede incrementar los niveles de productividad, de plenitud, motivación y además permite tener el talento que realmente puede ser clave para llegar a los resultados esperados.

Con respecto a las estrategias que ha creado Comfama para trabajar por la equidad de género en el entorno laboral, se pueden identificar aquellas que se han realizado a nivel interno y las que se han llevado a un contexto externo. A nivel interno las personas entrevistadas destacan en primer lugar el protocolo de violencias basadas en género donde se incluyen las definiciones principales para saber si se es una posible víctima, guía de actuación en caso de vivir una situación similar, la normatividad que rige a la empresa, y a nivel de derechos, guía la actuación en caso de requerirse y brinda elementos para saber además, a quién dirigirse en caso de que alguno de los hechos enmarcados en el protocolo, se presente. Este protocolo que fue difundido a todas las personas de la organización plantea un antes y un después, porque permite reconocer que existen situaciones en las que las personas pueden estar siendo vulneradas y se tiene un journey establecido para generar acciones rápidas de respuesta. Este protocolo por otro lado ha servido como espejo

para que otras organizaciones pueden verse también animadas a construir uno y tener guías bases de actuación.

A nivel externo Comfama ha creado *Mentorías para mujeres líderes* con el propósito de acompañarlas en procesos de formación y plan de carrera. Se ha construido el programa *Alianza empresarial para el empleo de mujeres*. Se ha hecho presencia en eventos siendo tanto patrocinadores como participantes. Se ha diseñado un *Laboratorio de masculinidades* para conversar y reflexionar sobre el rol del hombre en los diferentes escenarios sociales y a su vez preguntarse por temas de identidad y asuntos culturales que influyen sobre el ser, el sentir y el actuar

Relacionado con las estrategias antes nombradas, también se han encontrado algunos desafíos como la falta de tiempo para gestionar formaciones cuando se trata de empresas grandes, y el hecho de que algunas personas no se sienten identificadas con las acciones que se llevan en materia de equidad de género. Se señala que las mentorías tienen un alcance limitado ya que son principalmente de carácter formativo y no permiten profundizar a nivel personal en temas más estructurales que pueden limitar el adecuado desarrollo de la mentoría.

Todas estas estrategias y acciones han tenido resultados similares de acuerdo con la respuesta de las entrevistadas, ya que a partir de allí se han creado comunidades que cada día se interesan más por generar espacios de conversación enfocados en equidad de género, liderazgo de mujeres, entre otros. Dichos proyectos han permitido diseñar procesos de valoración para mujeres donde se les dan rutas para potenciar su talento, cerrar brechas, cambiar su autopercepción y su capacidad para estar en cargos de primer nivel. Así mismo, estas estrategias pueden ser catalizadoras para las transformaciones culturales en las empresas impactadas y posibilitan la aparición de un mayor interés en implementar prácticas que disminuyan las disparidades de género.

Finalmente las entrevistas realizadas permiten dilucidar que a través de estas estrategias y acciones se reafirma lo investigado y es que trabajar por ambientes laborales en los que haya menos diferencia entre hombres y mujeres, permite ser más competitivos frente a otras organizaciones, se reducen brechas y se adoptan prácticas laborales sin sesgos, se generan espacios donde la mujer sea partícipe de manera estratégica y fomenta la transformación de las organizaciones a nivel cultural reconociendo el valor tanto de hombres como mujeres de su importancia en el desarrollo del país.

7 Conclusiones

Este estudio de caso permitió conocer a nivel conceptual de manera amplia el concepto de equidad de género, las brechas que existen hoy a nivel mundial y nacional para las mujeres en el entorno laboral, como la dificultad para ascender, salarios desiguales, tratos diferentes, entre otros. Después de la revisión de la literatura, se hallan brechas a nivel educacional, social, familiar y personal, lo cual da cuenta de que, a pesar de ver tener mayor incremento en acciones para disminuir dichas brechas, siguen existiendo disparidades a nivel de género.

De acuerdo con lo investigado y a las entrevistas, los sesgos y estereotipos de género siguen vigentes en nuestra cultura, por ello el cuidado de la familia y el hogar en general se mantiene hoy en las costumbres como una labor que debe ser realizada exclusivamente por las mujeres, obstaculizando aún más el acceso al entorno laboral porque debe dedicarse a un trabajo no remunerado del hogar, lo que no solo dificulta la entrada de la mujer al mundo formal de trabajo, sino que también disminuye la responsabilidad que tiene el hombre frente al cuidado.

Para Comfama como organización y referenciando las respuestas de las personas entrevistadas, la equidad de género toma cada día más relevancia porque permite generar escenarios donde hombres y mujeres tengan oportunidades para desarrollarse a nivel personal y profesional; para los primeros, desde formaciones que les permitan replantearse su rol en el hogar y el concepto de masculinidad, para las segundas desde la posibilidad de participar en formaciones de liderazgo y eventos para poder conocer y desarrollar su potencial, y hacer frente a las brechas de manera más adaptativa y consciente.

Además de lo anterior, se evidenció también en las entrevistas, que para generar espacios donde se replantee el lugar de las empresas y sus trabajadores en el tema de equidad de género, se requiere apertura, disposición, y disponibilidad de personas que crean en el tema y deseen velar por tener una sociedad en la que tanto hombres como mujeres puedan sentir que están en una balanza equilibrada. Adicionalmente, es importante reconocer que es un proceso que toma tiempo, investigación, puesta en marcha con pruebas piloto que permiten obtener información relevante sobre qué acciones pueden ser ejecutadas y cuáles no, y seguir siendo referentes para otras empresas.

Sin duda alguna, otro factor importante para dar a conocer las acciones que se implementan en este tema es estar de la mano de una comunicación que llegue a todas las personas, tener canales

de difusión digitales y físicos que permitan acceder a esta información y Comfama no ha sido ajena a ello ya que ha logrado tener una cobertura y reconocimiento no solo a nivel interno si no también externo frente a estos temas que la ha llevado a ser uno de los referentes en temas de diversidad e inclusión.

Las mentorías en procesos de cambio, transformación, puesta en marcha de estrategias resultan ser beneficiosas porque apalancan la formación de personas en diferentes temas y también permiten crear comunidad entre los mismos participantes generando así una red de apoyo que continúa trabajando y conversando sobre algo en común. En el caso Comfama se evidencia que incentivar el liderazgo en mujeres, reaprender el concepto de masculinidades ha tenido unos resultados positivos que los han llevado a continuar con estos programas y se ha llevado a otras organizaciones para seguir compartiendo una visión de diversidad e inclusión en el que las mujeres puedan ser protagonistas.

Por otro lado, parte de los desafíos frente al tema de equidad de género en Comfama y que puede verse reflejado también en otras organizaciones, es que algunas personas no se sienten identificadas con el tema por razones como el desconocimiento, políticas que no son claras o falta de credibilidad en ello. Es aquí donde se debe generar una alerta para fomentar acciones que permitan velar porque las personas puedan conocer más del tema. Adicional a ello, otro elemento importante es el tema del tiempo ya que se pueden generar acciones, formaciones muy amplias que contienen información muy valiosa pero que muchas veces por la alta cantidad de tiempo que requieren, muchos no se inscriben, las dejan inconclusas o no les dan la atención que se requiere.

No cabe duda de que la equidad de género en entornos laborales y a nivel global en general, debe tener un abordaje que pueda ser integral, en el que se tenga presente la diversidad de manifestaciones que puede haber allí dentro, desde la individualidad, el colectivo e incluyendo también las transformaciones que se dan a nivel cultural y social. Históricamente el lugar de la mujer en la sociedad ha sido condicionado particularmente por la tradición, el contexto político, social y económico de cada lugar que ha perpetuado estereotipos y roles tradicionales en el hogar, la empresa y el colectivo como se ve en los antecedentes de este estudio de caso.

Finalmente poder generar conversaciones y trabajar en temas de diversidad e inclusión y específicamente en equidad de género en entornos laborales significa que las empresas conozcan y también tomen una posición crítica como agentes de cambio, ya que le permitirá no solo aumentar la rentabilidad sino también tener equipos más competitivos y diversos.

8 Limitaciones

Algunas de las limitaciones halladas parten de que mucha de la información respecto a equidad de género, cierre de brechas en entornos laborales y acciones para disminuir esto, se suele quedar en manos de las organizaciones y no se generan publicaciones al respecto, limitando así encontrar bibliografía de empresas enfocada en el asunto. La mayoría de la información que se encuentra publicada pertenece a investigaciones y data de los entes gubernamentales entre otras.

Si bien hoy existen diferentes herramientas, plataformas, políticas y guías que trabajan en equidad de género, siguen faltando más estrategias e incentivos para que las empresas generen mayor difusión respecto a este tema.

Referencias

- Aequales. (2020). *Informe de resultados: Ranking PAR*. Aequales.
- Alonso del Val, V. (2020). *La pobreza tiene género*. Amnistía internacional.
- Anzorena, C. (2008). Estado y división sexual del trabajo: las relaciones de género en las nuevas condiciones del mercado. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 13. <https://bit.ly/3kMZbxx>
- Bagues, M. F., & Esteve-Volart, B. (2010). Can gender parity break the glass ceiling? Evidence from a repeated randomized experiment. *Review of Economic Studies*, 77, 1301-1328. <https://www.jstor.org/stable/40836648>
- Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del "techo de cristal". Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 55-68. <https://bit.ly/2GJDIAG>
- Barberá, T., Estellés, S., & Dema, C. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal". [Congreso]. XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona, España.
- Biblioteca del congreso nacional de Chile. (2014). *Minuta: Equidad de género*. Biblioteca del congreso nacional de Chile.
- Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM Ediciones.
- Cantillo de Armas, M., & Gutierrez Vergudo, M. (2015). *La planeación estratégica y su aporte a las empresas: un estudio sobre casos de Bancolombia y Universal en la búsqueda de éxito empresarial* [tesis de especialización, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. <https://bit.ly/3ji5A3z>
- Carosio, A. (2017). *Feminismos, pensamiento crítico y propuestas alternativas en América Latina*. CLACSO.
- Castillo-Mayén, R., & Montes, B. (2014). Análisis de los estereotipos de género actuales. *Anales de psicología*, 30, 1044-1060. <https://bit.ly/3WGQmCR>
- Consejo Estatal de Población. (2015). *Equidad de género*. Consejo Estatal de Población.
- D. Blau, F., & M. Kahn, L. (2000). *Gender differences in pay*. Cambridge: NBER: Working paper series.
- Dabla-Norri, E., & Kochhar, K. (2019). Las mujeres y el crecimiento económico. *Finanzas y desarrollo, FMI*, 56, 1-61. <https://bit.ly/2Lq8eTh>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022). *Boletín Técnico: Gran encuesta integrada de hogares*. DANE.
- Danker, E. (2006). *División sexual del trabajo ayer y hoy*. Editorial Dunken.

- D'Enbeau, S., Villamil, A., y Helens-Hart, R. (2015). Transcending work–life tensions: A transnational feminist analysis of work and gender in the Middle East, North Africa, and India. *Women's Studies in Communication*, 38(3), 273-294. <https://bit.ly/3kPjWJe>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Investigación en Educación Médica.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2003): *Ley 581 del 2000: de cuotas para cargos de designación: Asignar a las mujeres como mínimo el 30% de los cargos de libre nombramiento y remoción tanto en el máximo nivel decisorio como en los demás niveles de decisión. Incluir al menos el nombre de una mujer en cada terna y conformar las listas con nombres de hombres y mujeres en igual proporción*. <https://bit.ly/3RnYPtv>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2003). *Ley 731 de 2002: dicta normas para favorecer a las mujeres rurales*. <https://bit.ly/3RnYPtv>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2003). *Ley 823 de 2003: dicta normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres, garantía de sus derechos e incorporación de acciones de equidad de género a nivel nacional y territorial*. <https://bit.ly/3RnYPtv>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP], D. n. (Abril de 2022). *Gobierno aprueba política de Estado por la equidad de las mujeres*. <https://acortar.link/QmYLpC>
- Fernández, P., Baptista, P., & Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Gallo Santos, G., Pinzón-Medina, C., López Murcia, L. M., & Aponte Morales, A. V. (2021). *Participación política de las mujeres*. Consejería presidencial para la equidad de la mujer.
- Georgina, J., & Esquivel, O. (2015). El concepto de equidades y sus contradicciones: la política social mexicana. *Revista mexicana de sociología*, 77, 581-610. <https://bit.ly/3DfZCqs>
- Gerbardo, S. (2021). *Un breve resumen de la conquista de derechos laborales de las mujeres en la historia*. Superintendencia de riesgos del trabajo.
- Great Place To Work [GPTW]. (2021). *Inserción de la mujer en el sector productivo: lecciones aprendidas y el camino por recorrer*.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2017). *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas*. Grupo Nación GN S.A.
- León, R., Tejada, E., & Yataco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial data*, 6, 82-87. <https://bit.ly/3XHGvOi>
- Meza, C. (2018). Discriminación laboral por género: Una mirada desde el efecto Techo de Cristal. *Equidad y desarrollo*, 32, 11-31. <https://bit.ly/3ZZpjWh>

- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. En: Fall 1987 California Management Review.
- Montoya Ruiz, A. M. (2010). Mujeres y trabajo ¿Derecho u ocupación? Reflexiones sobre las implicaciones económicas y jurídicas del trabajo femenino en Colombia. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 40, 255-272. <https://bit.ly/406pU8v>
- Munkejord, M. C. (2017). Becoming Spatially Embedded: Findings from a study on rural immigrant entrepreneurship in Norway. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(1), 111130
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Las Mujeres en la Gestión Empresarial: argumentos para un cambio*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Osborne, R., & Molina, C. (2015). Evolución del concepto de género (Selección de textos de Beauvoir, Millet, Rubin y Butler). *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 15, 147-182. <https://bit.ly/3ZPFM3V>
- Young, P. (1995). *Equity in theory and practice*. Princeton University Press.
- Pla Julián, I., Adam Donat, A., & Bernabeu, I. (2013). Estereotipos y prejuicios de género: factores determinantes en Salud Mental. *Norte de salud mental*, 11, 20-28. <https://bit.ly/2GZcKpp>
- Polachek, S. W. (1981). Occupational Self-Selection: A Human Capital approach to sex. *Review of Economics and Statistics*, 63, 60-69. <https://www.jstor.org/stable/1924218>
- Rivera Araya, M., & Román Orellana, R. (2004). *La inserción laboral de la mujer en el campo laboral y su discriminación*. [tesis de pregrado, Universidad de Chile]. <https://bit.ly/40fKFyK>
- Rodriguez del Toro, V. (2008). Reflexiones sobre el género, la maternidad y el éxito profesional de las mujeres. *Revista Kálathos*, 2, 1-10. <https://bit.ly/3jbGljh>
- Romero Acevedo, T., & Forero Sanabria, K. (2018). *Cartilla de género*. Minjusticia.
- Romero López, R., Noriega, S., Escobar, C., & Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Cultura Científica Y Tecnológica*, 6, 5-14. <https://bit.ly/2GZNBaW>
- Tasa-Vinyals, E., Mora-Giral, M., & Raich-Escursell, R. M. (2015). Sesgo de género en medicina: concepto y estado de la cuestión. *Revista iberoamericana de Psicosomática*, 113, 14-25. <https://bit.ly/3R6D4OR>
- Fondo de las Naciones para la Infancia [Unicef]. (2017). *Perspectiva de género*. Unicef.
- United Nations. (2002). *Gender mainstreaming an overview*. Department of Economic and Social Affairs.

Zarembeg, G. (2008). *Políticas sociales y género. Tomo II*. Flacso-México.

Anexos

A continuación se incluye el anexo de la entrevista semiestructurada realizada a las personas de Comfama.

Anexo 1: Entrevista semiestructurada**Entrevista semiestructurada****Estrategias de equidad de género: caso Comfama**

Fecha	
Nombre del contacto entrevistado	
Cargo	
Tiempo en la empresa	

El propósito de conocer de cerca lo que ha realizado Comfama en materia de equidad de género parte de dos objetivos principales que son en primer lugar conocer qué ha hecho, cómo lo ha hecho y cuáles han sido los resultados de ello, y segundo, de la posibilidad de visibilizarlo para que otras entidades puedan guiarse, conocer de buenas prácticas y el impacto que genera no solo en las mujeres sino también en los entornos laborales.

Para ello, se está realizando una investigación de cuáles han sido las estrategias que Comfama ha logrado implementar y que han posibilitado que las mujeres puedan tener mayor acceso a oportunidades laborales.

Esta entrevista se realiza con fines investigativos, por lo tanto, te invitamos a que con base en tu experiencia y conocimiento puedas responder las siguientes preguntas enfocadas a la equidad de género en entornos laborales.

- I. ¿Qué es la equidad para ti?
- II. ¿Qué es la equidad de género para Comfama?

- III. Con base en tu experiencia y contacto con los públicos empresariales, ¿cuáles consideras que son las brechas más críticas que tenemos actualmente en términos de equidad de género en los entornos laborales?
- IV. Con base en tu experiencia y conocimiento de iniciativas, proyectos, políticas y demás, ¿qué ha realizado Comfama en temas de inclusión de mujeres al entorno laboral?
- V. ¿Cuáles estrategias ha creado Comfama para favorecer la equidad de género en los entornos laborales y eliminar barreras como los “techos de cristal” o “suelos pegajosos”?
- VI. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que han enfrentado al momento de implementar dichas estrategias o a nivel de aceptación de estas?
- VII. ¿Qué ha facilitado que dichas estrategias o procesos se logren realizar?
- VIII. ¿Qué llevó a Comfama a crear estrategias enfocadas en trabajar por la inclusión laboral de las mujeres y la equidad de género?
- IX. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos a partir de la implementación de esas estrategias