

// CERRANDO BRECHAS

Equidad de género
en el sector empresarial


ANDI

**MÁS
PAIS**



Fundación
ANDI


ANDI
Seccional Bogotá
Cundinamarca - Boyacá

Agradecimientos especiales

Bruce Mac Master

Presidente

Paola Buendía

Vicepresidenta Ejecutiva

Ana María Fergusson

Gerente

Seccional Bogotá-Cundinamarca-Boyacá

Daniela Sotello

Subgerente

Seccional Bogotá-Cundinamarca-Boyacá

Andrea Cadavid

Asistente

Seccional Bogotá-Cundinamarca-Boyacá

Catalina Martínez

Directora

Fundación ANDI

Jaime García

Coordinador Gestión del Conocimiento

Fundación ANDI

Daniel Zappa

Coordinador Monitoreo y Evaluación

Fundación ANDI

Ana María Ramírez

Directora de Recursos Humanos
Johnson & Johnson

Antonio Núñez Lemos

Presidente

Nestlé Colombia

Adrianella Betancourt

Directora de Health & Value y Líder
del Comité de Diversidad e Inclusión
Pfizer

Fabián Hernández

Presidente

Telefónica- Movistar

Juan Carlos Trujillo

Gerente General Región Pacífico - Colombia, Chile y Perú
Procter & Gamble

Lucio Rubio Díaz

Gerente General

Enel Colombia

Manuela Uribe

Sr. Business Unit Manager
ENT-DBS-Pain-PH Andean Region | RTG
Medtronic

Daniel Ibarra Andrade

//TABLA DE CONTENIDO

1. Editorial	3
2. Así estamos en equidad de género	4
3. El cambio puede empezar por el sector empresarial. ¿Empieza usted?	8
4. Inicie aquí	12
Sin medición no hay acción.....	13
¿Cómo medirse?.....	15
Herramientas generales de medición gratuitas en Colombia.....	15
Herramientas generales de medición no gratuitas en Colombia.....	16
Otras herramientas de medición.....	18
5. Cada persona de la empresa cuenta. ¡Todos ponen!	20
6. ¡Manos a la obra! Diseñe la estrategia	24
6.1. Transformar la cultura, el mayor reto empresarial.....	25
Comunicar.....	26
Sensibilizar.....	27
Promover.....	28
6.2. Gestione el talento humano.....	30
6.2.1. Analice los puestos de trabajo.....	30
6.2.2. Revise el manual de contratación.....	31
6.2.3. Contratación.....	31
6.2.4. Piense a futuro.....	36
6.2.5. Derrumbe el muro: metas y cuotas.....	38
6.3. Monitoreo y evaluación.....	41
6.3.1. Conceptos básicos.....	41
6.3.2. Evaluación del clima organizacional.....	42
6.3.3. Plan de acción.....	42
7. Motive a su equipo	44
8. Únase a acciones para cerrar la brecha	48
Bibliografía	53

1. Editorial//

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), como agremiación representativa en el país, reconoce su rol determinante en el impulso de las estrategias y cambios que se requieren para la construcción de una sociedad más equitativa e incluyente. Es por eso que consideramos que las empresas, desde sus modelos de negocio, deben incluir estrategias que promuevan la diversidad y la inclusión.

Desde 2018 hemos desarrollado una estrategia de equidad para resaltar la importancia del tema en el sector empresarial a partir de diversas alianzas y acciones. La ANDI es miembro del Comité de Liderazgo y del Comité Técnico de la Iniciativa de Paridad de Género impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Ministerio de Trabajo. Adicionalmente, la ANDI, a través de una alianza con el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), el Banco Mundial, Deloitte Colombia, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo y Aequales impulsa el Programa de Mujeres en Juntas Directivas. Por otra parte, con Aequales se realizó una alianza para promover la medición de las empresas afiliadas en el Ranking PAR.

Asimismo, con el fin de apoyar técnicamente a nuestras empresas, las Seccionales de Bogotá, Cundinamarca y Boyacá; Antioquia; Atlántico; Caldas; Santander; y Valle del Cauca, cuentan con Comités Especializados de Equidad de Género como espacios para compartir experiencias, generar proyectos y nuevo conocimiento que permita a las empresas crear o afianzar las estrategias en esta materia.

La ANDI reconoce que promover la equidad de género es fundamental para que hombres y mujeres cuenten con igualdad de condiciones en el mercado laboral, alcancen su máximo potencial y aporten a la productividad, reconociéndolos a ambos como un recurso fundamental para la innovación, el crecimiento económico y la competitividad.

Con el ánimo de seguir aportando a lograr este objetivo, la ANDI presenta la siguiente guía para implementar acciones concretas que les permitan a las empresas promover la equidad de género y cerrar las brechas existentes en sus organizaciones. Los invitamos a poner en marcha y consolidar las iniciativas aquí propuestas para que juntos construyamos más equidad y más país.

Bruce Mac Master

Presidente

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)

2. Así estamos en equidad de género//

The Global Gender Gap Report

World Economic Forum
COLOMBIA

2018		2020
Posición 40 entre 149 países		Posición 22 entre 153 países
Empoderamiento político: POSICIÓN 59		Empoderamiento político: POSICIÓN 33
Educación y Salud: POSICIÓN 1 JUNTO A OTROS PAÍSES		Educación y Salud: POSICIÓN 1 JUNTO A OTROS PAÍSES
Participación Económica: POSICIÓN 39		Participación Económica: POSICIÓN 42
Igualdad salarial para trabajos similares: POSICIÓN 119		Igualdad salarial para trabajos similares: POSICIÓN 122
Cierre de brecha en empoderamiento político 20,3%		Cierre de brecha en empoderamiento político 31,8%

*Escala de 1% a 100% siendo 100% el cierre total de la brecha en empoderamiento político.

GEIH DANE COLOMBIA 2019

HOMBRES	MUJERES	BRECHA
Tasa de desempleo promedio 8,2%	Tasa de desempleo promedio 13,6%	5,4%
Tasa de desempleo juvenil*: 14,2%	Tasa de desempleo juvenil*: 23,6%	9,4%
Tasa Global de participación* 63,8%	Tasa Global de participación*: 48,8%	14,2%
Tasa ocupados en el país*: 58,6%	Tasa ocupadas en el país*: 41,4%	17,2%

*Cifra correspondiente al promedio enero-septiembre 2019

GEIH SEGÚN SEXO DANE COLOMBIA 2019

HOMBRES	MUJERES
Tiempo total semanal promedio de trabajo: 54,5 horas	Tiempo total semanal promedio de trabajo: 63,7 horas
Tiempo promedio de trabajo remunerado: 47,7 horas	Tiempo promedio de trabajo remunerado: 39,6 horas
Tiempo promedio semanal destinado a actividades relacionadas con el hogar: 10,6 horas	Tiempo promedio semanal destinado a actividades relacionadas con el hogar: 25,7 horas

2.1. ¿Qué pasa en las empresas?

Al interior de las empresas también se reproducen inequidades que organizaciones como el Sello Equipares del Ministerio de Trabajo-PNUD y Aequales han avanzado en visibilizar. Los principales asuntos en los que las mujeres encuentran barreras en las empresas son:

Procesos de reclutamiento y selección

Prácticas y dinámicas que imponen una serie de brechas que dificultan o impiden el ingreso de las mujeres a las empresas derivadas de sesgos como pueden las responsabilidades derivadas de ser madres o del interés de vincularse a áreas ocupadas usualmente por hombres.

Procesos de crecimiento, ascensos o promociones

Las mujeres todavía tienen una representación reducida tanto en los niveles jerárquicos más altos, como en las áreas correspondientes a la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Sectores y ocupaciones que tradicionalmente desempeñan

Las mujeres suelen participar más en ONG, fundaciones y sector salud, mientras que los hombres participan predominantemente en los sectores de construcción, tecnología, servicios públicos, transporte y minería, entre otros. En la brecha salarial, no solamente las mujeres reciben menores ingresos por desempeñar labores similares, sino que la participación de mujeres en las posiciones de más alta remuneración es considerablemente menor.

Cultura organizacional

Estas barreras se manifiestan en sus estrategias de comunicación interna o externa, así como en los aspectos del ambiente laboral como los relacionados con el acoso y los programas para fomentar la corresponsabilidad o la conciliación entre la vida laboral y personal.

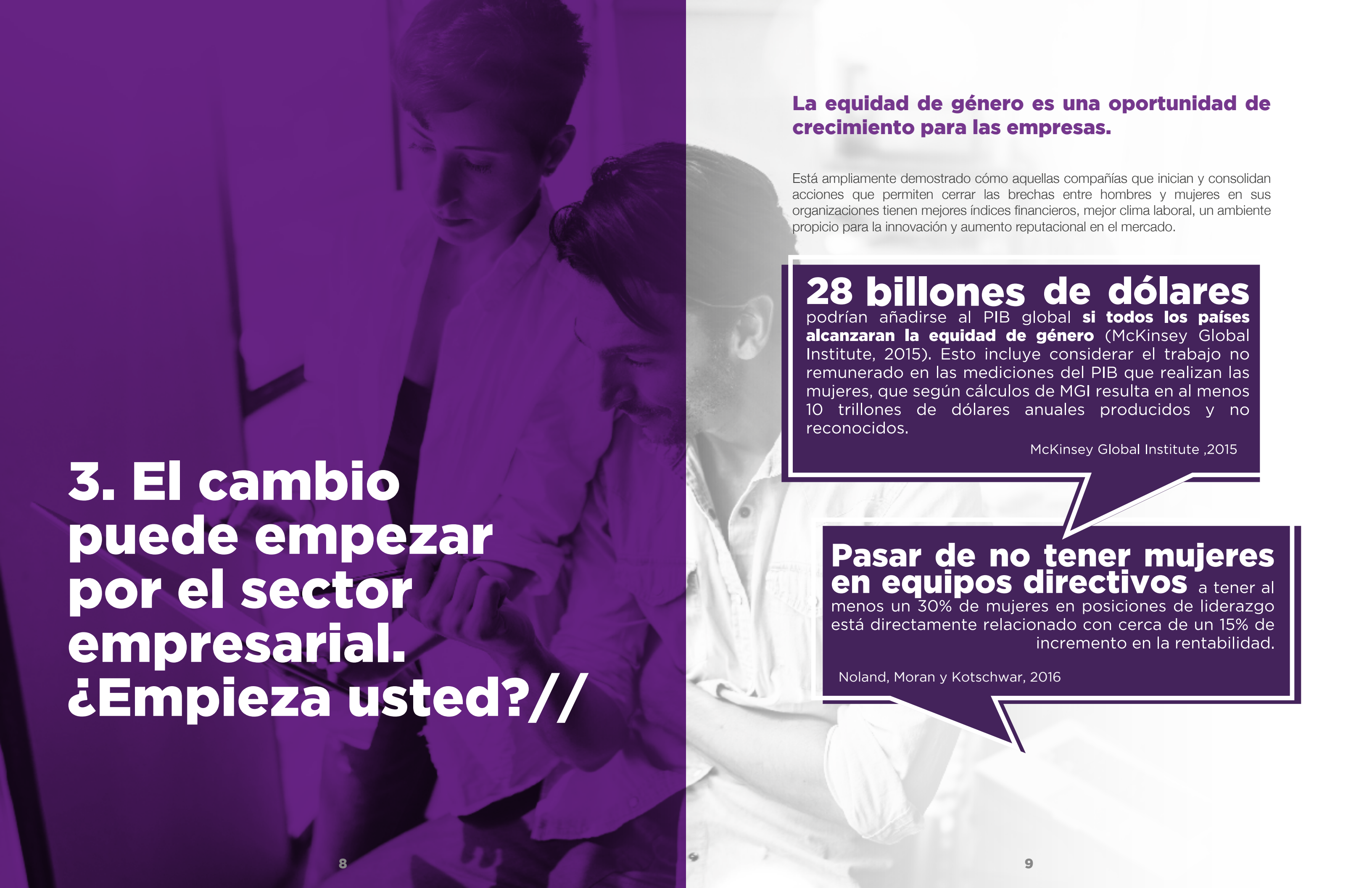
Todas estas dinámicas y prácticas están culturalmente arraigadas en las personas que trabajan en las empresas, puesto que son imaginarios y estereotipos sobre los roles de hombres y mujeres que han hecho parte de la crianza y la educación. El arraigo y la prevalencia de estos imaginarios se evidencian a través de instrumentos como la Encuesta Bienal de Culturas (EBC) que realiza la Alcaldía Mayor de Bogotá y el Estudio sobre la Tolerancia Social e Institucional de las Violencias contra la Mujeres que realiza la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer junto con ONU Mujeres, la Corporación Humanas y otros aliados.

Las cifras reportadas por la EBC 2017 demuestran que el 56% de los encuestados considera que una educación adecuada para las niñas es la que da preferencia al desarrollo de sus roles de madre y esposa, 62% cree que las mujeres por naturaleza hacen mejor los oficios del hogar que los hombres, y 56% cree que lo más grave de que un hombre maltrate a una mujer es que lo haga en público (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017).

Asimismo, las cifras reportadas por el Estudio de Tolerancia Social e Institucional de las Violencias contra las Mujeres en el año 2015 muestran que el 31% de las personas cree que el hombre es la cabeza del hogar, mientras que el 31% de los servidores y servidoras públicos piensa que si las mujeres conservaran su lugar serían menos agredidas por sus parejas y el 17% piensa que las mujeres que continúan con sus parejas después de ser agredidas es porque lo disfrutaban (Equidad de la Mujer, 2015).

Es importante entender que perpetuar estos imaginarios en las empresas genera condiciones problemáticas para el desarrollo laboral de las mujeres en la medida en que impide su participación, desarrollo y crecimiento. Depende de todos los colaboradores, en todos los niveles y áreas de la empresa, lograr desmontar estos estereotipos que imponen barreras para la equidad entre hombres y mujeres. Las empresas deben generar espacios y estrategias que equilibren esta situación y promuevan la equidad, con el fin de aportar al crecimiento y la competitividad del país desde una política de equidad.





3. El cambio puede empezar por el sector empresarial. ¿Empieza usted?//

La equidad de género es una oportunidad de crecimiento para las empresas.

Está ampliamente demostrado cómo aquellas compañías que inician y consolidan acciones que permiten cerrar las brechas entre hombres y mujeres en sus organizaciones tienen mejores índices financieros, mejor clima laboral, un ambiente propicio para la innovación y aumento reputacional en el mercado.

28 billones de dólares

podrían añadirse al PIB global **si todos los países alcanzaran la equidad de género** (McKinsey Global Institute, 2015). Esto incluye considerar el trabajo no remunerado en las mediciones del PIB que realizan las mujeres, que según cálculos de MGI resulta en al menos 10 trillones de dólares anuales producidos y no reconocidos.

McKinsey Global Institute ,2015

Pasar de no tener mujeres en equipos directivos

a tener al menos un 30% de mujeres en posiciones de liderazgo está directamente relacionado con cerca de un 15% de incremento en la rentabilidad.

Noland, Moran y Kotschwar, 2016

Cuando las compañías tienen un balance óptimo

(definido como una presencia entre 40% y 60% de mujeres) alcanzan hasta 8% más de retención de personal, 9% más de retención de clientes, y 14% más en compromiso de los empleados con la empresa

Sodexo, 2018

Las empresas en las que hombres y mujeres

son tratados de manera más equitativa son hasta seis veces más innovadoras que aquellas donde no hay equidad.

Accenture, 2019

Estándares financieros y de inversión

toman en cuenta para el análisis de solidez de las empresas la participación de mujeres en cargos de liderazgo. En su carta anual de 2019, Larry Fink, presidente de BlackRock, resalta la importancia que para el fondo tiene el gobierno corporativo, y especialmente las acciones de las compañías para incorporar la diversidad en su estrategia de negocio y su gestión de capital humano.

BlackRock, 2019

El Índice de Sostenibilidad del Dow Jones

establece dentro de sus criterios de evaluación la participación de mujeres en cargos directivos, especialmente en sus juntas directivas, estrategias de retención de talento y desarrollo de capital humano.

Dow Jones, 2019

El Fondo RobecoSAM Global Gender Equality Impact Equities,

incorpora esta visión y ha promovido la concienciación en igualdad de oportunidades laborales tanto para hombres como para mujeres.

Fondo RobecoSAM, 2019

Bloomberg

-empresa de servicios financieros- desarrolló un Gender Equality Index para hacer seguimiento al desempeño de las compañías que le apuestan a la mejora de las condiciones de las mujeres en el mercado laboral y para que así los inversionistas puedan conocer información financiera comparable sobre estas empresas, visibilizando las oportunidades de negocio asociadas con la equidad de género.

Bloomberg, 2020

4. Inicie aquí//

Sin medición no hay acción

El primer paso que debe dar cualquier empresa para iniciar estrategias que promuevan la equidad de género es medir las brechas de su compañía en términos cualitativos y cuantitativos. De esta manera se podrán evidenciar procesos que promuevan la equidad de género en la empresa.

La medición es fundamental pues permite conocer en detalle cómo está la empresa en diversos aspectos y de esta forma identificar las prioridades dentro del plan de acción a impulsar, las acciones que deben fortalecerse y aquello que por el contrario requiere una nueva estrategia para ser abordado.

En general, las intervenciones en cuanto a equidad de género buscan cambiar la realidad de algunas empresas en este aspecto. Por ejemplo, aumentar la participación de las mujeres, cerrar las brechas salariales entre hombres y mujeres o mejorar el clima laboral es común a los programas con enfoque de género que realiza el gobierno, a las estrategias de algunas organizaciones no gubernamentales, y a aquellas que realizan las empresas que tienen como núcleo de negocio la generación de esas transformaciones. En los tres casos es relevante preguntarse por la efectividad de estas intervenciones.

¿Se consigue lo que se pretende con la intervención?

¿Qué aspectos del programa de equidad de género o podrían ajustarse para obtener un mejor resultado?

¿Puede decirse que la intervención ha sido rentable?

Si la intervención no ha conseguido los resultados deseados, ¿qué ha fallado?

¿Qué dificultades se enfrentaron durante la etapa de implementación?

¿Se ha cumplido a cabalidad el plan de actividades propuesto?

En esencia, evaluar permite establecer qué funciona y qué no, y en esa medida es una herramienta poderosa para la rendición de cuentas y para conocer la efectividad de las intervenciones en términos de equidad de género. Así, parecería obvia la necesidad de pasar todo programa de equidad de género por el filtro de una evaluación. Esto, sin embargo, no es una práctica común.

Las principales variables que deben considerarse en la medición son:



1. Número de hombres y mujeres en los distintos niveles de la organización.

Se deben tener presentes los cargos que tradicionalmente han sido masculinizados (tales como los operarios de máquinas) y feminizados (como secretarías o personas del aseo).



2. Políticas institucionales que reconozcan de manera explícita cómo aborda la compañía el reto de la equidad de género. Entre estas son fundamentales las siguientes:

- Política de equidad de género.
- Política de acoso laboral y sexual en el lugar de trabajo.



3. Bandas o herramientas para establecer remuneración de acuerdo con cargos y competencias.



4. Beneficios y estrategias que promuevan el balance entre la vida laboral, personal y la calidad de vida.

¿Cómo medirse?

Existen diversos instrumentos que permiten a las empresas conocer cómo están en materia de equidad de género. A partir de un diagnóstico se pueden iniciar acciones para cerrar las brechas identificadas y fortalecer aquellas estrategias que han mostrado generar resultados positivos.

Cualquiera sea la medición que se realice, es importante que la misma se efectúe de manera periódica con el fin de hacer seguimiento a la evolución de los resultados de las políticas y el plan de acción implementado. En ese sentido, se recomienda revisar el punto 6.3 sobre monitoreo y evaluación en la presente guía.



Herramientas generales de medición gratuitas en Colombia



Encuesta Equidad de Género ANDI

La ANDI desarrolló en el año 2019 una encuesta con el fin de analizar los principales aspectos en la gestión de la equidad de género en las empresas y sus principales retos. Esta encuesta cuenta con dos componentes y 22 ítems que permiten: i) Conocer cómo está la empresa en materia de distribución de cargos entre hombres y mujeres en los diferentes niveles de la organización, y ii) Cuáles son las iniciativas o acciones que impulsan para promover la equidad de género.

Esta herramienta ha permitido al gremio ajustar su oferta de valor en esta materia.



Ranking PAR-Aequales www.paraequales.com

El Ranking PAR es una herramienta de medición anual, gratuita y confidencial de la equidad de género en las organizaciones de Latinoamérica. A través de esta herramienta, las organizaciones pueden conocer como están en (i) Gestión de objetivos, (ii) Cultura organizacional, (iii) Estructura organizacional y (iv) Gestión del talento. Esta herramienta provee reportes internos en equidad de género a las empresas y la posibilidad de compararse con más de 800 organizaciones de todo el

continente por país, tamaño y sector económico, permitiendo hacer un seguimiento periódico de sus avances. Adicionalmente reconoce y premia en distintas categorías a las empresas que obtienen los mejores resultados en la medición.

WEP's-ONU Mujeres www.empowerwomen.org

El mecanismo de adhesión a los Principios de Empoderamiento de la Mujer (Women Empowerment Principles) se realiza a través del diligenciamiento de un formulario de diagnóstico en línea, disponible en la página web global de los WEP's (www.empowerwomen.org/en/weps/signtheweps). Este diagnóstico permite a las empresas conocer sus avances en materia de implementación de políticas de equidad de género.

Herramientas generales de medición no gratuitas en Colombia

Sello Equipares (Ministerio de Trabajo-PNUD) www.equipares.org

El Sello de Equidad Laboral Equipares nace en 2013 como desarrollo de la Ley 1257 de 2008 y es un programa de acompañamiento y certificación encaminado a reconocer a las empresas y organizaciones que implementen de manera efectiva el Sistema de Gestión de Igualdad de Género para generar transformaciones culturales y cierre de brechas de género en su interior.

Esta certificación es otorgada por el Ministerio del Trabajo y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.

La implementación del SGIG- Equipares permite contar con un diagnóstico específico de la organización en 8 dimensiones del ámbito laboral para así realizar los ajustes pertinentes que lleven al cierre de brechas.

Otras herramientas de medición

Test de sesgos inconscientes -Harvard University- implicit.harvard.edu/implicit/Study?tid=-1

Este test hace parte de diversas mediciones lideradas por *Project Implicit*. Esta es una fundación sin ánimo de lucro fundada en 1998 por Tony Greenwald (University of Washington), Mahzarin Banaji (Harvard University) y Brian Nosek (University of Virginia). Estos investigadores interesados en profundizar sobre los sesgos inconscientes en diversas temáticas, crearon una serie de herramientas de medición disponibles en su página web y cuentan adicionalmente con servicios de consultoría y ofrecen conferencias en sesgos inconscientes, diversidad e inclusión, entre otros. Dentro de las herramientas con las que cuentan se encuentra un test sobre sesgos inconscientes en materia de género que permite a quien lo diligencia evidenciar sus sesgos en diversos aspectos en esta materia.



Caso de éxito//

¿Por qué medirse en equidad de género?



Adrianella Betancourt

Directora de Health & Value y Líder del Comité de Diversidad e Inclusión Pfizer

¿Por qué decide la compañía medirse en equidad de género y quién lidera el proceso?

Desde Pfizer sabemos que los ambientes laborales pueden estar ocasionalmente impregnados de sesgos inconscientes que delimitan el crecimiento y el desarrollo de algunas personas. Por esta razón, en Pfizer contamos con una estrategia prioritaria de Diversidad e Inclusión en la cual se agrupan nuestros programas de equidad de género y promoción de la diversidad. La equidad de género es uno de nuestros pilares estratégicos y representa un esfuerzo por lograr verdadera paridad en el lugar de trabajo a través de transformaciones profundas que incluyen grupos de trabajo en género, balance de vida - trabajo y capacidades diversas.

¿Cuáles son las acciones más transformadoras que han implementado a partir de los resultados de las mediciones?

En Pfizer hemos implementado iniciativas que abordan este asunto en escenarios y procesos de la organización como la contratación y la promoción de talento:

- Adelantamos cursos para ayudar a nuestros colegas a eliminar sesgos inconscientes.
- Desarrollamos campañas de concientización y apoyo a la comunidad LGBTI y a personas con capacidades diversas (discapacidades).
- Supervisamos la equidad e igualdad de oportunidades en todos los procesos de la operación.

- Compartimos nuestras mejores prácticas en eventos externos para así generar un ambiente constructivo y de aprendizaje colectivo con otros sectores.

¿Qué herramientas de medición ha utilizado y cuáles de estas destaca como las más valiosas?

A través de organizaciones como Aequales, la Secretaria Distrital de la Mujer y el CESA podemos participar en iniciativas como el Ranking PAR, la cual nos permite evaluar nuestro desempeño en equidad de género y nos ayuda a promover prácticas equitativas.

Orgullosamente podemos decir que fuimos reconocidos por tercer año consecutivo como una de las tres mejores empresas privadas en equidad de género dentro de este ranking entre más de 200 empresas públicas y privadas.

Hemos implementado además una herramienta de medición de Pride Connection para evaluar nuestro nivel de madurez y oportunidades frente a nuestro compromiso con la comunidad LGTBI y nos medimos bajo la iniciativa de Employers for Youth (EFY) para evaluar la visión que tienen los empleados *millennials* sobre nuestra compañía.

Realizamos encuestas internas con indicadores que permiten medir el clima organizacional y el impacto de nuestras campañas en diversidad e inclusión. Todos estos resultados son la base de nuestros planes de trabajo.





5. Cada persona de la empresa cuenta. ¡Todos ponen!//

Promover estrategias de equidad de género en la empresa requiere del decidido apoyo de los líderes de la compañía. En ese sentido, el Presidente, su equipo directivo y la Junta Directiva deben estar convencidos de la importancia de iniciar este camino para conocer cómo está la compañía implementando sus políticas y cuál es el impacto que tienen en el cierre de brechas de equidad de género. Este liderazgo debe ser explícito y ampliamente difundido y conocido por el personal de la empresa.

Una vez se cuente con este apoyo se recomienda crear una instancia que lidere la estrategia, la cual comúnmente se asigna a un Comité de Equidad de Género, Diversidad o inclusión incluyendo a representantes de distintas áreas de la empresa para garantizar la transversalidad de la estrategia. Hasta el momento, la experiencia de las empresas en este tema ha demostrado que para tener mejores resultados se recomienda:



Invitar a participar al personal de la compañía de manera voluntaria a postularse para participar en este espacio.

Es fundamental la participación de las áreas de Talento Humano y de un delegado de la Gerencia o la participación misma del Gerente; así como personal de diversas áreas de la compañía.



Contar con la participación tanto de hombres como de mujeres en el Comité.



Definir líder, roles de los participantes en el comité y las funciones del mismo Comité.



Establecer una periodicidad de las reuniones.



Definir por qué la compañía le apuesta a la equidad de género.



Diseñar un plan de acción de la compañía para alcanzar la equidad de género con metas, responsables e indicadores.





Establecer un presupuesto anual.



Realizar evaluaciones periódicas y difundir resultados.

Por otra parte en el proceso de consolidación de la estrategia de equidad de género es fundamental identificar dentro de la compañía hombres aliados que comprendan y reconozcan los motivos por los cuales es imperativo que una empresa desarrolle acciones para cerrar brechas entre hombres y mujeres. Contar con referentes de hombres aliados de diferentes niveles de la compañía ayuda a sensibilizar acerca de que este no es un asunto solo de mujeres, sino que los estos tienen un rol vital en los cambios culturales y el camino hacia la equidad.

Igualmente, es importante identificar mujeres líderes dentro de la compañía o en el sector productivo al que pertenece, que se conviertan en referentes de cómo romper techos de cristal y acceder de manera exitosa a cargos directivos o a cargos en áreas tradicionalmente ocupadas por hombres.

Caso de éxito//

Apostarle a la equidad de género es un asunto del negocio



Juan Carlos Trujillo

Gerente General Región Pacífico – Colombia, Chile y Perú
Procter & Gamble

¿Por qué una empresa decide involucrarse en el tema de equidad de género?

Desde nuestro punto de vista, las marcas y las compañías tenemos la oportunidad y, sobre todo, la responsabilidad de ser una fuerza no solo para crecer nuestros negocios, sino para hacer el bien. Esto está incluido en el propósito de P&G, el mismo que nos ha guiado por más de 180 años: "Proporcionaremos productos y servicios de marca de calidad y valor superior que mejoren la vida de los consumidores del mundo, ahora y para las generaciones venideras". Estamos alzando nuestra voz en este esfuerzo, haciéndola más fuerte, usando en la publicidad promoción de políticas y las discusiones de las partes interesadas para provocar conversaciones que motiven el cambio y ayudar a crear un mundo igualitario, dentro y fuera de P&G, para todos nosotros.

Cuando los esfuerzos son liderados desde la dirección se crea una cultura dentro de la empresa, la que P&G quiere plasmada en nuestra aspiración global: crear un mejor mundo para todos nosotros, dentro y fuera de P&G; un mundo libre de prejuicios de género y un mundo con igualdad de representación y voz igualitaria para hombres y mujeres. Así es como vemos el mundo y estamos haciendo lo mejor que podemos para que otros también lo vean de esta forma.

¿Por qué considera importante la participación de los hombres en la estrategia de equidad de género de la empresa?

Porque el rol de los hombres importa. Porque los hombres tenemos un rol tan importante como el de las mujeres en la tarea de eliminar prejuicios y sesgos, en la tarea de promover la equidad y de demostrar comportamientos sociales y culturales positivos.

Por mucho tiempo el tema de la equidad de género ha sido manejado como un problema de las mujeres, sin tomar en cuenta el papel fundamental que los hombres tienen como agentes de cambio. La equidad de género no es un esfuerzo de "mujeres para mujeres", o algo que las mujeres necesitan "arreglar".

Nos involucra a todos, sobre todo, a esa otra mitad de la población con la cual ellas tienen que "luchar" y contra la cual tienen que competir (a veces en desventaja) a diario. Ha pasado mucho tiempo en que no hemos tomado en cuenta el papel fundamental que los hombres tienen como agentes de cambio en este tema de equidad de género.

¿Por qué la estrategia de equidad de género debe ser liderada desde la presidencia de la compañía?

La ciudadanía corporativa y sus áreas de foco son una prioridad global y van desde el CEO global hasta el practicante recién contratado. Estas áreas no son atendidas de forma aislada por un departamento como Recursos Humanos, Comunicaciones o Responsabilidad Social; no es algo que hacemos por separado, ellas están integradas en la forma cómo operamos y manejamos nuestro negocio, y cuando una de ellas está funcionando bien puede tener un gran impacto. Es un gana-gana para la compañía, para nuestras comunidades, para nuestros empleados y, de forma más amplia, para nuestra sociedad y el planeta donde vivimos.



6. ¡Manos a la obra! Diseñe la estrategia//

El Comité de Equidad debe liderar la creación y ejecución de una estrategia que reúna las actividades que desarrollarán las distintas áreas de la empresa, alineadas bajo unos objetivos transversales para la promoción de la equidad de género.¹

Es necesario tener en cuenta que incorporar la equidad de género como parte de la filosofía de la empresa es un proceso gradual que requiere diferentes niveles de implementación. Las acciones propuestas en esta guía pueden ponerse en marcha en diferentes momentos de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Para iniciar el diseño de la estrategia es importante realizar una encuesta de percepción que permite a la empresa recoger información sobre variables no observables que evidencian opiniones o sesgos de los colaboradores de la compañía frente al tema de la equidad de género. Lo anterior resulta de gran importancia para proponer planes de trabajo que repercutan directamente en los resultados de la información recolectada.

La estrategia debe contar con dos frentes de acción: cambiar la cultura organizacional y gestionar el talento humano para disminuir las brechas que la equidad de género enfrenta en el ecosistema laboral.

6.1. Transformar la cultura, el mayor reto empresarial



¹ Este capítulo tomó como base elementos de la “Guía para la Promoción de Empleo Inclusivo en las Empresas”, elaborada por el Modelo de Empleo Inclusivo integrado por la Fundación Corona, la Fundación ANDI y ACDI/VOCA.

La estrategia de equidad de género debe partir del reconocimiento de la existencia de una serie de sesgos inconscientes de género y comportamientos que perpetúan desigualdades estructurales entre hombres y mujeres en el ambiente laboral.

Por lo anterior, la transformación de una cultura empresarial que incluya la perspectiva de género debe partir de la eliminación de los prejuicios sexistas que se tienen al interior de la organización. Estos sesgos repercuten directamente sobre las decisiones que se toman en el ámbito empresarial en temas referentes a procesos de reclutamiento y selección, procesos de crecimiento, ascensos o promoción, planes de bienestar y clima organizacional.

Para lograr este cambio es importante tomar los insumos de la encuesta de percepción, en la que se pueden evidenciar los principales sesgos y estereotipos de género presentes entre los colaboradores, para así diseñar la estrategia de transformación cultural encaminada en tres ejes centrales: comunicación, sensibilización y promoción.

Cabe resaltar que para lograr un cambio de cultura en la compañía y lograr la equidad de género como parte de la filosofía de la empresa se requiere del compromiso de toda la organización. Si bien el tema será liderado por el Comité de Equidad, resulta fundamental la participación constante de las demás áreas de la empresa para lograr una transformación contundente.

Comunicar

¿Qué es?

Es importante el diseño de una estrategia de comunicación interna y externa que dé a conocer elementos importantes para cerrar las brechas de equidad de género, las acciones que está desarrollando la empresa y los resultados obtenidos.

¿Cómo?

Para lograr este objetivo, la estrategia interna interna debe :

- Implementar estrategias de comunicación no sexista: promueva un lenguaje inclusivo que incorpore hombres y mujeres en cada uno de los mensajes (internos y externos) que emita la compañía. Evite transmitir estereotipos en pro de un género.
- Promover el lenguaje inclusivo: cambie las formas tradicionales de comunicar y comience a usar palabras que no guarden relación con un género específico, como, por ejemplo, “personal” en lugar de “trabajadores”, “jefaturas de departamento”, en lugar de “jefes de departamento”.

- Visibilizar los resultados con el cliente interno y externo e incluya mensajes que promuevan la igualdad para todos.

- Incluir en los mensajes dirigidos a los diferentes grupos de interés las acciones que está realizando la empresa para el cierre de brechas de equidad de género al interior de la compañía.

Sensibilizar

¿Qué es?

Es generar conciencia y atención sobre la importancia de un hecho, circunstancia o estrategia.

¿Cómo?

Tenga en cuenta lo siguiente para sensibilizar a los colaboradores:

- Identifique las áreas de la empresa que serán prioritarias en el proceso de sensibilización.
- Con base en los grupos determinados y teniendo en cuenta las barreras identificadas, evalúe el número de sesiones que se requerirán para desarrollar la sensibilización y el tiempo previsto para cada jornada.
- Identifique la estructura de los talleres: facilitador, objetivos, duración, número de participantes, metodología, recursos, evaluación y retroalimentación.
- Identifique las temáticas que quiere abordar en relación con el diagnóstico y los objetivos trazados en la estrategia.
- Tenga en cuenta que existen aliados que podrán facilitarle los talleres según las temáticas que planea.
- Finalmente, evalúe y sistematice los resultados y téngalos a disposición para presentarlos en la empresa cuando sean requeridos.

» Promover

¿Qué es?

Si bien las áreas misionales estarán liderando el proceso, resulta importante que la estrategia sea visible y conocida por todas las áreas de la empresa. En este sentido, las actividades de sensibilización y de comunicaciones sobre la equidad de género deben contar con una estrategia de difusión y desarrollo al interior de la compañía.

¿Cómo?

- Identifique las áreas de la empresa que serán prioritarias en el proceso de promoción (directivos de la organización, áreas misionales, área administrativa, área de talento humano).
- Cree un ambiente propicio en el que todos los colaboradores comprendan la importancia del tema y vean estas acciones como una apuesta corporativa alineada con los valores de la empresa.

Se debe tener en cuenta que los cambios culturales esperados al interior de la organización hacen parte de un proceso que toma tiempo y que no será fácil debido al arraigo de los estereotipos y sesgos. Por ende, las acciones y metas deben estar estructuradas a largo plazo. Estas actividades de cambio cultural deben revisarse periódicamente haciendo los ajustes necesarios que se evidencien tanto en los resultados de nuevas encuestas de percepción como en el monitoreo y evaluación del programa.

Caso de éxito//

Asegurando el balance y viviendo las realidades de la diversidad

Antonio Núñez Lemos

Presidente
Nestlé Colombia



¿Cómo ha sido el proceso de la transformación cultural de Nestlé en torno a la equidad de género?

Hablar de equidad de género es algo que hemos venido haciendo en Nestlé Colombia desde hace algunos años y que ha traído muchos aprendizajes frente a la forma cómo nos retamos a nosotros mismos y sensibilizamos a nuestros líderes ante esta realidad. Nuestro propósito es “Mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable” y estamos completamente seguros de que esto cobra vida no solamente cuando nos referimos a nuestros productos, sino en la forma como impactamos a hombres y mujeres tanto interna como externamente. Esto lo evidenciamos, por ejemplo, al contar en la actualidad con un 44% de mujeres en posiciones gerenciales y teniendo siempre en mente que avances de este tipo solo se logran cuando hay un compromiso de la dirección, y toda la organización conoce lo que estamos haciendo a través de comunicación, sensibilización y gestión del cambio.

¿Cuáles han sido las principales herramientas para trabajar las creencias y actitudes para alcanzar la transformación cultural de una compañía que promueva la equidad de género?

La sensibilización es un pilar fundamental para nosotros en este proceso. Por esta razón, así como invertimos espacios de entrenamientos funcionales también dedicamos escenarios y tiempo para que nuestros colaboradores, especialmente los que tienen equipos a cargo, conozcan lo que está pasando en relación con diversidad e inclusión y, adicionalmente,

aprovechamos estos momentos para recibir retroalimentación de lo que ellos piensan sobre estas estrategias.

Hemos enfocado nuestros esfuerzos en los temas que hemos considerado críticos para avanzar en una cultura de inclusión, por ejemplo, inclusión de personas en condición de discapacidad, sesgos inconscientes, entre otros. Así como también hemos creado espacios específicos como nuestro Grupo de Apoyo de Mujeres, en donde transparentemente abordamos fenómenos como las normas de modestia y el techo de cristal, sabiendo que ambos pueden afectar el desarrollo de carrera de nuestras mujeres; les damos herramientas y abrimos conversaciones que les permitan conciliar de la manera más efectiva su vida laboral y personal.

¿Cuáles son los principales retos y obstáculos en el proceso de la transformación cultural en equidad de género?

Sabemos que no siempre es fácil dejar de ver las cosas como lo hemos hecho históricamente y esto, por ejemplo, puede impactar la forma como una persona puede relacionar un cargo que tradicionalmente ha sido ocupado por hombres como un cargo “masculino”, o asumir que porque la ley fija un límite menor para que las mujeres puedan levantar cargas, entonces esto implica que solo se puedan contratar hombres para posiciones que manejen cargas. Al entender estos fenómenos y eventuales obstáculos, nuestra posición como compañía, de manera adicional a la sensibilización, ha sido abrir espacios de formación para mujeres en trabajos tradicionalmente masculinizados e incluso hacer ajustes razonables en puestos claves con el fin de permitir que tanto hombres como mujeres puedan tener las mismas oportunidades, aprovechando al máximo nuestros procesos de mejora continua y soportándonos en eventuales optimizaciones tecnológicas.



6.2. Gestione el talento humano

Para cerrar las brechas de equidad de género dentro de una compañía es importante contar con procesos de talento humano que sean sólidos. Esto solo será posible si se hacen cambios en las etapas de selección, vinculación y permanencia del personal, con un enfoque de competencias asociadas con los cargos y labores que desempeñen y no con los rótulos o prejuicios que puedan existir.



6.2.1. Analice los puestos de trabajo

En la actualidad el personal requerido por la economía no solo necesita conocimientos o títulos académicos, sino que también pesan las aptitudes y actitudes frente al trabajo como el respeto, la honestidad, el liderazgo y el trabajo en equipo, entre otras.

En este sentido, es importante que la empresa adopte una política de contratación bajo un enfoque por competencias en donde se definan claramente los conocimientos, las disposiciones y las habilidades (cognitivas, socioafectivas y comunicativas) para un cargo específico. Así, dicho enfoque permite describir un cargo a través de los conocimientos, actitudes y las habilidades necesarias para resolver situaciones cotidianas en la empresa.

Para la identificación de competencias es importante desarrollar un trabajo articulado entre el área de talento humano responsable de la contratación y el área misional, de tal forma que entre ambos equipos puedan tener una descripción clara de las competencias que requiere cada cargo y cuenten con la mayor información posible. En el siguiente ejemplo puede evidenciarse cómo se ve una convocatoria laboral cuando no se ha realizado un análisis de las competencias requeridas para cada cargo y cuando sí se ha efectuado ese análisis:

Ejemplo

- ✗ Se solicita tecnólogo asesor comercial con experiencia de dos años en ventas y disponibilidad para viajar.
- ✓ Se requiere una persona con conocimientos en el área comercial, con capacidad para visitar clientes, ofrecer los productos de la compañía y abrir nuevos mercados. Alto nivel de compromiso, capacidad de comunicación y con disponibilidad de viajar.
- ✗ Se solicita mujer con experiencia en recepción, buena disposición al público y excelente presentación personal.
- ✓ Se requiere profesional o tecnólogo con estudios en Secretariado o Asistencia Administrativa. Debe contar con habilidades de servicio al cliente, atención telefónica, manejo de correspondencia y mensajería, manejo de caja menor, facturación y cartera, así como sólidos conocimientos en Office.

Cuando las empresas no cuentan con un enfoque por competencias, las mujeres no logran acceder a las posiciones que tradicionalmente han sido masculinizadas.

6.2.2. Revise el manual de contratación

Una vez se haya realizado el análisis de los puestos de trabajo será necesario realizar ajustes razonables con los cuales se comiencen a cerrar las brechas que existen entre hombres y mujeres al interior de la organización. El primero de estos ajustes está en el manual de contratación.

- Modifique el manual de la empresa para que se ratifique el compromiso de la compañía por cerrar las brechas de equidad de género en los diferentes procesos asociados a la contratación.
- Utilice el enfoque por competencias en el manual de contratación, de tal forma

que los cargos no estén asociados a un género, profesiones o títulos académicos, sino al conocimiento y experiencia de la persona.

- Haga explícito que como parte de la evaluación de las vacantes no se podrá hacer uso de prácticas discriminatorias según género, edad, estado civil o lactancia, entre otros factores.


6.2.3. Contratación

Una vez se ha realizado el análisis de los puestos de trabajo y se han hecho las modificaciones necesarias en documentos de la compañía, se recomienda hacer algunos ajustes en cada uno de los pasos del proceso de contratación. Esto con el fin de derribar algunos de los imaginarios culturales que les impiden a las mujeres ser contratadas o crecer al interior de una empresa.


Publicar la vacante

En los procesos de contratación se pueden presentar estereotipos frente a los perfiles requeridos para las vacantes, lo cual implica que en algunos casos existen tratos diferenciales en la selección del personal que no necesariamente guardan relación con la eficiencia y productividad que estos pueden tener.

¿Existen unos trabajos para hombres y otros para mujeres?

 **Vigilante hombre:** Empresa requiere para su equipo de trabajo **vigilante hombre, bachiller técnico académico o comercial, con seis meses de experiencia mínima en servicios de seguridad y vigilancia.** Contrato directo.

En el ejemplo anterior, se puede evidenciar uno de los principales tipos de discriminación relacionado con el género y tiene que ver con preferir hojas de vida de hombres para ocupaciones tradicionalmente masculinizadas. Es decir, trabajos asociados al uso de la fuerza, conocimientos duros como matemáticas, ingenierías, entre otros, mientras las mujeres permanecen en trabajos asociados al cuidado, habilidades de motricidad fina, temas sociales, etc.

 **Recomendación:** publique el perfil de acuerdo con las competencias exigidas para el cargo anonimizando el género, además, solicite el mismo número de hojas de vida de hombres que de mujeres a la hora de evaluar los aspirantes a una vacante.

En la entrevista

Genere un ambiente de confianza durante la entrevista y evalúe las competencias a través de preguntas. Evite hacer preguntas relacionadas con su vida personal, si está en embarazo, si tiene personas de apoyo para el cuidado de los hijos y preguntas sobre su estado civil.

¿Cómo contratar mujeres en cargos usualmente ocupados por hombres?

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas en la contratación de mujeres es poder vincularlas a cargos tradicionalmente ocupados por hombres. Llevar a cabo esta estrategia supone enfrentarse, en la mayoría de los casos, a las siguientes dificultades:

1. Hay cargos u oficios que culturalmente se ha considerado deben ser ocupados por hombres debido a estereotipos frente a las labores que pueden ser ejercidas por estos últimos y por las mujeres. Por ejemplo, históricamente se han asignado las tareas relacionadas con ingeniería, matemáticas y tecnología a los hombres, y aquellas que implican cuidado de otros (enfermería, educación) a las mujeres.
2. En la educación orientada al trabajo (educación técnica, tecnológica y universitaria), también se evidencian sesgos de género. Tradicionalmente han existido carreras en las cuales se han presentado más hombres que mujeres y esto impacta la elección de las personas en cuanto a la profesión a seguir. Lo anterior tiene como consecuencia que las empresas presenten dificultades cuando quieren realizar procesos de selección que les den prioridad a las mujeres en cargos que usualmente han sido ocupados por hombres.
3. La orientación vocacional realizada por los colegios en los últimos grados usualmente carece de una perspectiva de género que permita eliminar los estereotipos para que los estudiantes puedan seleccionar su carrera profesional de acuerdo con sus verdaderos intereses y habilidades.
4. En los currículos de los colegios se promueven actividades específicas para hombres y otras para mujeres, impidiendo que tanto los unos como los otros puedan realizar actividades diversas y desarrollarse en diferentes campos.

Para derribar estas barreras que impiden la contratación de mujeres en cargos tradicionalmente ocupados por hombres se recomienda a las empresas tener en cuenta lo siguiente:

Identificar cargos usualmente masculinizados: hacer un análisis al interior de su empresa para saber cómo están en la distribución de cargos entre hombres y mujeres y cuáles de estos son mayoritariamente ocupados por hombres.

Participación de hombres y mujeres en las carreras: posterior a la identificación de los cargos, analizar con las universidades o entidades de educación superior cómo está la participación de los hombres y de las mujeres en las carreras o cursos que generalmente su empresa busca o requiere. En caso de encontrar poca participación de las mujeres, es necesario desarrollar una estrategia que contenga como mínimo los siguientes puntos.

- Realizar alianzas para impulsar la participación de las mujeres en carreras usualmente escogidas por hombres. Estas alianzas pueden ser con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), iniciativas públicas o privadas de impulso a la equidad o con las mismas entidades educativas.
- Generar espacios para visibilizar estas carreras entre los bachilleres e incrementar la participación de las mujeres en las mismas.
- Desarrollar estrategias para ampliar y hacer ajustes para promover la orientación vocacional en los colegios que renueven conceptos y prácticas de género para incentivar la diversidad entre hombres y mujeres en la selección de carreras.
- Identificar mujeres que están en cargos usualmente ocupados por hombres: la identificación de estos casos específicos permite visibilizar y romper los paradigmas sobre qué cargos u oficios pueden ser realizados por mujeres y a través de ello, contar con referencias positivas de los cargos que se pueden ocupar en la empresa.

Paralelamente, la empresa al interior puede impulsar las siguientes acciones que permitan la sostenibilidad de la estrategia realizada y el desarrollo profesional de las mujeres vinculadas:

- **Sensibilización del personal para evitar exclusión:** es fundamental trabajar por evitar prácticas discriminatorias que puedan presentarse en la empresa producto de la desmitificación de cargos destinados exclusivamente para hombres o para mujeres y de la inclusión de nuevo personal en los equipos.

- **Adecuación en infraestructura, dotación y herramientas:** la empresa debe analizar los cambios que en estos asuntos debe realizar con el fin de que se garantice la perspectiva de género en el desarrollo de la función asignada en los cargos usualmente masculinizados.
- **Seguimiento a los procesos de adaptación de estas vacantes:** el área de Recursos Humanos y los líderes de la empresa deberán realizar seguimiento a los procesos de adaptación y desarrollo profesional de las personas vinculadas mediante esta estrategia.





Caso de éxito//

La equidad de género es competitividad

Fabián Hernández

Presidente
Telefónica- Movistar

¿Cuáles han sido los tres pilares en la gestión del talento humano que han permitido cerrar las brechas entre hombres y mujeres en la organización?

Hemos implementado medidas de **1. Conciliación:** promoción de la co-responsabilidad familiar en todos los niveles de la organización. **2. Sensibilización y Formación:** se han desarrollado programas para sensibilizar a los empleados(as) acerca de la necesidad de cerrar las brechas de género y/o impulsar la carrera femenina. **3. Reclutamiento, Selección y Promoción de Personas:** impulsamos medidas para un Reclutamientos sin sesgos, así como mayor participación femenina en los procesos de selección.

¿Cuáles han sido los ajustes que han realizado en los manuales de contratación para cerrar las brechas entre hombres y mujeres?

Hemos implementado **1. Comunicación Inclusiva:** Las posiciones vacantes son redactadas con lenguaje inclusivo y libre de sesgos de género. **2. Comunicación Oportunidades de Desarrollo:** Envío de correo semanal a todos(as) los empleados(as) con un resumen de las vacantes disponibles en la semana en Telefónica Colombia, y de manera particular, se envían las posiciones vacantes directivas de todo el Grupo Telefónica en mailing directo a la base de datos de mujeres de la Compañía. De manera permanente, todos(as) y los empleados(as) pueden acceder en cualquier momento y desde cualquier lugar a una plataforma (vía internet) que les permite consultar todas las vacantes que se encuentran publicadas abiertas en determinado momento, y postular libremente. **3. Cuota de mujeres en lista corta de procesos de selección:** inclusión mínima de una mujer en la lista corta de los procesos de selección de liderazgo. **4. Política de Head - Hunter:** Se acordó para todo el grupo de Telefónica que los contratos de HeadHunting que se

realicen en cual empresa del grupo contemplen que mínimo el 30% de los candidatos(as) que se presenten para las posiciones deben ser mujeres. **5. Entrevistas libres de sesgos de género:** Se ha entrenado al equipo de selección en sesgos inconscientes y entrevistas libres de preguntas personales que puedan ser objeto de sesgos en la selección

¿Cómo han logrado que los planes de sucesión sean una herramienta efectiva para promover la equidad de género en la compañía?

Primero, definiendo una meta de participación femenina para los niveles de liderazgo directivos, y no directivos de la organización. En el caso de Telefónica, las metas a 2020 consideran que el 30% de las posiciones directivas sean ocupadas por mujeres, y en el caso de las posiciones de liderazgo no directivas (mandos medios), la meta es del 45%. La meta de posiciones directivas forma parte de la calificación de la Compañía, con la que se liquida la bonificación anual que reciben los empleados.

Segundo, se realiza un ejercicio anual de identificación de talento y sucesores, donde se postula para cada posición de liderazgo de la organización (directivas y mandos medios), tres sucesores que podrían reemplazar la posición a corto, mediano y largo plazo. Para cerrar este ejercicio debe identificarse como mínimo una mujer en alguno de los plazos.

Tercero, con el fin de preparar la línea de sucesión para posiciones directivas. Telefónica ha desarrollado programas de aceleración de carrera: 1) Women in Leadership, que es un programa impartido en la Universidad Corporativa del grupo Telefónica en Barcelona, dirigido a mujeres gerentes de alto potencial en el cual las participantes exploran las oportunidades y desafíos para ocupar posiciones ejecutivas, diseñan su plan de desarrollo de carrera y realizan networking con otras mujeres del Grupo Telefónica y 2) Talenta, programa en el a través de actividades realizadas durante un año (como formación, mentoring, networking,) desarrollamos el talento femenino próximo a ocupar posiciones de mandos medios, o incluso directivas.

6.2.4. Pensar a futuro

Para superar la discriminación sistémica que viven las mujeres es necesario desarrollar un enfoque orientado a empoderarlas en los entornos laborales. A continuación se presentan tres estrategias que pueden ser implementadas por separado o de forma paralela y que buscan que las mujeres puedan crecer profesionalmente.

Planes de carrera

El plan de carrera se define como el proceso en donde el interés del personal en crecer profesionalmente tiene cabida dentro de la organización interesada en potenciar su talento humano.

Un ejemplo de plan de carrera es cuando la persona ingresa a la empresa como asistente administrativo y con el tiempo muestra habilidades que le permiten crecer dentro de la organización. Con el entrenamiento adecuado esta persona podrá asumir posiciones de mayor responsabilidad. Los planes le permitirán ir ascendiendo en el organigrama de la compañía de acuerdo con sus competencias e intereses.

En este sentido, la implementación de planes de carrera es una estrategia fundamental en las empresas para permitirles a todos los trabajadores, hombres y mujeres, desarrollarse y potenciar sus capacidades. Una organización con planes de carrera implementados contribuye a mejorar el clima organizacional, ya que los colaboradores encuentran un apoyo y una retribución al trabajo desempeñado.

En términos de cerrar las brechas de equidad de género, implementar este tipo de estrategias les da la certeza a las mujeres de que tienen las mismas posibilidades de crecer dentro de la compañía que sus compañeros hombres, y contribuye a la promoción de la equidad.

Para implementar planes de carrera tenga en cuenta los siguientes puntos:

- **Evaluación del desempeño:** evalúe el desempeño del personal de acuerdo con las competencias requeridas para cada cargo.
- **Identifique las personas con buen desempeño y potencial:** con base en los resultados de las evaluaciones y en las posibles vacantes, identifique las personas que pueden ascender y ser parte de los planes de carrera. Escoja la misma cantidad tanto de hombres como de mujeres.
- **Identifique las capacitaciones que pueden ser requeridas para el plan de carrera:** defina un plan de capacitación en donde se identifique claramente el tipo de acciones que se quieren proveer para fortalecer las competencias que se requerirán para la promoción del personal a cargos de mayor responsabilidad.

- **Dé a conocer el plan de carrera al personal:** socialice la puesta en marcha de los planes de carrera y asegúrese de recibir retroalimentación de los resultados del plan de capacitaciones.

📌 Planes de sucesión

Implementar un plan de sucesión implica identificar y desarrollar futuros líderes en la compañía en todos sus niveles. A diferencia de los planes de carrera, los planes de sucesión están diseñados para enfrentar cambios inevitables que ocurren cuando los empleados se retiran, renuncian o se presentan otras circunstancias que hacen que se aparten de la empresa. Esta estrategia le permite a la organización estar preparada para todo tipo de contingencias, identificando y entrenando a las personas que tienen mayor potencial para asumir roles claves (Deloitte , 2010).

En términos de lograr que las mujeres puedan acceder a los cargos directivos, los planes de sucesión son fundamentales para garantizar que estos escenarios ocurran. Si se hace una evaluación adecuada y a tiempo podrán identificarse los talentos en mujeres que se encuentran en mandos medios y que con un entrenamiento específico podrán eventualmente asumir roles estratégicos.

Algunas acciones claves para desarrollar planes de sucesión son:

- **Comunique el plan de sucesión:** el primer paso para iniciar un plan de sucesión es comunicarlo a su junta directiva y al área de recursos humanos. Hágales saber la importancia de preparar a varias personas para asumir roles estratégicos y cómo estas acciones garantizan la sostenibilidad de la compañía en el mediano y largo plazo.
- **Identifique líderes en su equipo:** para lograr que las mujeres puedan estar dentro del área directiva de la empresa, el plan de sucesión es clave. El segundo paso es identificar las mejores mujeres líderes, trazar un camino o una carrera para llevarlas hacia la cima de la organización preparándolas con el conocimiento y las habilidades necesarias para que este objetivo sea una realidad.
- **Apoye las líderes identificadas:** los planes de sucesión deben comenzar de forma temprana. Pasantes, nuevas colaboradoras y las más jóvenes deben ser acompañadas e iniciar un proceso de entrenamiento desde el comienzo de su carrera. La diversidad de género no será importante sólo en el liderazgo, sino también en la retención del talento en toda la organización.
- **Genere oportunidades de experiencia:** busque oportunidades en las cuales las líderes puedan tener una experiencia de cómo sería asumir el cargo. Realice pasantías en las que las líderes identificadas podrían desempeñarse en una posición directiva por un periodo de tiempo específico. Esto le permitirá conocer los avances en su proceso de acompañamiento.

📌 Diseñe estrategias de mentorías o de sponsorship

De acuerdo con un estudio realizado por la firma consultora FSG en el sector de retail (FSG, 2019), se identificaron doce prácticas (Harvard Business Review, 2019) que permiten a las mujeres crecer profesionalmente al interior de las compañías. En particular, esta investigación resalta que desarrollar oportunidades de crecimiento es fundamental para que las mujeres puedan llegar a cargos directivos.

Una de las estrategias es el acompañamiento uno a uno. El estudio demostró que las mujeres que cuentan con mentores con poder de decisión e influencia dentro de la organización tienen un crecimiento profesional notorio. Los mentores defienden a sus protegidas para que desempeñen tareas que les permitan desarrollar sus habilidades y tengan una visibilidad dentro de la organización.

Más allá de lograr que las mujeres lleguen a posiciones directivas, es importante que los hombres se conviertan en defensores del avance en la equidad de género, reflejando cambios en los comportamientos que impiden la igualdad y comprometiéndose activamente en la reducción de disparidades entre géneros.

🧱 6.2.5. Derrumbar el muro: metas y cuotas

En el proceso de implementación de estrategias de equidad de género las empresas también pueden optar por establecer un porcentaje específico de participación de mujeres en diferentes procesos y cargos de la compañía. En este sentido, las empresas pueden establecer:

- Metas de participación de mujeres en la compañía, que implica impulsar diversos procesos para cumplir de manera gradual con el objetivo establecido.
- Cuotas para la participación de mujeres en diferentes cargos que implican que la empresa debe garantizar que estos sean ocupados por ellas. En estos procesos la compañía debe realizar la verificación de que se cumpla con la idoneidad, experiencia y capacidades requeridas para cada cargo.

Lo anterior puede implementarse para:

- Establecer un mínimo de participación de mujeres en los procesos de selección de personal desarrollados por la compañía.
- Establecer un mínimo de participación de mujeres en los planes de sucesión de la compañía.
- Establecer un mínimo de participación de mujeres en los cargos directivos, especialmente en aquellos de primer y segundo nivel.
- Establecer un mínimo de participación de mujeres en las juntas y consejos directivos de la compañía.

Caso de éxito// Programas para desarrollar el talento



Manuela Uribe L.

Sr. Business Unit Manager ENT-DBS-Pain-PH Andean Region|RTG
Medtronic

¿Por qué consideran que las estrategias de mentorías permiten promover la equidad de género dentro de la organización?

El programa de mentoría les permite a las mujeres concentrarse en seguir desarrollando sus habilidades con un enfoque en el cierre de brechas que les posibilite ir afianzando el nivel de preparación para los roles que surjan dentro de la organización. Expone también a las mujeres a otras perspectivas y experiencias que el mentor comparte por medio de la relación de mentoría, y de alguna manera afianza su auto confianza, capacidad de análisis y claridad alrededor de quién es ella como persona y como líder dentro de la organización. Los programas de mentoría dedicados a mujeres se enfocan en múltiples áreas incluyendo desarrollo de equipo, finanzas, estrategia y otras habilidades claves para los puestos de liderazgo dentro de la organización.

¿Cuáles con las principales variables para que esta estrategia tenga éxito y resultados?

Un ingrediente clave para el éxito de este programa es el nivel de compromiso de los mentores. Por medio de un proceso de selección determinamos el nivel de experiencia, posibles aportes a la relación de mentoría pero, sobre todo, el nivel de compromiso que debemos evidenciar en el mentor. Cada mentor recibe un entrenamiento alrededor de mentoría con el apoyo de un libro dedicado al tema. Es clave que logren entender que para que este proceso sea exitoso debe haber consistencia y cumplimiento alrededor de las sesiones agendadas con sus *mentees*.

Por el lado de los *mentees*, debemos evidenciar que ellas tengan claros los objetivos del programa de *mentoring*, que tengan afinidad con su mentor y que se haga un seguimiento constante para lograr resultados eficientes y de calidad.

¿Cuáles son las características que debe tener el personal que lidera y recibe las mentorías?

Idealmente que sean talento valioso para la organización, que quieran avanzar y que estén dispuestos a invertir tiempo en su desarrollo personal.

¿Cuáles son los principales resultados que ha obtenido a partir de la estrategia de mentorías para promover la equidad de género en su

Promociones de mujeres en los últimos años logrando un 50% de talento en el equipo de liderazgo de Colombia, con unas habilidades claras que les permitan ser exitosas en sus nuevos retos.

Caso de éxito// La energía de la Diversidad



Lucio Rubio Díaz

Gerente General
Enel Colombia

¿Cuál fue el primer paso implementado por la Compañía para vincular mujeres en cargos tradicionalmente ocupados por hombres?

En 2015, realizamos un diagnóstico desde ocho dimensiones principales en la búsqueda de fomentar la diversidad de género. Descubrimos que teníamos un largo camino por recorrer para hacer de nuestras prácticas y procedimientos, facilitadores y promotores de la equidad al interior de nuestras empresas. En este sentido, fue clave el análisis a profundidad de los procesos de la Compañía que podían estar promoviendo o limitando una mayor participación de mujeres en cargos masculinizados, pues nos llevó a hacer cambios profundos en procesos como: reclutamiento, selección, formación, promoción, comunicación, calidad de vida, e inclusive procesos como seguridad industrial y relaciones laborales.

A partir de ese momento, comenzamos a trabajar en un modelo de inclusión en un sector tradicionalmente masculinizado como lo es el nuestro, y con una alta experticia técnica, en el que uno de los cuestionamientos que nos planteamos fue cómo podíamos tener un rol como Compañía más activo frente a la poca disponibilidad de mano de obra calificada femenina en este sector, y cómo fomentar entre las jóvenes la opción de carreras técnicas o profesionales. Así nació el Plan Semilla, un programa de formación en el que hemos llegado a tener promociones donde el 38% del total de beneficiarios son mujeres.

¿Cuáles fueron los principales retos para tener candidatas en estos cargos?

Uno de los principales retos fue lograr romper sesgos de género tanto en hombres como entre las mismas mujeres. Ellas muchas veces no se sienten lo suficientemente competentes para aplicar a las convocatorias, así tengan un mejor perfil que muchos de sus competidores masculinos.

También tuvimos que derribar sesgos en el proceso de selección, trabajando con quienes realizaban las entrevistas. En este proceso logramos eliminar preguntas sesgadas que típicamente se hacen a las mujeres, pero no a los hombres.

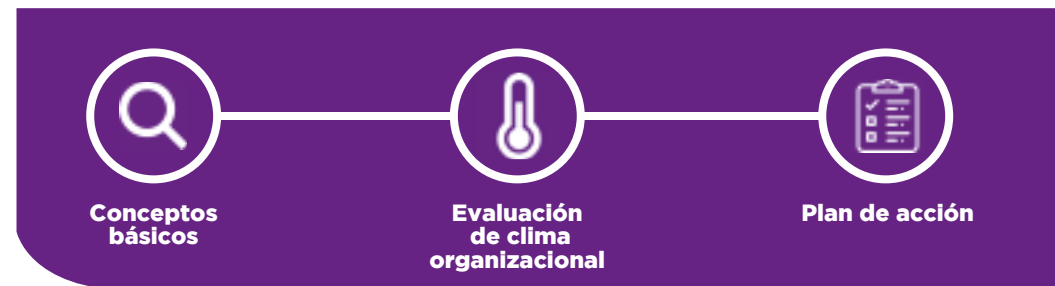
Sobre el Plan Semilla, las dinámicas socioeconómicas en sectores de alta vulnerabilidad a los cuales pertenecen los integrantes de este plan, son algunos de los principales retos a los cuales nos vemos enfrentados. Buscamos que las mujeres encuentren en esta opción de educación una oportunidad de empoderamiento económico y de formación para la inserción al mercado laboral, ya que con estas oportunidades se derriban barreras culturales frente a los estereotipos de roles que hombres y mujeres debemos desempeñar en la cotidianidad, pero no es fácil que se redimensionen estos esquemas sociales tan arraigados.

¿Cuáles fueron los principales retos al interior de la Compañía para lograr este cambio cultural derivado de la contratación de mujeres en cargos masculinizados?

Uno de nuestros principales retos en el que aún seguimos trabajando, ha sido el de hacer estratégico y visible los temas de equidad de género al interior de la Compañía, debido a que los estereotipos de género muchas veces son tan sutiles y a la vez tan arraigados en nuestra formación y sociedad que ni siquiera las mujeres son conscientes de ellos, ni de las oportunidades que éstos pueden cerrarles. Sensibilizar a los tomadores de decisiones estratégicas respecto a la importancia y necesidad de contar con una perspectiva de género amplia en nuestros proyectos, fue una acción clave que ha contribuido a tomar conciencia de la importancia de ver con objetividad la gestión de la equidad de género y el gran valor que agrega a los resultados corporativos.

6.3. Monitoreo y evaluación

Como se observó en el capítulo cuatro, es importante conocer la efectividad de las intervenciones de equidad de género que promuevan las empresas. Para esto es necesario identificar los distintos tipos de aproximación a la evaluación de las intervenciones, cuáles son las principales diferencias entre estos tipos y qué se obtiene en cada uno.



6.3.1. Conceptos básicos

En primer lugar, se define el monitoreo como el proceso continuo de seguimiento a lo que ocurre al interior de un programa con base en datos que se recogen sistemáticamente para informar las decisiones que se hacen en el día a día de su ejecución. El uso de un sistema de monitoreo sirve para comparar la manera en la que un proyecto se va implementando contra el plan inicial y adoptar correctivos.

En contraste con el monitoreo, la evaluación –que es la revisión periódica de un programa para responder preguntas específicas relacionadas con su diseño, implementación y resultados– se realiza en momentos particulares del tiempo (no en el día a día).

De acuerdo con las preguntas que plantean e intentan responder, las evaluaciones pueden tomar tres formas:

(1) evaluación de procesos, (2) evaluación de resultados y (3) evaluación de impacto. Las tres formas de evaluación pueden pensarse como bloques complementarios incrementales dentro de un mismo proceso de medición y evaluación de una inversión social; cada una aporta lecciones diferentes y es necesaria para posibilitar la siguiente.

- La evaluación de desempeño es la forma de evaluación que mira la implementación del enfoque de género para establecer si se han alcanzado metas y si las estrategias se han llevado a cabo de acuerdo con lo planeado. En ese sentido, en una evaluación de desempeño se miden, determinan y analizan

las acciones adelantadas que apuntan a la implementación o cumplimiento del enfoque de género.

- La evaluación de resultados es la forma de evaluación más frecuente. Es la comparación de los resultados del enfoque de género antes y después de la aplicación del programa. Sirve para responder preguntas descriptivas y normativas diferentes a las que responde una evaluación de procesos.
- Una evaluación de impacto es aquella que contrasta el cambio en los indicadores de resultado entre el grupo de beneficiarios y un grupo de control (grupo de comparación que no corresponde al de los beneficiarios, pero que sí es similar a este), para así poder identificar la proporción de este cambio que es realmente atribuible al programa. Este es el único tipo de evaluación que permite establecer causalidad entre el programa y el resultado observado.

6.3.2. Evaluación del clima organizacional

La Encuesta de Clima Laboral es un excelente punto de partida para buscar el retorno de la inversión (ROI) en cualquier compañía ya que supone invertir en el bienestar de las personas que la componen, en este caso invertir en una política de enfoque de género que garantice la equidad al interior de la compañía.

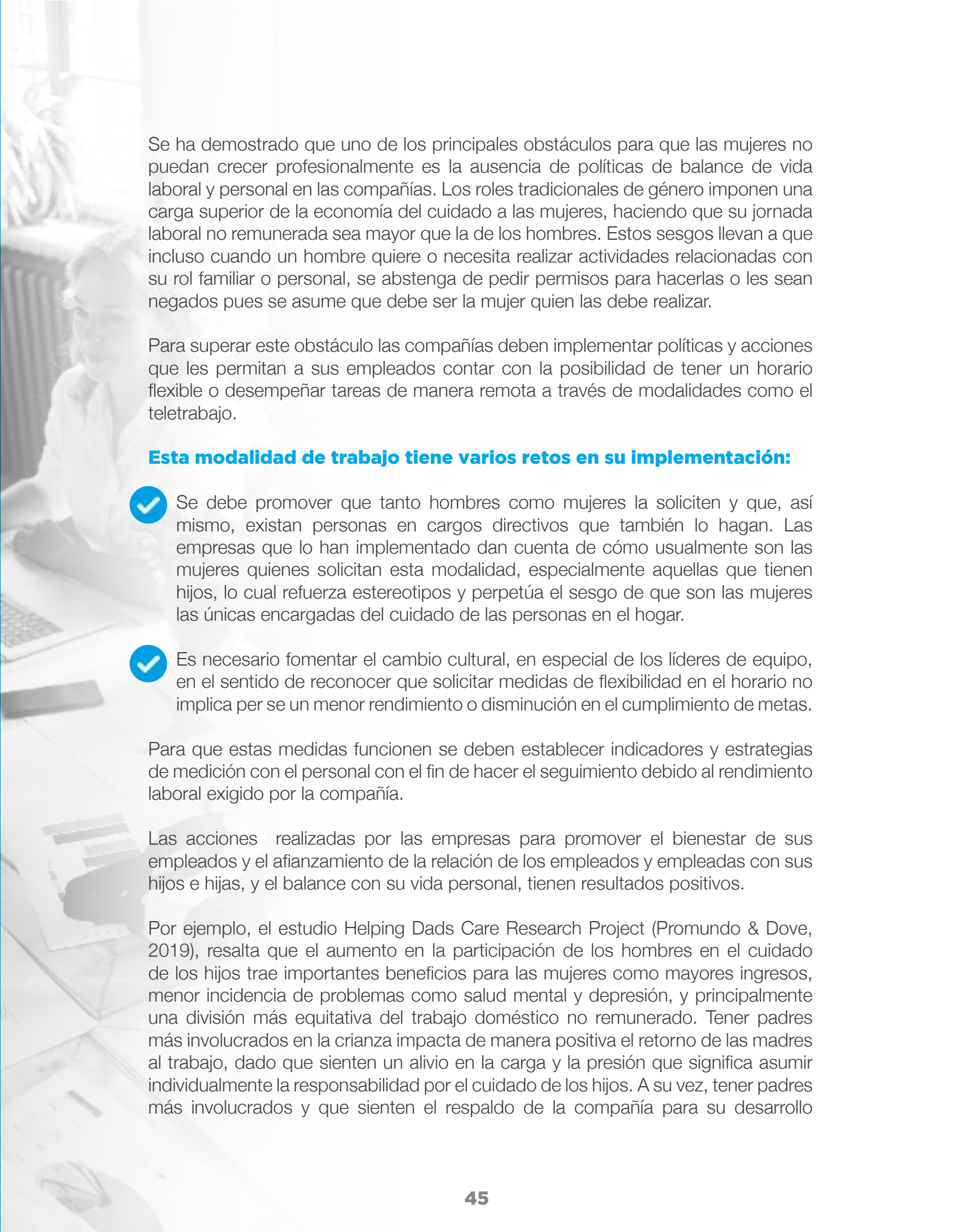
La información que ofrecen las encuestas de clima laboral a las organizaciones puede ser muy valiosa ya que nos indica lo que piensan las personas que trabajan en los diferentes equipos y áreas. El anonimato nos permite obtener una información que sería más difícil de conocer simplemente preguntando. La Encuesta de Clima Laboral tiene una serie de ventajas si el método se articula correctamente. La clave del éxito de una Encuesta de Clima Laboral no está en el hecho de realizarla, sino en lo que las empresas van a hacer con toda la información obtenida durante el proceso en términos de equidad de género. El análisis del clima laboral debe traducirse en la generación de un plan de acción.

6.3.3. Plan de acción

Una vez tenga claro las acciones específicas que van a desarrollarse para cerrar las brechas entre hombres y mujeres diseñe el plan de acción. Este documento resume las tareas que deben llevarse a cabo para cumplir un objetivo o meta e incluye los responsables, los plazos y los recursos que se requieren para ello. La construcción del plan debe ser el resultado de un trabajo en equipo que identifique el camino para cumplir con un objetivo o meta e incluye los responsables, los plazos y los recursos que se requieren para ello.



7. Motive a su equipo//



Se ha demostrado que uno de los principales obstáculos para que las mujeres no puedan crecer profesionalmente es la ausencia de políticas de balance de vida laboral y personal en las compañías. Los roles tradicionales de género imponen una carga superior de la economía del cuidado a las mujeres, haciendo que su jornada laboral no remunerada sea mayor que la de los hombres. Estos sesgos llevan a que incluso cuando un hombre quiere o necesita realizar actividades relacionadas con su rol familiar o personal, se abstenga de pedir permisos para hacerlas o les sean negados pues se asume que debe ser la mujer quien las debe realizar.

Para superar este obstáculo las compañías deben implementar políticas y acciones que les permitan a sus empleados contar con la posibilidad de tener un horario flexible o desempeñar tareas de manera remota a través de modalidades como el teletrabajo.

Esta modalidad de trabajo tiene varios retos en su implementación:

- ✓ Se debe promover que tanto hombres como mujeres la soliciten y que, así mismo, existan personas en cargos directivos que también lo hagan. Las empresas que lo han implementado dan cuenta de cómo usualmente son las mujeres quienes solicitan esta modalidad, especialmente aquellas que tienen hijos, lo cual refuerza estereotipos y perpetúa el sesgo de que son las mujeres las únicas encargadas del cuidado de las personas en el hogar.
- ✓ Es necesario fomentar el cambio cultural, en especial de los líderes de equipo, en el sentido de reconocer que solicitar medidas de flexibilidad en el horario no implica per se un menor rendimiento o disminución en el cumplimiento de metas.

Para que estas medidas funcionen se deben establecer indicadores y estrategias de medición con el personal con el fin de hacer el seguimiento debido al rendimiento laboral exigido por la compañía.

Las acciones realizadas por las empresas para promover el bienestar de sus empleados y el afianzamiento de la relación de los empleados y empleadas con sus hijos e hijas, y el balance con su vida personal, tienen resultados positivos.

Por ejemplo, el estudio Helping Dads Care Research Project (Promundo & Dove, 2019), resalta que el aumento en la participación de los hombres en el cuidado de los hijos trae importantes beneficios para las mujeres como mayores ingresos, menor incidencia de problemas como salud mental y depresión, y principalmente una división más equitativa del trabajo doméstico no remunerado. Tener padres más involucrados en la crianza impacta de manera positiva el retorno de las madres al trabajo, dado que sienten un alivio en la carga y la presión que significa asumir individualmente la responsabilidad por el cuidado de los hijos. A su vez, tener padres más involucrados y que sienten el respaldo de la compañía para su desarrollo

familiar resulta en trabajadores más motivados, productivos y felices. El estudio concluye que la suma de estos factores lleva a que las compañías puedan tener mayores índices de retención del talento humano, lo cual beneficia directamente a los negocios.

Por otra parte, es importante identificar y promover a las mujeres que cuentan con alto potencial de crecimiento en la compañía. Identificar este talento permite a la organización realizar un acompañamiento para que estas puedan trazar su desarrollo de carrera y a la vez brindarles la preparación requerida para lograr ostentar los cargos de liderazgo en la compañía.

Es importante que la empresa incluya acciones complementarias de bienestar como programas de fomento de la salud sexual y reproductiva y salas de lactancia, y que tenga una clara política sobre el acoso en el lugar de trabajo. En el caso de asuntos como las salas de lactancia, si bien son un requisito legal establecido en la Ley 1823 de 2017 para las empresas privadas con capitales iguales o superiores a 1.500 salarios mínimos legales vigentes, y sus condiciones están establecidas en la Resolución 2.423 del Ministerio de Salud, es importante que las empresas implementen estrategias para promover el uso de estas salas para que las mujeres las conozcan y las utilicen, cumpliendo con los estándares.

Caso de éxito//

Apostar por la equidad, la diversidad y la inclusión: claves para el negocio y la gestión del talento en Johnson & Johnson

Johnson & Johnson

Ana María Ramírez

Directora de Recursos Humanos de Johnson & Johnson Región Norte.
Johnson & Johnson

¿Cuáles son los principales pilares de la política de conciliación de vida personal y laboral de la compañía?

El respeto por la individualidad es el pilar de las políticas de Johnson & Johnson. Por esta razón, desde hace varios años la compañía ha venido promoviendo medidas globales que brinden las facilidades suficientes para que todos nuestros colaboradores tengan la tranquilidad y el respaldo de la organización para cumplir su realización personal, sin dejar de lado la consecución de sus objetivos profesionales. Por esto contamos con políticas orientadas a promover el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados, como los horarios flexibles, el trabajo remoto, la licencia de paternidad, entre otras.

¿Cuáles han sido los principales resultados de estas políticas?

Las diversas políticas de la compañía en materia de equidad de género, diversidad e inclusión han permitido experimentar las bondades que estas aportan a los resultados del negocio, al tener diversos estilos de liderazgo, experiencias y visiones del contexto actual. Por ejemplo, una junta directiva incluyente y con equilibrio entre géneros recibe una amplia gama de ideas, puede comprender de manera más amplia las preferencias de los clientes o consumidores y, por consiguiente, se toman decisiones más acertadas. Promover entornos de trabajo basados en la diversidad y la inclusión fortalece el sentido de pertenencia de los empleados, mejora los niveles de productividad y favorece la innovación, pues cada persona puede aportar al crecimiento de la organización desde su experiencia individual. Así mismo, entender la diversidad como la base de lo que hacemos nos permite atraer y conservar al mejor talento,

pues las personas encuentran en la compañía oportunidades de desarrollo profesional y personal en un entorno de igualdad de oportunidades.

¿Por qué se promueven licencias de maternidad y paternidad extendidas en la empresa?

Nuestra cultura alienta a todos los empleados, hombres y mujeres, a utilizar sus experiencias y antecedentes únicos, juntos, para generar soluciones que creen un mundo mejor y más saludable. En Johnson & Johnson comprendemos la evolución que han tenido los roles en la sociedad actual y por esto creamos políticas concretas que facilitan la generación de una nueva cultura organizacional. Algunas de ellas son:

Parental Leave: 8 semanas (56 días hábiles de licencia de paternidad) que podrán ser disfrutadas por todos los nuevos padres, biológicos o adoptivos, durante el primer año de nacimiento o adopción del bebé, de manera flexible.

Envío de leche materna: la compañía asume el envío seguro de la leche materna a sus hogares en caso de que la madre requiera viajar por urgencia, así como un horario comprimido para mamás al finalizar su licencia de maternidad.

Aterrizaje suave: una vez terminada la licencia de maternidad estipulada por la ley, las empleadas tendrán la opción de trabajar desde el puesto asignado de trabajo sólo por seis horas diarias hasta que el bebé cumpla seis (6) meses de edad. De las tres horas restantes de la jornada laboral, una hora será utilizada como la hora de lactancia prevista en la ley.

Horarios flexibles: si la función lo permite, viernes en horario comprimido, y trabajo remoto, previa coordinación con su líder.



A photograph of a woman with dark hair and glasses, wearing a black and white striped shirt, smiling warmly. She is sitting at a table in what appears to be a meeting or office setting. The background is slightly blurred, showing other people and office equipment. The overall tone is positive and professional.

8. Únase a acciones para cerrar la brecha//

Alcanzar la equidad de género en el sector empresarial solo es posible si de manera coordinada, Estado, empresa privada, academia y sociedad civil trabajan de la mano. Desde estos sectores se apalancan diversos procesos que en su conjunto pueden generar las condiciones para cerrar las múltiples brechas que hoy tienen las mujeres en el sector productivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, hoy existen diversas iniciativas que les permiten a las mujeres y a la empresa privada contar con apoyo y guía para avanzar en estos procesos. A continuación, se presentan algunos.

a. Programa de Mujeres en Juntas Directivas

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Deloitte, el Banco Mundial-IFC, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo y Aequales generaron una alianza para crear un programa de formación específicamente para mujeres que estando en cargos de primero, segundo y tercer nivel en compañías quieran acceder a formación especializada en materia de gobierno corporativo y equidad de género.

El curso tiene una duración inicial de 24 horas y luego tres encuentros de ocho horas en el año. Una vez finalizada la formación, las participantes son promovidas y visibilizadas en diferentes espacios para lograr su vinculación en juntas directivas que requieran de profesionales con sus capacidades y habilidades.

En este sentido se cuenta con la articulación entre gremios, headhunters, universidades, grupos empresariales y sector público para que tengan en cuenta a las egresadas del programa en su formación.

b. Mujeres TIC

Esta iniciativa está liderada por mujeres colombianas que trabajan en el sector de la tecnología, por entidades de cooperación internacional y el gobierno de Colombia. El grupo busca posicionar a la mujer de la industria tecnológica o afines como modelos a seguir para las generaciones futuras y pretende consolidar una política de equidad de género en la industria IT. Adicionalmente, esta estrategia busca fomentar la presencia de las mujeres en la industria de tecnología.

c. Iniciativa de Paridad de Género Ministerio de Trabajo-BID

El Ministerio de Trabajo de Colombia, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), BID Invest, el Foro Económico Mundial y Grupo Éxito impulsaron la Iniciativa de Paridad de Género (IPG) del país. Esta estrategia cuenta con un Grupo de Liderazgo, del cual forman parte la ANDI, seis instituciones públicas, diez organizaciones del sector privado y tres organizaciones sindicales.

La Iniciativa de Paridad de Género busca cerrar las brechas que persisten en Colombia en cuanto a participación laboral, remuneración y liderazgo de las mujeres a través de acciones concretas para el sector público y privado con un plan de trabajo a tres años.

d. Consejo de mujeres empresarias - Vicepresidencia de la República

La Vicepresidencia de la República de Colombia impulsó la creación de un Consejo Empresarial conformado por mujeres líderes en diferentes sectores económicos. Este espacio está conformado por seis comités técnicos:

- 1.** Comité para el desarrollo del emprendimiento y la innovación.
- 2.** Comité de mujeres empresarias en las manufacturas.
- 3.** Comité de empresarias y asociaciones productoras de mujeres rurales.
- 4.** Comité de empresarias en el sector de tecnología, servicios e industrias culturales.
- 5.** Comité de liderazgo, participación en juntas directivas, capacitación y formalización de las mujeres en la economía.
- 6.** Comité de mujeres exportadoras.

Cada uno de estos comités contará con reuniones técnicas para la definición de un plan de trabajo y recomendaciones al Presidente y la Vicepresidenta de la República.

e. Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP's)

El Pacto Global de las Naciones Unidas y ONU Mujeres desarrollaron en 2008 la iniciativa de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP's) que busca promover la equidad de género tomando acciones que construyan comunidades y empresas con igualdad de condiciones para mujeres y niñas.



BIBLIO- GRAFÍA //

Aequales (2018), Ranking PAR 2018. Recuperado de <https://aequales.com/nuestras-publicaciones/>

Aequales (2019), Ranking PAR 2019. Recuperado de <https://par.aequales.com/informes/informe-ranking-par-colombia-2019.pdf>

Alcaldía Mayor de Bogotá (2017), Encuesta Bienal de Culturas 2017. Recuperado de https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/infografia_ebc_2017.pdf

Bloomberg (2020), Gender-Equality Index. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/gei/>

Deloitte (2010), Plan de Sucesión, Boletín de Gobierno Corporativo.

Equidad de la Mujer (2015), Estudio sobre Tolerancia Social e Institucional de las Violencias contra las Mujeres. Recuperado de <http://www.equidadmujer.gov.co/ejes/Documents/Segunda-medicion-estudio-tolerancia-violencias-contra-mujeres.pdf>

FSG (2019, 11 de marzo), Gender Equality is Not Just a Women's Issue. Recuperado de <https://www.fsg.org/blog/gender-equality-not-just-women%E2%80%99s-issue>

Harvard Business Review (2019, 27 de febrero). 12 Ways to Help Women in Retail Advance into Management. Recuperado de <https://hbr.org/2019/02/12-ways-to-help-women-in-retail-advance-into-management>

McKinsey Global Institute (2015). The Power of Parity: How Advancing Women's Equality can add \$12 Trillion to Global Growth, Londres, McKinsey & Company.

Modelo de Empleo Inclusivo (2017). Guía para la Promoción de Empleo Inclusivo en las Empresas, Bogotá, Fundación Corona, Fundación ANDI y ACIDI/VOCA.

Noland, Marcus, Moran, Tyler y Kotschwar, Barbara (2016), Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey, Washington D.C., Peterson Institute for International Economics.

Promundo & Dove (2019), Helping Dads Care. Recuperado de https://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2018/06/Promundo-DMC-Helping-Men-Care-Report_FINAL.pdf

Shook, Ellyn y Sweet, Julie (2019), When she rises, we all rise. Recuperado de https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-73/Accenture-When-She-Rises-We-All-Rise.pdf#zoom=50

Sodexo (2018). Estudio de Balance de Género de Sodexo 2018.

WEF (2020). Global Gender Gap Report. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf




ANDI

**MÁS
PAIS**



Fundación
ANDI



ANDI

*Seccional Bogotá
Cundinamarca - Boyacá*