UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ACCESO DE LAS MUJERES A LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS VALLECAUCANAS

MARÍA VICTORIA DELGADO CADENA

C.C. 31.920.933 // 00 EC4309807

TESIS PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2021

FIRMA DEL DIRECTOR DE LA TESIS

_____

Dra. Raquel Ceballos Molano

FIRMA DE LA CO DIRECTORA DE LA TESIS

_____

Dra. Blanca Estela Bernal Escoto

FIRMAS DE LOS JURADOS DE LA TESIS

_____

Dra. Gladys Correa

_____

Dra Dilia de Amaya

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre Alba, a mi esposo Gustavo y a mi hermana Luz Noren, por su paciencia durante las ausencias y su apoyo constante para concluir este proyecto.

Agradezco a mi directora de tesis, la profesora de la Universidad del Valle, Colombia, Ph.D Raquel Ceballos Molano, por su solidario acompañamiento y a la profesora y Co directora, Ph.D. Blanca Estela Bernal Escoto de la Universidad Autónoma de Baja California, quien con su guía metodológica y su entusiasmo, apoyó el cierre definitivo de este proyecto.

No olvido el aporte de los Profesores de la Universidad de Panamá, destaco especialmente a la Ph.D. Anayansi González George, quien, con su profesionalismo, actitud de diálogo y tenacidad, ha contribuido a fortalecer el programa y ha apoyado siempre a los investigadores doctorandos, para que sostengan la motivación y la persistencia.

No podía dejar de mencionar a una ex alumna de mis cursos y hoy profesional de la Universidad del Valle, Diana Elizabeth Samboni, quien me colaboró con sus atinados comentarios y sus habilidades digitales y de buena lectora, en la revisión final de la tesis.

Y un saludo fraterno a la Profesora de la Universidad de Panamá, Romelia Koo Castillo por su compañerismo y apoyo leal.

TABLA DE CONTENIDO

Listado de figuras 7
Listado de tablas 9
ABREVIATURAS UTILIZADAS 10
RESUMEN EJECUTIVO 14
PALABRAS CLAVES 14
ABSTRACT 15
KEYWORDS 15
INTRODUCCIÓN 16
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 24
1.1. Antecedentes 24
1.1.1. Los grandes beneficios de la participación femenina 26
1.1.2. Sin CTIM las viejas brechas resurgen o se amplían 29
1.2. Formulación del problema 32
1.3. Objetivo general 32
1.4. Objetivos específicos 32
1.5. Justificación y pertinencia 33
1.6. Hipótesis 36
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 39
2.1. Marco conceptual 42
2.1.1. El concepto de género. Definiciones 42
2.1.2. Heterogeneidad dentro de la perspectiva de género 44
2.1.3. La reproducción y el capitalismo: los orígenes de las diferencias 45
2.1.4. Violencia simbólica y real: sustento de la subordinación 59
2.1.5. Los desafíos en la economía digital: las brechas pueden ampliarse 65
2.1.6. La gestión de los recursos humanos y la equidad de género 72
2.2. Marco contextual 90

2.2.1. Los estudios de los organismos globales: revisión y descripción. 90
2.2.1.1. Programas, informes y estudios de LA ONU 90
2.2.1.2. ONU Mujeres y UIT en el cierre de la brecha digital 92
2.2.1.3. La UNESCO: cierre de la brecha de género en campo CTIM.....93
2.2.1.4. Los estudios sobre brechas e inclusión digital del FMI 94
2.2.1.5. Estudios de la Organización Internacional del Trabajo OIT.....96
2.2.1.6. Los estudios del Banco Mundial 103
2.2.1.7. Los estudios de la OCDE 105
2.2.1.8. El Foro Económico Global y el Reporte Global de Brechas 107
2.2.1.9. McKinsey & Company: la mujer y el poder corporativo.....109
2.2.1.10. Otras firmas consultoras globales también indagan.....114
2.2.2. El panorama en Latinoamérica y El Caribe 120
2.2.2.1. Brechas de género en América Latina: un estado de situación (2018) 121
2.2.2.2. "La mujer en la Gestión Empresarial 2017: Cobrando Impulso" 121
2.2.2.3. Cuando las mujeres progresan 2014 y 2017 122
2.2.2.4. Informe Mc Kinsey, 2012 123
2.2.2.5. Otras investigaciones en la región sudamericana 124
2.2.3. Estudios en Colombia 129
2.2.3.1 Tesis de grado 130
2.2.3.2. Estudio de la Revista Dinero.....132
2.2.3.3. Consultora Mercer 2019.....134
2.2.3.4. AEQUALES y el Ranking Par.....135
2.2.3.5. Asociación Colombiana de Petróleo y Petróleo Transparente.....136
2.2.3.7. Vicepresidencia colombiana y Consejería de Género.....140
2.2.3.8. Los pioneros y los descubridores de brechas. 141
2.2.3.9. Situación por regiones colombianas 144
CAPÍTULO No 3. METODOLOGÍA 149
3.1. Enfoque cualitativo de la investigación 149
3.2. Tipo de Investigación: Descriptiva 153
3.3. El instrumento para recabar la información.....154
3.4. La confiabilidad del instrumento: Alfa de Crombach.....155
3.5. Universo del estudio. 156
3.6. La muestra:.....158

3.7. Región donde se realiza el estudio 160
3.8. Sistematización de resultados 162
CAPÍTULO No. 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 163
4.1. Análisis de los factores personales 164
4.2. Análisis de factores organizacionales y de Recursos Humanos 176
4.3. Análisis del factor de entorno gubernamental y legislativo 198
CONCLUSIONES 203
El factor personal, familiar y educativo de las ejecutivas del Valle 203
Conclusiones sobre los factores organizacionales y de Recursos 207
Humanos 207
El factor de entorno legal y el avance de las mujeres del Valle 209
REFERENCIAS 212
APENDICE A 234
APENDICE B 243

Listado de figuras

Figura 1. Margen Anual de Ganancias Netas de las Firmas 1997-2017……...…. 28
Figura 2. Proporción de mujeres y hombres inscritos en Educación Superior por Campo de estudio. Promedio Mundial 115 Países…….. 100
Figura 3. Mujeres matriculadas en educación superior por campo de estudio…….. 101
Figura 4. Mapa del Valle del Cauca ……. 161
Figura 5. Pregunta 1: Rango de edad…….……...…..……... 164
Figura 6. Pregunta 2: ¿Tienen las mujeres líderes mentores destacados?..... 166
Figura 7. Pregunta 3: Nivel educativo de las encuestadas…… 167
Figura 8. Pregunta 4: ¿Hijas exitosas de padres educados?..... 168
Figura 9. Pregunta 5: ¿Hijas exitosas de madres educadas?..... 168
Figura 10. Pregunta 6: Sectores de formación con más presencia en la alta dirección.. 169
Figura 11. Pregunta 7: Sector de desempeño con más presencia en la alta dirección... 169
Figura 12. Pregunta 8: Faltan más mujeres en Ingenierías, producción e I&D?…… 170
Figura 13. Graduados de programas de educación superior CTIM en Colombia 2018. 171
Figura 14. Graduados por Género y Campo de Estudio en Colombia 2014 …...…….. 171
Figura 15. Porcentaje de Jóvenes con Vocación Profesional en Ciencias e Ingeniería 2015.. 173
Figura 16. Porcentaje de Jóvenes con Vocación Profesional Hacia TIC 2015 ……. 173
Figura 17. Pregunta 9: El servicio doméstico: el gran aliado de las ejecutivas……. 175
Figura 18. Pregunta 10: Conciliación trabajo y tiempo de ocio y autocuidados……... 176
Figura 19. Pregunta 11: Viajes y horario extendido impactan agenda familiar/social.. 178
Figura 20. Pregunta 12: El Tiempo del Trabajo Absorbe el de la Educación…….….. 179
Figura 21. Pregunta 13: ¿Es más arduo emocionalmente para ellas su ascenso? ……. 180
Figura 22. Pregunta 14: Evidencias sobre la Capacidad con Credenciales Superiores.. 181
Figura 23. Pregunta 15: Las Mujeres Deben Tener Paciencia y Esperar……... 182

Figura 24. Pregunta 16: La autoconfianza visibiliza el talento…….. 183
Figura 25. Pregunta 17: La educación es el factor clave para el ascenso……..... 184
Figura 26. Pregunta 18: ¿Mujeres Proactivas o Mujeres Agresivas?..... 185
Figura 27. Pregunta 19: Planes y Medidas de Promoción y su Comunicación …… 186
Figura 28. Pregunta 20: Significancia de la Presencia Femenina en la Cúpula……..... 186
Figura 29. Pregunta 21: Brecha Salarial de Género en Altas Posiciones…….. 187
Figura 30. Pregunta 22: Discrecionalidad en Ascenso y Remuneración ….....…… 189
Figura 31. Pregunta 23: Presencia de Mujeres en la Alta Dirección: Hecho Reciente.. 190
Figura 32. Pregunta 24: Muchas mujeres para ascender, pocas ascendidas…….. 191
Figura 33. Pregunta 25: ¿Hay sesgo en el proceso de selección?..... 192
Figura 34. Pregunta 26: ¿Larga permanencia en cargos medios/ascensos próximos?.. 193
Figura 35. Pregunta 27: Hombres ascendidos por tradición y potencial y las mujeres por perseverancia…… ….…… 194
Figura 36. Pregunta 28: Las mujeres evaden los cargos altos por la alta exigencia y el sacrificio que implican ……..…..……..…….. 195
Figura 37. Pregunta 29: Las mujeres hacen carrera de corta duración en las Altas cumbres……...……..….. 196
Figura 38. Pregunta 30: La edad de las mujeres; ascenso tardío, retiro temprano…… 196
Figura 39. Pregunta 31: El Estado Debe Materializar su Marco Legal…….…. 198
Figura 40. Pregunta 32: ¿Conoce las Leyes Laborales que Regulan la Equidad en el Trabajo y la no Discriminación?..... 199
Figura 41. Pregunta 33: El Activismo Social y Político de las Mujeres ha sido Clave en el Logro del Ascenso a Altos Cargos para las Mujeres…….. 200
Figura 42. Pregunta 34: La Ley es lo que ha Obligado a las Empresas a Conceder a las Mujeres, Ascensos y Promociones a las Altas Posiciones Dentro de la Empresa…….…... 201
Figura 43. Pregunta 35: ¿Más mujeres en CTIM? ¿Es necesaria la renovación curricular?..... 202

Listado de tablas

Tabla 1. Brecha en la tasa de desempleo abril-junio 2020……...…..... 27
Tabla 2. Trabajos que hacían las Mujeres en la Baja Edad Media: 1250…… 46
Tabla 3. Mujeres gerentes en compañías listadas en la Bolsa de Valores 2013…….. 99
Tabla 4. Porcentaje de mujeres graduadas en los programas como % del total……. 126
Tabla 5. Participación de mujeres en juntas directivas de grandes empresas Medellín..133
Tabla 6. Tasa de participación laboral. Principales ciudades……..... 147
Tabla 7. Confiabilidad estadística. Reliability Statistics……...……. 155
Tabla 8. Total de Mujeres Profesionales en el Valle en el Sector Formal del Trabajo...157
Tabla 9. Sectores y Empleos a los que se adscriben las altas ejecutivas del estudio..... 160

ABREVIATURAS UTILIZADAS

ACP: La Asociación Colombiana del Petróleo es el gremio de la industria de hidrocarburos en Colombia, el cual reúne las compañías que desarrollan actividades de exploración y producción de petróleo y gas, transporte de hidrocarburos y distribución de combustibles líquidos y lubricantes, en especial las del régimen privado.

AEQUALES: empresa que provee herramientas para el cierre de brechas de género en el ámbito laboral en Colombia, Perú y Ecuador, basadas en medición, consultoría y tecnología. Construye la plataforma Par, actualmente con 800 empresas que aportan datos sobre género y trabajo.

ANDI: La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.

BID: El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es la mayor fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe. Establecido en 1959, el BID apoya el desarrollo económico, el desarrollo social y la integración regional de América Latina y el Caribe.

CAF: Corporación Andina de Fomento o Banco de Desarrollo de América Latina. Fundado en 1970, busca estimular el desarrollo sostenible y la integración regional mediante el financiamiento proyectos en el sector público y privado y brindando cooperación técnica y otros servicios especializados

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo.

DANE: El Departamento Administrativo Nacional de Estadística -**DANE**- es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia. Perteneciente a la Rama Ejecutiva del Estado Colombiano. Experincia de 50 años.

DELOITTE: Deloitte Touche Tohmatsu Limited comúnmente conocida como **Deloitte**, empresa multinacional de servicios profesionales. Deloitte es una de las cuatro grandes organizaciones contables y la red de servicios profesionales más grande del mundo

ECOPETROL: Empresa colombiana de pátroleos

FMI: Fondo Monetario Internacional. (en inglés: International Monetary Fund, IMF) es una organización financiera internacional con sede en Washington D. C., Estados Unidos. Elabora estadísticas económicas y monitorea de las actividades económicas de los 183 países miembros.

Grant Thornton: Es una de las mayores organizaciones mundiales de servicios profesionales de auditoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero con presencia en 130 países.

KORN FERRY: Empresa de consultoría empresarial global con presencia 100 en países

KPMG: Red global de firmas de servicios profesionales de auditoría, asesoramiento legal y fiscal, financiero y de negocios en 156 países. Es una de las cuatro firmas del ramo más importantes del mundo**.**

MERCER Firma consultora de recursos humanos presente en 130 países.

MGI: McKinsey Global Institute filial de McKinsey & Company es una firma consultora de EEUU, fundada en 1926 por la Universidad de Chicago, el profesor James O. McKinsey, que asesora sobre la gestión estratégica de las empresas, los gobiernos y otras organizaciones. Su campo de acción es hoy global.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo, conformada por 37 países miembro y fundada en 1961.

OIT: Organización Internacional del Trabajo, única entidad tripartita con presencia global de empresarios, estado y trabajadores.

ONU: Organización de las Naciones Unidas o Naciones Unidas es el mayor ente multilateral existente, conformada por 193 países y cuya meta es preservar la paz y contribuir al mejoramiento y el progreso del mundo a través de políticas consensuadas entre sus miembros.

ONU Women: Organización de las Naciones Unidas división Mujeres. dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Fue establecida para acelerar el progreso que conlleve a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y para responder a las necesidades que enfrentan en el mundo.

PwC: PricewaterhouseCoopers es una red multinacional de servicios profesionales con sede en Londres, que operan como sociedades bajo la marca PwC. Es considerada una de las Cuatro Grandes firmas de contabilidad.

PIIE Peterson Institute of International Economics [PIIE]. Centro de Investigación privado e independiente, enfocado en la economía. Su sede esta en Washington D. C. y fue fundado por Fred Bergsten in 1981.

UNESCO: La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura es una agencia especializada de las Naciones Unidas cuyo objetivo es promover la paz y la seguridad mundiales a través de la cooperación internacional en educación, ciencias y cultura

UIT: La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) es el organismo especializado en telecomunicaciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), encargado de regular las telecomunicaciones a nivel internacional entre las distintas administraciones y empresas operadoras.

WEF: El World Economic Forum o Foro Económico Mundial, FEM; con sede en Suiza, es una ONG , fundada en 1971, conformada por las corporaciones más grandesdel planeta. La misión del WEF es “mejorar el estado del mundo” mediante la participación de los líderes principales del mundo de los negocios, la política, la academia, y otros líderes de la sociedad para dar forma a las agendas globales, regionales e industriales.

WORLD BANK: El Grupo Banco Mundial es una institución financiera internacional que ofrece préstamos y subvenciones a los gobiernos de los países más pobres con el fin de realizar proyectos de capital. Está integrado por dos instituciones: el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y la Asociación Internacional de Fomento. 189 países con miembros

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación busca describir el escenario de las mujeres en la alta gerencia de las organizaciones para determinar los factores que más contribuyen a que esta población acceda a posiciones de poder y decisión; tanto en el sector público como en el privado del departamento del Valle del Cauca, Colombia. La descripción y el análisis cualitativo del panorama laboral de este grupo femenino se realiza a partir de tres elementos o factores: el primero: el perfil de edad, familiar, educativo y de trayectoria profesional de 20 mujeres que ya ocupan posiciones jerárquicas superiores en empresas de diversos sectores. El segundo elemento o factor, describe a partir de la mirada de las ejecutivas, al ambiente o entorno organizacional en el que cumplen sus funciones y cómo los procesos de las empresas en su Gestión de Recursos Humanos que incluye la selección, la evaluación, promoción compensación, entre otros, han contribuido, dificultado o aplazado el ascenso de ellas a la alta posición ahora ocupada. Se indagan las trayectorias y la proyección futura dentro de la organización, y la existencia de brechas o paridad salarial respecto a los hombres que ocupan similares cargos. El último y tercer factor, describe los resultados que los cambios legales colombianos como la Ley de cuotas han traído al mercado laboral en términos de igualdad de género. Los resultados del estudio buscan identificar los factores determinantes en el tránsito de las mujeres hacia la cima corporativa, los obstáculos que deben superar y las transformaciones que deben considerar tanto las empresas como el Estado, para crear las condiciones propicias para que muchas más mujeres puedan contribuir con sus capacidades y talentos en el direccionamiento y toma de decisiones de las firmas y la sociedad. Se busca contribuir a que la desigualdad laboral de género sea por fin, asunto del pasado.

PALABRAS CLAVES

Mujeres. Género. Trabajo. Alta gerencia. Brechas salariales. Cuotas. Recursos Humanos. CTIM.

ABSTRACT

The research seeks to describe the scenario of women in the top management of organizations to determine the factors that most contribute to this population accessing positions of power and decision; both in the public and private sectors of the department of Valle del Cauca, Colombia. The description and qualitative analysis of the labor panorama of this female group is carried out based on three elements or factors: the first: the age, family, educational and professional career profile of 20 women who already occupy superior hierarchical positions in companies of various sectors. The second element or factor, describes from the point of view of the executives, the environment or organizational environment in which they carry out their functions and how the processes of the companies in their Human Resources Management that includes the selection, evaluation, promotion compensation, among others, they have contributed, hindered or postponed their promotion to the high position now occupied. The trajectories and future projection within the organization are investigated, as well as the existence of gaps or salary parity with respect to men who hold similar positions. The last and third factor describes the results that Colombian legal changes such as the Quota Law have brought to the labor market in terms of gender equality. The results of the study seek to identify the determining factors in the transition of women to the corporate top, the obstacles they must overcome and the transformations that both companies and the State must consider, to create the conditions so that many more women can contribute. with their capacities and talents in directing and making decisions for firms and society. It seeks to contribute to making gender labor inequality finally a matter of the past.

KEYWORDS

Women. Gender. Work. Senior management. Wage gender gaps. Quotas. Human Resources. STEM.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la igualdad de las mujeres ha trascendido las viejas reivindicaciones sobre su participación, para focalizarse en nuevas y muy legítimas aspiraciones que buscan el reconocimiento igualitario en todos los aspectos, pero esta vez con un enfoque sobre el derecho a hacerlo no desde las posiciones subalternas y medias; sino desde las altas estructuras del Estado y de las organizaciones de todos los sectores, tanto en el ámbito público como en el privado. Se intenta en años recientes, materializar los ya viejos acuerdos como el de la Plataforma de Beijing, impulsado por la Organización de las Naciones Unidas [ONU] en 1995, que planteaba que el poder del mundo debería ser compartido de manera democrática y equilibrada, entre hombres y mujeres, para que juntos, tomarán las decisiones colectivas con efectos en todo el cuerpo social.

La ONU como organismo supranacional nunca abandonó este propósito y lo renovó en el año 2015, al liderar el consenso acerca del desarrollo humano en el planeta con la llamada agenda 2030, conocida también como Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS. Estos objetivos fueron suscritos como compromiso universal por 193 países para empoderar a las mujeres y buscar la prosperidad colectiva mediante el cierre de brechas en educación, en salud, en la autonomía y el empoderamiento económico y en la participación política de ellas. Se busca en esta última década, impulsar, medir y auditar los progresos alcanzados para lograr de manera perentoria y sin más dilaciones, que las mujeres accedan a las altas jerarquías, desplieguen su talento y liderazgo en los gobiernos locales y nacionales y en las organizaciones privadas, y hacerlo de manera masiva como corresponde a los altos progresos realizados por las mujeres en materia educativa. Se busca lograr una robusta y sólida transformación social con rostro femenino. Esa meta de la ONU es secundada por las demás instancias que aglutinan a los países del mundo, que conciben

programas similares e impulsan investigaciones e informes con programas globales, regionales y locales que busquen esclarecer y acelerar el camino hacia esta meta.

Esta tesis busca precisamente, conocer en una región del suroccidente colombiano, El Valle del Cauca, la situación laboral que tienen hoy las mujeres que ya ocupan posiciones en la alta dirección y quienes, con su experiencia y testimonio, pueden dar cuenta de cuáles obstáculos y cuales aspectos personales, de entorno organizacional y normativo, posibilitan, ralentizan o impulsan, la llegada de más y más mujeres al poder corporativo público y privado regional.

Se busca entonces conocer en la voz de estas altas ejecutivas, las características y perfil personal, la edad, los antecedentes educativos familiares, la formación educativa, la trayectoria laboral y los sectores donde mejor han logrado desplegar su talento; como también el entorno y ambiente familiar y organizacional que favorece o complejiza su desarrollo y ascenso a esas altas cumbres corporativas. También se analiza si estas mujeres líderes, conocen y sopesan el impacto de las políticas públicas que han permitido su ascenso y tienen identificados los aspectos que resultan claves para no solo llegar, sino permanecer en los cargos, si hay un auténtico respaldo de las corporaciones y sus juntas, una vez son ascendidas y sí hay políticas salariales garantistas sin brechas ni inequidades en estos cargos. Se indaga igualmente sobre los procesos de diseño de cargos, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, promoción y remuneración que tienen en sus empresas y si estos son conocidos y divulgados o subsisten criterios de discrecionalidad en los mismos.

Pero es preciso antes de hacer la indagación mencionada y previo también al diseño del cuestionario o instrumento que recoge las experiencias que aquí se exponen y que pueden ser consideradas comunes entre las firmas del Valle del Cauca, conocer las cuestiones históricas que preceden la situación presente y que han permitido que históricamente, el poder corporativo y público haya sido hasta hace poco, esencialmente masculino. Esta tesis recoge en su fundamentación teórica esos aspectos y los clasifica en factores determinantes de la inequidad de género que se proyectan en todos los ámbitos y son muy persistentes y refractarios a la transformación.

La investigación hace un recorrido por los argumentos y motivos que se señalan como responsables de que las mujeres hayan estado confinadas a posiciones subalternas y a ciertos sectores, de atención y servicios, que en la práctica son derivaciones del trabajo del cuidado; tareas que a través de la historia han sido asignadas al género femenino como responsabilidad natural y a las que pese a su importancia se ha considerado aporte virtuoso y filantrópico de las mujeres a la sociedad; dándole un carácter gratuito o de menos valor salarial en los mercados del trabajo universales. Esta invisibilidad y la desvalorización del aporte femenino a la sociedad, aunque hunde sus raíces en la historia y la evolución del sistema económico, ha sido progresivamente desmontados y visto como un constructo social más que como un determinismo natural. Este cambio ha contribuido cada vez más, a asegurar una ampliación de los derechos a la inclusión femenina en condiciones de mayor equilibrio y con sustancial mejora hacia la meta de la paridad laboral. Pese a la ampliación de derechos y las mejoras y avances innegables, las brechas jerárquicas y sectoriales se mantienen vigentes, son tozudas y obligan a la realización de estudios como el que presentamos para lograr su eliminación.

El trabajo, busca conocer a través de una aproximación no tanto numérica o cuantitativa, como descriptiva, el rol que cumplen hoy las mujeres que ya ostentan cargos de dirección y poder corporativo dentro de las empresas del Valle del Cauca. Busca describir sus características en ese desempeño, su trasiego y su proyección. También describe las prácticas comunes de las divisiones de recursos humanos e insinúa si estas acciones realmente han contribuido al cierre de las brechas de género en los altos niveles de la empresa, o si hay muchas tareas por mejorar para introducir un enfoque hacia la paridad de género dentro del tejido empresarial regional. Se busca en esencia, hacer un llamado urgente para adoptar medidas de impacto, para hacer conciencia e introducir y divulgar cambios que favorezcan la mayor presencia de mujeres en el nivel directivo que a la postre, derivarán en ulteriores ventajas para todos, como fortalecer la economía regional y contar con un tejido empresarial robusto, competitivo que brinde bienestar y futuro próspero a todos. Es preciso que sea claro en las empresas públicas y privadas que contar con el aporte del talento femenino, es crucial, más cuando surgen grandes desafíos en el escenario, como los que traen los cambios tecnológicos y científicos que tenemos en frente

y que están transformando de manera radical las relaciones sociales, culturales y políticas del mundo entero.

Bajo estos lineamientos señalados, podemos presentar la estructura del trabajo, de la siguiente manera.

El **Capítulo 1** plantea de manera clara el problema de la investigación, sus antecedentes, los objetivos que persigue el estudio, tanto el general como los específicos. También expresa la justificación que lleva a su autora a asumir este empeño. Se establecen los factores de índole personal, profesional, de entorno y legislativos que determinan e impactan el ascenso femenino y el cierre de brechas en el campo laboral regional del Valle del Cauca y que se indagan a través de las etapas del estudio.

El **Capítulo 2**, es el Marco Teórico y el Contextual. El primero analiza los aspectos teóricos que han fundamentado la exclusión e inequidad. Este apartado hace énfasis en aspectos como el concepto de género, clave en el análisis general que explica cómo históricamente se construyó la subordinación femenina. Otro aspecto central de este marco teórico, analiza la heterogeneidad y evolución de los elementos esenciales del género ya descritos. Un tercer aspecto alude a la evolución del sistema económico desde el sistema productivo familiar y gremial del medioevo, pasando por el surgimiento del capitalismo en su etapa clásica, hasta llegar a su pleno auge y establecimiento como sistema global trasnacional, conocido como neoliberalismo.

Otros aspectos complementarios abordados dentro de la fundamentación teórica del Capitulo 2, son los relativos a violencia de género como elemento consolidador de la subordinación femenina y los factores de índole religiosa que los auparon en el pasado, hasta llegar a la epidemia de feminicidio actual que asola varios países. Se señala también la nueva ola de trasformaciones hacia un mercado del trabajo con dominio de lo digital que amenaza seriamente los logros políticos, sociales y laborales femeninos por estar las mujeres sub representadas en los sectores científicos y tecnológicos o áreas conocidas como CTIM, por Ciencias, Tecnología, Ingenierías y Matemáticas, que dominan la escena productiva actual y tendrán mucha mayor injerencia futura. El Marco teórico cierra con la descripción de la necesidad de transformar las prácticas de las divisiones de Recursos y

Talento Humano de las organizaciones, introduciendo en ella un enfoque de género que sea conocido, divulgado y sobre todo cumplido. Se determinan algunas de esas prácticas ahora comunes en países donde el tema de la equidad laboral no solo ha tenido auge, sino arraigo y que justamente son los países que hoy ostentan avances claros en el propósito de alcanzar esa paridad laboral.

El capítulo 2, contiene también un Marco contextual que cita los estudios previos que emanan de las grandes entidades de la gobernanza mundial, encabezadas por la ONU, pero complementadas con las investigaciones del Fondo Monetario Internacional, FMI, la Organización Internacional del Trabajo, OIT; El Banco Mundial, BM, la Organización para la Cooperación Económica, OCDE. Muchas firmas consultoras con presencia internacional numerosa, también han hecho estudios reseñados y acogidos en este investigación; algunos son de alcance global como los realizados sobre el tema específico de Equidad de género en las cúpulas mundiales de McKinsey, los estudios sobre equidad laboral de género global y regional del World Economic Forum WEF, o Foro Económico Mundial, FEM, por su acrónimo en Español; y la mayor parte de firmas consultoras en contabilidad, finanzas, Recursos Humanos y Auditoría como Deloitte, PriceWater House, Mercer, Korn Ferry y otras.

Este Marco contextual tiene apartados para las investigaciones de alcance global, suramericano y colombiano. Dentro del acápite colombiano, se mencionan los estudios regionales y se enfatiza en la existencia de entidades y observatorios que ya analizan regularmente, el tema de la equidad de género y hacen informes anuales y hasta constantes sobre el panorama y sus avances y/o retrocesos como las firmas AEQUALES, la Agencia Nacional de Género de la Vicepresidencia de la República colombiana y otras instancias.
Se señalan aquí, las investigaciones más recientes por sectores y asociaciones empresariales como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, Las Asociación Colombiana de Petróleos ACP y las tesis de Maestría y doctorado sobre el tema, procedentes de distintas universidades colombianas.

En ambos marcos, el Marco Teórico y el Marco Contextual de este estudio, se introdujeron los informes más recientes sobre el impacto de la pandemia del COVID 19 y cómo esta ha puesto de relieve el rol esencial de las mujeres en el mantenimiento y

protección de la sociedad y ha evidenciado también, cómo ellas siguen cumpliendo un papel protagónico en el cuidado de los hogares y en las tareas domésticas, mientras simultáneamente siguen desempeñándose en las distintas instancias del mercado del trabajo, a pesar de lo cual están sufriendo los mayores recortes de empleo y soportando una carga duplicada durante el confinamiento.

En el **Capítulo 3**, se detalla la metodología que tipifica esta investigación como cualitativa y transversal, señalando cómo se contextualiza este fenómeno y se busca ante todo, su comprensión general sin extrapolar o buscar fórmulas únicas o determinantes específicos y singulares del fenómeno estudiado, buscando ante todo y principalmente su comprensión y usando el método descriptivo en el que se consideran las características esenciales de las mujeres de la alta gerencia en el Valle del Cauca, en un periodo determinado, en su entorno natural y sin la introducción de elementos ajenos a ese ambiente.

Respecto a la muestra que ha permitido la realización del estudio, se admite desde un inicio que es pequeña, pero esa dimensión es la real y corresponde a la que se tuvo acceso y permite desde el comienzo, determinar cuán lejos se está en el Valle del Cauca, de lograr una inserción visible y lo suficientemente numerosa de las mujeres en las altas posiciones. Se señalan también la procedencia sectorial de las participantes en el estudio y se señala su origen geográfico. Así mismo se indica el Software en el que se sistematizan los resultados del trabajo de campo realizado: SSPS.

Este Capítulo 3, tras justificar plenamente su carácter descriptivo y presentar la muestra, presenta también el instrumento para recabar los datos y le hace una evaluación a su idoneidad mediante la aplicación del Alfa de Cronbach. Esta prueba, es una medida que pondera las correlaciones entre las variables (ítems o preguntas) que forman parte de la escala usada en el Instrumento. La Escala de Cronbach arrojó que el cuestionario ofrece una fiabilidad superior a 0,87 lo que indica una alta confiabilidad.

En el **Capítulo 4,** se detallan los resultados del cuestionario, nuevamente agrupados en los tres aspectos o factores estudiados, que determinan la presencia de las mujeres en las altas posiciones jerárquicas: factores personales, factores organizacionales y de Recursos Humanos y factores legislativos; cubriendo los elementos que muy posiblemente son

esenciales para permitir, obstaculizar o propulsar la carrera de ascenso de las mujeres a la cima del poder organizacional tanto público como privado.

Finalmente, en el apartado de las Conclusiones, se destacan la síntesis de los hallazgos realizados en la investigación y algunos factores no muy visibilizados del conjunto de preguntas de cada factor previsto.

Podemos anticipar que las mujeres que transitan por la senda de la dirección empresarial y pública en el Valle del Cauca, han invertido esfuerzo, luchas, vida en ese trasegar; por lo tanto, deben ser reconocidas, estimuladas y remuneradas en condiciones de equidad y aun no lo logran a plenitud. Las mujeres en las organizaciones del Valle del Cauca, deben lograr su inclusión y ascenso no sólo a través de luchas y activismos solitarios o como un asunto exclusivo de su género, sino que en este camino deben ser acompañada por los hombres y la comunidad, pues es la sociedad entera la que recibe los beneficios de incorporar el talento femenino y en consecuencia, no es solo un asunto femenino; sino que involucra a las organizaciones, al Estado y a la academia, quien debe prohijar a través de acciones de todo orden un cambio que se cristalice en lo legislativo, en los cambios educativos y culturales, que harán fluida esta transformación tan necesaria, en el mundo del trabajo. Las mujeres así lo evidencian y así se concluye en el estudio.

Aunque las mujeres ejecutivas tienen condiciones de privilegio frente a las mujeres campesinas y trabajadoras rasas, como el contar con el llamado capital educativo, y la dotación de capital social (relaciones y entramado familiar), hoy, en todos los sectores económicos, se configura la amenaza de desplazamiento para amplios contingentes femeninos. La causa procede de los cambios que trae una economía con nuevos modelos de negocios y una estructura en plena construcción, basada en la digitalización y la automatización de actividades que transforma la escena mundial para la provisión de bienes y servicios.

Aunque el cambio se advierte rápido y de alto impacto para todos, puede erosionar más rápidamente los avances logrados por las mujeres. Ellas son un flanco débil al ser minoría en las carreras que mejor educan para este cambio como son las áreas CTIM. Hoy, las mujeres ocupan posiciones de más bajo nivel en estos sectores y están numéricamente menos representadas. Las mujeres participantes del estudio así lo reconocen al admitir que

es necesario transformar currículos y preparar mujeres para los campos en que más habrá oferta calificada y mejores salarios. Se advierte en el grupo de estudios que, aunque hay mujeres con formación científica de alto nivel, aun su desempeño se orienta a la gestión y a los servicios.

Para provocar un cambio sostenido y firme, las acciones en favor de formar mujeres en las áreas CTIM; deben ser tomadas desde la escuela, estimulando a las niñas y evitando abandonar en esta transición, los sectores rurales y a las jovencitas que deben ser expuestas a nuevos modelos de mujeres científicas y líderes tecnológicas para construir un contingente amplio de mujeres que ocupen posiciones en todos los niveles dentro de los sectores emergentes de la economía que se configura. De ni implementarse medidas y lograrse este propósito, habrá retrocesos en los logros femeninos y se producirá una erosión de los derechos conquistados.

Para concluir esta introducción, se señala que el estudio presentado acoge mas de dos centenares de referencias de libros, artículos científicos y periodísticos, tesis muy recientes, informes y datos de muy diversa fuente y origen. Es preciso señalar que no se privilegian posiciones ideológicas y se procura a lo largo del desarrollo, un enfoque teórico diverso sobre el tema central de la mujer y el trabajo. No es en consecuencia un estudio que acoja solo teorías feministas y procura ser amplio, diverso, con una mirada holística hacia la administración del talento humano, la gestión de las organizaciones públicas y privadas y la sociedad en su conjunto.

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

Las luchas femeninas por el reconocimiento, la inclusión y la igualdad han variado a lo largo de la historia. El sufragio fue la primera conquista de las mujeres en los albores del siglo XX. Ya extendida esta facultad política, las mujeres buscaron la ampliación de otros derechos: a la educación, al trabajo remunerado, a la propiedad, a la autonomía personal, a la protección de la maternidad y de la infancia. Cada avance elevó el listón de las aspiraciones y desde hace algunas décadas el enfoque ha estado en la búsqueda de la paridad laboral y salarial. Esta meta signó los debates de finales del siglo anterior y adquirió mayor relevancia en las dos primeras décadas del siglo XXI, con un énfasis mayor en la búsqueda de un acceso equitativo a los cargos de dirección y a la toma de decisiones, tanto en las organizaciones privadas como en la conducción de la sociedad a través del ejercicio del poder público. Pese a todos los esfuerzos, avances y logros, la igualdad laboral de género es aún un camino en construcción, con grandes avances, algunos retrocesos y renovados desafíos.

En 2020 se cumplieron 25 años de los compromisos que asumieron los 189 países que asistieron a la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing, China, cuya idea central fue brindar reconocimiento y justicia universal para las mujeres mediante la educación, el empoderamiento económico y social y el acceso a los recursos y al poder político. (Subirats, 2020). A partir de esa cuarta Conferencia Mundial no se han realizado otros eventos con alcance global, pero en el caso de América Latina, se han llevado a cabo “Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe”, que son órganos subsidiarios del foro intergubernamental sobre los derechos de las mujeres y la igualdad de

género en la región, auspiciados por la ONU y su división ONU mujeres. (Organización de las Naciones Unidas ONU, división Mujer 2019a).

En el caso de Colombia, suscriptora de la plataforma de Beijing y de los acuerdos de las Conferencias regionales, además de otros pactos internacionales en materia de género y trabajo, los sucesivos gobiernos, han implementado cambios y ajustes legislativos para honrar los compromisos asumidos y han contribuido a una transformación favorable y en algunos casos controversial, en materia de inclusión y otorgamiento de garantías laborales y de otra índole para su población femenina. Una de las acciones abordadas ha sido la creación de una Consejería de Género nacional que trabaja de manera coordinada con las oficinas de más reciente creación en el ámbito regional y local.

En años recientes los propios gremios privados de la producción en Colombia han incorporado el tema a sus agendas y han patrocinado o realizado estudios en relación al tema de la equidad laboral de género, incluyendo allí el asunto de las brechas salariales y las brechas de acceso a los altos cargos en sus organizaciones y empresas. Paralelamente han surgido y se han consolidado, centros de estudio de género en universidades y han surgido organizaciones privadas, creadas específicamente con el propósito de dar cuenta del escenario en el que se mueven las trabajadoras colombianas, y lo hacen abordando múltiples aspectos, entre ellos los enfocados al plano laboral y al cierre de brechas.

Por tanto esta investigación tributa en la generación del conocimiento en las ciencias administrativas; específicamente en la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones de todo orden, están viviendo también profundas tranformaciones que se han intensificado e intensificarán más a raíz de la pandemia, por cuenta de los cambios que la tecnología y el acelerado desarrollo científico, trae a los sistemas de producción de bienes y servicios que significan que las firmas tienen más retos competitivos y paralelamente, el deber de construir un mundo más equilibrado, con menor desigualdad, que elimine verdaderamente la discriminación y cuyo modelo reditúe para ser sostenible financiera, ambiental y socialmente.

Las organizaciones y en particular su Gestión del talento, debe entonces buscar que sus procesos, todos, desde la definición de perfiles de cargos, la selección, la inducción, la evaluación de desempeño, la capacitación y la remuneración, reflejen esa voluntad de

cambio positivo y promuevan la adaptación al nuevo escenario, incluyendo a las minorías. Este estudio considera que las mujeres no pueden ser tratadas como minoría como muchas prácticas sugieren sino como una gran mayoría, que tiene hoy más que nunca, los atributos y la plena capacidad de contribuir con su talento a la supervivencia y mejoramiento de esas empresas y a la transición de la sociedad hacia una economía basada en las ciencias y en las TIC que pueda enfrentar los retos cercanos y futuros.

1.1.1. Los grandes beneficios de la participación femenina

En el mundo actual, las mujeres constituyen casi la mitad de la población en edad de trabajar que es de aproximadamente 5.000 millones de personas. Según la OIT, en 2018, la tasa media de participación global de las mujeres en el empleo se mantuvo en un 48,5% mientras que la de los hombres alcanzó el 75%. Esto representa 26,5 puntos porcentuales de brecha de género en la participación de ambos sexos en la fuerza de trabajo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2018).

No solo la participación de las mujeres es más baja, sino que las que tienen un trabajo remunerado están empleadas de forma excesiva en el sector informal, sobre todo en los países en desarrollo, donde tienen menor protección, estabilidad e ingresos y al final de su vida laboral, obtienen pensiones menores y corren mayor riesgo de pobreza. “Incluso en el sector formal, las mujeres con el mismo trabajo y nivel educativo ganan menos que sus homólogos masculinos”. (Dabla-Norris y Kochhar, 2019. p. 8).

En Colombia las cifras son elocuentes y aunque la incorporación de las mujeres a los mercados laborales ha tenido un importante avance, todavía sucede en condiciones desventajosas que se expresan en mayor desempleo, mayor informalidad, concentración en ciertas ocupaciones *segregación horizontal*, y también, en las partes inferiores de las estructuras jerárquicas *segregación vertical* y, en la persistencia de la brecha salarial. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020 y ONU, 2020. p. 9)

En Colombia en febrero de 2021, la Tasa de Desempleo de los hombres fue del 13,4%, en las mujeres alcanzó el 22,7%, es decir, una diferencia de 9,3 puntos porcentuales. La epidemia el Covid 19 y el derivado confinamiento ha producido un alto desempleo que

ha golpeado con especial rigor a las colombianas. El impacto se produjo desde 2020 cuando la tasa mostró el declive y la ampliación de brecha del empleo femenino. (Tabla 1)

Tabla 1.

Brecha en la tasa de desempleo trimestre Abril Junio 2020

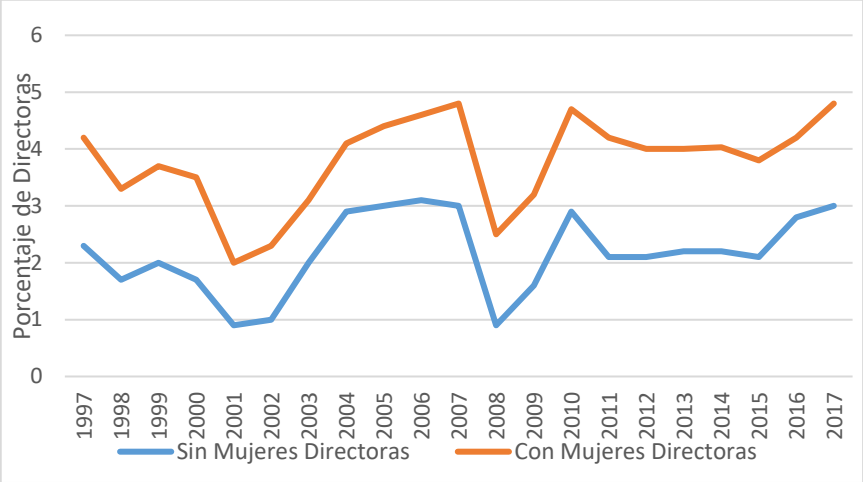
Dominio Geográfico	Tasa de Desempleo (%)		
	Hombres	Mujeres	Brecha (%)
Total Nacional	17.4	24.6	-7.2
Centros Poblados y Rural Disperso	7.7	17.9	-10.2
10 Ciudades	27.0	32.4	-5.5
Otras Cabeceras	16.4	21.7	-5.3
Trece Ciudades y Áreas Metropolitanas	22.2	26.9	-4.7

Nota: Fuente: DANE: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIP)

Diversos estudios llegan a calcular que la igualdad de género en la fuerza de trabajo trae grandes recompensas y podría sumar hasta 28 billones de dólares a la economía mundial para 2025 (Woetzel, Madgavkar, Ellingrud, Labaye, Devillard, Kutcher, Manyika, Dobbs y Krishnan, 2015). Además, las empresas con liderazgo femenino dan resultados económicos mejores según un estudio del Peterson Institute for Internacional Economics [PIIE], (Soyoung y Noland, 2020) como ilustra la figura 1.

Figura 1

Márgen Anual de Ganancias Netas de las Firmas 1997-2017



Nota. Fuente: Soyoung, H y Noland, M. (2020). Mujeres escalando la escalera corporativa: progreso constante pero lento a nivel mundial. Peterson Institute of International Economics [PIIE].

El Fondo Monetario en sus estudios recientes, también ha encontrado que la complementariedad del trabajo femenino y masculino en las firmas, redunda en muchos beneficios incluidos los economicos. (Lagarde y Ostry, 2018)

El Fondo Monetario Internacional (FMI) llega a calcular que un 10% del PIB de las economías desarrolladas se afectan negativamente como consecuencia de la discriminación de género y la cifra se eleva al 30% en economías en desarrollo. Además, la sociedad, al privarse del talento femenino reduce la disponibilidad de este para los empleadores y lleva a que la productividad se afecte. (Kochhar, Jain-Chandra y Newiak, 2017). La diversidad de género en los consejos de administración de las agencias de supervisión bancaria también está asociada con una mayor estabilidad financiera (Sahay y Čihák 2018).

Cada vez, se precisa más compartir el poder y el direccionamiento de las empresas y de la sociedad, que históricamente, ha sido de manejo casi que exclusivo de los varones. Para varios autores, historiadores y escritores, “la única revolución del siglo XX que ha supuesto un cambio ha sido la femenina”. (Belli, 2018, p. 98).

En América Latina y el Caribe, y en otras regiones del mundo, la mujer actualmente supera al hombre en materia de logros académicos. Las mujeres han engrosado las filas de

empleos profesionales y cargos directivos de nivel medio y superior; sin embargo, pocas mujeres en la región han avanzado hasta llegar a ocupar los cargos directivos máximos, tales como directoras ejecutivas (CEO) y miembro de las juntas directivas. (OIT, 2017. p. ix). En el ámbito político, las mujeres continúan siendo minoría en la administración pública. De 193 países adscritos a la ONU en 2020, solo 10 tienen presidencia femenina.

En América Latina en el año 2020, ninguna mujer ostenta este cargo y en los últimos 40 años, solo 10 mujeres han conducido sus países desde la posición jerárquica más trascedente. El único país que ha prohibido por ley, tener brecha salarial de género es Islandia que lo aprobó en 2017, con vigencia en 2018. Además, la ley dispuso que las corporaciones que tienen más de 25 empleados deberán cumplir con el requisito o documento de auditoría de sueldos para verificar el cumplimiento de la ley, además de presentar y justificar que las diferencias salariales estén dentro de los factores legítimos establecidos.

Alemania por su parte ha dispuesto que, si una mujer está segura de que está cobrando menos que un hombre, podrá reclamar jurídicamente su derecho a recibir una misma remuneración por un mismo trabajo. El logro lo luchó la ministra socialdemócrata de la Mujer, Katarina Barley. (TELESUR, 2018)

En Colombia en el mes de noviembre de 2020, se negó una propuesta de Ley que pedía la paridad en término de participación electoral y de posición en las listas de los partidos, dentro de la reforma electoral que hacía tránsito en el congreso.

1.1.2. Sin Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (CTIM) las viejas brechas resurgen o se amplían

Pese a todo el trasegar de las organizaciones y gobiernos en pro del cierre de brechas, pese a la militancia y el activismo de grupos organizados de mujeres y de las acciones políticas en su favor; pese a la agenda en marcha; se constata recientemente que los logros que se creían consolidados no logran ser tan firmes ni definitivos. Algunos están amenazados o están siendo reducidos y justamente estos puntos oscuros están muy ligados a los cambios que acarrea el uso cada vez más intensivo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y a las áreas científicas, todas ellas agrupadas en las denominadas

CTIM, acrónimo para Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, (STEM es su acrónimo equivalente en inglés). Estas áreas en las que las mujeres han tenido históricamente una presencia minoritaria y en cuyas cimas corporativas hay solo casos excepcionales no equiparables a la situación de propiedad de los magnates y nuevos líderes de las mayores corporaciones y plataformas tecnológicas como Google, Apple, Amazon, serán las que tendrán mayor crecimiento en el futuro próximo. Aunque las gradnes corproaciones tecnológicas, ya comienzan a incorporar mujeres en sus altos cargos, no son ellas aun la mitad de sus plantillas. Las altas ejecutivas allí, son la excepción que confirma la regla.

Los avances, retrocesos y riesgos para las mujeres son ya percibidos por los entes globales que han encendido las alarmas y renovado sus agendas, para que se atienda y fortalezca programas y acciones que eviten el desplazamiento masivo de las mujeres de muchos empleos ya afectados por los cambios tecnológicos. Y es que la tecnología crea un nuevo escenario, una nueva realidad caracterizada por cambios disruptivos de gran envergadura, que traen impactos nuevos e incluso imprevisibles y que ya muestran efectos en la generación de empleo para hombres y mujeres. Esta es quizás la más grave amenaza que enfrentan las mujeres en lo laboral, pues la tendencia hacia la automatización y la digitalización, que pueden erosionar rápidamente los avances logrados por ellas, quienes al no estar en los sectores de mayor demanda esto es, las CTIM, pueden recibir con mayor rigor el impacto de la transformación.

A las crisis económicas recurrentes que también el sistema productivo y económico, periódicamente enfrenta, derivadas en parte, de estas transformaciones tecnocientíficas, se agregan en el año 2020 los inmensos traumatismos que trae la pandemia del COVID 19. Estos hechos sumados pueden lastrar e incluso borrar derechos y avances femeninos en distintas áreas, sobre todo en el mercado del trabajo. La crisis no ha tenido las mismas consecuencias para las mujeres que para los hombres; en particular, son ellas quienes más sufren los efectos adversos. (OIT, 2020-2021)

La OIT y otras agencias globales de la economía, de la banca e importantes firmas de consultoría ya daban cuenta antes de la pandemia del COVID 19, del retroceso en indicadores de progreso femenino en el mundo del trabajo. Algunos artículos con enfoque

sobre el tema de género trabajo y efectos del COVID 19, comienzan a ser publicados y a evidenciar la manera en que las mujeres están siendo afectadas de manera radical en la ya llamada *primera recesión femenina de los Estados Unidos*, donde la magnitud de la pérdida de empleos femeninos es histórica. (Coury, Huang, Kumar, Prince, Krivkovich y Yee, 2020).

Por estar inmersos aún en el desarrollo de los hechos, falta perspectiva para analizarlos y en consecuencia no se aborda este tema en la presente investigación.

Los estudios que coinciden en señalar al aspecto tecnológico y científico como factor puntual y amenaza directa para el empleo femenino indican que las mujeres llevan la peor parte en este cambio, por desempeñarse mayoritariamente en actividades repetitivas y de rutina, más rápidamente automatizables. Estos estudios en simultánea recomiendan incluir desde ya, más y más mujeres en las nuevas empresas de base tecnológica para lograr que la mirada femenina y su liderazgo distintivo, pueda contribuir al desarrollo de nuevos productos y servicios de forma complementaria. De no incluirse mujeres, cuestiones como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, por ejemplo, podrían renovar y hasta radicalizar en su funcionamiento y en los algoritmos en que se fundamentan sus códigos, viejos sesgos machistas y crear de nuevo problemas de mercado o simplemente ignorar necesidades de grupos humanos claves para su funcionamiento. (Martinho-Truswell, 2019). Tener una fuerza laboral diversa en las empresas tecnológicas, atenúa este riesgo.

Diversas entidades advierten que las brechas no terminarán de cerrarse y que, incluso, pueden volver a ampliarse si no se ofrece a las mujeres formación pronta en las CTIM. Además, aseguran que deben incluirse también más mujeres en todos los niveles de las compañías, con el fin de tener una base amplia para promover más mujeres a las cúpulas directivas en estos sectores y apoyar sus procesos de innovación e implantación de los nuevos métodos y sistemas de trabajo.

La tecnología y sus procesos de cambio afectarán todo el espectro de industrias y negocios y tendrán implicaciones profundas en la percepción, adquisición y consumo de bienes y servicios a escala planetaria. Realizar una transición más armoniosa hacia una nueva economía, encara mucha inclusión de toda clase de talentos y culturas. Por eso, las mujeres tienen un papel preponderante que cumplir, no solo como usuarias y consumidoras

finales en el mercado que emerge, sino que deben ser arquitectas que contribuyen, controlen y mejoren de manera directa, las decisiones que tan profundo impacto social tendrán para todos.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las condiciones o factores de índole personal, que caracterizan a las mujeres que llegan a posiciones en la alta gerencia privada y pública en el Valle del Cauca, como determinantes de su logro? ¿Cuáles son las características de su entorno organizacional y los procesos de Gestión Humana, que contribuyen u obstaculizan el reclutamiento, ascenso y remuneración de ellas en su desempeño y acceso a la alta dirección de sus firmas? ¿Cuál es el aporte e impacto que la legislación de inclusión y cierre de brechas, ha traído para las mujeres del Valle?

1.3. Objetivo general

Identificar los factores que más incidencia tienen en el acceso de las mujeres a la alta gerencia vallecaucana, mediante el análisis de aspectos relevantes del perfil personal y profesional de un grupo de 20 mujeres que ya ocupan estos cargos y a través del análisis de su entorno organizacional, complementado con la evaluación que existe sobre el impacto y los efectos que los cambios legislativos y gubernamentales en favor de la paridad laboral, se han reglamentado en Colombia, como la Ley de cuotas.

1.4. Objetivos específicos

a). Analizar la trayectoria personal, familiar, educativa, laboral y profesional de 20 altas directivas o gerentes en empresas del Valle del Cauca con el fin de identificar los factores y el perfil que las caracteriza.

b). Identificar mecanismos, procesos y políticas de contratación, empleo y gestión del talento humano, de 20 empresas vallecaucanas participantes en este estudio, con el propósito de comprobar si tales acciones tienen un impacto específico, favorable o adverso al acceso y permanencia de las mujeres a las posiciones de alta dirección que ocupan.

c) Describir la contribución o impacto que ha tenido el marco normativo colombiano en la llegada de más mujeres a los cargos directivos tanto del sector público como en el privado en la región del Valle del Cauca, a través de la revisión de estudios y estadísticas sobre el asunto y de la experiencia de las ejecutivas entrevistadas.

1.5. Justificación y pertinencia

Si como se señaló en los antecedentes de este trabajo, desde 1995 se estableció como hito, con la plataforma de Beijíng, una serie de medidas en pro del empoderamiento femenino y el ascenso de las mujeres a las posiciones de poder y toma de decisiones y estas acciones se han renovado y robustecido, pero requieren de ajuste ante la realidad en transformación que hoy se vive, la ONU impulsó en el 2018, *"La Agenda 2030 de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible ODS"*; la cual consensuó 17 aspectos como asuntos de apremiante prioridad en su atención, para los 193 países miembros de la organización. (ONU Mujeres, 2018)

Entre estos aspectos tomó mayor impulso el relacionado con el tema del género y el cierre definitivo de las brechas entre hombres y mujeres, enfocadas en cuatro aspectos: en la atención a la salud, en las brechas educativas, en las disparidades de empoderamiento económico y la participación política y en la toma de decisiones en los asuntos públicos y colectivos. Varios de los ODS están específicamente enfocados en estos tópicos y llevaron a la ONU a crear una división para la mujer: la UN Women u ONU Mujeres.

ONU Mujeres, ha reafirmado desde su creación, la necesidad y conveniencia universal que tiene la igualdad de género para lograr el progreso de todas las comunidades del mundo. En consecuencia, su determinación incluye y afecta los distintos campos, donde

se hace imperativo convocar, preparar y permitir la llegada de más y más mujeres a la vida pública y al sector productivo. Urge hacerlo con el pleno reconocimiento de los derechos femeninos, sin asomo de discriminación de ninguna índole. Este enfoque no solo es producto de la voluntad de un ente de la gobernanza global, sino que parte esencialmente de la aspiración y esfuerzo de millones de mujeres del mundo, que organizadas de muchas maneras, como ciudadanas y trabajadoras, han sido las propulsoras activas de estos cambios. Pese a las cifras favorables en muchos sectores, la representación femenina en los parlamentos y los poderes ejecutivos revelan el desafío que deben encarar las élites políticas de la región para lograr el equilibrio de género.

Tal y como lo plantean Montaño y Rico (2017):

> El surgimiento de liderazgos femeninos en la región, el comportamiento electoral crecientemente autónomo de las mujeres y el voto femenino a favor de las mujeres constituyen parte del nuevo escenario democrático. La paridad es uno de los símbolos de las nuevas democracias, que se presenta como un recurso ético para fortalecer la legitimidad de las instituciones democráticas. (p. 1)

Paralelamente con esta aspiración, se hace ahora énfasis en la necesidad de que las mujeres también lideren la gran transformación tecnológica que, basada en los recursos digitales, vive el mundo y cuya transición se intensificó a raíz de la pandemia mundial que azota al planeta desde los inicios del año 2020.

La investigación que se presenta hace eco de una necesidad integral, de unas necesidades locales, y lo hace en una región que amerita conocer los resultados de este estudio, por cuanto Colombia y particularmente el Valle del Cauca, encaran grandes retos económicos, políticos y sociales, entre ellos los surgidos de los acuerdos comerciales suscritos que hacen competir las industrias locales con colosos globales: Es obligado buscar la supervivencia de la ya muy afectada base industrial local, para que esté en condiciones de lograr su inserción en los círculos económicos y comerciales internacionales y es preciso además, generar empleo y bienestar para alcanzar la consolidación del proceso de paz, para

ofrecer a la población colombiana el bienestar, el progreso, la inclusión y la sostenibilidad de una sociedad moderna.

Superar la gran crisis económica en que queda Colombia con la pandemia del coronavirus que ha diezmado la economía en el año 2020 y muestra un gran deterioro en las tasas de empleo, golpeando con especial intensidad a las mujeres, con datos históricamente siempre inferiores a los hombres en materia de vinculación al mercado del trabajo formal; obliga al Estado colombiano, a atender el asunto y a cerrar estas enormes brechas que separan no solo al conjunto de mujeres de las prerrogativas logradas por los varones, sino que también debe forzar el atender que más mujeres contribuyan con su talento en los cargos desde donde se trazan y ejecutan las políticas económicas y sociales de la nación. La equidad en este manejo y la complementariedad entre los unos y las otras, podrá dar los mayores beneficios para superar los desafíos muy complejos que se vislumbran en el país.

Los resultados de esta investigación pueden entonces brindar valiosos aportes para que se diseñen no solo políticas públicas en pro de cumplir las normas de acceso de las mujeres a las cúpulas de las organizaciones estatales, sino también para que los diversos sectores productivos acojan de manera más decisiva y rápida a las mujeres en sus plantillas y no lo hagan solo en los niveles operativos, asistenciales y de gerencia media; sino que las incorporen en los cargos donde se toman las decisiones que contribuyen a alcanzar impactos importantes en toda la sociedad.

Una transformación cultural al interior de las organizaciones de todos los sectores se hace urgente y para iniciarla deben realizarse cambios en sus procesos estratégicos que incluyen la Gestión Humana, introduciendo un enfoque de género en sus prácticas. Así será este un insumo para conocer y aplicar buenas prácticas en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y remuneración, que permitan no solo el ingreso sino la permanencia y ascenso en condiciones de equidad para las mujeres. En el creciente campo de las Ciencias, Tecnologías, Ingenierías y Matemáticas (CTIM), las investigadoras D. Sabanes, F. Roveri, L. Chamorro, M. Pineda y M. Goñi (2015), sugieren que no sólo basta con promover la educación de más y más mujeres en estos campos, sino que además es imperativo realizar acciones capaces de transformar el

ámbito laboral con igualdad de oportunidades, ambiente sin discriminaciones y similares beneficios salariales.

Permitir que esto ocurra, va a traer solo cosas positivas para las propias empresas y contribuirá al tránsito de la nación colombiana hacia nuevos modelos económicos y políticos que es preciso configurar y parecen ineludibles en el presente escenario de transformación.

1.6. Hipótesis

Este estudio no considera hipótesis porque es una investigación de tipo cualitativo y de alcance descriptivo, lo cual significa que describe fenómenos sociales en una circunstancia temporal y geográfica delimitada. Además, el análisis estadístico es univariado porque solo describe y estima parámetros en la población de estudio a partir de una sola muestra. (Supo, 2015). Los estudios descriptivos usan el análisis estadístico como herramienta, pero sin manipular variables, ni correlacionarlas y se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. (Maldonado, 2018. p 42). Los detalles metodológicos más concretos y que justifican en mayor profundidad el que no se consideren hipótesis, aparecen en el capítulo número tres de la Metodología.

La investigación buscó describir las características de la población de mujeres que ocupan las más altas posiciones en el mundo empresarial y de la administración pública del Valle del Cauca en sus condiciones y circunstancias temporales actuales. Al abordarlas se buscó describir su perfil de manera integral a partir de tres variables o factores que a su vez aglutinan amplia diversidad de aspectos, los cuales se señalan a continuación:

1.6.1. Factor No 1. El perfil personal de las mujeres

Las mujeres que ascienden a la alta dirección empresarial son mujeres que tienen un determinado perfil en cuanto a aspectos como:

a. La educación

b. La edad
c. El nivel educativo de sus familias de origen
d. El área de su formación educativa
e. Armonía entre vida profesional y personal
f. Respaldo en el ámbito familiar doméstico y en la conciliación entre hogar y trabajo.

1.6.2. Factor No 2. El entorno organizacional en el que se desempeñan

a. Sector económico de desempeño al que se vincula la mujer
b. Soporte o flexibilidad de la empresa respecto a otras actividades de familia, hogar, ocio o estudios
c. Sesgos de exigencia mayor hacia la mujer para su promoción y ascenso
d. Sesgos adversos o favorables en la gestión del talento humano respecto del proceso de reclutamiento, selección para las mujeres.
e. Sesgos adversos o favorables en la gestión del talento humano respecto del proceso de remuneración para las mujeres.
f. Sesgos adversos o favorables a la mujer respecto a la lentitud o velocidad en la que gestión humana de las organizaciones del Valle, aplica la promoción o ascenso femenino dentro de la empresa
g. Existencia en la división de Recursos Humanosde las firmas, de planes formales de equidad de género que consideran la llegada de las mujeres a altos niveles jerárquicos con equidad salarial.
h. Coherencia entre los programas de equidad de género en la empresa, su impacto real y su medición para mejorarlos.
i. Apoyo y permanencia (Retención) de las mujeres en los altos cargos
j. Existencia de muchas mujeres en la gerencia media con opciones reales de ascenso a la alta cúpula directiva.

1.6.3. Factor No 3. El contexto legal y cultural en torno al género

a. Conocimiento y aplicación de las normas de equidad de género por las mismas mujeres

b. Factores culturales que afectan la promoción de las mujeres a altas jerarquías
c. Incidencia del activismo político de las mujeres organizadas en la equidad alcanzada.
d. Transformación educativa y curricular con mayor inclusión femenina en carreras emergentes en Ciencias, Tecnología, Ingenierías y Matemáticas, CTIM.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Varios conceptos son claves a la hora de debatir el asunto de la igualdad de género y el trabajo. Por una parte, es preciso constatar las cifras históricas y las recientes para advertir cuán lejos está la sociedad, pese a los avances, de alcanzar un equilibrio entre la participación, los cargos, los salarios y las ocupaciones que alcanzan y ejercen las mujeres respecto a los hombres. Por otra parte, es clave conocer las causas para que haya tan marcadas, coincidentes y persistentes brechas entre el reconocimiento y valoración que recibe el trabajo femenino y su incidencia en la toma de decisiones empresariales y colectivas de las distintas regiones del mundo. Todos los estudios en esta línea de investigación, coinciden en que existen diversas causas ancladas en la historia, el sistema económico de producción, la tradición religiosa y la cultura; que provocan ese arraigo tan fuerte en la mentalidad colectiva y que crea tan fuertes resistencias al cambio en procura de la equidad.

Pero los cambios de la organización social son inevitables y se producen al vaiven de los desarrollos tecnológicos que han transformado y continúan transformando el entramado social y productivo de la especie humana. Hoy, cuando se avisoran en el horizonte próximo, como consecuencia de la gran transformación tecnológica, impactos inéditos, puede considerarse que tales cambios son, sobre todo, desafíos cuya magnitud es imprevisible y cuyo efecto no es neutral. En efecto, el cambio tecnológico y científico rediseña el paisaje social y en este, las mujeres son protagonistas principales. El reciente suceso, no anticipado de una pandemia, ya es también reconocido por los distintos organismos globales que llevan estadísticas como un año catastrófico para el empleo femenino. Antonio Guterres, secretario general de las Naciones Unidas, afirmó: “A menos que actuemos ahora, la covid-19 podría borrar una generación de frágil progreso hacia la igualdad de género” (ABC Sociedad, 2020, párr. 2)

Para hacer una prospectiva de los riesgos y de potenciales beneficios que para las mujeres puede tener el cambio tecnológico, científico y social derivado; es preciso revisar las bases teóricas que dan cuenta de los procesos evolutivos en el mundo del trabajo y de los factores que llevaron al papel subalterno que aún tienen las mujeres y que continúa, teniendo un innegable impacto en sus posibilidades de ascenso, desarrollo y participación plena en el manejo económico y en la toma de decisiones de efecto colectivo.

Aunque dentro de la economía de género que se describe a continuación, se hace énfasis en las brechas de género laboral en un sentido más universal que el de este estudio, por cuanto no se enfatiza en un grupo específico como el que constituyen las altas ejecutivas, las bases teóricas que se describen a continuación si se anclan en los hallazgos que le son comunes a todos los grupos femeninos de trabajadoras. Por eso son tomados en cuenta en este apartado de bases teóricas.

Como eje central e introductorio, es necesario definir la diferencia entre sexo y género, cuestión de complejos debates y que en relación al análisis del trabajo femenino, adquiere importancia trascendente, pues históricamente se adjudicó a la mujer una serie de características que fueron definidas como naturales y que se han ido demostrando como un mero constructo cultural, político y social que hoy pasa por una profunda transformación e incide en la inclusión amplia de las mujeres en todas las actividades económicas de todos los sectores y campos.

Así mismo, en este apartado se evalúa como a lo largo de la historia se configuró la subordinación de las mujeres, se limitó su participación en el mundo del trabajo remunerado y se le confinó a la esfera del mundo doméstico, casi anulando su posibilidad de participación activa y deliberante en los asuntos públicos y en la toma de decisiones con efectos colectivos.

Se describe a continuación, cómo se ha configurado paulatinamente el cierre de las brechas que han separado a las mujeres de la plena igualdad pero que subsisten tercamente. Se enfatiza en las brechas salariales y se afina el enfoque hacia el propósito de seguirlas cerrando, sobre todo las brechas que impiden a las mujeres ascender y desplegar el talento y los frutos de la educación que han alcanzado.

Se describen los nuevos desafíos que encaran las mujeres en la sociedad de la información y el conocimiento, que justamente cambia el mundo del trabajo y demanda nuevas habilidades y destrezas por parte de los trabajadores. Se describe cómo las nuevas áreas tecnológicas y científicas CTIM, diezmarán el caudal de empleos, las etapas de este cambio en pleno desarrollo y cómo las mujeres pueden ver retroceder lo avanzado con sus luchas.

Para avanzar en un nuevo modelo de competitividad caracterizado por la tranformación hacia una economía digital y de datos; cuestiones que se radicalizaron en la etapa pospandemia del COVID 19, es preciso introducir también de manera rápida, cambios en la organización, en el liderazgo y en la gestión de los equipos, con medidas como plantear la Gestión de los Recursos Humanos desde la diversidad, aprovechando muy especialmente el talento de las mujeres. Es clave a la hora de intentar cambios reales, ajustar las políticas de esa gestión y sus procesos, con perspectiva de género en las empresas.

Para lograrlo, este estudio recoge recomendaciones y guías que ya se están aplicando en Europa y en otros países en la Gestión de los Recursos Humanos, para que sus acciones específicas contribuyan a los propósitos enunciados y lo hagan con perspectiva de género, desde la definición misma de perfiles de cargos, pasando por el cambio en los métodos de reclutamiento, métodos de selección, el proceso de inducción, el de evaluación de desempeño, capacitación y promoción, hasta llegar a la remuneración de manera equilibrada, tomando en cuenta las normas ya existentes de no discriminación.

Con acciones concretas en el área de Gestión Recursos Humanos y con la capacitación del propio personal de esta área estratégica de la empresa, se lograría en plazos más breves un mejor alcance de la participación y ascenso fluido de las mujeres a más cargos de decisión empresarial y en el Estado, contribuyendo así, a la toma de decisiones colectivas con una mirada renovada, para la etapa de transición que vive el planeta.

En el Marco contextual, que viene después, se realiza un recorrido global por los estudios previos de las principales entidades supranacionales y de importantes consultoras de alcance global que han hecho un seguimiento durante muchos años al tema. Se siguen los documentos e informes producidos y se continúa con una revisión de los documentos que tienen su mirada sobre Suramérica.

Por último, se citan los estudios realizados en Colombia y en sus regiones con similar propósito de conocer las brechas que separan todavía a las mujeres de la conducción de la sociedad a través de la empresa privada y de los organismos públicos.

2.1. Marco conceptual

2.1.1. El concepto de género. Definiciones

Cuando se hace visible a las mujeres en el discurso económico, se ponen en evidencia las bases de desigualdad sobre las que se ha construido el sistema y los discursos, las teorías y esquemas que lo soportan. Saltan los resortes ocultos y las deficiencias del funcionamiento que obliga a pensar y alcanzar soluciones que contribuyan a una mejora para todas las personas al margen de su sexo.

La economía de género, comúnmente asumida como economía feminista, tiene una larga historia, aunque solo en los últimos años sus investigaciones, análisis y hallazgos hayan gozado de mayor divulgación. Desde mucho tiempo atrás las mujeres reclamaron su derecho al trabajo remunerado, y denunciaban la desigualdad laboral y salarial.

El género como categoría social y de estudio disciplinario desarrolla un concepto transversal e integral a la economía y a otras ciencias, remitiendo a los rasgos y funciones psicológicas y socioculturales que se atribuyen a los sexos. Es en los años 70 cuando el término género adquiere su génesis dentro de la denominada segunda ola del feminismo (la primera se ubica en el siglo XIX con el movimiento sufragista) pero es en los años 80 y 90 cuando el concepto adquiere consistencia y tiene resonancia en América Latina, especialmente en el ámbito académico.

Robert Stoller, médico psicoanalista, definió la diferencia conceptual entre ambos términos. Precisó los sistemas de género como “los conjuntos de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales, que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual, anatómica y fisiológica; que crean sentido entre personas sexuadas”. (De Barbieri, 1993). Para Stoller el género era el sexo psicológico de las personas. El trabajó

con niñas y niños que no tenían una clara definición anatómica de su sexo y sin embargo adoptaban las actitudes de género que les inculcaban sus padres en la crianza.

Género es el *significado social* que se asigna a las diferencias biológicas entre los sexos, por lo tanto, no guarda relación con los hechos biológicos sino con las estructuras sociales. Muchos de los atributos que se asignan a hombres o mujeres no son más que creencias sociales, que varían histórica y culturalmente. Ferber y Nelson (2004, p. 22), economistas expertas en temas de género, definen el esencialismo, como la perversión del pensamiento que lleva a creer que tal o cual rasgo del hombre o de la mujer, pertenecen a su *esencia*.

Para Enrique Gomariz (1992) son reflexiones sobre género, todas aquellas que se hicieron en la historia sobre las consecuencias y significados que tiene pertenecer a cada uno de los sexos. Para este autor, *estudios de género*, es el segmento de la producción de conocimientos que se ocupa de este ámbito de la experiencia humana.

La perspectiva de género en referencia a los marcos teóricos adoptados para una investigación o desarrollo de políticas implica:

a) Reconocer las relaciones de poder que se dan entre los géneros, en general favorables a los varones como grupo social y discriminatorio para las mujeres.

b) Que dichas relaciones han sido constituidas social e históricamente y están dentro del acervo formativo, cultural y moral de las personas.

c) Que las percepciones están en todo el entramado social y se articulan o cruzan con otras relaciones sociales como las clases, las etnias, las edades, las preferencias sexuales y la religión.

Los géneros son una construcción sociocultural que ordena la sociedad en un sistema de relaciones, utilizando como punto de partida la diferencia entre hombres y mujeres; marca espacios, jerarquías, valores y prestigios diferentes para ambos. De este modo, con las variantes propias de cada cultura y cada momento histórico, los géneros constituyen un factor de desigualdad social.

El asunto del género no es un tema adicional sino una concepción *epistemológica* que ve la realidad bajo la perspectiva de las relaciones de poder involucradas en el género y pone en evidencia los roles y las relaciones de desigualdad entre los géneros y sus efectos en la producción, el trabajo, la cultura, la familia, la política, las organizaciones, el arte, la salud, la ciencia, la historia, la sexualidad y otros muchos ámbitos.

La perspectiva de género no es solo dirigida a las mujeres para que ellas la adopten, sino que va dirigida a la sociedad en su conjunto, pues es global el efecto de sus acciones y la iniciativa y acción de cambios que conlleva para todos.

Se concluye con el énfasis en la diferencia que existe entre el concepto del género y el sexo. Mientras el primero encara las relaciones socioeconómicas y de poder, su construcción cultural e histórica; el sexo encara factores biológicos, producto de la diferenciación sexual de las especies.

2.1.2. Heterogeneidad dentro de la perspectiva de género

Los estudios de género comparten muchas preocupaciones, no necesariamente tienen el mismo enfoque ni comparten el mismo fundamento teórico ni proponen caminos iguales en la búsqueda de la superación de muchas situaciones adversas a la población femenina.

Se puede, sin embargo, clasificar dos grandes tendencias en la aproximación que tienen la mayoría de investigaciones. Unas están enfocadas a la economía de género desde "*la igualdad"* mientras otras ponen el énfasis en la "*diferencia"*. (Gaba, 2008).

La Economía de género que enfatiza la igualdad sostiene que las diferencias biológicas no proveen argumentos válidos para otorgar derechos distintos a hombres y mujeres. Su reivindicación es entonces de equidad y justicia. Busca exponer los mecanismos que obligan a la asunción de roles y también los mecanismos de cambio para que las mujeres accedan a los mismos derechos que los varones. Esta tendencia procura las acciones afirmativas como el sistema de cuotas en los espacios políticos y por medidas similares que cierren brechas.

En los estudios de género orientados hacia la diferencia, aunque no se reniega de las luchas políticas, se considera que acciones como las cuotas y otros mecanismos son insuficientes para alcanzar la plena igualdad y la inclusión en términos de equilibrio. Se argumenta que muchos países que han alcanzado una paridad formal de acuerdo con la legislación, no han alterado el campo de juego. Reivindican entonces las diferencias entre los géneros y consideran que lo que hay que alterar, es la norma masculina aplicada a los entornos organizacionales, políticos; privados y públicos, para alcanzar verdaderas transformaciones.

Esta tendencia del feminismo más reciente reivindica características femeninas históricamente menospreciadas como la capacidad de empatía, el cuidado, la maternidad y busca un cambio en el orden tradicional prevalente que es masculino, busca una transformación del mundo simbólico. Estas estudiosas e investigadoras no necesariamente van en contravía de las reivindicaciones y el acceso a iguales derechos por parte de las mujeres, sino que prefieren revisar muy críticamente a qué es a lo que se pretende acceder.

Para este proyecto de investigación es provechoso tomar en cuenta esta diferencia, pues en el mundo ejecutivo o de los altos mandos directivos de la organización, muchas veces la norma masculina impone una dedicación absoluta y hace de lo laboral el centro de la vida, sin esguinces ni distracciones familiares y desde luego, esta norma debe considerarse cuando se analiza el por qué muchas mujeres no ascienden en la escala jerárquica organizacional y el por qué, en muchos casos, es la propia mujer la que renuncia a ese ascenso. También esta norma masculina y este diseño histórico de las organizaciones mismas, sería parte de los factores que de manera intrínseca impiden el ascenso y permanencia de las mujeres en los altos niveles y cuando los permite aplica sanciones como brechas en la compensación salarial.

2.1.3. La reproducción y el capitalismo: los orígenes de las diferencias

Los economistas ortodoxos creen que la división del trabajo es producto del capitalismo. Otros, sin embargo, creen que desde la época feudal y antes, hubo división sexual de trabajo pues la familia se veía como una unidad de producción en la cual el trabajo

de preparación de alimentos, limpieza, tejido, costura y cuidado de las criaturas; se agregaba al realizado por las mujeres para la producción de cosas para el intercambio. (Molyneux, 1994) Desde el siglo XII la población europea tuvo grandes incrementos, lo que impulsó la demanda y potenció la agricultura y la labor textil. Se intensificó el surgimiento de burgos o ciudades y se profundizó la especialización del trabajo. Los gremios de artesanos se encargaron de librar la batalla contra la competencia que significaba el ingreso masivo de las mujeres en ese proceso naciente del capitalismo.

En la edad media a las mujeres se les contrataba como jornaleras, aunque se les pagaba un sueldo menor que el percibido por los jornaleros varones. No se les pagaba menos a las mujeres por aportar menos a la labor, ni por ser menos fuertes físicamente se les pagaba menos por ser mujeres, es decir por ser subordinadas. (Tabla 2)

Tabla 2

Trabajos que Hacían las Mujeres en la Baja Edad Media: 1250

Actividad	Remuneración
Tareas domésticas (preparación de alimentos, limpieza)	No remunerado
Cultivo y cuidado del huerto	No remunerado
Cuidado de los niños y criados	No remunerado
Cuidado del ganado, producción de lácteos y carnes	No remunerado
Comercio al detalle (sabían leer, escribir, multiplicar)	Remunerado
Esquilar ovejas, remover y escardar la tierra del huerto, recoger lúpulo o segar la hierba, lavar la ropa y ayudar en la cocina eran tareas “femeninas”	Remunerado
Profesoras y tutoras en escuelas elementales femeninas	Remunerado
Metalurgia	Remunerado
Construcción	Remunerado
Textiles (obreras, artesanas en talleres)	Remunerado
Herrería	Remunerado
Hojalatería	Remunerado
Fabricación de vidrio	Remunerado

Nota Fuente: Florez - Estrada, M. (2007) El género es economía, o cómo se reparte el capital simbólico desde el comienzo. p. 46.

En la Inglaterra de los siglos XVI y XVII, antes del capitalismo:

> Los hombres trabajaban en los campos y las mujeres en los hogares donde atendían las parcelas familiares, los pequeños huertos, algunos animales y los establos, además hilaban y tejían: parte de los productos se vendían en pequeños mercados. De ese modo las mujeres suministraban una proporción considerable del ingreso monetario de sus familias. (Hartmann, 1994. p 248)

Otros hitos históricos aún más antiguos, dan cuenta de medidas legales contrarias al derecho de las mujeres en el trabajo. En Nuremberg en 1540, un conflicto de este tenor, se zanjó mediante la expedición de una ley que favoreció al gremio de talabarteros pues se permitió a las talabarteras ya en ejercicio, continuar con su trabajo, pero prohibió a partir de entonces, toda formación ulterior, así como la contratación de criadas con destrezas, con o sin formación previa. Con los avances productivos incipientes en las zonas más densamente pobladas de la edad media, se fue creando una división espacial entre campo y ciudad. Esta división incidió en la división del trabajo pues las tareas conjuntas antes realizadas en el núcleo familiar se fueron asignando paulatinamente y de manera exclusiva a las mujeres, mientras los varones disponían ya de un nuevo espacio de trabajo.

Aunque en el trabajo artesanal realizado en las familias, ya existía una división del trabajo en la que los hombres hacían tareas más especializadas y ocupaban el lugar de maestros y las mujeres casadas trabajaban en el gremio del marido en el procesamiento de materias primas o en el acabado final del producto, la nueva opción laboral para los varones creó mayor segregación en cuanto a las actividades que fueron tipificándose como femeninas. (Opitz, 1992)

Las mujeres, solo controlaban el proceso de producción si quedaban viudas (Hartman, 1994. p. 267). El trabajo doméstico de las mujeres devino paulatinamente en un no trabajo. A partir de las sucesivas expulsiones de las mujeres de los gremios, estas solo pudieron actuar en condición de ayudantes de su marido o de cualquier otro patrón. Las mujeres jóvenes eran trabajadoras suplementarias y adquirían destrezas que les servían una vez casadas. (Borderías y Martini, 2020)

Bajo el sistema capitalista la producción de capital, genera excedente, ganancia, acumulación. En cambio, el trabajo doméstico no se convierte en valor de cambio sino en valor de uso para el consumo, pero no como mercancía. Si en el hogar se cocina para el consumo es distinto a cuando se cocina para la venta con ganancia. La relación del trabajo en el mundo doméstico es distinta de la del mundo extra doméstico. (Borderías, Carrasco y Alemany, 1994)

Desde un comienzo existió una relación conflictiva entre los gremios de manejo masculinos y los talleres de mujeres, a quienes consideraban una indeseable competencia por que al ser más subordinadas trabajan por menos precio y porque además cuestionaba su posición simbólica de privilegio. Aún a finales del siglo XVIII se continuaba sin abordar en los análisis económicos, los aportes de las mujeres, tanto mercantil como doméstico y la exclusión de los trabajos mejor remunerados, que las forzaba a la pobreza y la prostitución.

La revolución francesa fue otra etapa en la que los derechos de las mujeres siguiron siendo secundarios, pese a que, por primera vez, las diferencias entre los sexos son retadas. En 1789, durante la elaboración de los derechos del hombre, la cuestión de la mujer no fue abordada por la Asamblea constituyente. Las mujeres quedaron relegadas y les fue prohibido participar en los asuntos públicos. Más tarde establecido ya el republicanismo, a la mujer se le otorgan derechos como elegir esposo en libertad, alcanzar el divorcio y dentro del matrimonio estar libre de la tutela del marido. Con el peyorativo nombre de las tejedoras, se denomina a las mujeres que participan de los debates, pese a este desprecio ellas piden participar de la guardia nacional pues ese hecho otorga ciudadanía, la petición es negada pero más adelante les es reconocido el derecho que aun no permite el sufragio de ellas. Las mujeres se expresan en la plaza pública y difunden sus mensajes en las barras de la Asamblea. Olympe de Gouges que hace un llamado a la insurrección en la primavera de 1795, cuelgan sus ideas o el mensaje que desean hacer trasladar, en los muros de las casas donde son leídos por todo el mundo. Olympe de Gouges era viuda y aprovecho las ventajas de ese estado para vivir en Paris y publicar los *Derechos de la mujer y de la ciudadana* (1791). Es guillotinada bajo el régimen del terror.

Solo diez años después de las conquistas logradas, llega la contra revolución y anula los derechos conagrados. En 1801 se decide que la libertad de las mujeres ha arruinado la autoridad de los maridos y que este no es un asunto político sino de naturaleza femenina. El derecho a la escarapela, esto es a la ciudadanía hizo temer que las mujeres quisieran el gorro frigio, símbolo de la libertad y además quisieran el voto. Los hombres temieron el reparto de poder y pusieron muchos obstáculos para impedir el escalamiento de las demandas. Por todo eso el movimiento sufraguista demoró tanto en conquistar el voto. Seía la lejana Nueva Zelanda y no Europa, la región pionera en este derecho.

Mary Wollstonecraft, por su parte, desde Londres, escribe sendos libros en defensa de las ideas republicanas: *Vindicación de los derechos del hombre* (1790) y *Vindicación de los derechos de la mujer*, en (1792). Con el primero. ataca a la monarquía y con el segundo, destaca el rol fundamental de la mujer en la sociedad. Se considera una de las primeras obras de filosofía feminista.

Para Julie Victoire Daubie, primera mujer graduada en una universidad francesa en 1861 y dedicada al periodismo, afirmaba que el bienestar económico y social de las mujeres era muy deficiente en Francia y las llevaba a situaciones desesperadas de pobreza. Ella consideraba que era necesario equiparar los salarios femeninos y masculinos cuando ambos realizaban los mismos trabajos, y que era necesario abrir nuevos campos de trabajo para las mujeres en las industrias nacientes, eliminando la desigualdad en derechos con los hombres. Las reivindicaciones de Daubie pueden ser vigentes en las modernas sociedades industrializadas que sufren hoy un proceso comparativamente similar de cambio tecnológico con profundos impactos para toda la sociedad. (Carrasco, 2006).

Alfred Marshall a finales del siglo XIX propone la medida en la escuela marginalista. Él desarrolló la teoría del Capital Humano, según la cual los hombres cotntribuían con su trabajo a la ageneración de riqueza. El elemento fundamental de su propuesta se centraba en la educación Se buscaba la protección a la familia, que no era otra cosa que destinar a las mujeres a las tareas del cuidado y la reproducción de la fuerza laboral de manera gratuita mientras se le pagaba al hombre, su marido, el valor del trabajo de él y el de sus esposas. No se le pagaba a ella. Marshall abogó por que no se concedieran títulos

académicos a las mujeres en la Universidad de Cambridge. Marshall no hacía más que reproducir la práctica social precapitalista.

El objetivo de la educación que había que dar a los chicos era prepararlos para realizar el trabajo industrial. En el caso de las chicas, sin embargo, estas inversiones en educación tenían como objetivo que se convirtieran en buenas madres y amas de casa, por lo que su aprendizaje se debía centrar en las áreas de la salud, alimentación y economía doméstica, para gestionar mejor el presupuesto doméstico, el hogar y la familia. Su misión era cuidar a los demás, por lo que eso era lo que tenían que aprender. (Marshall, 1954)

Cuando la producción capitalista desplazó a los gremios y la producción pasó a las fábricas, las mujeres ya estaban confinadas a lo doméstico, aunque sin estar totalmente excluidas del trabajo asalariado, pero este, cuando se cumplía siempre tenía menor remuneración pues ya existía esa tradición y existía menor posibilidad de organización para las mujeres dado que eran minoría y se aceptaba la minusvalorización de su labor. El Estado y la religión favorecía a los hombres en esta organización, ellos actuaban como cabeza de familia en la arena política y como cabeza de producción en sus hogares.

La segregación laboral de las mujeres continuó en los albores del siglo XX, al igual que la política excluyente de los sindicatos masculinos y la falta de entrenamiento y calificación de las mujeres. En muchos casos la exclusión se disfrazó o actuó como legislación protectora. Al respecto hay autores que aseguran que la debilidad de los sindicatos, los hizo llevar a defender el salario familiar como un mecanismo para defender el valor de los salarios vinculado al nivel real de vida “dentro de un mercado laboral anárquico que no marca un límite mínimo, aunque esta noción sirve para legitimar el pago de salarios complementarios a las trabajadoras” (Humphries y Rubery: 1994. p. 9). Para estas autoras, el salario familiar que solo logró una pequeña elite trabajadora preservaba una conciencia de clase militante y representaba una lucha colectiva frente al individualismo del capitalismo inicial. Era un fenómeno de resistencia a la penetración de las fuerzas del mercado en todas las esferas de la vida del individuo. La familia no debería ser, según esta visión, funcional al capitalismo.

Está de más agregar que las posiciones de Humphries y Rubery se oponen a las de Hartmann, las primeras argumentan que la visión confrontacional entre hombres y mujeres

proviene de una visión más reciente para una clase media dentro de un capitalismo monopólico, pero no para las mujeres y hombres del siglo XVIII. La posición sobre las familias que trabajan juntas de manera solidaria y no en competencia está corroborada según muchos autores, en el trabajo minero y el trabajo de cuadrillas familiares en Inglaterra.

Otros autores agregan que la aparente protección a las mujeres, y su confinamiento en la esfera doméstica era solo una medida de los dueños de las minas que conocían bien la dureza de los oficios y deseaban que no enfermara ni escaseara la mano de obra de los hombres y sabían que el trabajo doméstico y del cuidado era imprescindible en este logro. También existía la necesidad de horarios claros y continuos que no se darían en caso de que la unidad familiar entera trabajare, pues requeriría mayores tiempos de descanso para recargar fuerzas y atenderse y esto iría en contra de los mecanismos de abastecimiento y necesidad de continuidad en la producción.

Todavía, a comienzos del siglo XX en Australia, la garantía de la superioridad económica del esposo o "cabeza de familia" era expresa en la legislación:

> En 1919 el salario femenino (por ley) tenía que ser inferior en un 50% al de los hombres (para justificar su rol familiar), salvo "si existía el riesgo de que una mano de obra femenina más barata entrase en competencia con la masculina" (OCDE, 1991), en cuyo caso se podía considerar la posibilidad de ofrecer una remuneración igual" (Maruani, Rogerat, Toms, 2000. p.194.)

Sonia Ruíz García, estudia la legislación protectora en España a principios del siglo XX (Ruíz, 2013) y como más que proteger, excluye a las mujeres de ciertos trabajos y no protege justamente la actividad más relevante que las ocupa, el trabajo doméstico. Esto ocurre porque este trabajo no se considera trabajo y, por lo tanto, escapa a la legislación. Trabajo se considera lo extra domiciliario y aunque llegue a serlo, la remuneración no siempre está considerada.

También hubo consideraciones morales en la definición de la retribución al trabajo femenino. Se consideró que las mujeres eran más indisciplinadas, volubles y débiles,

argumentos que se utilizaron a conveniencia, pero en todo caso ni se consideró el salario familiar que sí consideraron otros países europeos y norteamericanos. En España en consecuencia se emplearon mujeres y niños, en largas jornadas con disciplina férrea. A la mujer casada se le asignó el espacio doméstico y se le permitió laburar allí por ingresos suplementarios que contribuyeron a infravalorar históricamente el trabajo a domicilio o por cuenta propia.

Las formas de organización económicas iniciales del capitalismo se basaron entonces en la creación y construcción de un orden sexual conformado por dos clases de seres humanos: los hombres y las mujeres, la producción cultural de dos géneros dicotómicos que no admiten ambigüedades; jerarquizados, unos dominantes y otros dominados. Se les dotó de lugares simbólicos, espacios físicos naturales, disposiciones subjetivas y libertades de acción diferenciadas (Florez - Estrada, 2007). A las mujeres les quedó asignado el trabajo doméstico y del cuidado gratuito, y se naturalizó esta división del trabajo a través de diversos dispositivos, uno de ellos el discurso religioso basado en las virtudes femeninas de abnegación y sacrificio y en unas condiciones inherentes a las características de la feminidad. Por esto el discurso del género rompe estas características y los muestra como una construcción social adecuada a los intereses del sistema que en nada son naturales.

Algunas teorías del liderazgo aún en boga, asumen que hombres y mujeres, tienen por su sexo, asignadas características naturales diferenciales frente a lo cual se opone el concepto de género. El peso de la religión y del marianismo, de vieja data, según la cual la virgen pura sin pecado concebida, era el epítome del amor filial representado en una maternidad sin sexo ni placer, y sin siquiera la mediación de la voluntad propia, contribuyó a construir y afianzar un esquema patriarcal que se fue perpetuando. La Biblia desarrolló la primera filosofía de la historia. Se da sentido a la vida humana al ponerla dentro de un contexto histórico, el cual se define como el cumplimiento de los designios y la voluntad divina, el acceso de las mujeres a las intenciones de la voluntad divina y el plan de la historia solo es posible gracias a la mediación de los hombres. (Gil, 2019) Aún hoy, los verdaderos representantes de dios en la tierra, llámese este Alá, Jesús o Yavéh, siguen

siendo los imanes, el papa, los cardenales y los obispos y nada que aceptan la equidad de género en sus organizaciones eclesiásticas.

Al asignar el trabajo doméstico a las mujeres se va engendrando una construcción social que crea una relación de poder, que establece o reglamenta desigualdades. Al estar la mujer ocupada en sus roles domésticos se limitaba el acceso a los espacios públicos, quedando éste en manos masculinas. Se establece así una segregación que consiste en "replegar a un espacio social para asegurar el mantenimiento de una distancia, para institucionalizar una diferencia, que a su vez ratifica un orden social" (Oliveira y Ariza, 1997. p.186)

Este fenómeno no se quedaría referido solo al plano de lo cultural, sino que trascendería a la definición de género como "una red de creencias, rasgos de personalidad, actitudes, sentimientos, valores, conductas y actividades que diferencian al hombre de la mujer, mediante un proceso de construcción social con aspectos distintivos" (Benería y Roldán, 1992, p.24)

Al respecto, Beechey (1977) considera que el capital diferencia a los trabajadores por género, y destaca como las mujeres casadas son fuente fundamental del ejército de reserva para el capital y son considerablemente más baratas. De acuerdo con esta autora, para Marx el capitalismo necesita contar con la existencia de la oferta de trabajo necesaria. Y por eso busca disponer de una población flexible que actúe como reserva, es decir, que pueda ser integrada en la producción cuando sea necesario, pero de la que simultáneamente se pueda prescindir cuando los cambios en la organización del proceso productivo así lo requieran. Esta reserva actúa como fuerza competitiva a través de dos mecanismos: forzando a la baja los niveles salariales y presionando a los trabajadores asalariados/as a someterse a tasas de explotación mayores. Borderías, Carrasco y Alemany (1994) niegan esta perspectiva marxista y aluden a que es el factor sexual, o las implicaciones que para el sistema tiene el trabajo reproductivo de la mujer y su gratuidad el que hace que el sistema las considere, pero en condición subalterna. Si no se protegiera de alguna manera este aporte reproductivo de la mujer, se amenazaría la supervivencia del sistema. En este debate interviene la investigadora Daniele Kergoat que desarrolla la llamada *co- extensividad*, la cual superpone los dos aspectos que no considera excluyentes. Ella habla que las relaciones

subalternas de las mujeres se basan en el género que configura el trabajo alrededor de las tareas de la reproducción y lo doméstico como necesidad esencial para el sistema y las relaciones de clase que requieren mínimos costos productivos y maximización de la utilidad y se logra a sus expensas. (Kergoat, 1984)

También así, Maruani (1993) señala que las teorías feministas han expuesto la insuficiencia de las teorías neoclásicas y marxistas, al poner el énfasis en la importancia de los factores sociales y culturales en las restricciones a las mujeres para acceder al mercado de trabajo. Además, apuntan la interrelación entre los papeles productivos y reproductivos de las mujeres y consideran que las desigualdades de género están relacionadas con el patriarcado que privilegia la sexualización de la mujer y su función reproductiva y restringe su participación social y política. Por tanto, capitalismo y patriarcado constituyen sistemas autónomos de opresión y explotación que se refuerzan mutuamente.

Todo lo anterior puede corroborarse en momentos históricos como la segunda guerra mundial, cuando hubo necesidad de movilizar reserva de mano de obra femenina para reemplazar a los hombres que fueron a la guerra. Las mujeres no regresaron a sus cargos gratuitos de amas de casa, sino que contribuyeron a incrementar el nivel de demanda de bienes y servicios a través de la capacidad de consumo que otorgaba a los hogares el doble salario. En economías de posguerra fue necesario incorporar brazos femeninos a la reconstrucción y más adelante, la sociedad de consumo que se instauraría con producción masiva, permitiría al sistema recuperarse de los impactos y pérdidas de la guerra y aumentar la productividad a niveles mucho mayores que los de etapas previas.

Tras la segunda guerra la economía agraria que ya venía en declive y había pasado a ser economía industrial capitalista, va intensificando su productividad por medio de la innovación tecnológica y pasa a ocupar menos personas en la actividad manufacturera. Las economías más avanzadas, se terciarizan al transformarse en economías de servicio, que son hoy, el sector que más empleo genera y ocupa. De nuevo, el Capital aprovecha la división sexual del trabajo y lo hace incorporando mujeres en el sector servicios, con bajos salarios y mediante la reorganización de las tareas domésticas con la automatización de las cocinas y de los hogares. Se afirma que, al convertir los trabajos domésticos en líneas de producción en las hamburgueserías en las grandes cadenas de comidas rápidas, se

estableció un esquema de desarrollo, que potenció el mayor consumo fuera del hogar, diluyó la capacidad de autoabastecimiento de este, (costura y alimentos preparados en casa) y mejoró la productividad doméstica con artefactos como licuadoras, molinos eléctricos, microondas, lavadoras y secadoras. Se buscó y logró la base productiva y de consumo para un mercado en franca consolidación, al otorgar a los hogares dos ingresos y los artefactos mencionados que aligeraron, pero no descargaron a las mujeres de sus tareas habituales o de su responsabilidad por estas.

Grandes contingentes de mujeres se insertaron en el mercado remunerado en el sector servicios y en el manufacturero a partir de la posguerra en Europa y norteamérica.

En Sudamérica y Europa los años 70, fueron la época de oro del ingreso masivo al trabajo remunerado de las mujeres. (Perez-Baleón, 2012). En los 90, ocurre un fenómeno similar pero esta vez producto de la era neoliberal que al alcanzar grades economías de escala, altos rendimientos en la producción llevan a las grandes empresas a su mayor internacionalización y a la búsqueda de lugares con menores costos laborales. Se produce la deslocalización de muchas empresas e industrias que se van del mundo desarrollado a las economías en transición o emergentes.

Todo tras la búsqueda de más rentabilidad o al menos, la recuperación de máregenes de rentabilidad pérdidos por las crisis periódicas del sistema como la del petróleo en 1973, cuando los precios del combustible se dispararon y el sistema del respaldo del oro en el dólar se terminó. Las crisis subsiguientes del sistema, más el auge de la manufactura china, llevó a las industrias del primer mundo a trasladar cada vez más, sus plantas a zonas de mano de obra más barata y con menores impuestos, en la búsqueda adicional de mercados emergentes que, a partir de la llegada de ese modelo, vieron desaparecer su base industrial.

América Latina recibió el influjo de la inversión extranjera en maquilas que crearon muchos cargos para las mujeres. El aumento de la participación femenina se ha dado dentro de las políticas macroeconómicas de la *flexibilización laboral*, que otros simplemente denominan, *precarización laboral*, que hace que las empresas enfrenten una competencia ya no sólo local, sino mundial, a partir no solo del uso de tecnologías que cada vez ofrecen mayores rendimientos, sino principalmente, a partir de las reducciones salariales y la extinción de beneficios que antes se tuvieron como garantizados, entre ellos los

proporcionados por el estado del bienestar social, tales como la compensación por desempleo, las indemnizaciones por despido, el derecho a vacaciones y a permisos remunerados, etc.

Las mujeres que no logran su enganche en las grandes empresas, deben dedicarse a empleos dentro de la informalidad o a laborar en pequeños talleres y en las empresas medianas y pequeñas, contribuyendo así a la fragmentación del mercado laboral que genera menores rendimientos y menores salarios. Todo este esquema conduce a su vez, a mayor precarización y a la pérdida más visible de garantías laborales En Colombia este esquema es el que se ha seguido en las últimas décadas. (Uribe, Ortiz y García, 2007). No solo Colombia y los países sudamericanos, sino aún zonas del llamado primer mundo, han visto desaparecer empleos y los países en general ven diezmado su tejido industrial. La desindustrialización ha sido el gran resultado que ha traído el modelo descrito, y hasta el Fondo Monetario Internacional, gran promotor del sistema durante las pasadas décadas, hoy afirma que: "En lugar de generar crecimiento, algunas políticas neoliberales aumentaron la desigualdad, lo que a su vez dificultó una expansión duradera" (Ostry, Loungani y Furceri, 2016).

El director y fundador del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, ha hecho un llamado a hacer un "reinicio" del sistema aprovechando la pandemia y la crisis por ella generada para:

> Reevaluar con mente abierta el fundamentalismo de libre mercado que ha erosionado los derechos de los trabajadores y la seguridad económica, y ha desatado una carrera desregulatoria hacia el fondo y una ruinosa competencia impositiva, y ha permitido el surgimiento de nuevos monopolios globales gigantescos. (Dinero, 2020, párr. 5)

Los países desarrollados incorporaron nuevos modelos de negocio como el de la Cadena de Abastecimiento, que ha permitido fragmentar la producción de tal forma que, en cada eslabón del proceso, se obtengan los mayores ahorros y beneficios. La producción antes centralizada pudo descentralizarse gracias a las Tecnologías de la Información y la

Comunicación y al agregado de mayor automatización de procesos en la línea manufacturera. A eso se agregaron las mejoras del transporte global con la creación de oligopolios navieros y grandes alianzas de aerolíneas y diversos sistemas de distribución.

El complemento o derivación lógica de esta transformación en el sistema productivo, ha llevado a que quienes controlan las Cadenas de Abastecimiento subordinen e impongan sus condiciones a los mercados de mayor fragilidad y atraso tecnológico. (Friedman, 2012); Esto obviamente se refleja en las condiciones laborales que ahora se imponen y que debilitan los sindicatos, las viejas protecciones a la familia y al trabajador, y diezma la protección del trabajo de larga duración transmutándolo en trabajo flexible, a tiempo parcial, descentralizado, temporario y sin beneficios legales. En este escenario vuelven a ser las mujeres las grandes damnificadas como ya revelan los indicadores de participación femenina, desempleo y en algunos casos, brechas laborales y salariales ampliadas. Claro, no todas las mujeres, las mujeres educadas de las zonas urbanas, de clase media y superior, gozan incluso de algunos beneficios de este modelo pues disponen gracias a él de servicio doméstico barato y en el caso de los países del primer mundo del trabajo de mujeres inmigrantes carentes de cualquier protección laboral o derecho a la sindicalización.

Con la globalización instaurada que dio libertad casi absoluta al movimiento del capital y con el desmantelamiento del viejo sistema de bienestar, herencia de la posguerra se da término al llamado contrato social que por décadas reguló la relación entre capital y trabajo.

Pero no solo se afectó el contrato social, sino según argumentan algunas economistas del feminismo, el *contrato sexual*, según el cual, el varón era el ganapán del hogar y podía sufragar la mnutención de la mujer y los hijos. Los varones que antes trabajaban a tiempo completo y eran los proveedores del hogar, pasan a ser temporeros, es decir, a trabajar con contratos de corto plazo y hasta en horarios menores al tiempo completo, cosa que antes solo ocurría a las mujeres. Estos cambios llevan a una crisis profunda de la familia patriarcal y a los roles y tareas que a cada parte de la familia le tocaba.

El viejo “contrato sexual” estaría siendo socavado por una serie de procesos conjuntos, heredados del modelo de globalización. Autoras como la norteamericana Nancy Fraser (2013) considera que el ingreso masivo de las mujeres a un mercado precarizado en lugar de ser un logro para las mujeres, fue funcional a las crisis más recientes del sistema capitalista, pues ellas actuaron como fuerza laboral de amortiguamiento sin mejorar sus condiciones y por el contrario lo que se ha producido es una transformación al interior de las familias y de sus jerarquías y roles, que ha derivado en individualismo en las luchas y según otras autoras en violencia intrafamiliar al transformarse el rol masculino basado en el rol “patriarcal tradicional” y al menguar la jerarquía masculina en el hogar basada en la capacidad de proveer y sustentar a sus miembros, en una vida organizada alrededor del trabajo. (Amoros, 2008. pp 42,43).

Sobre el auge de la violencia intrafamiliar y otras formas de violencia contra la mujer, también sub producto del establecimiento del modelo económico neoliberal, se diserta en el siguiente apartado. La violencia contra la mujer es antigua y en algunas formas cambia, pero la esencia de ella, que busca subordinar, excluir y domesticar sigue siendo la misma.

Las contradicciones del sistema capitalista en la tercera década del siglo XXI se anticipan más complejas. Las disrupciones que a gran escala vienen produciendo las nuevas tecnologías, con sus plataformas globales, el aprendizaje automático, la robótica y la automatización cada vez más acelerada de los sistemas productivos, señalan la pronta desaparición de millones de empleos. Las consecuencias sociales de esta transformación se anuncian como el gran desafío que encaran no solo las trabajadoras y mujeres del mundo, sean ellas ejecutivas, obreras, del sector formal o del informal, toda la masa trabajadora se verá afectada y el re diseño de unas nuevas estructuras políticas y laborales, es desde ya una discusión que anuncia nuevos y agudos debates. El mayor riesgo para las mujeres en estos nuevos escenarios es que en lugar de atenuarse, las viejas barreras laborales y de participación y acceso a los cargos de poder para las mujeres, puede llegar a reinstaurarse o incluso hacerse más opresivas.

Los impactos ya se sienten, algunos se expresan en violencia creciente contra las mujeres y otros son imprevisibles. Los apartados siguientes cubren estos dos aspectos.

Impacto y evolución de la violencia simbólica y real contra las mujeres como medio de sometimiento e impacto del cambio tecnológico sobre ellas como trabajadoras.

2.1.4. Violencia simbólica y real: sustento de la subordinación

La subordinación económica se ha gestado y mantenido agregándose a sutiles y no tan sutiles mecanismos como la violencia simbólica, que en sus orígenes y aún hoy devienen en violencia física contra la mujer y opera un papel importante en la negación del pleno acceso a la igualdad y a los derechos.

Investigaciones antropológicas como las de Claude Meillaseaux (1990), explican cómo el rapto de mujeres ha tenido un contenido económico: "asegurar las tareas agrícolas realizadas por mujeres y las células reproductivas, allí donde el número de mujeres fértiles era insuficiente". (p.48)

Prácticas como el rapto, la violación y la lapidación se narran en leyendas, tradiciones y libros sagrados de buena parte de las culturas. Como ejemplo de que las mujeres han sido el epítome del honor varonil, basta recordar guerras como la de Troya, en la que los contendientes llevan sus reinos a la más brutal confrontación, para vengar el honor burlado en el rapto de una mujer.

Investigadores e historiadores datan el sometimiento de las mujeres en épocas muy remotas que se transforman y perviven. A través de la conformación de las estructuras tribales y luego familiares y del rol de las mujeres en su interior, se creó un lugar subalterno para la mujer. Las uniones de sangre generadas a través de los matrimonios fueron el atenuante de muchas disputas entre ducados y reinos de la antigüedad. La institución matrimonial tuvo muchos propósitos bajo el cristianismo, así como el harén lo tuvo para el islamismo. En la Edad Media, en Europa solo algunas mujeres de grupos privilegiados podían esperar alguna protección en su viudez. Los autos judiciales episcopales demuestran que en el norte de Francia las jóvenes viudas eran engañadas económicamente y consideradas *ganado salvaje*. Existieron expediciones organizadas para asaltar mujeres y demostrar que requerían el manto protector del varón mediante el matrimonio. Si no accedían o daban signos de autonomía e independencia, eran doblegadas mediante la

violencia sexual y el maltrato. No en vano, las novelas de caballería idealizaban la paciente espera de la doncella que oraba y guardaba votos de fidelidad por su guerrero que conquistaba para su señor, lejanas tierras.

Pese a este cúmulo de trágicas historias y costumbres, las mujeres de las clases altas tenían distintas opciones, o al menos su opresión podía ser más aliviada e incluso denunciada por ellas mismas. Tal es el caso de la que algunos historiadores consideran pionera feminista, la escritora Cristina de Pizán, quien, en el siglo XV, sin ser noble ni religiosa, y tras enviudar con seis hijos, decide estudiar, escribir y recuperar el tiempo perdido. “Solita estoy y solita quiero estar, para ser patrón de mi propia nave”, escribió. Sus libros se hicieron famosos, quizás porque en ellos denuncia la desigualdad social de las mujeres y las anima a combatirlas mediante la educación. “No hay que quedarse agazapada en un rincón como un perrillo. Instruiros y empuñad la pluma.” A las damas les recomienda “tener corazón de hombre”, a fin de poder dirigir a sus vasallos en ausencia del marido. (Otero, 2017)

Hoy como entonces, las mujeres educadas y pertenecientes a los estratos altos de la sociedad, tienen también un sitial distinto en sus comunidades y pueden aspirar a los altos cargos y a la dirección de las sociedades, aunque como se ha reiterado, sigue siendo esquivo para la mujer, el acceso a los mismos, en proporción justa a su peso demográfico.

En el ascenso del poder religioso católico en la baja edad media y comienzos del renacimiento los curas debían consolidar su influencia. Es entonces cuando los conceptos de *amor* y *matrimonio* son sofisticados a través de una verdadera pastoral para las mujeres.

El marianismo o culto a la virgen María, adquiere todo su esplendor. María, modelo de mujer y madre, era el mecanismo de domesticación de la mujer, quien al aceptarlo producía (e) y reproducía (e), un modelo de opresión que garantiza el orden establecido. (Duby y Perrot, 1991)

El mundo caballeresco medieval, celebró el *amor cortés* y lo ensalzó al márgen del matrimonio, como modelo de vida, tanto la Virgen María, como la dama de los relatos caballerescos, resultaban inalcanzables. Las narraciones populares y los relatos representaron de manera frecuente este conjunto de tradiciones sociales.

El amor cortés y el marianismo eran la prédica dominante para el minoritario número de mujeres de la élite, mientras que, para las campesinas y trabajadoras de los burgos, la prédica era distinta. Del rol de santas o pecadoras, sumisas, lúbricas o taimadas, se establecía de todas maneras el nivel de trabajadoras rasas estando ellas representadas en un centenar de oficios, de los cuales 72 podían ser desempeñados por mujeres. Había tenderas, juezas, zapateras, panaderas, curtidoras, músicas, albañilas, juglaresas y trovadoras. (Otero, 2017) Un oficio típicamente femenino era el de la prostitución, regulada y floreciente. Las obreras del amor ganaban en dos citas el equivalente al salario de una campesina, debían pagar impuestos y gastar en afeites y oropeles. (López, 1998) Se puede concluir que existía un sistema de clases que el capitalismo posterior acentuaría, pero que la historia de la mujer no puede negar ni ocultar el tremendo aporte que hicieron ellas, así fueran el pequeño grupo de privilegiadas a las sociedades de su época. “Ellas fueron parte indispensable en la transmisión de la cultura tal y como hoy la conocemos. Fueron artesanas, artistas, pensadoras, escritoras, mecenas, administradoras de diversos derechos y poderes, regentes de territorios…y, sin embargo, apenas se nos habla de ellas.” (Camino, 2019. p. 2) Lo importante de toda de esta seguidilla de historias y evoluciones del rol de las mujeres, es constatar que siempre ha existido un esquema dominante para las mayorías, lo que hoy denominaríamos tendencia *mainstream* y para los grupos privilegiados, excepciones y precisamente, privilegios.

En el caso del mundo actual bajo el floreciente capitalismo que ha concentrado las fortunas y los negocios, ha fortalecido los monopolios, ha arrasado los sistemas de bienestar, también se configura un escenario similar, de sumisión para las mayorías y entre ellas, las minorías más golpeadas por la exclusión y la pobreza y un trato preferencial para las clases acomodadas. Esto no obsta, sin embargo, para admitir que, aunque pertenezcan a las clases privilegiadas, las mujeres, aún las educadas, siguen teniendo brechas por cerrar.

Retornando a la manera en que la violencia, la simbólica y la real, se teje en un entramado construido con hilos de distintas procedencias y que evoluciona al vaivén de las dinámicas de los tiempos y las coyunturas, se encuentran a dos autores que han brindado unos aportes claros a cómo se configura la construcción de los esquemas de dominación. Son ellos Bourdeiau y Foucault.

Bourdieau (1999) afirma que la legitimación del orden social no es un mero asunto de propaganda, sino que parte del hecho que los grupos sociales dominantes aplican o hacen que el mundo acoja sus estructuras de significación. En cuanto al imaginario social, el conjunto de significaciones que mantiene unida a la sociedad, no hace referencia a elementos discursivos y racionales sino a elementos extra discursivos. Estos elementos son marcos de referencia, códigos de conducta, esquemas de comportamiento. El discurso del orden y los elementos del imaginario social no requieren el ejercicio de la fuerza para el mantenimiento de un orden dado. Su eficacia se da porque moldea las subjetividades de tal forma que los sujetos desearán aquello necesario a los intereses del poder.

El orden que ha mantenido la vigencia de la subordinación femenina, es un orden sustentado en instituciones como la iglesia, la familia, las organizaciones empresariales y más recientemente, los medios. Mediante todas estas esferas se han construido las subjetividades sobre la mujer altruista, dadivosa, olvidada de sí misma, consagrada al hogar, suave y dulce en su estilo, poco ambiciosa y poco amante del riesgo para la mayoría de los casos. En la teoría del liderazgo moderno, se aduce un carácter similar, en el que las cualidades destacadas son la moderación, la templanza, el trabajo de equipo, la escucha y la consideración por los otros, que lleva a la mejor resolución de los conflictos. Sobre estas publicitadas virtudes, se construye también buena parte de la justificación, porque es preciso justificarlo, el que las mujeres ingresen como fuerza laboral complementaria a la presencia dominante y a la capacidad racional del varón en la conducción de las organizaciones. Bourdieu, (1998) tilda estos argumentos usados por algún sector del feminismo como argumentos débiles y poco contundentes. No son palabras de Bourdieu, pero palabras más, palabras menos, las mujeres siguen siendo la costilla de Adán, un complemento, un subconjunto, una parte del todo.

Todos estos factores han coadyuvado a crear una economía donde su trabajo ha carecido de valor monetario, no se ha medido, es natural porque proviene de un altruismo femenino casi genético. La división del trabajo expresa claramente, la construcción simbólica de poder entre los géneros. Hoy de muchas otras maneras y a partir de muchos otros circuitos como el sistema mediático, que enfatiza el mundo de lo *femenino* con sus consabidas monsergas sobre belleza, culto al cuerpo, mundo doméstico y despolitización

de las relaciones emocionales, el sistema simbólico se produce y reproduce permanentemente y configura todo un universo que indefectiblemente se interioriza por todos. La vieja violencia sexual, política, simbólica y física pervive plácidamente y goza de cabal salud.

La subordinación femenina se construye desde el vestuario, los modales, la apariencia y el lugar social que ocupa la mujer, no solo en la esfera doméstica, sino en la pública. Las conminaciones en materia de buena conducta son particularmente poderosas para las mujeres, las normatizan y se dirigen en primer lugar al cuerpo sin pasar necesariamente por el lenguaje o por la conciencia. Las mujeres saben sin saberlo que al adoptar tal o cual comportamiento, tal o cual vestimenta, se exponen a ser percibidas de tal o cual manera. Esta percepción simbólica es aprendida por hombres y mujeres y produce y reproduce un orden de dominación masculina. (Bourdieu, 1999)

La violación sexual a las mujeres en los conflictos bélicos confirma en parte los postulados de Bourdieu, quien era pesimista sobre los avances del feminismo en deconstruir el armazón histórico poderoso que mantiene la subordinación. Pese al avance tecnológico, el peso de la violencia más primitiva se sigue ejerciendo sobre el cuerpo femenino como trofeo de guerra. Son los casos de la violencia en la guerra de la región Balcánica, en el conflicto colombiano y en la cotidianidad de muchos países hoy.

Algunos ritos de iniciación son una forma expresa de violencia sexual, matizada y codificada como rito sagrado, una manera de asegurar y perpetuar la subordinación de la mujer. Por eso para parte del feminismo, el matrimonio es una forma sublimada de legitimación de la violencia patriarcal. Es una forma primaria de “formalización de la persecución de las mujeres”.

En la literatura antigua se evidencia la violación colectiva como manera de mantener y conjurar sus rebeldías. Acciones de este tenor no solo subsisten, sino que se registran en las noticias con inusitada frecuencia. Hoy se perciben nuevas formas de violencia contra la mujer que han llevado a la tipificación del delito de feminicidio, que en algunos países se está transformando en epidemia.

Distintas investigadoras señalan entre las causas del feminicidio, el surgimiento de estructuras criminales y mafiosas, incluso internacionales, que navegan en los márgenes de

una legalidad difusa y bastante naturalizada. El desmantelamiento de los sistemas previsionales y de seguridad social que tanto costó construir, excluye y lanza a la marginalidad a muchos. Rita Segato, investigadora feminista brasilero argentina ha estudiado el feminicidio masivo en Ciudad Juárez, Méjico y en otros países de Centroamérica. Ella afirma que:

> Las transformaciones que atraviesa el mundo en nuestros días, en un contexto de desestatización, neoliberalismo y de marcada desigualdad, ha instalado en Juárez un Estado paralelo conformado por corporaciones armadas con dominio territorial absoluto y un accionar sistemático y organizado, en un totalitarismo, en donde el cuerpo femenino forma parte de la dominación territorial y donde su aniquilamiento expresa y propicia la existencia de este dominio. Definida como una *Segunda Realidad* ejecutada mediante un *Segundo Estado*, esta estructura subyacente encuentra su fundamentación en una *segunda economía* informal, constituida por un enormemente abultado capital de origen criminal. (Segato, 2013. p. 44)

Violar a las mujeres para estigmatizarlas, para que sus hijos engrosen la demografía del contrario, para utilizarlas como vehículo con el que herir y combatir al enemigo, no es un caso aislado ni nuevo, ocurre en todo el mundo, en todas las zonas en conflicto, sean estos religiosos, territoriales o por narcotráfico.

En el caso colombiano abundan los ejemplos de dominación territorial de grupos paramilitares e incluso, militares que han usado la tortura, la violación, el asesinato contra las niñas y las mujeres para desplazar, sembrar el terror y establecer su dominio territorial con fines de lucro y control hegemónico de los recursos mineros, del subsuelo, de las selvas y espacios rurales.

El poder no es algo que se posee sino un entramado de relaciones sociales. Foucault, lo define como un conjunto de relaciones de fuerza que incluye las estrategias que lo permiten y lo hacen efectivo. El poder está en todas partes, es capilar y se ejerce en las relaciones cambiantes, con diferentes direcciones e intensidades. Para Foucault no hay

poder externo si no que este preside las relaciones humanas (desde la interioridad de los seres humanos en sociedad). (Foucault, 1991)

El poder se consolida y perpetúa como ya se ha señalado, mediante diferentes mecanismos o dispositivos como son los elementos discursivos y no discursivos. Para Foucault el poder no es mera represión ni negatividad, sino que incluye positividad y para reproducirse determina cosas como la pasión, el deseo y el saber. Por la mera fuerza, la represión y la negación serían insostenibles.

La fuerza sería una mera instancia inicial de la estrategia de poder. Para el mantenimiento de un orden hacen falta "el discurso del orden" y el "*imaginario social*" (Castoriadis, 1989). El discurso del orden hace alusión a los saberes y enunciados, por ejemplo, los discursos científicos y religiosos.

El lenguaje tiene para el poder una acción legitimadora, es un instrumento de poder a través del cual los discursos hegemónicos imponen su propia perspectiva, su percepción del mundo y la significancia que se le asigna.

2.1.5. Los desafíos en la economía digital: las brechas pueden ampliarse

Como se ha dicho, el esquema de la globalización, con su acelerado intercambio comercial, consecuencia de la producción masiva, produjo la irrupción numerosa de las mujeres al mercado del trabajo remunerado, en las regiones donde esta participación tenía los mayores rezagos, como en América Latina. Esta irrupción se realizó en condiciones de desventaja que se han perpetuado y se traduce en más precariedad, informalidad, menor protección en salud y menor salario en la llamada segregación vertical. (OIT, 2017)

También la amplia mayoría de mujeres en el mundo, siguen cumpliendo tareas en determinados sectores que, al tener mayoría femenina en sus ocupaciones, no son valoradas y remuneradas con equidad, aunque su complejidad e importancia social sea esencial para todos. Tal es el caso de las tareas del cuidado, las asistenciales y las domésticas. Esta es la llamada *segregación horizontal*.

Y aunque las mujeres logren escalar posiciones gracias a su mayor educación que incluso supere las de su contraparte masculina, siguen teniendo un tratamiento salarial

diferencial, o *brecha salarial de género*; que no es atribuible a factores como la menor habilidad en la ejecución de las tareas, si no al mero hecho de ser mujer. (Artza, Chaves, Carcedo y Sánchez, 2019)

Ese numeroso grupo de mujeres en la base productiva requirió consecuentemente administradoras femeninas e impulsó el camino de ascenso para muchas de ellas. Este hecho unido a la mayor educación recibida por el conjunto de mujeres en la sociedad y a la menor tasa reproductiva, producto del uso extensivo de los sistemas anticonceptivos, más los procesos crecientes de urbanización y los cambios del capitalismo en la globalización, condujeron a que las empresas incorporaran muchas más mujeres en sus niveles de gerencia media, en condiciones más benignas. Sin embargo, la brecha salarial ha sido tozuda inclusive cuando las mujeres son promovidas a estas escalas jerárquicas superiores.

Las brechas de género se extienden a las llamadas habilidades del siglo XXI, las tecnológicas y científicas, altamente valoradas hoy y cuya demanda continúa en rápido crecimiento.

En los países de la OCDE, desarrollados y ricos en su mayoría, las mujeres se encuentran mejor posicionadas que los hombres en términos de habilidades TIC, pero están por debajo en términos de habilidades CTIM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática) y de gestión y comunicación (OCDE, 2018a).

En América Latina y el Caribe, aunque la brecha educativa está casi cerrada las mujeres representan el 60% de los graduados en carreras terciarias y universitarias, y dentro de estas, solo representan el 30% de los graduados en carreras CTIM (BID 2018).

Cuando las mujeres hacen presencia en estos sectores ocupan los niveles inferiores de la escala salarial (Bustelo, Suaya y Viollaz, 2019). La evidencia disponible indica que los hombres superan a las mujeres en las habilidades CTIM ampliamente. (Agüero, Bustelo, y Viollaz, 2020)

Otro estudio de la Universidad Paulista de Brasil, señala la carencia de investigación sobre brechas digitales de género en América Latina, que es escasa y no existe articulación entre los estudios incipientes. (Berrío, Marín, Ferreira, y Das Chagas, 2017) Existe falta de referentes femeninos y mentoras en ciencia y tecnología en los países desarrollados, pero

en América Latina esto es endémico y grave (Schwartz, Casagrande, Leszczynski, y Carvalho, 2006).

El Banco Mundial, a través de su filial regional, El Banco Interamericano de Desarrollo BID, ha publicado los resultados de una recolección piloto y propuesta para la medición de las brechas de género en ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe. La primera advertencia es que resulta difícil medir esas brechas por cuanto existen pocos datos e indicadores disponibles a nivel internacional. Los resultados del análisis confirman que hay una presencia femenina reducida en disciplinas CTIM, fuertemente masculinizadas, y dificultades para alcanzar los puestos de liderazgo en diversas esferas de los sistemas nacionales de Ciencia y Tecnología C y T (López - Bassols, Grazzi, Guillard, y Salazar, 2018). También el BID en asocio con Diálogo Interamericano ha publicado el libro "*El Futuro del Trabajo en América Latina, ¿cómo impactará la digitalización y qué hacer?*", allí se propone a los gobiernos anticiparse a los impactos, aprovechar las ventanas de oportunidad y cerrar brechas laborales de manera rápida (Bitar, 2020).

El comercio tradicional ha sufrido una gran transformación durante el periodo de la pandemia, llevando al cierre de miles de establecimientos y negocios alrededor del mundo y haciendo forzoso el uso de plataformas de e-*commerce.* Los grandes ganadores de esta coyuntura, han sido plataformas como Ali Baba, Amazon, Mercado Libre y sus equivalentes locales en cada país. Este nuevo escenario que también ha afectado al sector salud, al educativo y en general al sector productivo; ha puesto en mayor evidencia lo que ya las propias entidades supranacionales venían advirtiendo, que el desarrollo tecnológico iba a demandar nuevos perfiles laborales caracterizados por la formación en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, las CTIM, y que en este sector precisamente las mujeres tienen menor representación y por lo tanto serían las mayores excluidas.

Nadie había imaginado que los estudios y previsiones que señalaba la insuficiente disponibilidad de mano de obra femenina en CTIM, se materializaran tan rápidamente. La pandemia ha evidenciado dolorosamente este hecho. En Colombia, el desempleo medido en el 2020, constata las mayores tasas históricas de desempleo para las mujeres, y los expertos en mercados del trabajo advierten que la demanda de nuevas posiciones comienza

a no ser llenada por la carencia de perfiles adecuados a las nuevas necesidades en empleos de saberes tecnológicos.

En medio de este paisaje de luces y sombras respecto a las viejas aspiraciones aun sin alcanzarse, surgen nuevos y complejos retos que obligan a una mirada renovada y a afinar las estrategias para el cierre de brechas de género. La década 2020 -2029 constituye un momento de aceleración hacia una mayor transformación tecnológica en del mundo del trabajo; los impactos sociales, económicos y políticos del cambio, se prevén de hondo calado.

Se advierten ya, efectos sobre los empleos basados en tareas manuales y repetitivas, de escaso valor agregado. Los trabajos de análisis y control, que hoy requieren calificaciones y titulación superior, comienzan también a ser afectados por la inteligencia artificial y el denominado capitalismo de los datos, o economía basada en las predicciones de escenarios de consumo que contribuyen a afinar estrategias empresariales, gracias al procesamiento de enormes flujos de datos e información de las personas y los grupos. Bajo esta capacidad masiva e intrusiva de analizar datos y comportamientos humanos, las empresas de mayor crecimiento y mayor número de usuarios del planeta como Google, Facebook y Amazon ejercen una vigilancia masiva con derivaciones de alto riesgo para las democracias del mundo. En 2013, Snowden denunció que el gobierno de Estados Unidos, tenía la plena capacidad de leer cada correo electrónico, escuchar cada llamada y entrometerse en los rincones de la vida privada de todos y cada uno de los ciudadanos del mundo y amplió y explicó el alcance de tales acciones en un libro titulado "*Vigilancia Permanente*". (Snowden, 2019)

La transición tecnológica que trae la robótica, la automatización, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la impresión 3D, el procesamiento masivo de datos, entre otros; creará disrupciones o transformaciones abruptas en el ámbito laboral. Las mujeres son un flanco débil en esta transformación, aunque algunos creen que su menor presencia en las áreas de ciencia y tecnología las afectará menos. *(*Sorgner, Bode *y* Krieger-Borden, 2017). Para otros es claro que no estar en esos sectores de gran crecimiento, ya significa una desventaja y que no estarlo en el futuro inmediato, podría expulsar prolongadamente a las mujeres de muchos mercados y confinarlas aún más, en las

posiciones de menor relevancia o simplemente a las tareas del cuidado. El llamado techo de cristal podría transformarse en uno de acero.

En el último informe sobre las habilidades necesarias en un mundo en transformación en contraste con la disponibilidad de talento, la firma internacional de reclutamiento Hays, bajo del título "*The Global Skills Dilemma"* señala que hay una fractura entre la necesaria provisión de empleos de nuevos perfiles que incluyen habilidades tecnológicas y la velocidad en que el sistema educativo tradicional produce tales perfiles. También advierte de que ciertas ocupaciones con mayor presencia de mujeres son más susceptibles que el resto a verse significativamente afectadas por la introducción de la automatización laboral. Esta segregación ocupacional ya muestra un impacto creciente sobre las mujeres y pese a que ellas ostentan hoy mayores tasas de egreso universitario, lo hacen en carreras que no tendrán en el futuro mayor crecimiento. (Hays, 2020) La mayor oferta de empleo se espera en los sectores CTIM, donde las mujeres están subrepresentadas. La proporción de mujeres a hombres de graduados en estos sectores en Latinoamérica varía de un abismal 1: 5 en Chile a 1: 2 en Guatemala. Y para esas mujeres que irrumpen en los campos dominados por hombres, es fundamental prevenir una tubería con fugas fomentando su continua participación y eventualmente su adhesión a puestos superiores. (Cox, 2017. p.15) El análisis realizado por *World Economic Forum*, en asociación con LinkedIn este año, ha encontrado que:

> Solo el 12% de las mujeres están empleadas como profesionales de la computación en la nube, y el 88% restante de los puestos son ocupados por hombres. Poco más de uno de cada cuatro profesionales de los datos y la inteligencia artificial son mujeres, según el análisis. Esto es motivo de gran preocupación, dado que las mujeres profesionales del sector de la tecnología son cruciales para garantizar que las soluciones futuras no tengan ningún tipo de sesgo de género involuntario. (WEF, 2020. p.8)

Un factor que puede agrandar la brecha salarial entre géneros de manera no controlada, es el uso de la Inteligencia Artificial (IA) para la búsqueda de candidatos y la

creación de una lista final para las entrevistas. Según HAYS y Oxford Economics, (2019-2020) los trabajos de diseño y programación de la IA están particularmente segregados, ya que las mujeres solo representan un 22% de los empleados que se dedican a esto. Es factible en consecuencia, que la IA seleccione varones para las entrevistas iniciales y filtre a las mujeres por su escasa representación en esas profesiones.

La falta de diversidad en un trabajo que es fundamental para la creación de nuevas tecnologías potencialmente ubicuas preocupa, porque los programadores pueden trasladar a la máquina inconsciente sesgos de género que hagan que los algoritmos, puedan interpretar como carencia de habilidad en ellas, la falta de mujeres en áreas tecnológicas y esto incida en la selección de candidatas para los cargos. (Cox. A 2020)

La transición tecnológica creará muchas más disrupciones o transformaciones abruptas en el ámbito laboral, social, económico y político. Las mujeres que para algunos son el flanco débil en esta transformación, son para otros analistas, la parte protegida pues muchos empleos que son servicios personales o tareas del cuidado, que requieren empatía y que son difícilmente automatizables, crecerán y serán menos afectadas por los cambios de la ciencia y la tecnología. (Pampliega, 2019). Para otros es claro que no estar en esos sectores de gran crecimiento, ya significa una desventaja y que no estarlo en el futuro inmediato, podría expulsar masivamente a las mujeres de muchos mercados del trabajo y confinarlas aún más, en las posiciones de menor relevancia (García-Holgado, Camacho y García-Peñalvo, 2019). El llamado techo de cristal que inhibe la llegada de las mujeres a los altos cargos podría 146 transformarse en uno de acero.

Por su parte la Comisión Económica para América Latina, CEPAL; señala que las TIC permitir a las mujeres formar parte activa de redes de desarrollo, de apoyo y divulgación, mejoran la sociedad pues posibilitan el acceso a nuevos trabajos y profesiones, la participación en iniciativas de aprendizaje interactivo y ayudan a empoderar y mejorar sus vidas. Facilitan también que las mujeres ocupen el espacio público en la sociedad, creando recursos, aportando ideas y opiniones, haciendo valer su ingenio y creatividad. (Bárcenas, Rico, Benavente, y Barrientos, 2019). Alentar el desarrollo de indicadores experimentales para examinar temas más complejos como las barreras tácitas que siguen obstaculizando la participación y avance de las mujeres en estudios y carreras científicas

incluyendo los conflictos entre trabajo y vida familiar, la fuerte predominancia masculina en las estructuras de poder de la ciencia y la persistencia de estereotipos (Vaca-Trigo, 2019)

Respecto a las dinámicas de evolución de las tecnologías y su impacto en el mercado del trabajo, se habla de tres olas. Se prevé que la primera está en marcha desde décadas previas y se ha consolidado en el año 2020. La segunda ola ha avanzado y al acumularse nuevo conocimiento y generarse cada vez, mayor capacidad de procesamiento informativo y materiales e infraestructura de mayor velocidad de trasmisión de esos datos, tal etapa se acelera y se pasa entonces, a una etapa en la que la inteligencia de las máquinas se hace autónoma y las inteligencias algorítmicas y robóticas, podrán tomar decisiones, programar y llevar a cabo tareas de mayor complejidad. Esta tercera ola, es distante y puede tener ralentización en su desarrollo. (Brown, Goslin, Sethi, Sheppard, Stubbings, Sviokla, Williams, Zarubina, D y Fisher, 2017)

A continuación, se describen esas etapas u olas y los efectos sobre el trabajo y el género.

a. **Ola Algorítmica (Inteligencia asistida):** las mejoras implican automatizar tareas simples. Esta ola está en marcha y da cuenta de pérdidas de empleo de un 3% en 2020. Al ser la participación global femenina menor a escala global, y al ser el desempleo mayor entre las mujeres jóvenes y entre las mayores de 50 años, puede deducirse que esta ola tendrá o tiene ya, efectos incipientes pero adversos para el empleo femenino. (Hawksworth, Berriman y Goel, 2018)

b. **Ola Emergente (Inteligencia aumentada):** humanos y máquinas colaboran en la toma de decisiones. Provocará la automatización de tareas repetitivas y rutinarias, las que cumplen mayoritariamente las mujeres. Su mayor impacto se consolida en algunos sectores ya en el inicio de la década 2020- 2029. Significará la pérdida de un 30% de empleos a medida que avance la ola. Los varones también tendrán relevo masivo porque estas tecnologías afectarán la industria manufacturera y en el proceso de colaboración entre humanos y máquinas se potenciará la productividad reduciéndose la demanda de brazos y capacidades humanas.

c. **Ola de Futuro: (Inteligencia autónoma):** permitirá el desarrollo de inteligencias artificiales capaces de tomar decisiones y resolver problemas en situaciones dinámicas del mundo real. Alcanzará la madurez entre 2030 o 2040. No se alcanza a prever si habrá afectaciones de género distintas, pero si el cambio es veloz, las mujeres serán más proclives a la pérdida de empleos, al ser minoría y persistir en estar menos presentes en los programas educativos CTIM. En esta ola, se afectarán hombres y mujeres, quizás de modo **distinto. En todo caso la sustitución de trabajo humano será mayor. (**Shook y Knickrehm, 2018).

2.1.6. La gestión de los recursos humanos y la equidad de género

El profundo cambio social y demográfico, unido al cambio experimentado con la irrupción masiva de las mujeres a los espacios sociales, políticos y económicos, marca la nueva hoja de ruta de las empresas que tienen el reto de revisar la actual cultura empresarial transmitida y las maneras de gestionar, liderar y dirigir equipos.

Los cambios en el entorno externo tienen un impacto directo en la forma en que son administradas las organizaciones y sus empleados, el éxito de una empresa depende cada vez más del conocimiento, habilidades y capacidades de estos, en particular de sus líderes.

Estos establecen los rasgos distintivos que le garantizan a la empresa su diferencia y capacidad competitiva frente a sus rivales. Cuando los trabajadores aportan talento valioso, escaso o poco común, se crea una ventaja sostenible. Las prácticas y estrategias de Gestión de Recursos Humanos de las empresas deben estar alineadas con sus estrategias corporativas y de negocios. (Snell, Morris y Bohlander, 2018).

Hoy las organizaciones que son unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas para el logro de objetivos específicos (Chiavenato, 2019, p.9), deben tener claro que las personas con sus capacidades mentales, con sus habilidades y conocimientos son el mayor valor de esas organizaciones. Las personas pasaron de ser recursos humanos a ser talento humano. Ya no se trata de administrar personas sino de

administrar con las personas. (Snell *et al*, 2018). El capital intelectual pasa a ser lo más importante y central para competir y sobrevivir en la era de la economía digital.

La incorporación de las mujeres a cargos de dirección se demuestra en sendos estudios que se citarán en el Marco Contextual, ha contribuido muy positivamente en los procesos que benefician el conjunto de la empresa en el alcance de sus metas productivas, de mercado y financieras y ha incidido en el progreso social. La igualdad de oportunidades contribuye al desarrollo de una empresa socialmente responsable que se compromete con valores como la igualdad, el respeto al medio ambiente, la salud, los derechos humanos, el desarrollo sostenible, el respeto y la integración de la diversidad.

Más allá de la gestión de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, las empresas deben enfocarse en la selección, desarrollo óptimo, motivación, promoción y remuneración de las personas que la integran. (López, Parra y Rubio, 2020) Solo con la inclusión de la diversidad humana y con su talento plural es posible transformarse en una organización inteligente, de aprendizaje y de renovación; que hará posible el desarrollo integral de la sociedad. Las personas hacen la diferencia y son el factor humano de la calidad. (Reynoso, 2002).

Lo que implica que la Gerencia de Recursos humanos está conformada por distintos procesos interrelacionados entre sí, es decir, sistémicos, y en estrecha conexión con la dinámica institucional. Los elementos más aceptados como esenciales en la Gestión de los Recursos Humanos son:

a. Diseño, análisis, descripción y especificación de los puestos.
b. Reclutamiento, selección de personal e inducción
c. La evaluación de desempeño y la capacitación.
d. La remuneración, la promoción y los incentivos

a. Diseño, análisis y descripción y especificación de los puestos.

Chiavenato señala que:

La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. El diseño organizacional constituye la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas Si la estructura es rígida e inmutable, los puestos serán cerrados, individualizados y limitados. (2011. p.203)

Las organizaciones del siglo XXI, caracterizado en sus dos décadas transcurridas por la incertidumbre y los cambios de todo orden, requieren también puestos distintos, ajustables y abiertos; con mucha interacción con el entorno. La incertidumbre que predomina en este tiempo, requiere gente capaz de adaptarse con rapidez y dispuesta al aprendizaje y al cambio. La empresa debe también contribuir a preparar esa nueva fuerza laboral con habilidades de las cuales no se dispone en la abundancia, que garantice un proceso sin mayores traumatismos que garanticen la supervivencia y ojalá el fortalecimiento de la organización.

El diseño de puestos es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2012. p. 190)

El diseño del puesto incluye el contenido del puesto. Las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto. Según Chiavenato (2011. p.172) debe definir además cuatro condiciones básicas:

1) El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempñear
2) Los métodos y proceso de trabajo.
3) Con quien se debe reportar (superior jerárquico, línea de dependencia)
4) A quien debe supervisar o dirigir

Aunado a lo anterior, Chiavenatto (2019, pp. 173-180) destaca que existen diversos modelos para el diseño de puestos (job design)

Modelo clásico o tradicional: Difundidos por Taylor, Gantt y Gilberth (administración científica) a inicios del siglo XX. Utilizaron principios para racionalizar el trabajo y definir métodos de estandarización del mismo. Ofrecían incentivos salariales y se basaban en la división del trabajo. Unos pensaban (la gerencia), otros ejecutaban (el obrero). Se buscaba la eficiencia máxima.

Modelo humanista o modelo de las relaciones humanas: (*Hawthorne Studies*, 1930). Fue una reacción al modelo clásico y trató de reemplazar la visión ingenieril por la de las ciencias sociales. Enfocó la mirada hacia la organización informal más que la formal. Introdujo el liderazgo en lugar de la jefatura y cambió las compensaciones salariales por las simbólicas (preludio del salario emocional) y valoró mas el trabajo en grupo que el individual. Se dio con estas teorías mayor énfasis a las personas y a los grupos sociales.

Modelo de las contingencias: Representa un enfoque más amplio y complejo. Considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El diseño del puesto no parte de la permanencia de los objetivos y asume la dinámica del cambio continuo. Asume que las personas no se desempeñan solo por sus competencias sino también por la estructura en la que trabaja, las comunicaciones, los estilos de liderazgo, el clima organizacional y la tecnología.

Si se asume que hoy la mayor complejidad de los procesos productivos está bajo constante cambio e incluso disrupción y que se requieren nuevos talentos y profesiones que ni siquiera están exactamente definidas, es obvio que el modelo de las contingencias ofrece mucho espacio para que las empresas acojan la diversidad que proviene de la vinculación de nuevos saberes, liderazgos distintos, un clima organizacional de menos rigidez, más apertura a la participación y un trabajo por equipos multidisciplinarios que permitan no solo transitar caminos sino construir unos nuevos, basados en las tecnologías emergentes como las ya citadas STEM o CTIM. De allí que la contribución de las mujeres se sujete a

esta transición y ofrezca los beneficios de un liderazgo distinto y contribuya de manera decisiva a la diversidad perseguida.

b. El reclutamiento, la selección de personal y la inducción

El proceso de selección del personal de las organizaciones se ha tranformado mucho en las últimas décadas. Pasó de ser un proceso directo y personal a uno mediado por las tecnologías de la información, las redes sociales y las plataformas especializadas (López *et al*, 2020).

Mondy (2010, p. 128) señala que "reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización"

Guzmán, Guerra, Barragán y Villalpando (2018) afirman que el reclutamiento es la fase en que se prepara el menor número de candidatos que aparentemente son capaces de desempeñar las tareas requeridas para el puesto vacante y que cumplen con las especificaciones del perfil definido.

El reclutamiento puede darse interna o externamente. Cada proceso tiene ventajas e inconvenientes. El reclutamiento interno contribuye a una cultura de la promoción (Martín, 2008.) para lo cual es preciso establecer políticas.

La selección por su parte, se define como la búsqueda entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles, con la intención de mejorar la eficiencia y eficacia de la organización (Chiavenato 2019).

La selección busca tres aspectos, adecuar la persona al trabajo, adecuar el trabajo a la persona y alcanzar eficacia y eficiencia de la persona en el cargo.

En lo concerniente a la equidad de género, las empresas deben propender por la no masculinización del cargo, esto quiere decir que se deben brindar perspectivas factibles a la conciliación de la vida doméstica de hogar para las mujeres, si se desea poder contar con su participación en los procesos de selección.

Esta es una de las acciones que con más fuerza se reclaman siempre, que la descripción de cargos no se fije en un solo género y que la selección permita que las personas candidatas, hombres o mujeres, puedan adecuarse al cargo porque este, efectivamente lo posibilita.

Si los cargos en su diseño lastran la posibilidad de conciliación de vida doméstica y de trabajo para las mujeres, será difícil siquiera tenerlas como candidatas, ya que aún hay trecho que recorrer para que el trabajo doméstico y del cuidado deje de ser un asunto preferencialmente femenino. Si una mujer tiene la solvencia, experiencia y capacidad para ocupar un cargo determinado, participa en la etapa de reclutamiento, pero el diseño del cargo impide o dificulta su adaptación a las exigencias sin que la empresa busque flexibilizar esos aspectos, será muy difícil contar con mujeres y se producirán las llamadas "*escaleras rotas*", donde desde los primeros peldaños, el campo de juego, es adverso a la mujer.

Los reportes, investigaciones y estudios que se citan en el marco contextual del presente estudio, recomiendan adoptar medidas con enfoque de género para definir los cargos, realizar el reclutamiento y la selección y dan pautas como las siguientes:

Sugerencias para una definición de cargos, reclutamiento y selección con perspectiva de género

a) Si de verdad existe compromiso y se admite la importancia de contar con la riqueza de perspectiva que aporta la diversidad del talento femenino a la organización, es clave que, a la hora de definir cargos, realizar el proceso de reclutamiento y selección, se opte por NO considerar un perfil único en cuanto a género. No se deben tipificar los cargos como masculinos o femeninos. Se debe instruir al personal encargado de esta labor y adoptar prácticas en sentido favorable a la inclusión femenina que sean establecidos formalmente y sean conocidos por todos los miembros de la organización.

b) Se debe erradicar desde la misma definición del cargo el uso de palabras con género único. En lugar de enfermera, incluir enfermera/enfermero. En lugar de carpintero, incluir carpintera/carpintero.
c) Elaborar manuales y procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, movilidad y desvinculación con enfoque de género, lenguaje inclusivo y eliminando los aspectos que induzcan a la discriminación.
d) Corroborar que los requerimientos sean objetivos: basados en competencias, estudios formales, tipo y años de experiencia y conocimientos adicionales requeridos para el puesto. (Gómez, Escalante, Rodríguez y Chamorro, 2016, p.88)
e) Se debe crear un ambiente de seguridad en los procesos de reclutamiento y selección para atraer a los mejores, incluidas las mujeres. Es especialmente importante cuando se anuncian cargos altos para los cuales las mujeres en posesión de credenciales y con sobrados méritos suelen abstenerse. Es más, puede animarse en las convocatorias de manera expresa a las mujeres para que apliquen a los cargos. Se ha comprobado que las mujeres aplican cuando creen cumplir el 100 % de los requisitos. Los hombres con una tasa de requisitos bastante inferior, aplican. También, cuando se trata de autoevaluar capacidades, las mujeres suelen no hacer mucha autopromoción y a subestimar sus habilidades y conocimientos, mientras los hombres se auto promueven extensivamente (Exley y Kessler, 2019)
f) Romper los estereotipos visualizando las competencias para el desempeño eficaz de los puestos, independientemente de los rasgos personales. Con ello, se promoverá la igualdad para acceder a los puestos, garantizando el ingreso a las personas mejor preparadas, indistintamente de su sexo. (Gómez, *et al*, 2016, p. 70)
g) Debe conseguirse a toda costa, la existencia de un clima laboral que resulte integrador para mujeres y hombres. El clima organizacional no solo debe tener que ver con las relaciones armoniosas entre los empleados y

trabajadores en general, sino que de verdad debe propiciar un ambiente de seguridad y confort en el que las personas, y especialmente las mujeres, se sientan motivadas para dar lo mejor de sí y alcanzar la anhelada eficiencia y eficacia de los procesos productivos. Durante la etapa de inducción, debe hacerse claro el enfoque de género de la empresa y buscar que sea comprendido por las mujeres que ingresan y por los trabajadores antiguos.

h) Es vital, tener en cuenta, de forma activa, las barreras de género y los enfoques tradicionales que pueden aparecer en el diseño de los puestos de trabajo y en las políticas institucionales como resultado de la falta de conciencia sobre el tema.

i) Otro caso es aquel en el que el perfil del cargo define como requisito la experiencia para la mujer y la posesión de credenciales, incluso para cargos de bajo nivel y baja remuneración. Para los hombres se hace aceptable la experiencia previa sin las credenciales, caso “Maestro de construcción” vs “Operadora de máquinas de confección”. También las mujeres logran enganches y ascensos basados en sus credenciales y experiencias mientras a los hombres les basta muchas veces, el mero potencial en el ejercicio del cargo. (Gutiérrez y Soto, 2002)

j) La eliminación de pre juicios personales de género o de otra índole por parte del personal de selección y en sus etapas como la entrevista, debe asegurarse.

k) Las entrevistas de selección deben evitar preguntas capciosas, invasivas y desestimulantes para las mujeres, que usualmente no se le hacen a los hombres.

l) Al aplicar parámetros comparativos entre los candidatos, evaluar de manera objetiva el potencial y no solo la experiencia, pero tanto para mujeres como para hombres. Si los cargos han sido siempre masculinos, esto significa que las mujeres al ser evaluadas podrían tener un sesgo de evaluación que disminuya sus posibilidades y la de otras mujeres de manera indefinida. Se deben evitar. La empresa debe fomentar la inclusión, rompiendo

precisamente viejos paradigmas y asumiendo con confianza y credibilidad la capacidad de las mujeres preparadas en las ocupaciones que antes les eran esquivas.

m) Las organizaciones deben establecer políticas de ascenso y promoción claras que incluyan por igual a hombres y mujeres. En algunos casos como medida de equilibrio a la existencia de viejas brechas históricas en la definición de cargos, proceso de selección, reclutamiento y promoción, deben establecerse acciones afirmativas, que, por un plazo breve, le concedan a las mujeres la opción de ocupar cargos nunca antes previstos para ellas y en consecuencia no ocupados por mujeres, tiempo atrás.

Las acciones afirmativas y la perspectiva laboral de género en la empresa.

La acción afirmativa es la implementación de medidas proactivas que ayudan a revertir el impacto de la discriminación histórica con efectos presentes para las minorías. Los empleadores y empresarios que adscriben a acciones afirmativas, propenden por la diversidad y conocen sus beneficios. También, desde la esfera gubernamental se generan acciones tendientes a lograr políticas públicas, prácticas equiparadoras y restablecedoras de los derechos fundamentales para grupos excluidos o discriminados, como es el caso de minorías y que, en el caso de género, vienen siendo desarrolladas por gobiernos locales y nacionales. (Durango, 2016)

Pero emprender acciones afirmativas no se debe quedar en la mera oferta de cargos a las minorías, sino que debe incluir todo un programa tendiente a eliminar los obstáculos de acceso al empleo, esto es, ejecutar acciones de capacitación integral, enfocadas y aptas para el grupo al que desean integrar e impulsar cambios dentro de las organizaciones que creen un hábitat acogedor y sano para la llegada de esas minorías y propicios al trabajo en equipo y la toma de decisiones con entornos de trabajo humanizados.

En muchas normas legislativas de algunos países, se obliga a la aplicación de acciones afirmativas a las entidades que han incurrido en discriminación. Es una especie de sanción moral que se constituye en una forma de cerrar brechas y aleccionar a un sector por parte

de algunos gobiernos. En otros casos, algunos estados, para acelerar la inclusión de una minoría sobre la cual se perpetúa alguna discriminación de manera incisiva, ha promulgado normas de acción afirmativa de obligada adopción.

Hoy en día algunas empresas líderes, en un intento de aplicar programas de Responsabilidad Social Empresarial y en no pocas ocasiones, con ganas de ganar mercados bajo estos argumentos y acciones, crean el cargo de "*gerente de diversidad*" Si embargo se ha mostrado que la mayor eficacia de los planes de acción afirmativa procede de un cambio en la cultura y voluntad de los ejecutivos y líderes de las grandes compañías. Si no hay cambio allí, es dudoso que el director nombrado pueda hacer mucho para incluir y retener esas minorías.

Es de aclarar que muchas empresas han emprendido esta acción afirmativa para las mujeres, lo que no deja de resultar controversial pues se admite a las mujeres como minoría cuando ellas son la mitad de la población del mundo.

Un riesgo de aplicar programa de acción afirmativa está en que se acuse a la empresa de discriminar en sentido inverso a quienes sean desplazados o reemplazados por la minoría en ascenso.

Los miembros no protegidos por la acción afirmativa comienzan a auto considerarse los nuevos excluidos en un ciclo que en lugar de cerrar brechas puede crear conflictos. (Snell *et al*, 2018)

Respecto de las mujeres la acción afirmativa no puede verse como un consuelo o una idea a extenderse. En ese caso las mujeres que no son grupo minoritario y están bien preparadas para asumir cargos con plenitud de capacidades, deben propender por cambios políticos que cierren las tesoneras brechas, sobre todo aquellas, que les niegan el acceso franco a los cargos de poder.

Por fortuna el cambio que transforma la acción afirmativa en simple ley de equidad, ya viene convirtiéndose en realidad en materia de cierre de brechas de género laboral. En el caso de Islandia, la equidad salarial se garantiza por ley y se monitorea imponiendo sanciones a quienes incumplan. En otros países de la Unión Europea, entre ellos Alemania, se obliga a que un 30% de los cargos en los consejos de administración de las grandes compañías sea femenino, mientras la cifra debe llegar al 50% en empresas con participación

federal. (Alfageme, 2019) En el caso de Francia, en el 2021, el presidente Macron ha impulsado una ley que obliga a que las empresas de más de 1.000 empleados tengan en sus plantillas a por lo menos 10% de mujeres en la cúspide de la organización, en cinco años la cifra se ampliaría al 30% y en ocho años al 40% con una sanción del 1% de su nómina, para las empresas que incumplan. Algunas entidades prestigiosas han tomado la iniciativa en tal sentido sin esperar a que la ley los obligue. (Deutsche Welle [DW], 2019)

c. La evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo.

La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realizan a tiempo para maximizar la productividad del personal y de los equipos. (López et al, 2019)

La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) la evaluación del rendimiento es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Tener perspectiva de género y aplicarla en la evaluación de desempeño implica justicia y ser justo no significa dar un trato idéntico a todas las personas, sino reconocer las diferencias de cada una y utilizar esa información para mejorar el desempeño del equipo.

Por ejemplo, asignar a una mujer metas inferiores no le ayuda y puede generar malestar en los compañeros. Lo contrario, es decir, exigirle un desempeño mayor para demostrar que es capaz, tampoco es necesario. (Gómez *et al*, 2016)

Las organizaciones que quieran adoptar y acoger los beneficios de la equidad de género, deben propender por que las mujeres tengan suficiente confianza para realizar una evaluación de su propio desempeño y sus jefes puedan también hacerlo, con parámetros claros y sin esperar de ella la modestia que se ha significado siempre como gran atributo

femenino. Tampoco puede restringirse a la percepción superficial y unilateral respecto del comportamiento funcional de la persona (Chiavenato, 2019, p. 213).

Los mentores y la permanencia y ascenso de las mujeres

Los programas que establecen mentorías para las mujeres, buscan orientar los pasos iniciales de estas dentro de la organización, con el fin de conocer mejor su cultura y encajar con confianza y eficacia en los cargos.

Los programas de mentoría pueden ser complementados con los ya citados de acción afirmativa para que las mujeres sientan el ambiente y entorno óptimo para el pleno despliegue y desarrollo de sus capacidades y potencialidades.

Un entorno hostil, donde la mujer además no cuenta con un equipo de respaldo puede crear deserción y es la empresa la que puede perder todo un proceso previo de selección y los beneficios esperados de la diversidad.

Para las mujeres que ocupan altos cargos directivos, puede ser un reto muy complejo el estar sola en esas altas jerarquías. Muchas mujeres solitarias en la alta escena organizacional señalan que el hecho de estar solas y no en equipo, hace más probable que se cuestione su juicio respecto de las mujeres que trabajan en un entorno más equilibrado y que las sometan a comentarios y situaciones degradantes, poco profesionales y no profesionales. No es de extrañar que se les pase por alto para un ascenso. **(**Sneader y Yee, 2019**)**

En mentoría, han surgido iniciativas novedosas como las que sugiere que no sólo es quién está en un cargo jerárquicamente superior o tiene antigüedad dentro de la compañía quien debe proveerla, sino que los trabajadores más recientemente enganchados a quienes se quiere incluir y promover, también pueden realizar una especie de intercambio consistente en aportar a ese mentor tradicional unas habilidades y destrezas de las cuales este carece. Por ejemplo, una mujer joven puede tener como referente o recibir soporte y guía de una ejecutiva más antigua en la organización y a su vez instruirla en temas de nuevas tecnologías. Este concepto de *mentoría inversa*, ha sido acuñado por Sharlene Gandhi en Stanford Social Innovation Review. (2019)

También los diversos organismos supranacionales y las consultoras estudiosas del tema del género y el trabajo, recomiendan que, para el cierre de las brechas laborales de género, se implementen medidas tendientes a la inclusión en la evaluación de desempeño como las que se citan a continuación.

Sugerencias para aplicar evaluaciones de desempeño con perspectiva de género

Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género (Gómez *et al*, 2016)

a) Para el establecimiento de metas individuales se debe tener total cuidado con la objetividad del proceso. Las metas de cada trabajador deben contribuir a la de su área y ser posibles de cumplir con las condiciones y los recursos ofrecidos por la empresa en el tiempo que se evalúa. Se evalúan los resultados sobre metas pre establecidas con precisión y bien conocidas y entendidas por el evaluado o la evaluada.
b) Deben evitarse los prejuicios y sesgos sobre las personas por género en ambos aspectos: la definición de metas y objetivos y la evaluación de su alcance.
c) Deben identificarse necesidades de entrenamiento o capacitación, especialmente para las personas que esperan o deben tener oportunidades de traslado, ascenso y promoción, entre ellas, nunca excluir a las mujeres.
d) Si el resultado de la evaluación es adverso, deben existir mecanismos de apelación y revisión. Deben descartarse de manera objetiva prejuicios, o desavenencias o factores de carácter personal que hayan incidido en esa evaluación.
e) Si no se definen criterios claros, objetivos y conocidos, es factible crear un amplio margen de discrecionalidad, adverso a la inclusión de personas diversas, y lastrar el esfuerzo de inclusión propuesto.

f) Deben permitirse objeciones a los evaluados en cuanto al evaluador. Esto aplanará el campo de juego y obligará a una objetividad plena, a quien tiene la potestad de aprobar o improbar la evaluación de desempeño

Tras la evaluación, la formación, capacitación del talento humano

a) Anunciar ampliamente las oportunidades de formación en un lenguaje no técnico, evitando incurrir en imágenes estereotipadas de los puestos y mostrando modelos ejemplares; entre ellos, de mujeres exitosas.
b) Tener "cero tolerancias" ante los prejuicios sexistas. El ambiente de formación y de trabajo debe estar libre de bromas sexistas, estereotipos y acoso sexual.
c) Aprovechar la formación como una oportunidad para innovar.
d) Recurrir a diversos métodos de aprendizaje para satisfacer los distintos perfiles y necesidades del personal. Por ejemplo, en el puesto de trabajo, rotación, coaching, formación a distancia. (Gómez, *et al*, 2016. p. 118)
e) Evitar pre suponer que las mujeres no asistirán o participarán por sus tareas de hogar o por factores similares. Si existen factores que dificulten la capacitación como el residir lejos o no tener los canales más adecuados, estos deben proveerse (horario, alojamiento, desplazamiento, etc.) para lograr el propósito de mejoramiento de la trabajadora.
f) Analizar el ausentismo y sus causas reales para contribuir a eliminarlas y hacer posible el acceso a la capacitación.

La retención de talento, la remuneración, la promoción y los incentivos.

Una organización es viable si recluta, selecciona y retiene a sus trabajadores y logra que estos mantengan la motivación y la productividad, que, a su vez, redunde en el mejoramiento, proyección, innovación y crecimiento de la empresa.

La retención del mejor talento, requiere cuidados especiales entre ellos los planes de remuneración, de higiene y seguridad en el trabajo. También aspectos como las prestaciones y el denominado *salario emocional* formado por incentivos motivacionales diversos.

La gestión de los salarios es compleja pues el valor de la actividad de cada cargo se establece con base en los demás cargos y también por el valor asignado por el mercado del trabajo, a las funciones que se cumplen. Es decir, en la asignación de salarios se consideran factores externos e internos de la organización.

Existen métodos para asignación de salario, entre ellos el de *valuación de puestos*, donde miran aspectos cualitativos y cuantitativos y se comparan los cargos como un todo, por factores (requisitos mentales, habilidades, físicos), por categorías o escalas. También existe el *Método de jerarquización de puestos (job ranking)* (Chiavenato, 2019) que compara cargos en la estructura, tomando en cuenta jerarquías, complejidad, educación, experiencia, y otros.

La remuneración o compensación también siente el impacto de la globalización y por eso hoy, ante el surgimiento de realidades cambiantes en la demanda y en las situaciones del mercado, el salario tradicional se ha transformado en remuneración variable que ya no atiende la estandarización y homogenización previas.

Los defensores de la remuneración variable, afirman que esta es la mejor opción para asegurar la motivación y productividad de los trabajadores y sobre todo, la supervivencia de las organizaciones sometidas a alta incertidumbre. Sus adversarios señalan que la remuneración variable produce precariedad, deja al trabajador expuesto a los vaivenes de la demanda y los mercados e igualmente, incide en el agotamiento de los sistemas previsionales. Estos pueden sufrir gran menoscabo en ausencia de trabajo estable y con prestaciones claramente definidas.

Una gran ventaja que se asigna a la remuneración variable es la flexibilidad. Algunos afirman que esto es muy favorable a la creatividad y desconfina de las fábricas y oficinas a grandes contingentes humanos.

La pandemia ha sido un laboratorio de prueba de estas aseveraciones y una vez se tenga más perspectiva temporal y se evalúen mejor los resultados de la productividad y los

efectos que para los trabajadores ha tenido el teletrabajo o el trabajo descentralizado, se podrán hacer mejores valoraciones. Lo que sí es claro, es que el teletrabajo se amplió de manera acelerada a magnitudes imprevistas por la pandemia del COVID 19 y que se constató que lo digital permite interacciones y trabajo descentralizado de manera masiva, lo cual quizás impactará para siempre algunos sectores, sino a todos.

Las mujeres, en especial las vallecaucanas ya han sido indagadas y ya admiten en Colombia el impacto adverso desde lo emocional, físico y laboral de este periodo. Los resultados distan de ser favorables y como se verá en las estadísticas de los capítulos siguientes, para el grueso de las mujeres en diversas latitudes, la pandemia y sus consecuencias las deja en una situación precaria, con la pérdida de puestos más altos de la historia y de regreso a las tareas del hogar, esta vez con la multiplicación al atender a los hijos desescolarizados y a toda la familia confinada por razones de higiene, salud y supervivencia pública.

Según estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021), la fuerte contracción económica está afectando negativamente la ocupación y aumentando la precarización de las condiciones laborales en la región, lo que en el caso de las mujeres representa un retroceso de más de diez años en su participación en el mercado laboral

Según la institución; las políticas fiscales deberían contribuir de forma simultánea y sinérgica a los objetivos de la reactivación económica y el cierre de brechas, asentándose en los principios de suficiencia, progresividad e igualdad. Se pide que en los presupuestos de gobierno existan recursos suficientes dirigidos a las políticas clave para las mujeres en el contexto de la pandemia y que se promuevan paquetes de gasto, orientados a proteger los ingresos y el empleo de las mujeres afectadas por la crisis.

En el caso colombiano, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en 2020 la población ocupada de las mujeres pasó de 9,22 millones (lo registrado en 2019) a 7,79 millones. Es decir, en tan solo un año las mujeres perdieron 1,4 millones de trabajos. Las mujeres sufrieron una contracción laboral en casi todos los tipos de posiciones laborales que mide el DANE, pero llama la atención que los trabajos de las mujeres en la categoría “patrón o empleador” pasaron de 219.000 (en 2019) a 168.000

en 2020. Es decir, las mujeres perdieron 51.000 de estos puestos que reflejan mayor liderazgo. (El Espectador, 2021)

Distintas entidades y organismos dedicados al estudio de las brechas de género laborales sugieren acciones concretas en los procesos de retención, promoción y remuneración de la mujer para el logro de la inclusión de las mujeres con equidad.

Sugerencias para la retención de talento, la remuneración, la promoción y los incentivos con enfoque de género.

a) Incorporar cambios en la movilidad horizontal y vertical tanto de los hombres como de las mujeres. De esta manera las mujeres podrán conocer e interactuar con equipos diversos, alcanzando una visión integral del negocio y rompiendo los confinamientos de género en sectores feminizados y de menor remuneración, que impiden su ascenso atrapándolas en los llamados *suelos pegajosos* y contribuyendo a la deserción femenina por falta de motivación, ascensos e incentivos. En resumen, promover la creación de escaleras de ascenso para aquellos puestos de trabajo que topan con límites para su desarrollo.
b) Analizar las remuneraciones por género para advertir si las mayores disparidades salariales se dan con mayor intensidad en grupos femeninos y también analizar qué sectores muestran tales brechas. Ejemplo; aseadores, vendedores, médicos, gerentes, etc.
c) Las organizaciones comprometidas con la equidad de género, deben propender por tener reserva de mujeres en los distintos niveles para lograr promoverlas y llevarlas a las máximas posiciones directivas. Elaborar informes con datos y estadísticas claras, comparando cargos, sectores y responsabilidades de trabajo semejantes como también la complejidad o riesgo de las funciones evaluadas va a contribuir a este propósito central.
d) Desarrollar modelos de tiempos flexibles aprovechando la libertad de las nuevas tecnologías, que garanticen la conciliación de la vida familiar,

personal y laboral. Evitar lo que ha ocurrido con motivo de la pandemia, que se ha hallado en investigaciones muy recientes. En el caso de Argentina, país que expidió una ley del teletrabajo, se ha considerado la necesidad de regular la extensión de la jornada sin paga adicional por una "*teledisponibilidad*" impuesta por los empleadores. Esta mayor exigencia, amplió horarios justo en el momento en que las mujeres en sus hogares, han debido cumplir simultáneamente con las obligaciones laborales, el trabajo doméstico a tiempo más que completo pues se han convertido en maestras y cuidadoras de niños, ancianos y hasta cónyuges. Las leyes que tras la llamada "*nueva normalidad*" se expidan, deberán poner límites precisos a esta "*teledisponibilidad*". (Lenguita, 2020)

e) Aprovechar la negociación colectiva para desarrollar planes de igualdad u otros instrumentos, que mejoren la Gestión de los Recursos Humanos de la empresa.

f) Prestar especial atención a las remuneraciones de los altos cargos, cuya discrecionalidad y falta de equidad, pudiera comprometer e incluso ser adversa a los propósitos de equidad de género de las organizaciones.

g) Incorporar medidas de acción positiva para asegurar que mujeres y hombres reciban el mismo sueldo, cuando tienen el mismo nivel y ejercen las mismas funciones, evitando el encubrimiento que representan los complementos, no legislados.

h) Utilizar un lenguaje e imágenes no sexistas tanto dentro de la empresa como en su publicidad exterior y masiva en medios de comunicación.

i) En el caso de que existan incentivos adicionales o extra salariales, se debe cuidar que no incidan ni desvirtúen la política de equidad salarial. Es por completo contraproducente intentar por esta vía compensar mejor a los hombres para evitar algún desagrado que puedan sentir cuando se ascienden mujeres y se compensan con equidad. Debe evitarse siempre.

j) En el caso de crear compensaciones, estímulos o simplemente introducir el salario variable por cumplimiento de objetivos de productividad, establecer

de manera nítida políticas de asignación. Evitar a toda costa que este proceder en materia de remuneración, altere las políticas de igualdad establecida para los cargos y niveles jerárquicos existentes.

2.2. Marco contextual

2.2.1. Los estudios de los organismos globales: revisión y descripción.

A continuación, se hace una revisión de los estudios que desde las instituciones de la gobernanza global se han producido en el último quinquenio. Se revisan documentos, informes y programas recientes de las agencias ONU Mujeres, EQUALS y UNESCO; del Fondo Monetario Internacional FMI; del Banco Mundial; del Banco Interamericano de Desarrollo; de la Organización Internacional del Trabajo OIT; de la Organización de la Cooperación para el Desarrollo Económico OCDE; y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Se hace también una revisión de las investigaciones realizadas por firmas consultoras internacionales y globales como El World Economic Forum o Foro Económico Global, que tienen series y ediciones especiales, dedicada a medir anualmente la brecha de género global y el ascenso en participación y cargos. También se citan las publicaciones que a manera de guías o cajas de herramienta han publicado estas entidades para llevar a cabo procesos de Gestión de Recursos Humanos con perspectiva de género en las organizaciones. También se incluyen los estudios de la firma consultora McKinsey, pues lleva más de 16 años haciendo una amplia investigación mediante miles de encuestas en los distintos continentes para medir la brecha laboral de género, especialmente en la alta dirección. Otras firmas consultoras como Deloitte, Price Waterhouse, Gran Thornton, KPMG, Paul Hasting, también hacen su aporte al tema.

2.2.1.1. Programas, informes y estudios de LA ONU

En 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó ONU Mujeres, una agencia especializada en impulsar la igualdad de género y el empoderamiento de las

mujeres. Como se mencionó anteriormente, en el año 2015, ONU estableció la agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, con 17 propósitos sobre diversos temas entre ellos los de la igualdad de las mujeres y las niñas, en todos los campos, y muy especialmente en los de la salud, la educación, los planos económico, político y laboral. El **ODS 5** establece la urgencia de alcanzar la equidad de género y empoderar a las mujeres y a las niñas; y el **ODS 8** fomenta el crecimiento económico, inclusivo y sostenible; el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente.

ONU Mujeres realiza investigaciones globales, regionales y publica informes anuales de manera independiente y en asocio con algunas de sus oficinas nacionales. La décima edición de 2019- 2020 se tituló *"El Mundo para las mujeres y las niñas"*. Allí *saluda* el auge sin precedente en las luchas por los derechos y propone mejorar la generación de estadísticas que permitan hacer seguimiento estricto a los avances. Una acción propuesta es la rendición periódica de cuentas por parte de los responsables de hacer realidad la equidad de género en cada país. (ONU Mujer, 2020).

Otro informe que evalúa los ODS y sus logros es: *"Instantáneas de género, progreso en ODS"*. La edición del 2019 da cuenta en sus 24 páginas de la gran diferencia en la tasa de participación laboral global femenina que está en 55% mientras es de 94% para los hombres. Para la brecha de acceso al poder político señala que en los cargos ministeriales solo 1 de 4 cargos en los gobiernos del mundo es ocupado por una mujer, y solo el 27% de las posiciones gerenciales están a cargo de ellas. (ONU Mujer, 2019b).

Las cifras para el 2020 lucen bastante pesimistas, de acuerdo con discursos y comunicados de prensa expedidos por la entidad. Las estadísticas ya son reveladoras sobre el impacto de la pandemia que acentúa la fragilidad de las niñas y las mujeres en países en desarrollo por el mayor desempleo de las mujeres y por haberse multiplicado para ellas el trabajo doméstico y del cuidado.

En cuanto al específico aporte de ONU a la Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas y privadas, desde el 2010 lo ha hecho a través del PNUD, o el Plan de Naciones Unidas para el Desarrollo, presente en 170 paises y cuyo propósito es contribuir a erradicar la pobreza. En efecto en ese año que también surgió ONU mujeres, publicó el libro*: "Igualdad de género en las empresas",* 2010 el cual es pionero en desarrollar etapas

orientadas a realizar el diagnóstico sobe inclusión en las empresas (sentar las bases); iniciar la transformación (pasar a la acción) y hacer seguimiento y evaluación con el fin de medir los progresos. En su capítulo dos, hace pormenorizados aportes para transformar los procesos de la Gestión de Recursos Humanos tales como la selección, la capacitación, la promoción y la remuneración. (Rodríguez, 2010)

2.2.1.2. ONU Mujeres y UIT en el cierre de la brecha digital

En 2016, ONU Mujeres suscribió un convenio asociativo con otra agencia, la UIT Unión Internacional de Telecomunicaciones, encargada de regular el sector a nivel internacional entre las distintas administraciones y empresas operadoras. El convenio denominado EQUALS ha creado un mapa de inclusión digital de género, que es una herramienta de visualización interactiva que recopila iniciativas destinadas a reducir la brecha digital de género en todo el mundo. (UIT, 2016).

Según la UIT entre 2013 y 2019, la brecha de género digital se mantuvo en torno a cero en Norteamérica, y se ha ido reduciendo en los países de Europa. Sin embargo, en los Estados Árabes, Asia, el Pacífico y África, la brecha de género digital ha ido en aumento, debido a que desde 2013 el número de nuevos usuarios de Internet ha sido mayor entre los hombres que entre las mujeres. La directora de la UIT, primera mujer en ese cargo en 154 años, Doreen Bogdan-Martin ha asegurado:

> Dar a las mujeres y a las niñas acceso a Internet y a las calificaciones necesarias para utilizar las TIC les brinda la oportunidad de crear nuevas empresas, de vender productos a nuevos mercados, de encontrar empleos mejor remunerados y de acceder a la educación, a los servicios financieros y de salud. (UIT, 2019, p. 14)

El programa EQUALS también ha creado un Grupo de Investigación, integrado por 29 asociados académicos para generar más y mejores datos sobre la inclusión digital de las mujeres y las niñas. El premio EQUALS in Tech (IGUALES en la Tecnología), es un evento anual emblemático que promueve la implicación real de las mujeres con las TIC y

con el papel que les corresponde en la toma de decisiones y la producción en este sector. "Día de las Niñas en las TIC", es una conmemoración internacional de las Naciones Unidas orientada a la reducción de la brecha digital de género, se celebra en 171 países el 25 de abril de cada año.

2.2.1.3. La UNESCO: cierre de la brecha de género en campo CTIM

UNESCO es otra rama de la ONU enfocada en la educación, la ciencia y la cultura. En el año 2021 acaban de publicar el informe: "*Mujeres en la educación superior: ¿la ventaja femenina ha puesto fin a las desigualdades de género?"*, allí señala que pese a podría pensar que debería existir una correlación estrecha entre los niveles de estudios superiores de las mujeres y su liderazgo y participación plena y efectiva en la vida pública y la toma de decisiones, no es así. Las mujeres han triplicado sus porcentajes de educación superior desde 1995 y en casi todas las regiones superan desde el 2002 a los hombres, pero están sumamente infrarrepresentadas en las áreas de estudio STEM o CTIM, que son precisamente campos en los que las oportunidades de trabajo aumentan. La elevada proporción de mujeres en la enseñanza superior tampoco se traduce en una mayor presencia en la investigación. Durante la primera oleada de confinamientos debido a la COVID-19, aunque la presentación de trabajos académicos para su publicación aumentó, este crecimiento fue mucho más lento para las investigadoras, y fue especialmente notorio entre las cohortes más jóvenes de mujeres académicas. (UNESCO, 2021)

En 2017, se había publicado el libro *"Sociedad digital: brechas y retos para la inclusión digital en América Latina y el Caribe".* Allí se establecía una hoja de ruta con tareas claves entre ellas, la inclusión educativa y el impulso a los campos de CTIM. (UNESCO 2017). Para impulsar una mejor inserción femenina en las áreas científicas, UNESCO lidera un concurso que reconoce y estimula el mérito de investigadoras y científicas en varios países; lo hace en asocio con la firma francesa L'Oreal.

En otra alianza esta vez con GSM, (la Comisión de la Banda Ancha creada en 2010), UNESCO busca cerrar la brecha de género en el acceso y utilización de la banda ancha. Según la directora general de la UNESCO, Irina Bokova:

> El desarrollo continuo de nuevas tecnologías y su aplicación a procesos económicos, políticos y sociales está creando nuevas oportunidades que pueden mejorar la calidad de vida de las personas, pero, para ser sostenibles**,** todas las nuevas oportunidades deben estar disponibles para todos, empoderar a todos, en beneficio de todos, especialmente las niñas y las mujeres. (UNESCO, 2019a).

2.2.1.4. Los estudios sobre brechas e inclusión digital del FMI

Al contar con un amplio volumen de datos sobre la situación financiera y económica del mundo y sus diversos sectores, el Fondo Monetario Internacional FMI, puede refinar el análisis sobre el mundo del trabajo y sus transformaciones. La institución liderada en los últimos años por Christine Lagarde y ahora por Kristalina Gueorguieva, viene investigando las brechas laborales de género y dentro de ella el impacto de la transición hacia una economía digital.

Un estudio de 2018, titulado: "*Ganancias económicas de la inclusión de género. Nuevos mecanismos y nueva evidencia*" asegura que al tener habilidades diferentes los hombres y las mujeres que trabajan juntos logran impulsar el crecimiento económico y las utilidades más allá de los estimados, lo que suele sobrepasar el resultado que produce el mero aumento numérico de empleados.

La diversidad de género logra aumentar hasta en un 35% el PIB de países con retrasos en la incorporación de mujeres al trabajo y tiene incidencia sobre los niveles de consumo, ocio y bienestar económico. (Ostry, Álvarez, Espinoza y Papageorgiou, 2018)

Otro estudio del FMI, que plantea el inquietante cambio de dirección en el avance de las mujeres es: *Género, tecnología y el futuro del trabajo* Allí se indica que pese a las mejoras logradas por las mujeres, ellas tienen hoy grandes amenazas en el horizonte pues la digitalización, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático están afectando

trabajos que consisten en tareas rutinarias y repetitivas. Los logros alcanzados con mucho esfuerzo pueden desaparecer si las mujeres continúan sobre representadas en labores automatizables. (Brussevich, Dabla-Norris, Kamunge, Karnane, Khalid y Kochhar, 2018).

El FMI señala que las mujeres tienen un 15% menos de posibilidades que los hombres de ocupar puestos gerenciales o profesionales y un 19% más de trabajar como personal administrativo o de servicios.

> Los beneficios que tanto ha costado obtener mediante políticas para incrementar el número de mujeres en la fuerza de trabajo remunerada y para elevar su remuneración hasta igualarla con la de los hombres, pueden verse erosionados rápidamente si las mujeres trabajan predominantemente en sectores y ocupaciones que corren un alto riesgo de ser automatizados. (Dabla-Norris y Kochhar, 2018. párr. 5).

Otros análisis del FMI, muestran que las diferencias en cuanto al carácter rutinario de las tareas exacerban la desigualdad de remuneración del trabajo. Frey y Osbourne, (2013) predicen que los trabajadores que realizan tareas rutinarias y repetitivas se encuentran en riesgo y poseen altas probabilidades de ser automatizados en los próximos años en Estados Unidos.

Las oportunidades que ve el FMI en el nuevo escenario dominado por las CTIM, y que tanto desfavorece y amenaza a las mujeres tienen una contraparte positiva según la entidad.

> En las economías avanzadas y emergentes, que están experimentando un rápido envejecimiento, es probable que aumente el empleo en sectores tradicionalmente dominados por mujeres, como la salud y los servicios sociales, trabajos que requieren aptitudes cognitivas e interpersonales y que, por lo tanto, son menos propensas a la automatización. Para hacer frente al envejecimiento poblacional global, se necesitarán más trabajadores apoyados en un mayor uso de tecnologías avanzadas para complementar e impulsar la productividad de los trabajadores de los servicios de salud. (Dabla-Norris y Kochhar, 2018, párr. 12)

De los estudios realizados y los análisis de datos, el FMI ha llegado a conclusiones que le llevan a recomendar un conjunto de acciones para los gobiernos y las entidades responsables del cierre de brechas de género y del empoderamiento femenino.

Recomendaciones del FMI para cierre de brechas de género:

a) Invertir cuanto antes en la participación de las mujeres en el campo de las ciencias, la tecnología, Ingenierías y las matemáticas, CTIM.
b) Estimular a las mujeres para que estudien ciencias.
c) Capacitar y actualizar a las mujeres a lo largo de la vida a través de las empresas, a las que se debe apoyar con estímulos fiscales.
d) *Cerrar la brecha de género en los puestos de liderazgo*.
e) Los países pueden establecer para las organizaciones objetivos pertinentes con respecto a la contratación y retención de empleados, así como cuotas con respecto al ascenso en la carrera.
f) Implementar programas con mentores para encarrilar a las mujeres hacia la cima empresarial.
g) Los gobiernos deben propiciar y garantizar a las mujeres la igualdad de acceso al crédito y la conectividad, así como a infraestructura física que permita el acceso a la oferta educativa, de servicios y financiera.
h) Los sistemas de protección social deberán adaptarse a las nuevas formas de trabajo. Para hacer frente al deterioro de la seguridad de los ingresos asociado al rápido cambio tecnológico, algunos países podrían considerar la posibilidad de ampliar las pensiones no contributivas y podría justificarse la adopción de ingresos básicos garantizados o renta universal.

2.2.1.5. Estudios de la Organización Internacional del Trabajo OIT

El *Informe Mundial sobre Salarios 2018/2019, ¿Qué hay detrás de la brecha salarial de Género?* es el último y más reciente estudio de alcance global publicado por la

Organización Internacional del Trabajo OIT. La desoladora información es que los salarios en el mundo registraron su peor nivel de incremento desde 2008 y se ubicaron en el equivalente a los niveles de los años previos a la crisis. Si no se incluye en las cuentas el gran crecimiento de China en empleos y salarios, la cifra es negativa. Paradójicamente hubo recuperación económica y baja en el desempleo en los países de ingreso alto. La OIT no encuentra explicación a este comportamiento al que llama: un "enigma". (OIT, 2019a). La brecha salarial de género medida de diversas maneras, por hora o por mes, por medianas o por salario medio, se mantiene entre el 16% y el 22%; se deduce que las mujeres en un escenario de salarios a la baja llevan la peor parte. Aunque la OIT dice analizar muchas variaciones metodológicas para encontrar las causas de la brecha de género no lo logra y por eso el informe asegura:

> La educación y otros atributos del mercado de trabajo explican relativamente poco la magnitud de la brecha salarial de género en los distintos lugares de la distribución salarial… La parte «no explicada» de la brecha salarial de género suele predominar en casi todos los países, independientemente del grupo de ingresos al que pertenezcan las mujeres. (OIT, 2019b, p 19)

Al indagar las causas de la brecha, el estudio encuentra que las mujeres suelen obtener un rendimiento salarial menor de su educación que los hombres, aunque tengan la misma categoría ocupacional, lo que es simplemente una infravaloración del trabajo femenino. Las empresas y sectores muy feminizados tienen también bajos salarios. La OIT sugiere que los gobiernos aumenten los salarios de esos sectores y que además se oponga a la infravaloración, medidas legislativas que la eviten. Según la OIT, solo la acción política y la legislativa, cerraría la brecha salarial.

La OIT asegura que requiere mejores estadísticas nacionales para realizar mejor sus diagnósticos. Señala la carencia de un sistema estadístico laboral confiable en muchos países. La OIT pide adoptar medidas más dinámicas y decisivas que promuevan el más rápido cierre de las brechas laborales y salariales.

La OIT publicó en 2019, "*La brecha salarial entre hombres y mujeres en América Latina"*. Allí se reseña la *EPIC, Equal Pay International Coalition,* como una iniciativa

lanzada en 2018 y liderada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ONU Mujeres y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Esta iniciativa agrupa 173 países con el fin de contribuir a la consecución de la Meta 8.5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la cual se centra en la igualdad de remuneración entre mujeres y hombres. (Artza, *et al*, 2019)

La OIT y sus hallazgos en brecha de género, ciencia y tecnología.

La Organización Internacional del Trabajo tiene el mayor repositorio de datos estadísticos sobre el mundo del trabajo. Estos datos están disponibles en la página **ilostat.ilo.org.** Periódicamente publica reportes que surgen del análisis de sus datos. En su análisis sobre el trabajo digital y la brecha de género. La OIT concluye:

a) En todo el mundo, es menos probable que las mujeres trabajen en el sector de la tecnología y cuando lo hacen, generalmente se les paga menos. La brecha salarial media de género en tecnología es del 21%. (Basado en análisis de datos de 75 países). Mientras que es del 16% para la economía en general.
b) En 116 países, independientemente del nivel de ingresos o la etapa de desarrollo, las mujeres están subrepresentadas en el sector CTIM. La participación media de las mujeres es inferior a un tercio.
c) Según el Informe de salarios globales de la OIT, las mujeres en el sector tecnológico tienden a concentrarse en ocupaciones menos remuneradas, como las gerencias de proyectos, en lugar de los puestos mejor remunerados de desarrollo de software. (OIT, 2019b).

La causa principal de estos posibles retrocesos ya se comienza a atribuir a que las mujeres están siendo muy afectadas por la primera gran ola de la automatización y digitalización del sector productivo. Se señala que las mujeres, al haber estado históricamente sosteniendo el mundo doméstico y conservando la vida, con sus energías y tiempo, dedicados a las labores del cuidado, están poco presentes en las áreas tecnológicas.

en sectores como el científico y el tecnológico y es en esas áreas en las cuáles se darán los mayores y próximos crecimiento de empleo. (Tabla 3)

Tabla 3

Mujeres Gerentes en Compañías Listadas en la Bolsa de Valores 2013

Región y Países	Porcentaje de Mujeres en la Gerencia
OCDE	<5.0
Latin 500	1.8
US Fortune 500	4.8
JSE Sudafrica	3.6
Mexico Expansión 100	3.0
SGX Singapur	4.6
China	5.6
Unión Europea	2.8
FTS 100 UK	4.0
ASX 200 Australia	3.0
BSE 100 India	4.0
CAC 40 Francia	0.0
DAX 30 Germany	0.0
NZSX 100 Nueva Zelanda	5.0

Nota Fuente: OIT Informe mundial 2015 "La mujer en la gestión empresarial, cobrando impulso" p. 8.

Además, en las tareas de las firmas, las mujeres han ocupado cargos asistenciales y han sido o están siendo relevadas por innovaciones como asistentes digitales tipo Cortana, el correo electrónico, el calendario, las aplicaciones de comunicación en tiempo real y el software financiero mejorado, entre otros.

Este proceso ya en pleno auge puede llevar a mayores desajustes y desequilibrios de género que podrían a su vez, derivar en efectos sobre los mercados y la demanda de las familias, cuyo gasto está en buena parte en cabeza de las mujeres. Apuntar a la paridad de género en aquellas áreas en las que los trabajos son más seguros, como los roles de gestión, se vuelve aún más importante (Martinho-Truswell, 2019, p. 2).

Los varones, que tradicionalmente han desempeñando roles en el sector productivo proclive a las mejoras tecnológicas más frecuentes, tienen en la etapa inicial del proceso de cambio tecnológico, un panorama un tanto mejor. Claro que también estarán afectados cuando las olas posteriores de la economía digital avancen y se produzca mayor

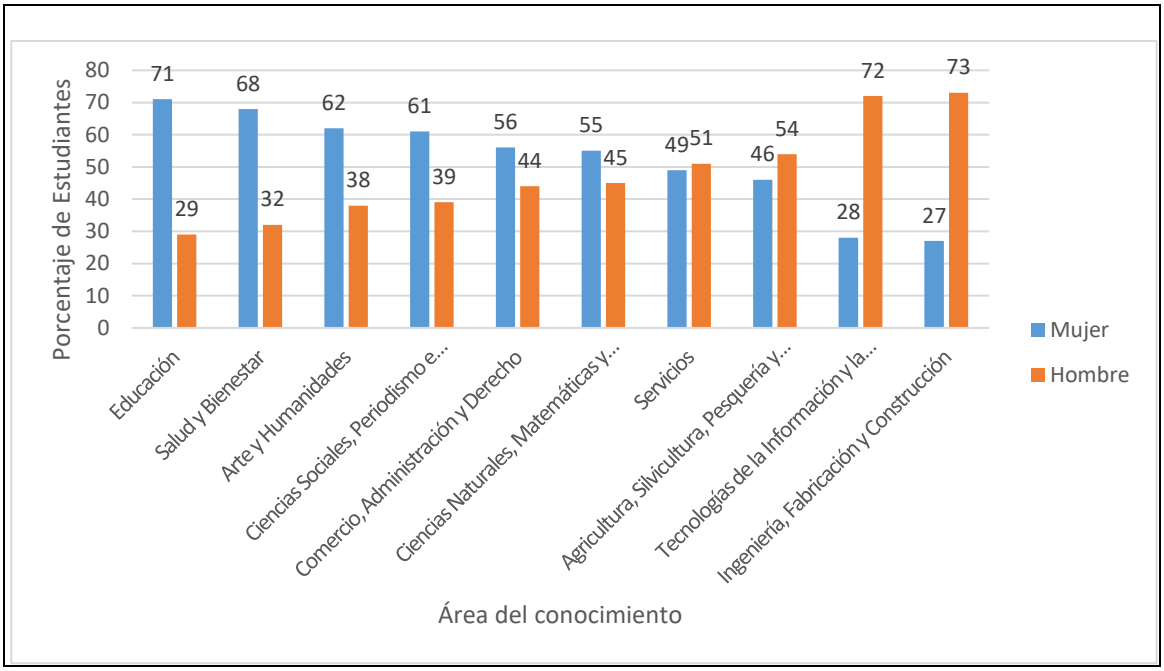
robotización y autonomía de las máquinas con la inteligencia artificial y el aprendizaje automático (*machine learning*), cambios que se calculan tarden al menos una década en masificarse. Ya muchas entidades globales y locales consideran inminente la necesidad de que los hombres, pero, sobre todo, las mujeres cierren brechas educativas en formación en estas áreas científicas y tecnológicas en las que su presencia existe, pero de manera minoritaria. Hay ahora mucho empeño en que las mujeres ingresen a las denominadas áreas CTIM y se fortalezca esta formación desde los primeros ciclos educativos.

Se ha advertido en las estadísticas y estudios que desde la educación inicial niños y niñas reciben enfoques distintos y que, aunque las niñas hasta la adolescencia conservan la inquietud y el gusto por las ciencias, este declina y define vocaciones hacia carreras en las áreas de servicio, bienestar y otras, alejadas del enfoque científico y tecnológico.

En la educación superior emerge un patrón claro de género. Los estudiantes varones son la mayoría en las matrículas de carreras relacionadas con ingeniería, manufactura, construcción, tecnologías y ciencias de la comunicación (Figura 2).

Figura 2

Proporción de Mujeres y Hombres Inscritos en Educación Superior por Campo *de Estudio. Promedio Mundial 115 Países*



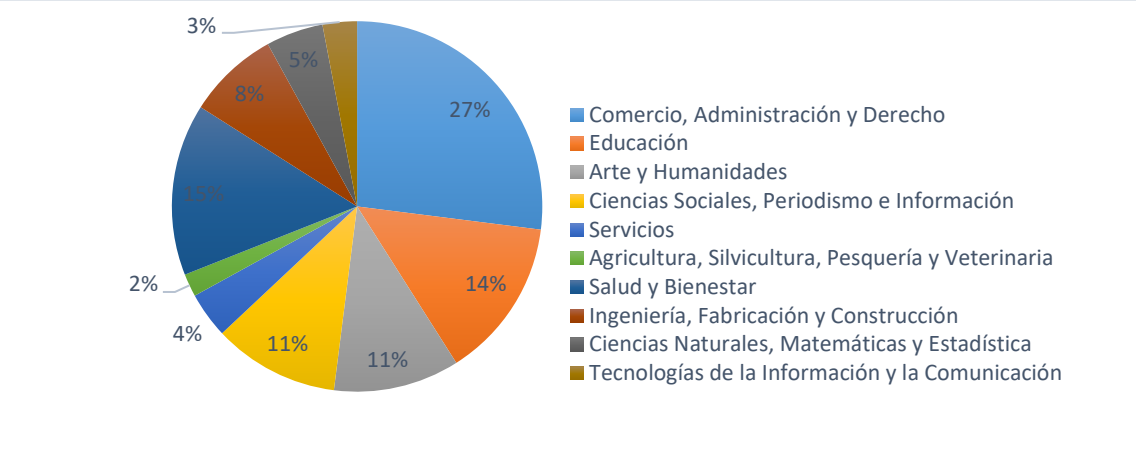
Nota: Fuente: IEU 2014-2016

Las mujeres, en cambio son mayoría en carreras como educación, artes, salud, bienestar, ciencias sociales, periodismo, negocios y leyes. En la actualidad, las mujeres explican una mayor proporción de estudios dedicados a las ciencias naturales, matemáticas y estadísticas que los hombres, debido a aumentos significativos en las matrículas entre el 2000 y el 2015. En cuanto a las niñas es preciso iniciar el cierre de brechas desde la educación elemental, en otro libro "*Descifrar el código: la educación de las niñas y las mujeres en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas.*" (UNESCO 2019b. p. 20). Al ser las mujeres minoría en los campos tecnológicos, de la Ingeniería y las ciencias, y al estudiar ellas, preferencialmente carreras orientadas a los sectores de servicio, de salud, el comercio y lo educativo, las mujeres pueden extender las desventajas que hoy van en camino de cierre y puede incluso revertirse los avances o ahondarse, al ser algunas de los trabajos repetitivos los que primero se automatizan.

Gruesas franjas de trabajadoras podrían seguir perdiendo empleos de manera masiva y podrían agudizarse los retrocesos ya investigados en cuanto a la velocidad y ampliación de los derechos femeninos, el cierre de brechas laborales y la participación, ascenso y acceso al poder organizacional de las mujeres en el mundo del trabajo. La figura 3, muestra el número de alumnas matriculadas por campo del saber en educación superior, promedio mundial. Puede observarse que solo un 30% de mujeres elige las carreras CTIM.

Figura 3

Mujeres Matriculadas en Educación Superior por Campo de Estudio



Nota Fuente: IEU 2014-2016

ONU Mujeres publicó en 2016 el libro *"Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas",* allí identifica al sector privado como un agente clave a la hora de lograr la inclusión de la mujer y promover su acceso a la dirección de las compañías para derivar de esta acción los beneficios económicos, sociales y de otro orden que todas las investigaciones realizadas, comprueban. Insta a las directivas empresariales a asumir los compromisos y acciones con decisión y transparencia. (ONU Mujeres, 2016)

La ONU ha desarrollado el portal weps.org que significa Women Empowerment Principles, para agluitnar desde diversas ópticas, el propósito de reunir las mejores prácticas para el avance económico femenino.

El nuevo escenario que se vislumbra en el horizonte con retos renovados para las trabajadoras del mundo obliga a actuar de manera rápida y decidida para evitar los efectos descritos. Es preciso que las mujeres se sigan incorporando a las juntas o directorios y desde allí contribuyan a esa equidad de género y por supuesto, den su valioso aporte para enfrentar la gran complejidad en el cual, las formas de abordar los asuntos y las capacidades de hombres y mujeres deben sumarse. Un mundo con creciente complejidad exige la inclusión de todo el talento femenino existente. Las mujeres deben entonces ser convocadas a participar del direccionamiento de las organizaciones y la sociedad en su conjunto, lo cual se señala no trae más que beneficios y logros. (ONU Mujeres, 2019a)

Por todo lo anterior, resulta clave investigar en cada lugar, cuál es la situación de las mujeres trabajadoras con alta formación y con bagaje profesional que ya ocupan posiciones de liderazgo y conocer para eliminarlos, los principales obstáculos que enfrentan, las áreas y sectores en que hoy contribuyen y el perfil personal, profesional y la trayectoria que ellas han recorrido para lograrlo. También la visión que tienen hacia futuro de sí misma, de sus cargos y de la formación necesaria para acceder a los mejores empleos.

De esta investigación se puede derivar provechosas lecciones y con esa experiencia proyectar a futuro el cambio hacia una inclusión femenina vigorosa, rápida y permanente. La sociedad en su conjunto, en su bienestar y en su progreso, va a recibir los beneficios de tal decisión. Es tarea de investigadores y académicos promover tal derrotero en diversas regiones y países.

OIT y Recursos Humanos

La OIT no solo recopila estadísticas y hace seguimiento global a la situación laboral de hombres y mujeres, sino que también diseña estrategias y programas orientados al cierre de brechas de género. Es el caso de la publicación del libro "*Aprovechar el talento de Hombres y Mujeres: Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género*" presentado en 2016 y dirigido a o poner a disposición de las organizaciones, herramientas y sugerencias concretas para aprovechar el talento en condiciones de igualdad a través de acciones sencillas y decididas, que demuestran el compromiso de la empresa en desmarcarse de un mercado de trabajo sexista.

La guía recoge buenas prácticas y experiencias concretas de empresas que han apostado por la inclusión y la igualdad. América Latina y el Caribe. Trae ejemplos inspiradores de compañías que han apostado por el talento de la mujer, logrando que ocupen cargos directivos. (Gómez, *et al*, 2016)

2.2.1.6. Los estudios del Banco Mundial

"Mujer, empresa y derecho 2019: una década de reformas", es la quinta edición de un estudio bianual que viene desarrollando el Banco Mundial. Los principales hallazgos durante esta última edición del estudio son:

"El cambio está ocurriendo, pero no lo suficientemente rápido. A 2700 millones de mujeres se les sigue limitando el acceso a los mismos empleos que los hombres". (Ramalho, 2020)

Ninguna economía puede alcanzar su máximo potencial sin una participación plena de mujeres y hombres. Las mujeres, que representan a la mitad de la población mundial, tienen un rol equivalente al de los hombres en promover el crecimiento económico (Georgieva, 2019).

-Alcanzar la igualdad de género no es un proceso a corto plazo. Requiere fuerte voluntad política y un esfuerzo concertado de parte de los Gobiernos, la sociedad civil y

las organizaciones internacionales, entre otros. Las reformas legales y regulatorias pueden desempeñar un papel fundamental, siendo un primer paso.

-En los últimos 10 años se han logrado avances considerables en las áreas medidas por el índice. Durante este período, en 131 economías se introdujeron 274 reformas a las leyes y reglamentaciones para favorecer la inclusión económica de la mujer.

El Banco Mundial también reportó en mayo de 2018, los resultados de otra amplia investigación sobre la relación entre equidad de género y la capacidad competitiva de los países: *"Potencial truncado: el alto costo de la desigualdad de ingresos por género".*

"El mundo básicamente está dejando USD 160 billones en la mesa cuando descuidamos la desigualdad en las ganancias entre hombres y mujeres a lo largo de la vida", dijo la Directora General del Banco Mundial, Kristalina Georgieva. (2018)

> La riqueza en capital humano representa dos tercios de la cambiante riqueza de las naciones, muy por encima del capital natural y otras formas de capital. Debido a que las mujeres ganan menos que los hombres, la riqueza en capital humano a nivel mundial es aproximadamente un 20% más baja de lo que podría ser. (Wodon, Onagoruwa, Malé, Montenegro, Nguyen y de la Briêre, 2020, párr. 5)

"The Little Data Book on Gender 2019" es una publicación que ilustra el progreso hacia la igualdad de género para 217 economías alrededor del mundo. Provee estadísticas comparables entre hombres y mujeres para el periodo 2000 - 2017 cubriendo un rango de indicadores en educación, salud y acceso a servicios, recursos, estructuras y a la toma de decisiones en la vida pública. La edición provee tablas de actualización trimestral en línea. El Banco Mundial tiene además un portal de datos actualizado sobre el tema: www.datos.bancomundial.org/tema/genero.

La misma entidad había publicado otro informe titulado: *"Igualdad de género y Desarrollo 2012*"**.** Los autores exponen allí que la subutilización o una mala asignación de la fuerza de trabajo femenina puede repercutir en pérdidas económicas ya que se reduce el ritmo de innovación y de adopción de tecnologías, por esta razón, los países que tienen

mayor igualdad de género obtienen mejores resultados de desarrollo y crecimiento económico (Revenga y Shetty, 2012 p. 47)

Banco Mundial y la Gestión de Recursos Humanos

También el Banco Mundial ha desplegado iniciativas concretas en pro de la inclusión a través de la acción transformada de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones para lograr la equidad de género. En el caso del gobierno nicaragüense y otros, el Banco Mundial apoyó la publicación del libro: "*Gerencia de Recursos Humanos y equidad de género en la administración pública"*, texto que fue pionero en este tipo de publicaciones y data del año 2002. (Gutiérrez *et al*, 2002)

En este texto se señalan de manera clara las múltiples acciones que, en cada etapa de la conformación de sus equipos, deben cumplir las empresas públicas que de verdad quieran incorporar a sus plantillas a más mujeres. Señala todas y cada una de las etapas de incorporación, desde las iniciales del reclutamiento hasta establecer métodos de evaluación de desempeño y capacitación en las cuales las mujeres sean medidas y promovidas con equidad bajo la garantía de contar con sistemas transparentes y confiables de medición, promoción y remuneración por sus tareas.

2.2.1.7. Los estudios de la OCDE

El último reporte Global **"***Transformando retos en oportunidades***",** publicado en el 2019 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo OCDE, de la que forman parte 34 de las economías más prósperas del planeta asegura que:

> Los gobiernos de todo el mundo comienzan a dar mayor atención a la igualdad de género, pero los avances son demasiado lentos e irregulares, y todavía queda mucho por hacer para aumentar los derechos, las oportunidades y la participación de las mujeres en la vida pública y en puestos de alto rango. (OCDE, 2019a, párr. 1)

La OCDE atribuye la lentitud del avance al poder de las mujeres, a las arraigadas convenciones sociales y culturales, que mantienen la discriminación contra ellas y que

conlleva a pérdidas tasadas en 6 billones de dólares (USD), equivalentes al 7.5% del PIB mundial.

Un segundo informe presentado el mismo 2019, *" El Avance Rápido hacia la Igualdad de Género: Transversalización, Implementación y Liderazgo*" (Fast forward to Gender Equality: Mainstreaming, Implementation and Leadership), señala que la persistencia de los estereotipos y del sesgo de género en la elaboración de políticas públicas y las decisiones presupuestarias están impidiendo el avance en las economías desarrolladas. Aunque las mujeres suponen más de la mitad de los empleados del sector público, sigue habiendo muy pocas mujeres en puestos públicos de alto rango y de toma de decisiones. (OCDE, 2019b)

En la actualidad, la transformación digital amenaza con generar nuevas brechas.

Otras importantes publicaciones de la OCDE sobre el tema son:

"*Report of the implementation of the OCED Gender recommendations. Some progress on gender equality but much left to do*". (Reporte sobre la implementación de las recomendaciones de la OCDE sobre género. Algunos progresos, pero resta mucho por hacer. Reunión del Consejo de Ministros de la OCDE 2017). (OCDE, 2017b)

Otra publicación reciente e indirectamente relacionada con esta revisión, es el libro "*Panorama del empleo 2019, el futuro del trabajo"*. Allí de nuevo la OCDE expresa su preocupación por la transición que se vive en el campo productivo y la manera en que afectará a todos. (OCDE, 2019c)

Como una manera de impulsar cambios, La OCDE ha creado el SIGI (Social Institution and Gender Index Database) y el portal www.oecd.org/gender como recurso que permita comparar la situación de los países investigados, miembros y no miembros de la entidad, y las estadísticas que señalan desigualdades en educación, empleo, emprendimiento, salud y desarrollo. Así es posible el diseño e implementación de cursos de acción pertinentes.

La última actualización del Portal de Género de la OCDE muestra varias áreas en las que existen brechas de género como el promedio del 13.6% de brecha salarial en los

países de la OCDE, (Ramos, 2019). Desde la publicación del último informe del SIGI en 2014, ocho países han adoptado medidas legales para promover la paridad en los cargos públicos electos.

El portal también contiene interesantes estudios sectoriales en los que evalúa la presencia de mujeres en sectores como la judicatura, en la producción científica, mujeres y su acceso al financiamiento, la apropiación de recursos tecnológicos como internet por parte de las mujeres, etc.

Paralelamente con lo anterior, existe una caja de herramientas (Toolkit) para implementar las buenas prácticas para la equidad de género en las organizaciones públicas tales como el Parlamento, al sector judicial y a la administración pública, enfocadas a los empleos de estos sectores. Ratifica su recomendación de realizar auditorías e introducir medidas y normas de transparencia para el enganche, la evaluación, la capacitación, la promoción y la remuneración sin discriminación alguna para las mujeres. La dirección de este espacio es: https://www.oecd.org/gender/governance/toolkit/

2.2.1.8. El Foro Económico Global y el Reporte Global de Brechas

El Foro Económico Mundial o Word Economic Forum (WEF) investiga y audita la equidad de género a escala global produciendo uno de los estudios más extensos en torno a la existencia de brechas de género desde 2006. Evalúa a los países en función de cuatro áreas fundamentales: **1)** participación y oportunidades económicas, **2)** logros en educación, **3)** supervivencia y atención médica, y **4)** empoderamiento político (World Economic Forum, 2018. p.4); para ello construye unas bases de datos estadísticas con los perfiles de 149 países con la finalidad de visualizar y comparar el panorama mundial de la brecha global de género (p. 41). El ranking de este reporte, expone los desafíos y las oportunidades que existen para una mayor paridad de género.

Según el último reporte los países nórdicos son líderes en este indicador ya que la participación de las mujeres en el mercado laboral es de las más altas en el mundo; aunque existen brechas salariales, son bajas, y las mujeres tienen variadas opciones de ejercer su liderazgo (Crotti, Geiger, Ratcheva, Zahidi, Bowley, Keveloh y Carpanelli, 2020. p. 6).

Algunos de los resultados más relevantes en el último informe son:

Las diferencias de género más difíciles de cerrar son las dimensiones de Empoderamiento Económico y Político, que tardarán 202 y 107 años en cerrarse, respectivamente.

a) La brecha de Participación Económica y Oportunidad es la segunda brecha más grande con 41.9%.
b) La brecha de género en educación está en camino de llegar a la paridad en los próximos 14 años.
c) Solo 17 mujeres son jefes de Estado entre los 149 países considerados en el estudio. Solo 15% de los cargos ministeriales son ocupados por mujeres, solo 24% de asientos en los parlamentos y un modesto 34% de los cargos gerenciales son ocupados por mujeres.
d) Europa occidental es la región con el mayor nivel de paridad de género. América del Norte ocupa el segundo puesto y América Latina el tercero. Islandia, Noruega, Suecia y Finlandia son los países mejor posicionados en el ranking. El quinto lugar es ocupado por Nicaragua, única nación sudamericana del listado.
e) Preocupa la baja representación femenina en áreas tecnológicas y científicas. En Inteligencia artificial, las mujeres son apenas un 22%; en software y servicios IT 7,4%; en redes y equipos 3,6% y en manufactura 5,4%. Dado que estas áreas serán las de mayor crecimiento laboral y de mejor remuneración, se augura un sombrío panorama para las mujeres de no establecerse medidas urgentes de educación para ellas en estos sectores.

Colombia en este ranking ha mostrado resultados con altas y bajas. En el informe de diciembre de 2018 ocupó el puesto 97, perdiendo 4 puestos respecto al año anterior. Uno de los indicadores más positivos para Colombia fue la reducción de 94,9% en la desigualdad de género dentro del nivel educativo, aunque no tuvo un buen desempeño en

cuanto a la participación económica y la oportunidad, registrando una disminución de solo 58,6%. (World Economic Forum, 2018)

2.2.1.9. McKinsey & Company: la mujer y el poder corporativo

McKinsey & Company, Inc. es una consultora global fundada en 1926 con presencia en 100 países, que realiza desde 2007 algunos de los más amplios y profundos seguimiento de los últimos años en torno al tema específico de las mujeres y su ascenso a las cimas del poder corporativo. Los títulos que McKinsey ha publicado en la escala global, fuera de algunos estudios regionales y nacionales específicos son:

2007 *"Women matter Gender diversity, a corporate performance driver",* (Diversidad de género, un motor de desempeño corporativo) Allí afirma que existe una correlación entre el mejor desempeño de las compañías con presencia de mujeres en sus cúpulas directivas y directorios, respecto a las que no cuentan con tal presencia. (Desvaux, Devillard - Hoellinger, Baungarten 2007)

2008 "*Women matter: Female leadership a competitive edge for the future"* (Liderazgo femenino, una ventaja competitive para el futuro). Las corporaciones deben ajustarse al cambio social y ambiental y tomar el insumo que mejor ayuda a un mejor desempeño: las cualidades del liderazgo femenino. (Desvaux, Devillard, 2008)

2009 *"Women leaders, a competitive edge in and after crisis".* (Mujeres líderes una ventaja competitiva durante y tras la crisis). El Nuevo reporte procedente de entrevistas a 800 líderes corporativos, confirma la importancia del liderazgo de las mujeres en la toma de decisiones que permite navegar y superar las crisis. (Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan, 2010).

2010. *"Women matter At the top of corporation, making it happen",* (En la cima de la corporación, haciéndolo realidad) en este cuarto informe son entrevistados 1500 líderes empresariales de todos los sectores e industrias y la conclusión sigue siendo que hay sub representación femenina en los cargos directivos en la escala global. Solo 28% de las empresas en este año, admiten que este tema es asunto prioritario en sus agendas. (Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan, 2010)

2011 *"Women matter Unlooking the full potential of women in the U.S. Economy".* (Liberando el potencial de la mujer en la economía de Estados Unidos**)**. Desde 1970 la participación laboral de la mujer en Estados Unidos es responsable de un 25% del PIB nacional, para mejorar este indicador es preciso incluir más mujeres en el mundo productivo y aprovechar todo el potencial de la diversidad. La sugerencia esta vez es llevar mayor cantidad de mujeres a los mandos medios y de allí incentivar y promover su ascenso a las altas jerarquías. (Barsh y Jee 2011).

2012 "*Women matter Making the breaktrough*" (Creando la ruptura**).** Este año el estudio se enfoca en Europa y aunque reconoce el esfuerzo de las mayores compañías para mejorar la diversidad de género en su dirección, advierte una caída por debajo del 20% en esos cargos. Señala la necesidad de mejorar el apoyo a la mujer con cambios legislativos que favorezcan su permanencia y ascenso. Indica otros influenciadores en la subrepresentación femenina en las cúpulas tales como la cultura y factores socioeconómicos. ((Devillar, Graven, Lawson, Paradise, Sancier 2012).

2013 *"Moving corporate culture moving boundaries".* (Moviendo la cultura corporativa moviendo los límites). El informe se enfoca en la mentalidad y la cultura organizacional que no genera confianza en las mujeres ni despeja su camino a la cima. Las firmas deben crear un ecosistema proclive a la participación y ascenso femenino. (Devillar, Sancier, Werner, Maller, Kossoff, 2013).

2013. *"Women matter. A latin american perspective***".** (Las mujeres importan, una perspectiva latinoamericana). El informe cubre 345 compañías de las cuales solo 8 tienen mujeres en la alta dirección y 5 en sus juntas. Confirma la correlación entre esta presencia y el buen desempeño. Pocas compañías tienen como prioridad el tema de género y se advierten pocos cambios futuros en la región. (Artigas, Novales-Flamarique y Callegaro, 2012).

2014. *"Women matter. Woman in Leadership - From the first to the norm".* (De la primera a la norma) Evalúa la situación de los países del Golfo, que paulatinamente comienzan a reconocer la importancia del liderazgo femenino para sus organizaciones. La idea es que no sea noticia la llegada de una mujer a la alta dirección, sino que esto se convierta en un hecho común. Ya hay iniciativas en tal sentido. (Sperling, Marcati, Rennie y Ellis 2014).

2015, Septiembre. Informe especial. *"The power of parity".* (El poder de la paridad). El avance en igualdad de las mujeres no solo es un asunto moral y social sino un reto económico que puede agregar 12 trillones al crecimiento y hasta 28 trillones en el 2025 si se cerraran hipotéticamente las brechas de género laborales y se pagarán iguales salarios. Para lograrlo se sugiere eliminar barreras educativas en todos los niveles, dar apoyo estatal y organizacional en las tareas del cuidado; sensibilizar a los hombres, a los medios masivos y a las propias niñas; fomentar la inclusión financiera y preparar a las mujeres para la economía digital. Se enfatiza que para alcanzar la igualdad laboral es preciso estrechar primero las diferencias sociales entre hombres y mujeres. (Woetzel, Madgavkar, Ellingrud, Labaye, Devillard, Kutcher, Manyika, Dobbs, Krishnan, 2015).

2016. *"Women matter. Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity".* (Reinventar el sitio de trabajo para desbloquear el potencial de la diversidad de género). Los resultados en 2016 muestran que, aunque hay esfuerzos en pos de la equidad en la dirección corporativa y mayor consciencia de sus beneficios, persisten los obstáculos. Se necesita establecer medidas y metas claras y cuantificables de avance, el monitoreo a los indicadores y el cambio en Recursos humanos para atraer, desarrollar y retener el talento femenino. Se hace imprescindible priorizar en la agenda de la dirección estas metas, actuar de manera integral y persistir en los propósitos. (Devillard, Sancier, Zelicourt, Kossoff; 2016)

2017. *"Women matter Time to accelerate"* (Tiempo para acelerar). El informe cumple 10 años. Reconoce que el cierre de brechas de género es lento y subsisten obstinados desafíos. Concluye que, en la aguda competencia por el talento, ante el envejecimiento poblacional y ante la lucha por el crecimiento, dar acogida a la equidad al género femenino es la respuesta acertada. Se remarca la necesidad de cerrar la brecha femenina en **c**iencias, **m**atemáticas, **e**stadística, **t**ecnología e Ingenierías, **STEM**.

Aunque muchas más corporaciones son ahora sensibles a este cambio hay solo 22% de las mujeres en cargos ministeriales, solo 25% en posiciones gerenciales; las mujeres son en promedio global, el 50% de la participación laboral, pero aportan solo el 37% del PIB al estar sub representadas en los cargos de menor salario y recibir inferior pago por el mismo trabajo. Se señalan los 9 aspectos que se destacan cuando hay más de 3 mujeres en

la alta dirección: transparencia, orientación externa, liderazgo de equipo, dirección, coordinación y control, innovación, capacidades, ambiente laboral y valores. (Desvaux, Devillard, Labaye, Sancier, Kossoff, Zelicourth y Barton. 2017)

2018 artículo. *"Women matter Closing the gender gap: A missed opportunity for new CEOS"* (Cerrar la brecha de género: una oportunidad perdida para los nuevos presidentes)**.** La transición generacional en la alta dirección de muchas compañías alrededor del mundo no trajo los mejoramientos esperados en materia de equidad de género, La re estructuración de equipos ejecutivos por parte de los recién llegados dejó a la deriva el nombramiento de mujeres en los cargos de mando. El crecimiento del número de mujeres en altos cargos fue un discreto 2%. En los casos en que las mujeres tenían ya cargos gerenciales y el potencial para ser ascendidas, sufrieron desmedro. (Birshan, Dewar, Meakin, and Strovink, 2018)

"Women in the work place 2019"**.** McKinsey y onLeanIn.Org. realizan un estudio integral sobre el estado de la mujer en las empresas estadounidenses, allí dan cuenta de la situación de los últimos 5 años para las mujeres que siguen muy poco representadas en todos los niveles. Solo una de cada cinco líderes superiores es una mujer, y uno de cada veinticinco es una mujer de color (Huang, Krivkovich, Starikova, Yee, y Zanoschi, 2019). Se descubre que muchas mujeres norteamericanas, especialmente las minorías sufren ambientes hostiles, deben demostrar una y otra vez que están habilitadas para las tareas y sufren humillaciones y acoso, incluido el sexual. El movimiento Me too, se trasformó en un poderoso llamado no solo en las industrias del entretenimiento como Hollywood, sino que sacó a la luz, un panorama muy sombrío y poco halagador para el avance corporativo de las mujeres en el mercado del trabajo norteamericano. En el 2018 se había realizado el segundo informe precedido por el primero en 2015. (Huang, Starikova, Zanoschi, Krivkovich y Yee 2019)

2019. Artículo: *"One is the loneliest number".* (Uno, es el número más solitario). Con este sugestivo título uno de los directivos de McKinsey publicó un artículo en el Wall Street Journal, en el que revela la soledad que enfrentan las pocas mujeres que logran su ascenso a la cima corporativa, aspecto descubierto a través de los estudios de su firma. Las mujeres que trabajan en ambientes poco balanceados de género suelen ser más cuestionadas

o invisibilizadas o menos valoradas o poco consideradas para promociones y tienen cuesta arriba sus logros. El artículo sugiere no solo ascender a unas "únicas" mujeres, si no crear una masa crítica de mujeres en las cúpulas corporativas. (Sneader y Yee, 2019.)

2019 "*The future of Women at work. Transition in the age of automation*." (El futuro de la mujer en el trabajo. Transición en la era de la automatización) Este es el último estudio de McKinsey publicado en el mes de junio de 2019. Se enfoca en 6 temas: productividad y crecimiento, recursos naturales, mercados laborales, la evolución de global de los mercados financieros, el impacto económico de la tecnología, la innovación, y la urbanización. Entre sus conclusiones está que se perderán muchos empleos presentes por la automatización y las mujeres se enfrentarán a retos y desafíos inéditos, haciendo más complejo el tema de la igualdad. De allí surge la urgente necesidad que las mujeres puedan realizar la transición hacia el 2030 disponiendo de nuevas habilidades que impidan su desplazamiento y nuevas formas de exclusión. En 10 países estudiados un 20% podría perder sus empleos en una década.

Las ocupaciones de apoyo administrativo y servicios donde las mujeres son hoy presencia mayoritaria podrían perderse en un 52%. En la agricultura tradicional puede haber un masivo desplazamiento femenino. El trabajo de manipulación de máquinas y el manual donde los hombres dominan sería también afectado en un 40%. Las mujeres también pueden dominar el sector salud y el asistencial donde en algunos casos, hoy son mayoría. Podrían continuar siéndolo si van acompasando las fases de la automatización con la adecuada preparación.

Las barreras que hoy afectan a las mujeres pueden agravar su transición. El escaso tiempo para su preparación por causa de las tareas no remuneradas del cuidado familiar olas distancias y el tiempo para re educarse, pueden hacer aún más estrecho y difícil el cierre de brechas laborales y salariales futuras.

Es urgente establecer políticas públicas e iniciativas desde el sector privado para sobrepasar prontamente estas barreras históricas, de otra manera las mujeres pueden retroceder mucho en las conquistas alcanzadas en las últimas décadas. (Madgavkar, Manyika, Krishnan, Ellingrud, Yee, Woetzel, Chui, Hunt y Balakrishnan, 2019.).

2021: "*El futuro de los negocios: 2021 y más allá"***,** es la última publicación de la consultora McKinsey, el socio gerente Kevin Sneader identificó 8 grandes fuerzas que se espera remodelen el panorama empresarial posterior a la pandemia, ellas son:

- Aceleración de la digitalización y la innovación
- Aumento de la acción y el compromiso del gobierno
- Compromiso y reinvención de la asistencia sanitaria.
- Mayor equilibrio entre los objetivos sociales y económicos
- Impulsar una recuperación económica verde
- Redefinición del trabajo y el papel de las ciudades
- Geopolítica cambiante y flujos internacionales
- Movimiento hacia una mayor resiliencia y eficiencia

Agrega el experto que las capacidades de liderazgo continuarán cambiando hacia la adopción de la empatía y la demostración del liderazgo en su sentido completo, a diferencia del liderazgo académico, intelectual y visionario al que quizás se le dio mayor énfasis en el pasado. (Sneader, 2020, párr. 3)

2.2.1.10. Otras firmas consultoras globales también indagan

a). Deloitte: Mujeres en los consejos, perspectiva global 2017

En la quinta edición de este estudio, la firma consultora de auditoría y servicios legales inglesa Deloitte con presencia en 150 países, revela que solo 15% de los cargos en consejos de administración a escala global, son ocupados por mujeres lo que constituye un modesto avance de solo 3% respecto al 2015, año del estudio anterior.

Países como Nueva Zelanda con 10% Bélgica con el 9% y Suecia con el 7% son los de mayor crecimiento en presencia femenina en los consejos. Otros países europeos como Italia Noruega, Reino Unido tuvieron crecimiento del 5%. Méjico reflejó baja participación lo que es revelador de insipientes esfuerzos por acoger mujeres en el alto nivel de dirección.

Deloitte tiene un programa denominado "*Ready for board*", con el que forma mujeres para que lleguen a los consejos y altos cargos de dirección.
La recomendación enfática de la firma es que las empresas continúen sus esfuerzos de vincular mujeres a sus cúpulas directivas pues así derivaran los beneficios de mejores resultados financieros y de desempeño al contar con una mayor diversidad que les agrega valor. Deloitte sugiere que se debe fomentar un capitalismo más inclusivo y eso pasa por una mayor participación femenina en las firmas. (Aguiñaga, 2017).

b). El Reporte de Negocios Internacionales Grant Thornton

Otro estudio global de amplio alcance, que se orienta de manera específica a medir la participación femenina en los altos cargos gerenciales, es el desarrollado por la empresa internacional de auditoría Grant Thornton. En su edición de 2019 el reporte anuncia un cambio. Pese al número creciente de mujeres en los altos cargos, Grant Thornton advierte que el ritmo del cambio no es el apropiado y sugiere en consecuencia, cambiar la estrategia, proveyendo pautas prácticas y todo un set de estrategias para los empleadores y las ejecutivas que promueva un cambio rápido que cierre brechas laborales en diversos sectores y países. De allí que el nombre de esta edición sea "*Construir un plan de acción".*

El director ejecutivo de la firma: Peter Bodin, afirma que la diversidad de género, "no sólo la cuestión correcta sino la mejor cuestión para los negocios*"***.*** Agrega que "significantes investigaciones siguen demostrando que hay una estrecha correlación entre la diversidad en el nivel de dirección y los buenos resultados de los negocios" (Grant Thornton International Business Report, 2019, p. 2)

En un ambiente de alta volatilidad, con complejidad creciente, las organizaciones necesitan innovación y esta está unida a la diversidad. Apoyar a las mujeres logra esta meta, pero debe hacerse con soporte y creando las oportunidades, removiendo prejuicios y reformando la cultura haciéndola inclusiva.

Grant Thornton tasa en 29% la presencia de mujeres en cargos de poder en 2019, y asume un crecimiento del 5% respecto al informe previo, lo que sugiere un mejoramiento en el panorama de crisis, pero no asegura el camino hacia la paridad y el cierre de brechas.

La región de mejor desempeño fue Europa del Este con 32% de presencia ejecutiva de alto nivel y el peor, Sudamerica con solo 25%. Otros hallazgos sugestivos de este informe son:

- Un 87% de empresas tienen al menos una alta ejecutiva entre sus cuadros directivos
- Entre las ejecutivas casi la mitad, 48% se desempeñan en Recursos Humanos, seguido de un 34% en dirección financiera. En operaciones, ventas e informática la proporción de mujeres en altos cargos se reduce a 18, 17 y 16 por ciento, respectivamente.

Durante el año 2018 se sintió aún el efecto de la crisis global, pero, el porcentaje de empresas privadas a nivel global que cuentan con al menos una mujer en la alta dirección creció significativamente al pasar de un 66% a un 75%, lo que significa que muchas más empresas han alcanzado algún nivel de equilibrio de género (Grant Thornton International Business Report, 2018).

c) KPMG

Esta es una de las más grandes empresas de consultoría, finanzas y contabilidad global que hace presencia en 155 países y tiene cerca de 170 empleados en ellos. Ya avanzado el 2018, KPMG publicó una encuesta titulada: *"Futuro de los Recursos Humanos, lo que se sabe y lo que no El abismo entre acción e inercia"*. Allí advierte que ya existen empresas que han cambiado radicalmente su aproximación a la administración del talento, basándose en los datos y la Inteligencia artificial mientras la mayoría aun no muestran ninguna iniciativa para el cambio lo que los pone en un terreno peligroso. La incertidumbre estará presente y será más compleja para la administración del talento humano como consecuencia de reunir ahora a 5 generaciones de los orígenes y condiciones más diversas. Los encuestados admiten que el cambio hacia lo digital, acelerado por la pandemia, impone retos y una capacitación urgente a su fuerza laboral. (Bolton, Dongrie y Saran, 2018)

Tomando en cuenta estos resultados y el conocimiento de la infrarrepresentación laboral femenina en los sectores CTIM y entre ellos la existencia de una amplia brecha digital, ya señalada, es un campanazo de alerta el hallazgo de KPMG.

La consultora, realizó en 2019 otro estudio titulado "*Riesgo, resiliencia y recompensa"*. Considera que las tres Rs, son aspectos clave a la hora de lograr el ascenso de las mujeres a las altas posiciones de la empresa. El estudio halla que las mujeres deben tener mayor autoconfianza y correr riesgos al asumir la toma de decisiones para el avance de sus carreras. La mayoría de las encuestadas admite que tomar riesgos permite avanzar mas rápidamente, ser respetadas por sus colegas y adquirir nuevas habilidades. Los aspectos que perciben como de mayor incidencia en su ascenso son: el trabajo duro, su atención al detalle, la organización en el trabajo, la creatividad y por último, la asunción de riesgos. Llaman riesgos a participar de proyectos y aportar ideas.

Las mujeres, según los hallazgos, son menos dadas a hablar de sus logros, lo cual ratifica la tendencia del liderazgo femenino a lograr aportes al bien común y trabajar con miras al aporte y logro colectivo en lugar del beneficio o trascendencia personal. Un porcentaje menor que llega al 25% de las mujeres que muestran mayor confianza personal y que también suelen hacer visibles sus logros, son las que buscan y solicitan participar de retos y ascensos en sus organizaciones y están dispuestas a hacer las grandes presentaciones en sus compañías. La motivación de las mujeres procede de la búsqueda de mayor ingreso, aunque no suelan pedir directamente un mayor salario, el sostenimiento de su éxito es otro motor, la ambición de tener un cargo de mayor reconocimiento, el honrar la confianza de un mentor y acceder a una mayor visibilidad en la empresa. Los elementos que se perciben como barreras más significativas para la toma de riesgos son no proyectar suficiente conocimiento, ser ignoradas o no tomadas en serio, no ser exitosas en sus propuestas y decir o parecer que se dicen cosas no importantes. Lo peor es que las mujeres se sienten impostoras y se atribuyen fallos que nadie más ve como tales. Cuando tienen éxito personal lo atribuyen o diluyen en su equipo. (KPMG, 2019).

El estudio concluye que la autoconfianza y la apertura a la toma de riesgos parecen provienen en parte de experiencias tempranas de la infancia. La autoconfianza es una cualidad socializada a medida que las mujeres crecen, con actividades que demuestran ser

valiosas para desbloquear su confianza más adelante en la vida. Por ejemplo, las mujeres de la encuesta que participaron en las actividades organizadas a lo largo de la escuela secundaria tendrán más autoconfianza También es más probable que se sientan cómodos tomando riesgos.

Para el 2020, KPMG contrató otro estudio en el que prefirió hacer énfasis en cómo las mujeres sufren lo que el autor o investigador decidió denominar *"Síndrome de la impostora"* que no es más, que el hecho o tendencia que el enfoque de la investigación decidió a las encuestadas en cuanto a que no asimilan sus logros en su plena dimensión sino que sienten que son producto de una especie de engaño. También el estudio se refiere a que las mujeres deben ser apoyadas por mentores, figuras paternales que en un lenguaje almibarado les reconozcan sus éxitos y las impulsen a ascender. Se omite la referencia más extensa a este estudio por sus señalados sesgos que hacen parecer a las mujeres criaturas endebles.

d). Hays, Paul Hasting, Korn Ferry, y Nigel

La firma inglesa de reclutamiento Hays publica un Informe sobre brechas salariales de género. Las mujeres son más conscientes de la brecha salarial de género en su organización que los hombres. De los que conocen una brecha, el 87% de las mujeres lo considera un problema en comparación con el 70% de los hombres. Más de una quinta parte de las mujeres dicen que es un problema suficiente para ellas que puede motivar su renuncia.

Además, casi tres cuartas partes de los empleados (74%) dicen que es importante que su organización sea transparente sobre cómo se establecen los niveles salariales. Hays asevera que esta brecha se está volviendo claramente importante para los profesionales lo que tiene un impacto negativo en la atracción y retención del personal. De aquellos que son conscientes de una brecha salarial de género dentro de su organización, casi dos de cada diez personas están considerando irse como resultado. Los empleadores no pueden darse el lujo de ignorar estos problemas.

La transparencia puede ayudar a reducir las diferencias salariales entre géneros, por lo que debe poner en práctica pasos prácticos, como tener estructuras claras de promoción y pago, así como establecer y publicar los niveles de pago.

La firma de asesoría legal Paul Hastings viene realizando desde 2010 el informe: "*Rompiendo el techo de cristal, mujeres en las cúpulas*." En su tercera edición de 2013, realiza una encuesta en 35 países sobre la manera en que los Estados vienen direccionando el tema de la paridad de género en el nivel legislativo. Su atención y enfoque está en el marco regulatorio y su evolución. Mide el impacto de las medidas legislativas en el mercado laboral de las altas ejecutivas, alrededor del mundo. (Anand, Hope y Shaw, 2013).

En 2018, este informe revela que el 40,5% de los puestos directivos de las empresas públicas del primer mundo pertenecen a mujeres. Este aumento es casi 35 puntos porcentuales más alto que el año anterior a la promulgación de la ley cuotas. Estos resultados se deben a que las sanciones por incumplimiento van desde la anulación de cualquier nombramiento hasta penalizaciones monetarias (Paul Hastings, 2018).

La firma de reclutamiento de ejecutivos europea Nigel Wright Recruitmen, publicó en Junio de 2011, su informe *"Women on corporate boards: lessons from the consumer sector"* ; este reporte se basa en las estadísticas de las encuestas de ejecutivas del sector consumo en Europa, quienes en este ocasión opinaron que no apoyan el sistema de cuotas para el cierre de brechas, en cambio avalan la mezcla de trabajo flexible con entrenamiento externo e interno como la mejor manera de alcanzar la diversidad en el nivel ejecutivo (Landis, Predolin, Brosseau y Slan-Jerusalim, 2011).

Desde 2017 Korn Ferry Institute, adscrito a la compañía global de Recursos Humanos y reclutamiento del mismo nombre y la fundación Rockefeller, promueven una iniciativa llamada "*The CEO Pipeline Project"* que busca aprender de las mujeres que ya han logrado convertirse en CEO. Entrevistaron a 57 mujeres que habían ascendido a CEO para percibir sus atributos y conocer sus experiencias personales. Aunque este estudio reconoce unos tímidos avances, apuntan que para que más mujeres alcancen puestos directivos, quizá el antídoto en la cultura empresarial es el enfoque en el que éxito de una mujer, no reduce las oportunidades de un hombre (Korn Ferry, 2017).

En el año 2011 el Korn Ferry Institute, publicó el estudio*: "In case of emergency, break glass ceiling. Women C-suite executives show all the right skill sets*. *¿So why are they so rare?"* En este texto aparecen los resultados de 4000 entrevistas a Jefes de Recursos Humanos y líderes empresariales europeos Este informe muestra que en Europa se ha creado un escenario favorable al promover de forma voluntaria una política cuotas que consiste en contratar 40% de mujeres en sus directorios y consejos de dirección para las mujeres en las empresas públicas y las compañías que cotizan en bolsa. (Landis *et al.*, 2011)

2.2.2. El panorama en Latinoamérica y El Caribe

Una queja que ha sido recurrente en las investigaciones en América Latina ha sido la escasa disponibilidad de estadísticas que tomarán la cuestión del género. Este aspecto motivó al Consejo Económico para América Latina CEPAL y al Organización de Estados Americanos OEA, en cumplimiento de acuerdos internacionales como los de la Plataforma de Beijing de 1995, a señalar y formular políticas en torno a generar modelos estadísticos con mediciones de género explicitas, de manera prioritaria, para poder hacerle seguimiento y modular los avances que los programas implementados en pro de la equidad, se desarrollen.

Los datos estadísticos y las mejores herramientas tecnológicas para su captura, han permitido que en la región también surjan iniciativas tendientes a conocer el escenario laboral de las mujeres, la existencia de brechas de género, entre ellas las salariales y las de acceso a cargos en puestos de dirección y mando.

Estos estudios, aunque no se realicen de manera sistemática por periodos similares de tiempo o de manera permanente, sí dan cuenta de la situación de cada etapa y de las diferencias y matices entre países y entre regiones de un mismo país.

Respecto de las mujeres que logran ascensos y promociones a las altas posiciones jerárquicas en Latinoamérica y el Caribe, se constata que no es significativa la presencia allí de mujeres, pero que su número ha crecido de manera sostenida, aunque con retrocesos recientes. En el mundo según la Revista Forbes, solo el 4% de las mujeres en el 2012, ocupaban cargos máximos dentro de las organizaciones. En América Latina, tal

cifra era de solo 1,8%. Latinoamérica sigue por debajo de Estados Unidos y Europa en materia de equidad laboral de género y especialmente en participación de la mujer en las altas posiciones de liderazgo organizacional.

Algunos de los estudios más recientes destacados en la región son:

2.2.2.1. Brechas de género en América Latina: un estado de situación (2018)

Este estudio fue elaborado en el marco del Programa de Investigación para la Inclusión Social en América Latina (PISO) de la Dirección de Investigaciones Socioeconómicas de CAF-Banco de Desarrollo de América Latina. Allí se hace un profundo estudio comparativo entre las principales economías de Latinoamérica y se constata como entre las generaciones más jóvenes, las mujeres han sobrepasado a los hombres en su nivel educativo, pero lo hacen seleccionado carreras en sectores tradicionales como salud, bienestar y educación y poco en ingenierías y ciencias y tecnología.

También se identifica para 2016, la existencia en la región de techos de cristal, que limitan el acceso de las mujeres a las más altas jerarquías laborales. Evidencia apunta, entonces, a que en la región hay una alta segregación de las mujeres en empleos alejados de la cúspide de la escala jerárquica Marchioni, 2018 p 229). El estudio también identifica brechas salariales

2.2.2.2. “La mujer en la Gestión Empresarial 2017: Cobrando Impulso”

Este estudio fue desarrollado por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACT/EMP), da cuenta de los avances logrados y los obstáculos al progreso de las mujeres en el lugar de trabajo, especialmente en los niveles directivos.

América Latina y el Caribe cuentan cada vez más con mujeres altamente calificadas lo que ha permitido mejorar la tasa de participación femenina en el mercado hasta alcanzar un 49.7%, en 2016. (OIT 2017) y el 50% en 2019. Diez años atrás la cifra era de un 48.5%. Este indicador es muy bueno si se tiene en cuenta que en el mundo la tasa de participación

femenina se redujo como consecuencia de la crisis del 2008 y hubo un rezago atribuible a los cambios en el mundo del trabajo que vienen afectando con mayor rigor a las mujeres.

El informe muestra que el número de mujeres tituladas de la educación superior es mayor al de los hombres, en todos los países de la región donde hay datos disponibles. Pese a este mejor nivel educativo, las mujeres siguen notablemente ausentes en la alta dirección empresarial. Según el informe, que la región está rezagada en la proporción de directores ejecutivos y miembros del directorio.

El informe ha sido cuestionado en algunos países porque sus resultados al señalar los cargos gerenciales en cabeza femenina son abrumadoramente optimistas. Se señala por ejemplo que en Jamaica 59% de los puestos de gerencia son ocupados por mujeres, lo que sería la proporción más alta del mundo. En la región le siguen países como Belice, Islas Caimán, y Colombia con más de 50%.

En Colombia, investigadores muy serios y de larga trayectoria aseguran que los altos cargos gerenciales no alcanzan el promedio mundial del 4,2%, y que el 53% de cargos ocupados en la gerencia, atribuidos a las mujeres del país, está lejos de reflejar la realidad. La investigación se realizó con datos de 1.259 empresas.

2.2.2.3. Cuando las mujeres progresan 2014 y 2017

La consultora multinacional Mercer con la asesoría de la Edge Certified Foundation, indagó sobre la diversidad de género en el escenario laboral del mundo. En el 2016 este estudio había evidenciado que, los resultados de Latinoamérica eran las más alentadoras frente a la situación global (Mercer, 2016). En particular, mencionaba que la tasa de participación femenina en el mercado laboral pasó del 44% al 54% entre 1990 y el 2014, un hecho atribuido a su mejor preparación y a la disminución de la fecundidad. (Milligan, Levine, Chen y Edkins, 2014)

Por eso en el 2017 decidieron centrarse en dicha área y entrevistar a más empresas (202 en total). De esta manera, los expertos se encontraron que si bien hay muchas cosas que han mejorado en las últimas tres décadas, en otras no se hallan progresos significativos.

De acuerdo con el informe del **2017**, ellas tienen un 16% de participación en cargos altos de dirección, (1% menos que en el 2016), 25% en el de gerentes senior (1% menos) 31% en los de gerentes (bajó 1%) y 39% en plazas para profesionales (subió 1%, mientras que en plazas de profesionales de soporte su peso continuó estable, con un 36%.

La investigación muestra que la mayoría de las compañías latinoamericanas se encuentran dando sus primeros pasos en lo referido a la diversidad de género, pero lo más sorprendente es que, aunque el 64% de las organizaciones encuestadas entienden que es un imperativo comercial contar con una fuerza de trabajo más diversa, un porcentaje muy inferior a esta cifra, está efectivamente implementando medidas que les permitan hacer un cambio sostenible.

Pero no solo se trata de abrirles espacios a las mujeres y de permitirles su acceso a la alta dirección, sino de darles un trato equitativo, pues una vez más se demostró que sigue vigente una brecha salarial. Ellas devengan un 17% menos que los hombres por trabajos equivalentes en los países del área, sin que haya una explicación coherente. De acuerdo con Mercer, esa brecha, en vez de rebajar, aumenta en naciones como Colombia y Paraguay y en Brasil puede llegar hasta el 57%.

2.2.2.4. Informe Mc Kinsey, 2012

Otro estudio enfocado a Latinoamérica es el informe Mc Kinsey, Las mujeres importan, una perspectiva latinoamericana, desbloqueando el potencial de las mujeres para mejorar el rendimiento empresarial, publicado en 2012**.** (“*Women Matter, A Latin America perspective, unlokicking the women´s potential to enhance corporate performance”*) Las investigadoras responsables fueron Manuela Artigas, Maria Novales-Flamarique, desde Méjico y Heloisa Callegaro, desde Brasil. El estudio consultó 345 empresas, de las cuales participó en el estudio 547 gerentes y 40 presidentes y encontró que solo 5% de las mujeres llegaban a la cúpula corporativa.

Algunas empresas aseguraron estar tomando acciones en pro de las mujeres en el alto nivel gerencial, pero al contrastar los resultados se vio que este asunto no era prioridad en las agendas del empresariado regional. Un aspecto relevante de este informe, es ratificar

los resultados de Europa y USA en cuanto a que la mayor presencia de las mujeres en la alta gerencia, produce mejores resultados financieros en las utilidades de las organizaciones. También es concluyente en el hallazgo sobre el aporte que trae para las compañías, el liderazgo femenino basado más en las decisiones colegiadas y colaborativas.

Los contrastes en la región son agudos. De acuerdo con McKinsey, de los 6 países incluidos en el estudio, en Brasil el 41% de las compañías dicen que no han tomado medidas para reclutar y retener mujeres en su dirección corporativa mientras un 10% lo admite en Chile. El promedio regional llega a 29%. México responde que es una gran prioridad en su agenda el asunto de la promoción para las mujeres y la diversidad, sin embargo, muestra la más baja representación.

Al indagarse por los 3 factores principales que obstaculizan el acceso de la mujer a la cima, los resultados varían ampliamente de acuerdo al género de quien responde. Las mujeres lo atribuyen a la falta de balance en la promoción y a la poca atracción de sus industrias para las mujeres. En el caso de los varones, muchos ejecutivos consideran que la salida de las mujeres es voluntaria por motivos familiares. En esta respuesta no hay cambios. El único cambio apreciable es que esta respuesta es ahora más baja en Sudamérica 37%, respecto a Asia, 39% donde también consideran que la familia excluye a la mujer de sus ascensos.

2.2.2.5. Otras investigaciones en la región sudamericana

En América Latina otras aproximaciones al tema de las brechas salariales se han realizado en Uruguay, donde desde inicios del siglo XXI, Amarante y Espino (2002), se enfocaron en asalariados y segregación ocupacional por género. El hallazgo principal fue que la brecha había tenido una pequeña reducción entre 1990 y 2000 (Mora y Caicedo, 2013).

En el 2006 se realiza un estudio en Chile sobre brechas laborales aplicando modelos no paramétricos. Su autor es Hugo Ñopo, doctor en Economía que se ha especializado en este tema y ha proseguido con nuevos estudios para periodos más próximos. La primera

investigación cubre el periodo 1992 a 2003. Los resultados muestran que hay mayor diferencia salarial en los altos cargos que demandan mayor educación para los cuales las mujeres están plenamente capacitadas y que pese a eso, subsiste una barrera invisible o techo de cristal que bloquea a las mujeres el acceso a estos niveles. Cuando los logran, sus salarios son inferiores. El estudio revela que la brecha disminuye levemente en los años 90 y también es menor en las zonas urbanas de Chile. (Ñopo, 2007)

Ñopo y González en 2008 y Calónico y Ñopo en el 2008, continúan su aporte a esta línea de investigación y apelando a métodos estadísticos y a aproximaciones netamente cuantitativas, basadas en los datos de las Encuestas Nacionales de Hogares de los países correspondientes, llevan a cabo investigaciones en Perú, Guatemala y México. Los resultados ratifican un sesgo contra la mujer en materia salarial, pero se atribuye esta, a la existencia de una serie de capacidades masculinas que no ofrecen las mujeres en razón de las áreas educativas en las que se forman. (Ñopo y González, 2008) (Calónico y Ñopo, 2008)

El estudio "*Nuevo siglo, viejas disparidades: brechas de ingreso por género y etnicidad en América Latina y el Caribe"* Tiene varias versiones, siendo la más reciente la de 2012. Para la primera investigación, correspondiente al periodo 1994-2006, "*La persistente Brecha salarial de género en Colombia 1994-2006"*, se estudian las remuneraciones y para todos los países de la región, se establece que existen diferenciales salariales contra la mujer, así esta tenga mayor nivel educativo y la complejidad y exigencia de su trabajo, sea equivalente o superior a las de sus colegas masculinos. (Hoyos, Ñopo, Peña, 2010).

En el 2012, el estudio se actualizó. Los resultados revelaron que, al comparar hombres y mujeres con iguales edades y niveles de educación, la brecha de ingresos se reduce un poco, al 17% pero en niveles jerárquicos mayores, incluidos los gerenciales, las diferencias llegan a ser del 58% en países como Chile, uno de los que vio crecer la brecha en lugar de estrecharla. (Tabla 4). (Ñopo, Atal y Winder. 2012).

Tabla 4

Porcentaje de Mujeres Graduadas en los Respectivos Programas como Porcentaje Total

Total	País	Educación	Salud y Bienestar	Ciencias Sociales, Negocios y Derecho	Humanidades y Arte	Servicios	Ciencias	Agricultura	Ingeniería, Manufactura y Construcción
66	Argentina	81	73	64	74	53	51	40	34
60	Brasil	78	74	55	58	65	37	39	29
54	Chile	78	76	56	57	46	28	42	20
43	Colombia	57	60	47	39	*n.d*	39	30	26
59	Ecuador	70	69	60	58	66	41	30	25
65	Uruguay	74	75	65	65	30	48	43	47
57	América Latina	73	71	57	57	50	40	37	29

Nota. Fuente: Ñopo, H., Atal, J.P y Winder, N. (2012) Nuevo siglo, viejas disparidades, brechas por género y etnicidad en América Latina y el Caribe. BID, Bogotá. p.23. *n.d*: no hay datos.

Las mujeres continúan segregadas desde la educación en áreas como la salud, la educación, y los servicios en los que están sobre representadas mientras en las áreas de estudio científico, ingenieril y tecnológico tienen una ostensible sub representación.

"Breaking the glass ceiling: Women in the boardrooom Latinoamérica" que cubre las 4 mayores economías de la región e incluye a Colombia, estudio compilado por Paul Hasting, firma legal norteamericana, publicado en 2013. (Anand *et al* 2013).

El documento del Banco Mundial aparecido en el 2012: "*El efecto del poder económico de las mujeres en América Latina y el Caribe"*, trae a colación los resultados que, en la reducción de la pobreza de la región, ha tenido la mayor participación de las mujeres en el mundo del trabajo remunerado. De manera tangencial se toca el aspecto de las mujeres en la cima de las corporaciones con aportes estadísticos y comentarios.

El libro: *"Mujeres y Trabajo en América Latina, desafíos para las políticas laborales"*, editado por Claudia Piras para la serie Mujer y Desarrollo (2006), publicado por BID, que compendia varios ensayos, entre los cuales tienen especial interés para este propuesta investigativa la investigación titulada: *"Evolución de las diferencias salariales*

de género en seis países de América Latina" cuyos autores son Jaime Tenjo, Rocío Ribero y Luisa Fernanda Bernat, es una fuente valiosa para esta investigación.

"La economía feminista desde América Latina": Una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región, compila ensayos de variadas autoras de los países de la zona con cifras, datos y tendencias que ayudaran a visionar el Marco Teórico de esta propuesta. El libro fue auspiciado por ONU Mujeres en el 2011. (ONU Mujeres, 2011)

"Trabajo & familia: mujeres de América Latina y el Caribe en busca de un nuevo equilibrio" de Laura Chioda, fue patrocinado por el Banco Mundial y publicado en el 2016. La autora describe el nuevo escenario laboral de la región y también las nuevas expectativas que en torno a la relación familia – trabajo tienen las mujeres altamente calificadas.

Un libro de publicación menos reciente, del 2002, pero que se constituyó en un hito para la revisión del mundo del trabajo femenino en América Latina, fue el compilado por Magdalena de León: "*Mujeres y trabajo: cambios impostergables"*, que analiza de manera profunda la situación de la mujer en el mundo productivo de la región desde distintas perspectivas, aludiendo a las brechas salariales y de poder existentes entre los géneros. (De León, 2002)

En el plano nacional se cita la investigación chilena patrocinada por el BID, y cuyas autoras son Olga Pizarro y Massiel Guerra, adscritas al Centro de Estudios Empresariales de la Mujer, quienes en 2010 publicaron: "*Rol de la Mujer en la Gran Empresa"***,** que justamente se ocupa de evaluar los efectos de la mayor educación de las mujeres en relación al empleo ejecutivo de alto nivel. Se constata que, en el caso chileno, las mujeres han hecho un gran esfuerzo de adecuación personal propio de un ambiente de transición, revaluando los roles tradicionales, pero que los hombres, han debido también asumir nuevos roles. La empresa por su parte aún no se acondiciona a un ajuste que favorezca a la mujer y persisten rigideces en la forma de selección y en los derroteros de desarrollo del trabajo, que no consideran las cargas y diferencias entre los géneros. De todas maneras, según el estudio chileno, en las empresas se ha dado lugar a que nuevos estilos y formas de liderar y "hacer las cosas", los cual ha trasformado algunas dinámicas previas. (Pizarro y Guerra, 2010).

Lidia Heller, experta en género, realizó el estudio "*Mujeres en la cumbre corporativa, el caso de la Argentina"* fue publicado la revista del Centro de Estudio de

Sociología del Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA) en 2011, Para la investigación se entrevistaron a 20 mujeres ejecutivas y se estableció que las barreras de ingreso a puestos de dirección se deben a factores internos y externos. Esta investigación en particular, por su alcance y enfoque, es una fuente valiosa para el direccionamiento de la presente investigación. (Heller, 2011)

"Mujeres en el límite del poder corporativo en América Latina" de Sylvia Maxfield, profesora norteamericana que lidera la primera cátedra en línea y en español de género y efectividad organizacional, fue la investigación publicada en 2005. Allí, la experta documenta mediante entrevistas a altas ejecutivas de 7 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Méjico y Venezuela; las diferencias sectoriales, generacionales y de tipo de cargos ocupados. (Maxfield, 2005)

De igual forma, el trabajo reúne la visión que las entrevistadas tienen respecto a los obstáculos y oportunidades para avanzar profesionalmente en el contexto regional. Los hallazgos se fundamentan en las encuestas mencionadas y en siete estudios de caso; uno en cada país de la muestra. las mujeres ejecutivas, la visión que tienen de sus carreras, la manera como se dio su desarrollo profesional y la forma como ha sido abordado por ellas el tema de la mujer y la gerencia empresarial. La autora asegura que el análisis cualitativo y cuantitativo del cual se derivan las conclusiones de su trabajo, constituyen el primer y único reporte regional existente, a la fecha, sobre el rol de la mujer en la esfera corporativa latinoamericana.

Otro país que tiene publicaciones acerca del tema de la equidad laboral de género y el acceso al poder corporativo para la mujer es Uruguay. Allí fue publicado en el 2011, con apoyo de la ONU Mujeres, la investigación "*Entre el techo de cristal y el piso pegajoso, El trabajo como herramienta de inclusión en el Uruguay".* (Celiberti y Ardanche, 2011)

Otros libros clásicos que analizan el tema del trabajo femenino en América Latina y que incluyen el tema del acceso a las mujeres y su situación laboral y dentro de este contexto las brechas laborales incluidas la del acceso a altas posiciones de dirección en las organizaciones, se mencionan a continuación.

"Estudios sobre género y economía", ensayos compilados por María Jesús Vara en el 2006. Allí en varios artículos se aborda la dinámica de género y trabajo para las mujeres

y la evolución y cambios que son preciso consolidar para lograr verdaderas y firmes transformaciones. (Vara, 2006)

"Mujeres y economía: nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas", editado por María Cristina Carrasco, del grupo Mujeres, voces y propuestas, reúne los ensayos e investigaciones de españolas y latinoamericanas sobre la situación de la mujer en el campo macroeconómico y del mercado del trabajo como también la relación del género y las brechas. El texto fue renovado y se agregaron nuevos aspectos relativos al cuidado de la vida. Pese a la antigüedad del texto de 1999, aún conserva vigencia y permite contrastar resultados y alimentar el debate. En el texto de 2016 "*Sostenibilidad de la vida y ceguera patriarcal"*, la autora revitaliza aspectos del debate feminista. (Carrasco, 1999 y 2016)

Un clásico en materia de economía de género es el libro "*Más allá del hombre económico"* que es muy útil para la estructuración de las bases teóricas de esta tesis doctoral. El libro, publicado en y editado por Marianne A. Ferber y Julie A. Nelson, en 2004, compila 11 ensayos acerca de la relación entre el género y la elaboración de la teoría económica neoclásica a la que se reprocha al haber excluido de su campo de atención las experiencias de las mujeres y aquellas realidades que no se ajustan al modelo restrictivo del *homo economicus*. (Ferber y Nelson, 2004)

2.2.3. Estudios en Colombia

En Colombia, la situación no es demasiado distinta a las tendencias globales en materia de brechas de género y sub representación en los cargos de poder para las mujeres, según revelan los estudios existentes.

Los estudios realizados para medir las brechas por género en salarios han sido hasta ahora el principal enfoque de las indagaciones hasta bien entrada la segunda década del siglo XXI. Aún bajo esta óptica, estas investigaciones siguen siendo escasas, sobre todo si se compara con el número de investigaciones internacionales. Hasta 2005, solo se habían realizado 6 investigaciones, mientras en U.S.A. para entonces, se habían realizado 614, en el Reino Unido 87, en Taiwan 77 y en Australia 63. (Galvis - Aponte, 2010).

En años recientes ha habido mayor interés en el abordaje del tema del acceso de la mujer a los altos cargos, como se constata con los estudios sectoriales que recientemente han cumplido entidades del Estado, universidades y centros de estudio de género de reciente creación.

Las tesis de pregrado y postgrado han sido enfocadas a investigar la existencia de brechas de género laboral, tanto en el acceso como en la remuneración de las mujeres en las empresas del país y recientemente se comenzó a indagar, la presencia laboral femenina en la alta dirección corporativa.

2.2.3.1 Tesis de grado

Aunque aborda de manera indirecta el tema de la brecha en la alta dirección, la tesis de Natalia Escobar Vaquiro, del Programa de Maestría en economía aplicada de la Universidad del Valle trae interesantes hallazgos en materia de brechas de género entre individuos con altos niveles educativos. El estudio concluye mediante la aplicación de la metodología del Oaxaca Blinder que, pese a su alta formación, las mujeres siguen teniendo brechas de salario de entre 10% y 50% y enfrentan además los llamados fenómenos de suelo pegajoso y techo de cristal que les impide su ascenso y mejora cónsona con su educación. Propone que no basta con educar a las mujeres, sino que es vital generar políticas que mitiguen los fenómenos discriminatorios. (Escobar, 2016)

Un estudio con una aproximación muy similar a la presente propuesta data del año 2009: "*La particularidad de la ejecutiva colombiana"***,** dirigida por la doctora María Consuelo Cárdenas de Santamaría, profesora de la Universidad de los Andes y y Verónica Duran Ángel, psicologa y profesora investigadora. El estudio examina variables de tipo país, institucionales e individuales; que permitieran describir a una muestra de ejecutivas y así dar luces sobre lo que caracteriza a estas mujeres en la alta dirección. El estudio fue exploratorio, cualitativo (29 entrevistas semiestructuradas) y cuantitativo (69 encuestas electrónicas), para describir la trayectoria profesional de estas altas ejecutivas colombianas de primer, segundo y tercer nivel en las organizaciones consultadas. (Cárdenas y Durana, 2009). Se encontró que las participantes que habían ejercido un cargo en el primer nivel se caracterizaron por haber salido de colegio femenino y haber estudiado principalmente

carreras como ingeniería, derecho y administración; tener posgrado, predominantemente maestría; estar o haber estado casadas, y haber tenido hijos, razón por la cual consideraron de gran ayuda la colaboración del servicio doméstico. La mayoría había alcanzado las más altas posiciones de las organizaciones a través de la trayectoria del área financiera o comercial y había logrado ascender gracias a su desempeño destacado y a características de su personalidad.

En el año 2011, la tesis *"Perfil de la mujer en la alta dirección e Colombia"* de Maestría de Clara Viviana Morales Castro, se ocupa del tema del perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia. La tesis concluye que el factor educativo, unido a la baja en la tasa de fertilidad que en Colombia fue paulatinamente declinando y a los cambios del entorno económico, con mejoras en la productividad y mayor desempleo masculino, llevaron a más mujeres no solo a una mayor participación en el mercado del trabajo sino a una mayor preparación y mayor promoción en sectores diversos que requerían de su liderazgo. (Morales, 2011). En cuanto al factor educativo la investigadora encontró que, de su muestra, 69% de las mujeres alcanzaban formación en el nivel de posgrado y un 74.6% en mujeres bilingües.

En el 2017, en la Universidad EAFIT de Medellín se presenta la tesis para la Maestría en Administración, titulada La investigadora Karen Andrea Sánchez Echeverry sostiene:

> Si bien en una sociedad como la medellinense a lo largo de la historia han surgido importantes compañías y grupos empresariales, las mujeres no han sobresalido en la alta dirección de la industria local. En un esquema en el que ya se vislumbran los herederos del poder pareciera ser que no se hace tan sencillo el arribo de las mujeres a la participación en las decisiones empresariales de los conglomerados antioqueños. (Sánchez, 2017. p. 4).

Este estudio asegura que al seguir un paso más allá de la educación, de la academia a la empresa; las mujeres se enfrentan a la segregación de cargos y brechas salariales como elementos más representativos de las barreras de entrada a la empresa; además de estas barreras, si están ya en la empresa y superan los obstáculos de ingreso, hay barreras de

promoción surgidas por la atención que se prodiga a la vida familiar y a la maternidad; lo que crea una especie de sanción a las mujeres, reflejada en menos oportunidades de ascenso y castigo a los permisos y licencias de maternidad. La autora menciona además el estrés que impide a las mujeres asumir mayores responsabilidades, por no cumplir con equilibrio las tareas laborales y del hogar.

Otros aspectos que según el estudio impiden el ascenso femenino son los patrones tradicionales que aún asumen a las mujeres como pasivas y poco dadas a la toma de decisiones en ambientes de riesgo, cuestión que se considera muy masculina. La tesista asegura que pese a que muchos prejuicios se están diluyendo aún hay quien respalda aquello de que *"*las mujeres deben ser verdaderamente excepcionales para tener éxito en el mundo corporativo*"*. La transformación de la conformación familiar, con menos miembros en los ambinetes urbanos y la educación femenina de mayor nivel y calidad; son los otros aspectos que el estudio relieva como determinantes en el ascenso de las mujeres en las empresas establecidas en la ciudad de Medellín.

2.2.3.2. Estudio de la Revista Dinero

En otro estudio "*Mujeres en altos cargos directivos"* de la revista Dinero de 2015, se analizaron las empresas más grandes del país estableciendo la presencia femenina en las Juntas directivas por regiones.

En 13 juntas de las 15 compañías relacionadas en el informe mencionado existe una representación femenina del 14% y una mayor participación en el personal de alta dirección, en el que hay un 20% de mujeres en cargos de vicepresidencias. En Medellín el resultado da cifras un tanto engañosas pues las juntas directivas constan de entre 3 y 9 miembros y, por lo tanto, el contar con solo una mujer allí, ya da una cifra que suena representativa pues si se toma un número ponderado de 8 miembros, 2 miembros ya serían el 25%. Expresado en porcentajes sobre cifras pequeñas, los resultados suenan tramposamente halagadoras. (Tabla 5)

Tabla 5

Participación de Mujeres en Juntas Directivas de Grandes Empresas en Medellín

Empresa	Número de Miembros de la Junta Directiva	Número de Mujeres en la Junta Directiva	Porcentaje de Mujeres en la Junta Directiva	Número de Miembros del Personal Directivo	Número de Mujeres Directivas	Porcentaje de Mujeres en Junta Directiva
Grupo Sura	7	0	0	3	0	0
Grupo EPM	9	2	22	8	2	25
Grupo Éxito	9	1	11	14	3	21
Grupo Argos	7	2	29	9	1	11
Grupo Nutresa	7	1	14	11	1	9
ISA	9	2	22	11	4	36
Celsia	7	2	29	6	2	33
Postobon	3	0	0	11	2	18
Isagen	7	0	0	8	2	25
Sofasa	3	0	0	11	2	18
Grupo Familia	6	0	0	5	2	40
Grupo Orbis	7	1	14	7	0	0
Totales	81	11	14	104	21	20
Porcentaje		14%			20%	

Nota. Fuente Revista Dinero. (2015). Mujeres en Altos Cargos Directivos.

El estudio de la ciudad de Medellín identificó que las ejecutivas de más edad no requirieron estudios de posgrado, pero sí universitarios para acceder a los cargos. Las ejecutivas más jóvenes si ostentaban titulaciones de postgrado en su mayoría y procedían de universidades privadas y de colegios privados católicos. Las mujeres del estudio reconocieron que hicieron un mayor esfuerzo en el inicio de sus carreras para ser reconocidas y ascendidas, pero que luego el camino fue menos complejo. También aceptaron que hay un sesgo masculino en el diseño de cargos y en el ambiente general pero que las mujeres no deben renunciar a su estilo y liderazgo o masculinizarlo para lograr las promociones y la equidad. Con timidez, las mujeres sostienen que han sido segregadas en algunos cargos por que las empresas temen exponerlas en campos que les pueden ser hostiles. Es el caso de Ingenieras que, aunque aspiran a manejar campamentos de obreros, son “protegidas” al no ofrecérseles estos cargos. También se admite que las mujeres

prefieren la flexibilidad y el mayor tiempo libre para sí y sus familias y eso las detiene de aspirar y luchar por cargos de mayor exigencia. (Dinero, 2015).

Existe un Artículo escrito por profesores de la Universidad de la Sabana de 2011, quienes investigan cualitativamente los factores que inciden en la llegada de las mujeres a la alta dirección de las empresas familiares pero los aspectos que se toman en cuenta como cuidado del patrimonio, desarrollo profesional y conservación de la unidad familiar; el aporte al crecimiento de la empresa y generación de espacios de comunicación familiar junto a la evaluación de los conflictos familiares, el desequilibrio trabajo-familia y la definición del plan de carrera; (López, Betancourt y Ramírez, 2011) son por completo distintos al enfoque que ocupa este estudio con las mujeres del Valle.

2.2.3.3. Consultora Mercer 2019

La consultora Mercer dio a conocer los resultados del último "*Total Remuneration Survey (TRS)" o "Encuesta de Remuneración Total"*. El estudio analiza la situación colombiana de la Gestión de Recursos Humanos de las compañías en temas de salarios y beneficios para sus empleados, y encontró que la brecha de género sigue siendo amplia, particularmente en los cargos de primer nivel directivo. (Mercer TRS, 2019).

Según el TRS, que tuvo en cuenta a 215.575 personas en 434 empresas, la participación de mujeres en puestos de alta gerencia fue tan solo de 7% frente al 93% de hombres. Así mismo, la diferencia de remuneración en cargos de igual jerarquía es 24%. Marietna Cantillo, directora de Carreras en Mercer Colombia sostiene en este estudio:

> En este momento de los negocios en el que toma protagonismo la digitalización y la transformación constante apoyada en nuevas tecnologías, es deseable encontrar igualdad de posibilidades para que hombres y mujeres ocupen posiciones digitales. Aun cuando el 65% de la fuerza laboral colombiana es femenina, sólo 43% de estas posiciones son ocupadas por mujeres. Según Cantillo, la proporción

masculina es mayor en industrias como equipos de transporte, procesos logística y químicos, donde la ocupación es del 69%. (Mercer TRS, 2019, p. 12).

2.2.3.4. AEQUALES y el Ranking Par

AEQUALES es una organización que promueve el empoderamiento laboral de las mujeres a través de consultoría especializada en procesos, cultura y políticas organizacionales con un enfoque de género. En su página Web enuncia que busca como misión, reducir las brechas de género y así generar beneficios para las empresas.

Desde 2015 AEQUALES y la Universidad privada bogotana CESA, iniciaron investigaciones sobre género y trabajo. Particularmente para este año. encontraron que las mujeres en Colombia devengaban 12% menos que los hombres, así ocuparan el mismo cargo. Solo 41% de la fuerza laboral de planta era integrada por ellas, y en cargos de alta dirección eran minoría.

En la medida en que aumenta el nivel del cargo disminuye el número de personal femenino, según reveló el Ránking de Equidad de Género que comenzaron a construir desde ese año 2015. El ranking ofrece por primera vez una mirada a los aspectos que influyen en la equidad de género en las empresas.

El universo de empresas participantes del estudio ha ido en aumento y se convirtió en un estudio longitudinal que ha privilegiado cuatro áreas: *estructura organizacional, cultura organizacional, gestión de talento y gestión de objetivos***.**

En el 2020, La Secretaría distrital de la mujer en Bogotá se unió a AEQUALES y a la Universidad CESA, y contando con importantes empresas, lograron mayor información y la contratación de diagnósticos y programas específicos, tendientes a mejorar la equidad laboral de género y cierre de brechas en las empresas adscritas al distrito capital.

El Ranking PAR se establece cada año, por medio de una plataforma virtual en las que las organizaciones completan voluntariamente un cuestionario que contiene preguntas divididas por categorías en las cuatro áreas señaladas.

Los años más recientes, 2019 y 2020, ha descubierto que las organizaciones participantes realmente se vienen involucrando a través de sus Divisiones de Recursos

Humanos, en el esfuerzo de promoción de la equidad de género, logran variados beneficios, siendo los más comunes, la mejora del clima organizacional, la mejora de la marca del empleador y la retención del talento femenino. Destacan además que este ranking contribuye a los beneficios económicos y de rentabilidad de las empresas y al cumplimiento de exigencias de las casas matrices en materia de equidad de género.

En la última versión del ranking, se adhirió una nueva sección que refleja la gestión de la crisis del Covid-19. Participaron 910 empresas, 778 de ellas privadas y 132 públicas. El sector de mayor participación fue el de servicios lo que refleja la configuración del empleo nacional. La industria participo con un 16,48% y tuvieron muy baja representación los sectores educativos, las cámaras de comercio y las empresas de servicios públicos.

Las empresas más destacadas fueron premiadas por tener mayor representación femenina entre sus cuadros directivos y contar con planes específicos de ascenso y retención de talento femenino. En la asignación de puntajes para este reconocimiento se estableció que las empresas que tuvieran planes claros, escritos y divulgados serían exaltadas. Igualmente, a las que dedicarán presupuesto a esta meta y las que tuvieran políticas de flexibilidad para armonizar el trabajo y la vida personal además de capacitar al personal de recursos humanos para eliminar los sesgos de género, en los procesos de selección.

2.2.3.5. Asociación Colombiana de Petróleo y Petróleo Transparente

La ACP y la ONG *Petroleo transparente*, han realizado estudios independientes en el sector para medir las brechas de equidad de género en el sector y han publicado sus informes y hallazgos.

LA ACP publicó en 2020 el informe: *Retos y oportunidades para la promoción de la equidad de género en el sector de hidrocarburos en Colombia***.**

En este informe reconocen la importancia que este sector tiene para la economía nacional y el reto que constituye integrar más mujeres en sus actividades al ser estas tradicionalmente masculinas. Afirma el informe que la industria:

> Se empieza a abrir a la conversación de equidad, percibiendo las bondades de las que científicos sociales y económicos han hablado: la inclusión de las mujeres en el mercado laboral y la equidad de género, aportan al desarrollo económico y al producto interno bruto de los países. (ACP, 2020, p.2)-

Los lineamientos de política pública diseñados por el Ministerio de Minas y Energía y publicados en marzo del 2020, brindan el marco, el incentivo y generan las condiciones para realizar los ajustes imprescindibles en el sector y es un buen ejemplo para otras empresas.

Las estadísticas expresadas en el informe, dan cuenta de que Colombia tiene un 27% de participación femenina en el sector que está dentro de los promedios internacionales. Las mujeres trabajan en el área de la comercialización del petróleo y el gas; y en cargos administrativos, pero en número muy inferior, en los trabajos de los campos petroleros. También son minoría en la exploración, producción, transporte y refinación de petróleo y gas. Hay un 31% de participación femenina en roles administrativos y solo un 9% en operaciones de campo.

En cuanto a segregación vertical o jerárquica, las mujeres ocupan un 35% de la fuerza laboral del sector de petróleo y gas en Colombia y solo un 20% en los niveles directivos del sector. Entre el inicio de carrera y los cargos directivos la representación femenina cae 50%. En el año 2019, los ascensos y promociones beneficiaron a 2/3 (63%) de los hombres respecto de las mujeres. Para finalizar, el informe admite un hallazgo grave: las mujeres que logran llegar a cargos altos, tienen una tasa de deserción también mayor respecto a sus pares masculinos. (Asociación Colombiana de Petróleo, [ACP], 2020)

El informe asigna a variables como la cultura la baja presencia de mujeres en el sector y sobre todo en el trabajo de campo. Dice que en las regiones petroleras donde se ubican los campos persiste la creencia de que el trabajo de las mujeres debe ser el del hogar. También alude a que el esquema de trabajos por turnos, no favorece a las mujeres ni su

balance familiar. Otro factor asegura que aún hay la creencia en algunas divisiones de Recursos Humanos y en empresas de selección, que el trabajo basado en fuerza, en campamentos abiertos y con exigencias físicas es para los varones.

Por último, el informe reclama mayor formación de mujeres en los campos tecnológicos y en las áreas CTIM para promover más mujeres en áreas operacionales y técnicas.

"Crudo Transparente" por su parte toma datos de la principal empresa petrolera de Colombia, la Estatal ECOPETROL y también de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos (ACIPET), el Sindicato Unión de Trabajadores de la industria Energética Nacional de Hidrocarburos (UTENH), entre otros. Relieva esta organización que la industria petrolera nacional genera 95.000 empleos y es clave en el aporte de recursos al Estado colombiano. Pese a su importancia, trayectoria y desarrollo tecnológico, ECOPETROL solo tiene una mujer en su Junta directiva y del total de empleados solo 2379 (22%) son mujeres mientras hay 7.399 varones (88%). En los sindicatos solo hay 545 mujeres mientras los trabajadores sindicalizados son 1849.

El informe, coincide con el anterior de la ACP en cuanto a que:

> En el sector de hidrocarburos se mantiene una brecha de género por encima de la media nacional de desempleo juvenil y también más alta que en la ley de cuotas (30%), sobre todo en actividades operativas de la industria. Como se observó, esto se debe a factores que han definido en el sentido cultural a las actividades petroleras como solamente de exclusividad masculina, lo que también genera una exclusión y desincentiva la contratación femenina. Es allí en donde la intervención del Gobierno que genera incentivos para que la industria contrate más mujeres en espacios tradicionalmente masculinos se hace más valiosa. (Crudo Transparente, 2018, párr. 56)

2.2.3.6. Estudio de la Asociación Nacional de Industriales ANDI

El estudio *"Cerrando Brechas: Equidad de género en el sector empresarial"* retoma las cifras internacionales de los entes globales ya citados y admite que existe un

panorama de desigualdad para las trabajadoras colombianas, especialmente en los altos niveles de dirección. El informe inicia señalando algunos de los factores que claramente obstaculizan el avance de las mujeres en el trabajo; los ubica dentro de las empresas en sus mecanismos de reclutamiento y selección, en sus procesos de crecimiento y ascensos y promociones; en la segregación por sectores señalando algunos como típicamente femeninos y excluyendo de otros a las mujeres por su género y por último, claramente identifica que la cultura organizacional ha tolerado acosos, disparidades en las corresponsabilidades frente a la familia y el hogar entre hombres y mujeres, cargando los dados de manera adversa a las mujeres. También toma el dato de la encuesta que realiza el Distrito de Bogotá, llamada Encuesta Bienal de Culturas, en la cual aflora que los hogares encuestados todavía asignan a las mujeres roles tradicionales en lo laboral que se inclinen a las actividades de cuidado y desarrollo de roles de madre y esposa para las niñas.

En relación a los hogares menciona que aun se tolera la violencia contra las mujeres, más sino es pública y se cree que las mujeres llegan a disfrutar el maltrato. El mérito de este estudio de la ANDI es atreverse a decir que las empresas y su Gestión del Recursos Humano, están llamadas a deconstruir estos imaginarios colectivos vigentes en los hogares a través de la convivencia y los ajustes a una nueva realidad laboral. Se deben desmontar estereotipos y contribuir así a conformar una sociedad más competitiva, con beficios financieros y de sostenibilidad.

La ANDI invita a las empresas a medir la existencia de brechas, a identificar su origen ya establecer claros planes de acción que incidan y muestren progresos a través de controles y mediciones periódicos sobre los logros y avances.

La ANDI se soporta en cuestionarios diseñados para las mediciones que recomienda, se apoya en la firma AEQUALES y su ranking par y en el programa de la ONU WEPs, Women Empowerment Program para que las empresas filiales adopten el enfoque de género en sus procesos de Gestión Humana.

También cita la ONU como herramienta para que las empresas inicien planes de acción concretos en favor de la equidad de género, a el test de sesgos inconscientes de Harvard University. 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.

2.2.3.7. Vicepresidencia colombiana y Consejería de Género

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "*Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad"*, incluye el Pacto por la Equidad de las Mujeres. Este documento hace expresa la decisión del alto gobierno nacional para incluir por vez primera en un plan de desarrollo nacional, un capítulo específico orientado para garantizar dicha equidad, y cumplir con el empoderamiento de las mujeres, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, que constituyen un compromiso del país ante estas instancias internacionales.

La vicepresidente de la República dirigió a los gremios, específicamente a los del sector financiero, una carta pidiéndoles que en la renovación de las Juntas directivas de los bancos y corporaciones financieras incluyera al menos un 30% de mujeres, ya que hasta 2019, solo existía un precario 8.6% de mujeres en tales posiciones, citando un estudio de The Deloitte Global Center. (Aguiñaña, 2017)

La idea de la Consejería de género y de la Vicepresidencia es que Colombia forme parte del Club 30%, una iniciativa internacional que tiene como propósito procurar la paridad en las juntas directivas del sector empresarial de Colombia debe cerrar la amplia brecha existente respecto del 16.9%, que es el promedio mundial que también esta siendo mejorado.

La Vicepresidencia ha anunciado además la consolidando de un listado de mujeres

con perfiles destacados para que sean incorporadas a los órganos directivos de las empresas. Advierte que trabajará con las universidades del país en la identificación de los perfiles más cualificados para conformar un banco de datos de mujeres que le facilite la escogencia de candidatas para integrar la junta directiva de la organización lideradas por los directivos gremiales.

2.2.3.8. Los pioneros y los descubridores de brechas.

En cuanto a los primeros estudios referidos a la participación de la mujer colombiana en el mercado del trabajo, su evolución y las brechas de salarios en relación al género, que son los que tienen más persistencia a lo largo de los años en Colombia, fueron realizados por el doctor en Economía, Jaime Tenjo. En 1991 él realizó uno de los primeros estudios sobre diferencias salariales de género en Colombia para el Banco Mundial publicado dos años después, denominado: "*Cambios en Diferenciales Salariales Entre Hombres y Mujeres 1976-1989"*. Revista de Planeación y Desarrollo, Vol. XXIV diciembre, Edición Especial. Bogotá. (Tenjo, 1993).

En 1992, el Banco Interamericano de Desarrollo BID, contrató a Tenjo para liderar el estudio: "*Evolución de la Brecha Salarial por Género en Seis países Latino Americanos y un intento de interpretación"*. Tenjo y su equipo de tres expertos evaluaron la evolución de las diferencias salariales por género entre 1980 y 1998 en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Honduras y Uruguay. (Tenjo, Ribero, Bernat, 2006).

En 1999 realizó otro estudio titulado: "*Evolución del Empleo y los Salarios de Hombres y Mujeres en el Sector Financiero*", en estudios sobre Economía y género. Proequidad/GTZ Bogotá – Colombia. En el 2005, el estudio se actualiza y se publica en 2009 y se titula: "*Dos ensayos sobre discriminación: Discriminación Salarial y Discriminación en Acceso al Empleo por origen étnico y por sexo*." (Tenjo y Herrera, 2009)

En todos los estudios de Tenjo, las mujeres aparecen con una participación laboral inferior, aunque de crecimiento sostenido. La brecha salarial también se mantiene, aunque se cierra paulatinamente, e incluso, en algunos sectores y zonas del país, llega a ser levemente positiva para la mujer. En relación a los puestos de bajo nivel y nivel alto, las

brechas son menores, como consecuencia que él atribuye al salario mínimo que impone un rasero limitante en la parte inferior de las remuneraciones. De nuevo y como se ha señalado, la investigación no pone el énfasis en la cúpula organizacional, sino que da cuenta de la situación general para las mujeres en los diversos niveles de las empresas.

En cuanto a las escalas jerárquicas superiores, los estudios de Tenjo revelan modestos cambios en el tiempo, pero admite que, en Colombia, subsisten diferencias salariales en relación al género en los niveles inferiores y superiores y se aplana en el nivel intermedio. Es preciso admitir que Tenjo, hace referencia a cargos con salarios de 2 o 3 veces el salario mínimo en esta categoría alta, y realmente los altos cargos del poder corporativo son remunerados con cifras muy superiores.

Otro investigador del asunto de género y trabajo es la economista María del Pilar Fernández, quien encuentra que las diferencias de género no son basadas en discriminación sino en las preferencias laborales a las que tienden las mujeres. Su estudio del 2006 se denominó: "*Determinantes del diferencial salarial por género en Colombia 1997 – 2003.*" El documento de Fernández, explora los determinantes de los diferenciales salariales por género utilizando la Encuesta de Calidad de Vida. La estimación fue realizada mediante regresiones por percentiles. Los resultados sugieren que las brechas no se explican por las diferencias en características productivas de hombres y mujeres sino por diferencias en las remuneraciones percibidas. Ante esta situación, las políticas tradicionales para enfrentar esta situación como leyes de cuotas, no serían una solución efectiva si no están acompañadas por criterios de remuneración objetivos. Este tipo de esquemas existen en el sector público colombiano y han resultado ser una manera efectiva de disminuir las diferencias en remuneraciones entre géneros. (Fernández, 2006).

Alejandro Badel y Ximena Peña en el 2010, en el estudio "*Descomponiendo la brecha salarial de género con ajuste de sesgo de selección: el caso colombiano*", aplican técnicas de regresión por percentiles para determinar si hombres y mujeres con características similares ganan salarios diferentes. Descomponen la brecha diferencia entre el 'efecto precio' y el 'efecto composición'. La mayoría de la brecha se debe al efecto precio o sea es una brecha salarial.

También establecen que las colombianas enfrentan tanto un “techo de cristal”, como un “piso de arena movediza”, ya que el efecto salario o precio, afecta principalmente mujeres con alto o bajo salario, y menos a las de salarios medios.

Ñopo *et ál en* su estudio del 2012, *“Nuevo siglo Viejas disparidades”,* encontró que, tras controlar ciertas características, los hombres ganan aproximadamente 20% más que las mujeres en la región, pero en Colombia, en el promedio general, habría paridad salarial para determinados empleos de baja calificación y productividad, al estar estos compensados con el salario mínimo legal, lo que establecería un límite base para todos. Las cosas son distintas cuando se evalúan elementos como la educación o el conjunto completo de variables estudiadas. La brecha estaría en contra de las mujeres en un 11% en promedio general.

Las últimas investigaciones sobre Colombia de Ñopo (2012) y Chioda (2016) ratificarían la apreciación de que existe mayor inequidad para las mujeres en la medida que ascienden en la jerarquía laboral de las organizaciones y en la escala más baja, en este último caso por la segregación laboral horizontal, es decir por la feminización del sector que suele tener menores remuneraciones.

Otras causas que en los estudios se han revelado como factores que influyen en la persistencia de la brecha salarial, es la de la experiencia, que en el hombre tiende a ser mayor por la continuidad, mientras en las mujeres la maternidad, el matrimonio y la crianza, serían factores que explicarían sus discontinuidades y menor experiencia (Niederle & Yestrumskas, 2008).

También hay hallazgos sobre la tendencia de los empleadores quienes anticipan las interrupciones en la vida profesional por el matrimonio, las licencias de maternidad y la crianza y no promueven a las mujeres o la continuidad de su capacitación para el trabajo, traduciéndose esta decisión en menores oportunidades de ascenso y remuneración para las mujeres. (Tenjo *et ál.*, 2006) y (Fernández, 2006)

En cuanto a educación, las colombianas tienen mayores probabilidades de enrolarse en la educación secundaria y terciaria que los hombres. Las mujeres nacidas en 1954, lograron tener igual educación que los hombres de su generación. Las nacidas después tienen más educación. (Duryea, Galiani, Ñopo y Piras 2008).

Hay en el país, más mujeres que hombres con educación universitaria. Entre los 25 y 40 años, por cada cuatro hombres con título universitario hay cinco mujeres en similar nivel. Aunque entran en proporciones similares a la universidad, la deserción de los hombres es 10 puntos más alta, y por lo tanto se gradúan más mujeres. (Peña, 2011). El factor educativo es determinante en el ascenso logrado por las mujeres que participan del mercado laboral.

En el sector público colombiano se han realizado algunos pocos estudios entre ellos uno del Departamento Administrativo de la Función Pública, que regula y hace las convocatorias de empleo nacional público, ellos encargaron a Olga Lucía Echeverri Cardona y Marianela Bravo Valencia para conocer en el 2010, sobre *La participación femenina en el desempeño de cargos directivos de la administración pública***.** (Echeverry y Bravo, 2010)

El informe revela que el sector público nacional, tiene menos brechas salariales y ofrece iguales salarios a hombres y mujeres en los mismos sectores jerárquicos. El caso que afecta el equilibrio de género en el sector, estaría dado por la poca representación numérica de la mujer en cargos de poder y decisión. Esto revela que aun con la ley de cuotas o ley 581, las mujeres siguen siendo minoría en los altos cargos del estado. Son postuladas en las ternas, pero no tienen un acceso expedito a los cargos, permeados como son por partidos e intereses políticos.

2.2.3.9. Situación por regiones colombianas

"Análisis de género de las diferencias salariales en las siete principales áreas metropolitanas colombianas: ¿Evidencia de discriminación?", es un estudio de 2005 de Luisa Fernanda Bernat Díaz. Este trabajo investiga el comportamiento del diferencial salarial por hora entre hombres y mujeres en los cuatro primeros años 62 de la década. Se evalúan las brechas por ciudad. Para el total de las siete ciudades consideradas, este componente se sitúa en alrededor de 20% para los asalariados y en 21% en promedio para los no asalariados. (Bernat, 2005)

"Estructura salarial y segmentación en el mercado laboral de Colombia: un análisis de las siete principales ciudades, 2001-2005" de Diana Carolina Mesa, Andrés Felipe García y Mónica Roa de la Universidad del Rosario y el Departamento Nacional de Planeación se concentra en el estudio de las diferencias salariales mediante la comparación de las distribuciones de los salarios para las siete principales ciudades colombianas en el periodo 2001-2005 con datos de la Encuesta Continua de Hogares. (Mesa, García y Roa, 2008).

Se detectan diferencias significativas que se explican a la luz de la teoría del capital humano y de segmentación laboral; mediante la estimación de ecuaciones de salarios a partir de las características socioeconómicas de los trabajadores junto con efectos particulares para región y rama de actividad económica que resultan significativos dando evidencia de segmentación del mercado laboral en Colombia. El componente de los salarios que es particular a la región y a la actividad económica se explica a partir de variables macroeconómicas como el crecimiento económico, la dotación sectorial de factores, el costo de vida y el desempleo a nivel regional.

Medellín por su parte ha realizado investigaciones específicas como la denominada "*Diferenciales salariales en el Área Metropolitana de Medellín, a través de Regresiones por Cuantiles en el período 2002-2006"* de Carlos Andrés Cano Gamboa y Marcela Orozco Chávez mide el impacto de las diferencias salariales por género en el Área Metropolitana de Medellín en el período 2002-2006, teniendo en cuenta variables como la experiencia, el nivel educativo, el sector económico y el nivel socioeconómico, a través de la formulación de un modelo de regresiones por cuantiles. (Cano y Orozco, 2011).

Se encuentra evidencia de que existe una brecha salarial entre hombres y mujeres, a favor de los hombres. Se demuestra que el impacto de la educación en el logaritmo del salario por hora es mayor que el impacto de la experiencia, y que las mujeres presentan mayores niveles de educación que los hombres, pero reciben menor pago, lo que podría significar discriminación por género en el mercado laboral de Medellín para el período de análisis.

En casi todos los estudios realizados sobre el mercado laboral de Colombia, se han privilegiado las mujeres de las 7 más grandes ciudades del país y la mayor coincidencia

radica en establecer que las brechas se dan en forma de U, donde los extremos presentan agudas diferencias de compensación entre hombres y mujeres, por las razones expresadas de segregación laboral y sectorial en las posiciones bajas y por discriminación de género y techo de cristal en las altas posiciones. Badel y Peña en 2010, ratifican los hallazgos y encuentran brechas en todos los niveles de ocupación, pero agravadas en el nivel superior Aunque existen brechas en toda Colombia, estas no son homogéneas en todo el territorio. (Badel y Peña, 2010).

El estudio de "*Diferenciales salariales por género y Región en Colombia"* de Luis Armando Galvis- Aponte para el Banco de la República en el 2010, analiza el mercado y hace aportes ilustrativos. (Galvis - Aponte, 2010).

"Brecha salarial entre hombres y mujeres y ciclo económicos" de Sabogal, 2012**,** se centra en la relación entre el ciclo económico y la brecha salarial por sexo en Colombia. Se encuentra que la brecha salarial por hora es pro cíclica para los hombres y mujeres entre 25 y 55 años que trabajan. Se emplea un pseudo panel con datos anuales de las Encuestas de Hogares de 1984 a 2006, para las 7 principales ciudades colombianas. (Sabogal, 2012).

En ciudades como Cali, Barranquilla, Manizales, Villavicencio y Pereira, hay altos diferenciales en los niveles superiores de ingreso, y constata la existencia allí, del llamado techo de cristal. La regresión por cuantiles y el método de Oaxaca son los métodos utilizados por la mayor parte de los investigadores para llegar a esas conclusiones. Ninguno de los estudios complementa sus hallazgos con evidencia empírica y menos aún con testimonios o investigación cualitativa apelando a los hombres y mujeres trabajadores, como protagonistas. Se aplica un rasero propio de la económica clásica para llegar a inferir o concluir, sin constatar de maneras distintas a las de tipo matemático y cuantitativo.

En cuanto a las regiones se muestran menores desigualdades de género en el centro de la actividad económica del país tales como la capital Bogotá y las siguientes de mayor población e industria como Medellín, Bucaramanga y Cali.

En el tema de participación global laboral se revela en este estudio, que las zonas más industrializadas y de mayor actividad económica, tienen mejores indicadores, es decir, brechas salariales más pequeñas. Esto se derivaría de la cantidad superior de empleo formal

que se genera en los centros urbanos de Bogotá, Cali y Medellín. con más infraestructura de manufactura y servicios. (Tabla 6) (Galvis - Aponte 2010)

Tabla 6

Tasa de Participación Laboral Principales Ciudades

Ciudad	Bogotá	Cali	Medellín	Barranquilla
Participación	60%	49%	61%	51%

Nota. Fuente: Galvis-Aponte, L. (2010). Diferenciales salariales por género y región en Colombia: Una aproximación con regresión por cuantiles

La Tasa Global de Participación (TGP) femenina en las 7 principales ciudades colombianas pasó de 40,6% en 1984 a 55,0% en 2006, y un promedio de 60% en 2010, convirtiéndose en la más alta de la región latinoamericana igualada solo por Uruguay, mientras que la TGP masculina se ha mantenido constante durante el período.

"Discriminación salarial y segregación laboral por género en las áreas metropolitanas de Barranquilla, Cartagena y Montería", es otra investigación realizada por la economista Nacira María Barraza de la Universidad del Norte en la cual se analiza la existencia de esos asuntos en las 3 principales ciudades de la región Caribe colombiana. Se utilizó como base de datos la Encuesta Continua de Hogares del año 2005, de la cual se extrajo información. Se encontró evidencia de segregación laboral de género en la posición ocupacional, tipo de ocupación y rama de actividad a la cual pertenece el individuo. Estimando ecuaciones mincerianas del ingreso y calculando la descomposición de Oaxaca se encontró evidencia de diferencias salariales entre hombres y mujeres, las cuales se explican en gran parte por la existencia de discriminación. (Barraza, 2010).

Se citan dos estudios adicionales enfatizados también sobre brechas salariales y de ingreso entre hombres y mujeres; el primero es el estudio de Juan David Barón realizado para el Ministerio de educación nacional de Colombia en 2010, titulado: "*Diferencias de género en los salarios de los graduados en Colombia"* (Barón, 2010) y los de Jairo Isaza y Reilly Barry de la Universidad de La Salle, en Colombia y de la Universidad de Sussex,

Inglaterra, titulado: "*Segregación ocupacional y diferencias salariales por género: evidencia para Colombia urbana",* publicado en el 2012. (Isaza y Barry, 2012)

Finalmente, en el año 2013, se dio una publicación en una de las ciudades del presente estudio: la ciudad de Cali, capital del Departamento del Valle. Esta investigación la realizaron dos profesores de la Universidad ICESI en asocio con la Cámara de Comercio de la ciudad, el apoyo del Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PUND) y el Departamento para la Prosperidad Social de la Presidencia de la República de Colombia. La investigación se tituló: "*¿Igualdad salarial entre hombres y mujeres en Santiago de Cali? De la legislación a la realidad"***,** en ella los profesores Carolina Caicedo Marulanda y John James Mora, ambos doctores en economía, realizan un análisis de las brechas del mercado laboral por género en la ciudad, en sus sectores pymes y de mediana empresa. (Caicedo y Mora, 2013).

La metodología es cuantitativa, según se indica se usan metodologías paramétricas y no paramétricas. (Descomposición Blinder Oaxaca y las que consideran la variable del capital humano). Los hallazgos, son coincidentes con los encontrados por las demás investigaciones reportadas sobre Colombia, como las de Ñopo en el 2012 y la OIT: en Cali, existe una brecha laboral salarial, no atribuible a características de la productividad de cada género, esto es capital humano o títulos. La brecha, aunque se ha ido cerrando entre el 2005 y 2007 es en el 2012, de entre el 12 y el 13%. (Caicedo y Mora, 2013. p 61.)

Los factores objetivos como la educación y la experiencia no explican la brecha por lo cual es factible deducir que hay aspectos culturales de fuerte incidencia en el resultado adverso a las mujeres que padecen tal discriminación.

CAPÍTULO No 3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque cualitativo de la investigación

La presente investigación es de enfoque cualitativo y transversal, lo cual significa que tiene características distintivas como ser inductiva, analizar realidades subjetivas en un momento determinado, no tener una secuencia lineal o comparar periodos de tiempo diferentes.

Ofrece una riqueza interpretativa y contextualiza el fenómeno estudiado. (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014 p.3). El alcance final de los estudios cualitativos muchas veces consiste en comprender un fenómeno complejo. El acento no está en medir las variables del fenómeno, sino en entenderlo. Otras características adicionales de este enfoque son:

a). El investigador plantea un problema, pero las bases iniciales no son tan específicas y las preguntas de investigación son definidas con más flexibilidad.

b). En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio. (Hernández - Sampieri *et al.*, 2014)

c). La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Corbetta, 2003).

d). Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas. Van de lo particular a lo general. La muestra se determina de acuerdo al contexto y necesidades.

e) Extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni debe analizarlos estadísticamente (aunque el conteo puede utilizarse en el análisis).

f) El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "*reconstruir*" la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el "*todo*" sin reducirlo al estudio de sus partes.

g). Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse. (Hernández - Sampieri *et al.,* 2014)

Creswell (2013) y Neuman (2004) sintetizan las actividades principales del investigador o investigadora cualitativa con los siguientes comentarios:

a. Adquiere un punto de vista "interno" (desde dentro del fenómeno), aunque mantiene una perspectiva analítica o cierta distancia como observador externo.

b. No define las variables con el propósito de manipularlas experimentalmente.

Este estudio al seleccionar a un grupo de mujeres que tiene como característica común, el ocupar altos cargos gerenciales o de dirección y decisión; busca a través del hallazgo de factores comunes en ellas, identificar los que las han conducido a estos espacios y cómo otros factores en cambio, han actuado como mecanismo adverso o han hecho lento, estresante o muy complejo su acceso y permanencia en estos niveles. Estos hechos o factores a indagar, recaban experiencias y apreciaciones subjetivas de las protagonistas y por lo tanto, no son aptos para un conteo comparativo y su evaluación aplicando mediciones

matemáticas. El análisis cartesiano de la información no deja mucha ilustración extensible a otros contextos, pues precisamente los aspectos personales se complementan con ese contexto inmediato, al evaluar las organizaciones y sus condiciones laborales y agregar después las condiciones legales y jurídicas que determinan los cargos y empleos.

Adicionalmente el cuestionario contempla e interroga sobre procesos de la Gestión de Recursos Humanos en la organización que inducen o repelen el reclutamiento y selección de mujeres y considera si son promovidas mediante normas claras y remuneradas con transparencia, sin discrecionalidad respecto a sus compañeros hombres.

Esos factores que complementan las condiciones personales de las mujeres, las variables de entorno organizacional en el que ellas se desempeñan, tienen peculiaridades que tampoco permiten hacer mediciones o llegar a correlaciones lógicas.

Los aspectos legislativos o de normas laborales, también comparten que sus efectos son poco específicos y muy únicos en su impacto sobre cada mujer y cada sector y hasta contexto regional.

Por eso, la investigación es cualitativa y aunque considera 3 variables, no las contrasta, ni opone unas a las otras. Tampoco el estudio anticipa cambios determinados respecto a la situación actual y menos se conjeturan o deducen cifras o porcentajes aplicables hacia futuro. Se plantea simplemente la descripción de los hechos, con una mirada que advierte factores comunes y situaciones similares para el grupo objeto de estudio, de manera que se llega a lo particular desde lo general, mirando, consultando y sistematizando los resultados para inferir algunas cuestiones sin llegar a conclusiones acabadas o definitivas.

En una revisión bibliométrica realizada por la autora, se corrobora que no es factible introducir causalidades singulares o únicas en este tema del acceso de la mujer a la cúpula de las empresas, pues no existen suficientes investigaciones previas y las que existen, abordan la exploración y el análisis desde variables muy restringidas como la educación y la tenencia o no de hijos como aspectos únicos. Otras asumen el tema legislativo y hacen una indagación a través del tiempo, contrastatando estadísticas. Unas más, miran las brechas salariales y aplican modelos matemáticos para medirla contra la educación, la dedicación en tiempo a las tareas y su variabilidad entre hombres y mujeres y los niveles de responsabilidad de los cargos. Unas más hacen indagaciones cualitativas considerando

aspectos individuales de personalidad de las mujeres, como el liderazgo y no definen en su mayoría, un conjunto de variables diversas y plurales de manera simultánea como sí lo hace este estudio.

Tampoco este trabajo se enfoca en un sector particular o una organización de una dimensión específica, es decir, no se enfatiza al sector PYME, pero si conserva un grupo de empresas de distintos sectores con estructura que puede calificarse entre la mediana y la gran empresa.

Tampoco se hace énfasis ni se evalúan empresas familiares, aunque en el universo de entrevistadas existen dos casos de altas ejecutivas que administran propiedades de este tipo. Justamente un aspecto que se indagó, fueron los antecedentes familiares, para corroborar que el ascenso de las mujeres no dependiera exclusivamente de una estructura patrimonial familiar sino de méritos y características propias de las participantes.

Las investigaciones previas contribuyen, sumando sus resultados arrojar luces sobre los motivos por los cuales las mujeres no logran llegar a las altas cumbres corporativas y asumen que hay detrás aspectos culturales y económicos, además de históricos, pero no indagan específicamente los tres aspectos, personal, de organización y legislativo que si se incluye en el presente estudio que privilegia a los cargos directivos.

La prueba de que no hay claridad, ni causas tan únicas si no una mezcla de ellas y que los resultados no son decisivos, es que, en los últimos años, ha habido un retroceso en cifras previas sobre participación femenina en los cargos de poder. A los avances de la anterior década, se oponen los retrocesos más recientes y esto ha perturbado a los investigadores que creen que se deben tomar medidas más audaces y con plazos definidos de manera más concreta si se quiere lograr equidad en el trabajo para las mujeres en los niveles de toma de decisión.

Tampoco hay estadísticas que aborden el tema específico de las brechas en la alta cúpula organizacional, solo de manera reciente se comienzan a precisar matices regionales. No es parte de la política gubernamental medir estos aspectos de manera sistemática. Los estudios regionales recientes se pueden atribuir, sobre todo, a intereses académicos que se robustecen y a la intencionalidad política de los gobiernos de turno, pero no a una política

de Estado consistente y permanente. La evidencia del hecho lo da el que los estudios carezcan de continuidad ni su enfoque consistente.

El Estado colombiano, pese a ser suscriptor de compromisos, solo muy recientemente tiene en su agenda, la captura de datos con enfoque de género y el estudio de lo que de ellos puede surgir para implementar políticas públicas o de acción afirmativa, tendientes a la igualdad y la inclusión laboral femenina.

En 2021, sin concluir la crisis del COVID aún, las cifras de empleo femenino colombiano muestran una caída dramática, que ha ampliado hasta en un 80% la diferencia respecto al desempleo masculino. Como se señalará más adelante, ya hay clamores desde diversos sectores para que los programas de recuperación tengan enfoque de género. De otra manera, las mujeres y el gran porcentaje de hogares de jefatura femenina dispararán las cifras de pobreza. Habrá que indagar en un futuro los efectos de la pandemia en el grupo de altas ejecutivas y en la velocidad de su ascenso; aunque se menciona tangencialmente no alcanza a estar dentro de la cobertura del estudio.

Finalmente, los perfiles laborales de las mujeres de la alta dirección son tan múltiples, que simplemente no es posible ni conveniente, hacer una categorización numérica de esta diversidad. Es preciso estudiarla sin intentar aplicar ortodoxia cartesiana.

3.2. Tipo de Investigación: Descriptiva

Esta investigación se ubica dentro de la categoría descriptiva considerando la definición de Salkind que señala que es aquella en la que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” u otra definición de La Cerda, según la cual “la investigación descriptiva tiene funciones como seleccionar las características esenciales del objeto de estudio” (Salkind, 2012).

El seleccionar un grupo de mujeres de la alta gerencia para justamente describir sus características personales y profesionales, como también del entorno organizacional en que laboran, sus procesos de Gestión Humana como el reclutamiento, la selección, la retención, la promoción y su adecuada y justa remuneración, más la percepción del impacto de los

cambios legislativos en favor de la equidad, se configuran esas características de la Investigación descriptiva señaladas por Salkind. Por lo anterior, esta investigación no genera hipótesis y las que se construyan sobre los resultados se hacen sobre la prevalencia de factores que mayor incidencia reflejan en el análisis del fenómeno estudiado. La investigación por esa misma razón ratifica su alcance descriptivo y no enfatiza lo cuantitativo, aunque el instrumento use herramientas estadísticas para establecer las inferencias.

En el Valle del Cauca solo se comienzan a realizar investigaciones sobre este tema específico de las brechas laborales en la dirección corporativa, en los seis últimos años y estas no tienen el mismo enfoque ni grupo objetivo de investigación que aquí se presenta.

En el mundo el tema lleva ventaja en alcance, antigüedad y número de investigaciones, así como en la medición periódica de los avances alcanzados y en la divulgación de buenas prácticas, guías y acciones que las directivas organizacionales y la Gerencia de Recursos Humanos deben y pueden adoptar o ajustar de acuerdo con sus propias metas corporativas y con las exigencias legislativas imperantes.

3.3. El instrumento para recabar la información

El instrumento esencial es un cuestionario estructurado con 35 preguntas y escalas de Likert en su mayor parte. El cuestionario considera los tres apartados previstos en el objetivo general y los objetivos específicos ya descritos:

a) Los factores personales de cada ejecutiva, incluyendo sus datos demográficos como edad, educación, área de formación. (Preguntas 1-9)
b) Los factores de la organización y sus procesos esenciales de la Gestión de Recursos Humanos, que han incidido favorable o desfavorablemente en su ascenso (Preguntas 10 – 30)
c) El conocimiento, influencia e impacto de leyes y normas nacionales que conocen las mujeres y han contribuido a este logro. (Preguntas 31 a 35)

El cuestionario se ha probado mediante prueba piloto antes de su aplicación definitiva. También ha sido probada la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach que es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems (preguntas). Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejorara o empeorará la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado componente.

3.4. La confiabilidad del instrumento: Alfa de Crombach

Las preguntas valoradas en el instrumento de medida corresponden a las 35, que están definidas en su amplia mayoría en una escala tipo Likert con 5 valores:

Totalmente de acuerdo
Parcialmente de acuerdo,
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Parcialmente en desacuerdo
Totalmente en desacuerdo.

El resultado global del coeficiente para las preguntas involucradas es:

Como se observa se obtuvo un valor del coeficiente mayor a 0.70, valor recomendando según la literatura, indicando una alta consistencia entre los ítems o preguntas evaluadas con la escala. (Tabla 7) Se puede concluir que el instrumento mide consistentemente el constructo que pretende medir, al obtener un coeficiente de 0.873.

Tabla 7

Confiabilidad Estadística. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.873	0.884	35

Nota. Fuente: Elaboración propia.

3.5. Universo del estudio.

La base amplia sobre la cual se realiza este estudio, es decir su universo, es la población femenina del Departamento de Valle del Cauca con estudios profesionales que trabaja en el sector formal de la economía, ajustando la cifra a la tasa de participación laboral señalada por el DANE y atendiendo también el porcentaje de cobertura educativa universitaria señalada por la OCDE, la formalidad de los cargos y el que estos sean de primera línea de mando. Los datos son los siguientes para considerar el universo.

1. Las mujeres en el Valle son el 52,5% de la población del departamento. (Gobernación Valle del Cauca, s.f)
2. La población económicamente activa[1] es aquella que incluye personas en edad de laborar y excluye a los pensionados, rentistas o a quien simplemente no está laborando. Es un concepto económico ajustado por las normas de cada país.
3. Dentro de la población económicamente activa hay gente en el sector formal e informal y este en Colombia alcanza niveles que llegan a ser superiores al 70%. (Baquero, Londoño, Ortega, Salazar, Ospina, Rodríguez, García y Guataquí, 2018)
4. Las cifras que reporta el DANE y la ONU de Colombia para la participación femenina en el trabajo del 2019 es 53,1%. (DANE y ONU, 2019). Un reciente estudio de la OCDE, da cuenta de que la cobertura de educación superior en Colombia y en general, en países de Sudamérica es de sólo un 22% para la población nacional entre 25 y 64 años de edad. (OCDE, 2018b).

Aclarados los puntos anteriores, el universo base resulta reducido a 49.600 mujeres, cifra aún muy numerosa respecto a la verdadera muestra real que se logró incluir como fuente primaria en este estudio. Todo ello simplemente ratifica que, aunque existe

[1] El concepto de *Población Económicamente Activa* en Colombia se define como el conjunto de la población en edad de laborar que se encuentra efectivamente trabajando o está buscando activamente un puesto de trabajo. (Ministerio de Salud de Colombia, s.f.)

abundante población que podría integrar los cuadros directivos de las organizaciones, son una ínfima minoría, las mujeres en altos cargos jerárquicos en la región. Se ha elaborado un cuadro que recoge los aspectos aquí reseñados para llegar al universo citado. (Ver Tabla 8)

Tabla 8

Cálculo del Universo Total de Mujeres Profesionales en el Valle en el Sector Formal del Trabajo

Población del Valle	Población femenina Valle (52,5%)	Población femenina económicamente activa (entre 25 y 64 años) (60%)	Tasa de participación femenina empleo (53,1%)	Población femenina económicamente activa sector formal (30%)	Población femenina económicamente activa titulada educación superior (22%)
4.500.000	2.362.000	1.417.200	752.500	225.700	49.600

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Simultáneamente, subsiste la crítica a los gobiernos por su carencia de estadísticas de género nítidas y confiables que permitan a los investigadores su uso como fuente secundaria. Al no contar con estos insumos, el estudio se remite a una muestra real encontrada en la región y se limita a ella y comprueba una vez más que el pool de mujeres capaces y preparadas para asumir cargos es un número extremadamente superior al que realmente los ocupa. Un gran conjunto de decisiones en distintos niveles y una transformación de los procesos de Gestión de Recursos Humanos, además de un cambio cultural que poco a poco se está acelerando, puede contribuir de manera categórica y más acelrada, a que el talento, conocimiento y habilidades femeninas puedan por fin contribuir más directamente y desde las posiciones directivas, al mejoramiento y competitividad de las empresas de la región vallecaucana.

Uno de los últimos informes conocidos procede de una comunicación oficial emanada de la Vicepresidencia de la República, ocupada por Martha Lucía Ramiréz, quien, a su vez, está a cargo de la dirección de la Consejería Nacional de Género, encargada de avanzar en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, suscritos ante la

ONU. En esta comunicación la vicepresidenta dirige a los directores de los gremios de la producción y a los mandamases de las finanzas nacionales y la banca, una crítica sobre el escaso 8,6% de mujeres en las Juntas directivas de estos organismos, llamándolos a una urgente transformación. Ese llamado se dio en el 2020 y ya a comienzos del año 2021 se ha reiterado. (Vicepresidencia de Colombia, 2020)

Por todo ellos, la investigación es útil, llega en un momento de sensibilidad hacia la inclusión femenina como prioridad del gobierno nacional y contribuye sin duda a dar un panorama descriptivo sobre la presencia de las mujeres del Valle en las cúpulas de las organizaciones regionales. Así la muestra sea pequeña, los hallazgos son reveladores.

3.6. La muestra:

La selección de la muestra está basada en el *método de la conveniencia* que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio, utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte del grupo investigado, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica.

Las mujeres seleccionadas, ocupan cargos destacados y al pertenecer a un grupo minoritario en el Valle, ostentan cierto grado de notoriedad pública que otorga facilidad a su ubicación y contacto. Las mujeres participantes están concentradas en la ciudad de Cali, capital del departamento, por tener la capital, la mayor cantidad de empresas y entidades del sector real y de servicios en la zona estudiada.

También se precisa aplicar en la búsqueda de la información, el método de conveniencia no solo por la aludida carencia de estadísticas secundarias y por la limitación de recursos de tiempo y dinero, sino también por el surgimiento de la pandemia COVID 19, que limitó la comunicación y entrevista directa con las mujeres implicadas en el estudio, que durante el desarrollo de la última etapa del estudio, tuvieron que trabajar fuera de sus sitios habituales y tenían la enorme responsabilidad de asumir la complejidad de sus cargos bajo esquemas nuevos y aún experimentales para las mayorías, como el teletrabajo y la virtualidad.

Por tanto, la muestra está constituida por las 20 mujeres que cubren el perfil de los sujetos de estudio; aunque en efecto, esta muestra pueda ser considerada como pequeña corresponde a lo encontrado en la realidad, es útil y significativa para los propósitos establecidos de la investigación.

En los municipios del Valle, existen mujeres vinculadas al poder público y ocupan allí cargos importantes, sin embargo, en aras de no sesgar la muestra en el sector público y lograr ofrecer un panorama más amplio del ámbito privado y con más diversos sectores de la economía cubiertos, se eliminó la participación de las funcionarias.

Un factor que ratifica la preminencia de un mayor número de mujeres en la esfera pública, con motivos que se explicarán más ampliamente en la discusión de resultados del capítulo cuatro, es la existencia de escalafones con salarios bien determinados y no sujetos a factores discrecionales y además, el cumplimiento obligado que se tiene en el sector público de la Ley de cuotas, que obliga a un 30% de participación femenina allí.

Es tan evidente que el sector público se acoge a otras reglas del juego, mejor definidas en materia de equidad laboral que la Gobernación del Departamento ha sido ocupada por mujeres en los dos últimos periodos. Pese al interés que pudo tener entrevistar a la primera dignataria e incluirla en el estudio, no fue posible pues le fue diagnosticado un cancer y debió delegar algunas de las funciones para atender su estado de salud. No se consideró apropiado entrevistarla y agregarle distracciones a su tratamiento.

Por otra parte, otras mujeres destacadas de la política regional tuvieron el peso enorme del manejo de la pandemia del COVID 19 en el presente año y por esa causa y por la ya señalada de constituir un número importante que podría sesgar el resultado, se excluyeron de la muestra. Solo dos asambleístas fueron consideradas dentro del grupo de las 20.

Finalmente, las mujeres elegidas para el estudio, tienen procedencias variadas y se ha logrado tener perfiles altos de la manufactura, la banca, la sanidad, la cultura, el sector educativo, la ciencia y la mayor parte del sector de la administración y el comercio del Valle del Cauca, dentro del estudio. (Ver Tabla 9)

Tabla 9

Sectores y Empleos a los que se Adscriben las Altas Ejecutivas del Estudio

Cargo	Institución	Sector
Congresista (2)	Congreso de la República	Público
Directora Médica (2)	Clínicas de nivel 4 y 3	Privado
Gerente (2)	Periódicos regionales	Privado
Directora Gremial (4)	ANDI regional	Privado
	Gremio azucarero	Privado
	Comité gremial Buenaventura	Privado
	Gremio constructor	Privado
Planeación departamental	Gobernación del Valle	Público
Vicerrectora	Universidad	Público
Gerente fundadora	Sector cultural (Delirio)	Privado
Científica	Investigación oceanográfica	Público
Gerente	Importación y distribución	Privado
Gerente	Empresa siderúrgica	Privado
Gerente Grupo Financiero	Grupo azucarero	Privado
Gerente y propietaria	Empresa metalmecánica	Privado

Nota: Elaboración propia

3.7. Región donde se realiza el estudio

El Valle del Cauca es uno de los 30 departamentos que conforman a Colombia, está ubicado en el suroccidente del país, en un valle bañado por el río Cauca y entre las cordilleras andinas occidental y central. Su extensión es de 22.195 kms y tiene limite oeste con el Mar Pacífico. (Figura 4).

Figura 4
Ubicación Valle del Cauca, Colombia

Nota. Fuente: Bran-Mejía, M. (s.f) Municipios del Valle del Cauca.

Tiene paisajes de montaña, playa y una gran variedad de climas. El Valle tiene amplia riqueza natural, mucha biodiversidad y en su territorio habitan cuatro millones y medio de personas según el Departamento Nacional de Estadísticas Dane.

En cuanto a su economía, es el tercer departamento de Colombia por aportes al PIB nacional. Cuenta con sectores líderes en materia económica, entre ellos la agricultura con producción de caña de azúcar, melaza y etanol y más de 200 mil hectáreas sembradas de este producto. Hay cultivos frutícolas y ganadería. Tiene, además, algunos sectores extractivos y un sector piscícola al tener costa sobre el Mar Pacífico.

En materia de industrias tiene clústeres como el de la proteína blanca, el de la producción de dulces con compañías que exportan a muchos destinos y también producción de snacks. En materia de servicios tiene reconocidos servicios de salud como trasplantes, cirugías y tratamientos de enfermedades complejas; y cirugías estéticas

El Valle tiene puertos sobre el Pacífico, transporte viario con buena interconexión a través de su red de carreteras, amplia cobertura de servicios públicos domiciliarios y de Internet.

En cuanto a educación, el Valle tiene un sistema con cobertura básica y media extendida, además de un sistema universitario público robusto, complementado con oferta privada de larga tradición y alta calidad.

El tejido empresarial de grandes empresas también incluye algunas del sector papelero, plantas cerveceras, plantas productoras de alimentos e industrias de cosméticos. Un buen número de empresas multinacionales han establecido operaciones en la región, algunas del sector farmacéutico, en él las empresas locales también son fuertes. La industria de la moda goza de reconocimiento y demanda internacional al igual que la industria del software.

3.8. Sistematización de resultados

Los resultados de los 20 cuestionarios aplicados se sistematizaron en el Software SPSS (Statistics Package for Social Science), versión 20 que básicamente ofrece el mismo desempñeo que versiones más recientes. Los hallazgos más representativos de la investigación se presentan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO No. 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los cuestionarios contestados por 20 altas ejecutivas del Departamento del Valle, permitieron conocer cuán pequeño es el universo de mujeres que ostentan cargos de primera línea en el ámbito empresarial de la región pese a la existencia de casi 50 mil mujeres con capacidades profesionales en el sector formal de la región, plenamente avaladas para tener desempeños destacados.

En primera instancia debe enfatizarse que las altas ejecutivas indagadas se concentraron en la capital del departamento, Cali, lo que indica que las regiones urbanas de menor densidad poblacional, al tener aún menor tejido empresarial, tienen de contera, más bajas posibilidades y aún mayores limitaciones, para que las mujeres destacadas y talentosas puedan siquiera engancharse y ascender a cargos de alta dirección. Esto se traduce en que estar ubicado en zonas urbanas, constituye ya un factor de favorabilidad para el logro de mejor enganche laboral y provee mayores opciones de ascender en la carrera. Esta situación es completamente coherente con los mayores índices de pobreza suburbana y rural que tiene Colombia.

De las altas ejecutivas indagadas, 17 se concentraron en la capital del Departamento, Cali; y solo 3 fueron de municipios distintos del Valle: Yumbo, municipio vecino de Cali y con fuerte presencia de empresas manufactureras y Buenaventura, principal ciudad portuaria del Pacífico colombiano que trajo la sorpresa de una científica de alto reconocimiento y de una líder gremial.

Localizar a las ejecutivas del grupo objetivo de este estudio no fue difícil y lograr su contacto tampoco. Ellas tienen cierto grado de notoriedad pública, gracias precisamente a las posiciones que ocupan y a la exposición mediática que reciben. Lo complicado para que participaran de la investigación, fue hallar un espacio en sus apretadas agendas para aplicar el cuestionario. Hubo alta colaboración en el diligenciamiento del instrumento pese

a la carga laboral que tienen como producto del confinamiento derivado de la pandemia del Covid 19.

A continuación, se presentan los principales resultados del estudio, agrupados en los tres aspectos anunciados. El cuestionario de 35 preguntas, decanta los tres aspectos de la siguiente manera, los aspectos personales, se cubren con las preguntas de la 1 a la 9. Los factores organizacionales y la Gestión de Recursos Humanos, que le permiten u obstaculizan la carrera de ascenso de las mujeres, se cubren con las preguntas de la 10 a la 30, y el último factor o variable con las preguntas finales del cuestionario de la 31 a la 35.

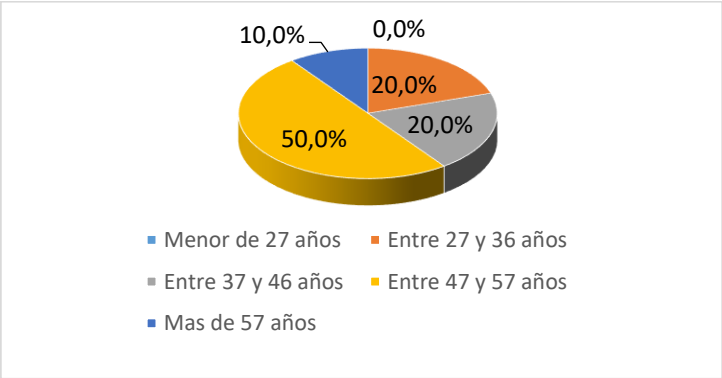
4.1. Análisis de los factores personales

Pregunta 1. Perfil de edad de las encuestadas

Las mujeres que llegan a la Alta gerencia en el Valle del Cauca tienen un recorrido previo por distintas posiciones y acceden a estos espacios de mayor poder corporativo a una edad que mayoritariamente es cercana a los 50 años. Al parecer más recientemente, hay acceso a estas posiciones para mujeres de menor edad, pues aparece un 20% de mujeres con alto estatus corporativo y edad en la franja de los 37 a 46 años. Sólo 4 mujeres de edad inferior a los 37 años, ocupa altas posiciones. (Figura 5)

Figura 5

Pregunta 1: Rango de Edad



Nota: Elaboración propia

Tomando en cuenta que la edad de jubilación para las mujeres en Colombia es de 57 años, resulta tardía su promoción a una edad cercana a los 50 años, pues las lleva a un ejercicio breve de su liderazgo. No es habitual que en Colombia las mujeres prolonguen su permanencia más allá de su edad de pensión, pues no existen estímulos para hacerlo.

La edad del retiro forzoso es de 70 años, cuestión que se amplió en 2016 tras la expedición de la Ley 1821. *A partir de los 70 años, se causará el retiro inmediato del cargo que desempeñen sin que puedan ser reintegradas bajo ninguna circunstancia*. Se excluyen de la norma las personas elegidas en cargos públicos de elección popular, algunos altos magistrados y los cargos docentes. Para el sector privado no existe ninguna obligatoriedad de permitir la permanencia de las mujeres una vez alcanzan las condiciones descritas para su retiro de 1300 semanas de aportes pensionales y 57 años de edad.

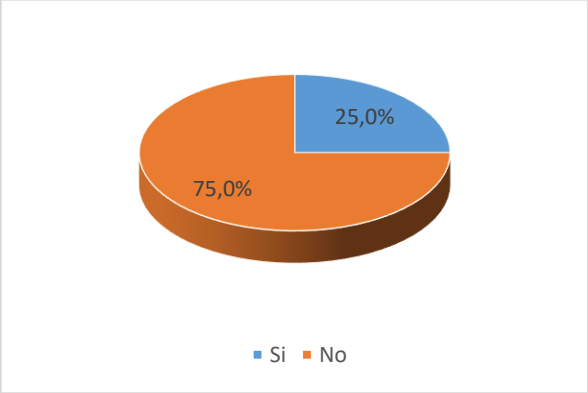
Es más, la edad se vuelve una limitante para las mujeres solo para su permanencia en los cargos, aunque en ocasiones falten semanas para completar su pensión. Por eso se creó una protección especial para los empleados que, teniendo la edad, tengan carencia de las semanas. Si están a 3 años de su pensión, están protegidos por el llamado “retén social”

Pregunta 2: Entorno familiar e influencia. Sectores con más presencia de altas ejecutivas.

Un grupo minoritario pero importante del 25% de las mujeres encuestadas proviene de hogares en los cuales uno o ambos padres ha tenido posiciones destacadas dentro del arte, la ciencia, la cultura, la política o la empresa. Un mayoritario 75% expresa que no hay tales casos en su entorno lo cual puede interpretarse como que la tradición, la familia y el origen, no marcan tan determinantemente el porvenir de las mujeres. Los méritos de los logros y ascensos laborales de ellas, son muy propios y fruto de su esfuerzo y dedicación. Se podría inferir que existe meritocracia. (Figura 6)

Figura 6

Pregunta 2: ¿Tiene las mujeres líderes mentores destacados?



Nota. Elaboración propia

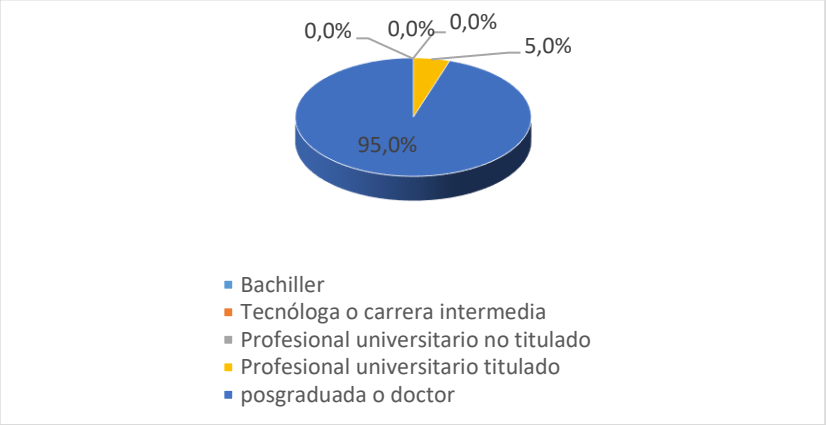
Se incluyó esta pregunta para tener una visión sobre el impacto que lo patrimonial y la posible línea de tradición y poder económico dentro de las empresas, pueda traducirse en un tutelaje que otorgue y perpetúe ventajas a quien ya las posee. Aunque se constató que algunas de las encuestadas son herederas o socias de las empresas familiares en las que ocupan altas posiciones, la mayor parte del grupo encuestado no tiene el tutelaje de grupos empresariales familiares acaudalados.

Pregunta 3. Nivel educativo de las encuestadas

En cuanto al nivel educativo de las encuestadas, consultado en la pregunta tres, todas las mujeres ostentan un muy alto nivel educativo. Solo una de ellas tiene estudios de Especialización, pero de las restantes 19, todas tienen estudios de Maestría y en tres casos, de doctorado. (Figura 7)

Figura 7

Pregunta 3: Nivel Educativo de las Encuestadas



Nota: Elaboración propia

Pregunta 4 y 5. **¿Hijas exitosas de padres educados?**

Otro factor que se indagó fue el entorno educativo familiar de las participantes, tomando en cuenta el nivel educativo alcanzado por sus padres. Estudios previos sobre el éxito de las mujeres en sus carreras señalan que, las que cuentan con un entorno familiar altamente educado tienen ventaja para acceder a altos cargos. Bourdieu (1998) de nuevo señala a este respecto que el capital cultural, es un principio de diferenciación casi tan poderoso como el capital económico. Es importante el capital cultural de los padres de familia, pues actúa como el factor económico, al contar con una buena educación de los padres se les puede trasferir todo el capital cultural a los hijos para que puedan desenvolverse mejor en el proceso de enseñanza aprendizaje y así ser personas de éxito.

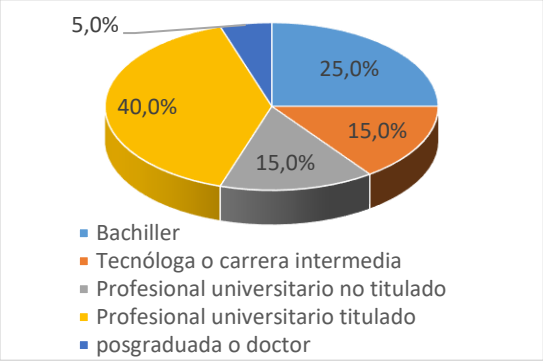
Aquí se corroboraría tal hecho, pues un 75% de los padres de las participantes tiene nivel de formación en la educación superior, llegando a un 45% los padres con estudios universitarios y de posgrado concluidos y mostrando un escaso 25% de los padres con solo nivel de secundaria. (Figura 8)

Las madres, por su parte, tienen un 55% de formación educativa, pero solo un 35% tienen estudios superiores y solo un 5% posgrado. Se puede inferir que, en generaciones previas, los hombres accedían en mayor número a la alta educación y las mujeres

alcanzaban menores cotas de formación al dedicarse al hogar y no regresar más al ámbito académico. (Figura 9)

Figura 8

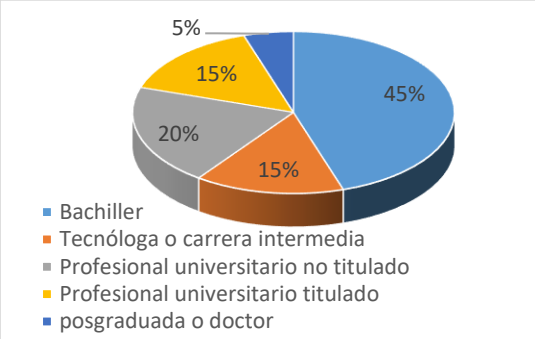
Pregunta 4: ¿Hijas Exitosas de Padres Educados?



Nota. Elaboración propia.

Figura 9

Pregunta 5: ¿Hijas Exitosas de Madres Educadas?



Nota. Elaboración propia.

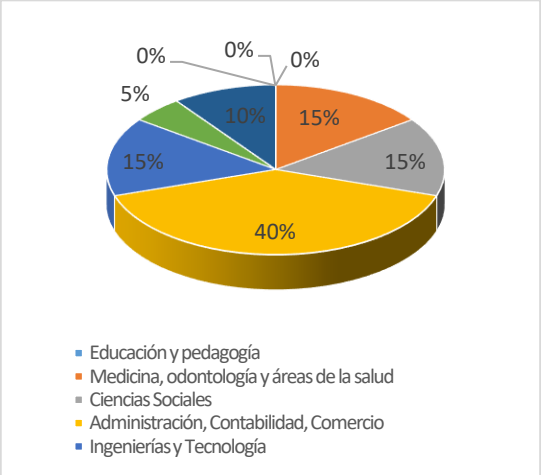
Preguntas 6 y 7. Sectores con mayor presencia de mujeres en la alta dirección.

En cuanto al área profesional de formación, hay en esta muestra procedencia de variados sectores. Prevalecen mujeres que se han formado en áreas de la administración, el comercio internacional y la contabilidad con un 40%. El área de la salud, las ciencias sociales y las ingenierías llega al 15% en cada caso. Un 10% tienen formación en carreras del arte y la cultura y solo un 5% en áreas científicas. (Figura 10)

Sin embargo, en el ejercicio profesional hay diferencias que hacen que la formación no coincida necesariamente con el sector de desempeño. Un 50% de las altas ejecutivas desempeñan cargos gerenciales, administrativos y financieros, mientras que un 15% se dedica a trabajos de alto nivel en el sector del arte y la cultura y un 10% lo hace en el sector de la salud. Las cifras en otros sectores se reparten en un 5% entre las mujeres dedicadas a altos cargos en educación, ciencias, ciencias sociales e Ingeniería. (Figura 11)

Figura 10

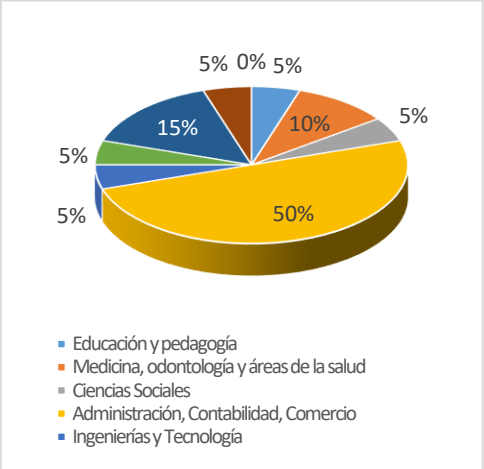
Pregunta 6: Sectores de Formación con Mayor Presencia de Mujeres en la Alta Dirección



Nota Elaboración propia.

Figura 11

Pregunta 7: Sector de Desempeño con Mayor Presencia de Mujeres en la Alta Dirección



Nota Elaboración propia

El porcentaje más bajo de mujeres en la alta dirección con formación en Ingenierías y áreas técnicas y tecnológicas, replica los hallazgos internacionales que dan cuenta que las mujeres son escasas en esos sectores, más aún en los niveles directivos. En este estudio solo alcanza el 5% esa participación. Hay aquí un foco importante por atender para lograr cerrar brechas en un mundo con la emergencia de un fuerte cambio tecnológico y necesidad de adaptación a las carreras CTIM de rápida, creciente y sostenida demanda.

Aunque el sector salud tuvo 10% de mujeres formadas en carreras como la medicina, ellas ejercen cargos de alto nivel, más administrativos que de investigación o ejercicio directo de la profesión.

Similar situación se vive con las mujeres encargadas de direccionar acciones en los sectores del arte y la cultura. Más que artistas de renombre, ellas cumplen tareas gerenciales. Como aspecto positivo podría inferirse que las mujeres generan confianza para ser depositarias en estos sectores, del manejo de las políticas, los presupuestos y las decisiones.

En ciencias pese a la existencia de mujeres científicas para acceder a posiciones de liderazgo, lo ejercen a través de cargos públicos de dirección de centros investigativos o

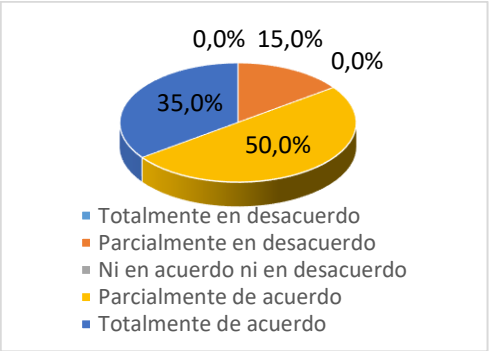
universidades, pues no existen en Colombia cargos de alto nivel en la investigación propiamente dicha. El sector no es solo pequeño si no que dispone de un presupuesto ínfimo para la investigación científica. Es un verdadero milagro que, con tanta carencia, subsista la vocación investigadora.

Pregunta 8: Las mujeres que en la empresa han logrado altos cargos, están en unas áreas como Recursos Humanos, Bienestar, Relaciones Públicas y Comunicación Social. Faltan más mujeres en Ingenierías producción e investigación e Innovación.

Un 85%, con un 50% de acuerdo parcial y un 35% de acuerdo pleno; respaldan la idea de que hay más mujeres en las áreas mencionadas y que hacen falta más en las áreas de producción, investigación e Innovación, lo cual puede considerarse áreas que exigen mayor formación profesional en Ingenierías, Matemáticas, Ciencias y Tecnologías, o CTIM. (Figura 12). En este punto específico habría que indagar con mayor profundidad en nuevas investigaciones los efectos de introducir políticas empresariales con enfoque de género a los procesos de Recursos Humanos tales como la creación de cargos, la selección, la retención y la promoción de mujeres con formación en CTIM. Se lograrían beneficios variados al feminizar cargos antes netamente masculinos.

Figura 12

Pregunta 8: Faltan más Mujeres en Ingenierías, Producción e Investigación y Desarrollo

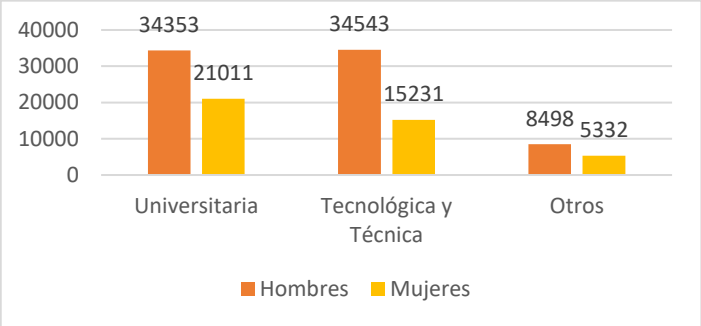


Nota: Elaboración propia

También habría que transformar aspectos educativos para lograr que las mujeres se formen más en carreras CTIM, pues como se ha señalado, en Colombia, las mujeres desde finales de los 90s, aunque ostentan mayor tasa de matrícula y graduación (Figura 13) en la educación superior; lo siguen haciendo en áreas tradicionales asociadas al cuidado de otros y al bienestar, ya no doméstico sino colectivo. Por eso son ellas quienes desempeñan cargos en las áreas relacionadas con los recursos humanos, el bienestar, la educación, las relaciones públicas y hasta el derecho; y en ellas tienen mayor oportunidad de ser promocionadas. (Figura 14) (Escobar, 2016. p. 3)

Figura 13

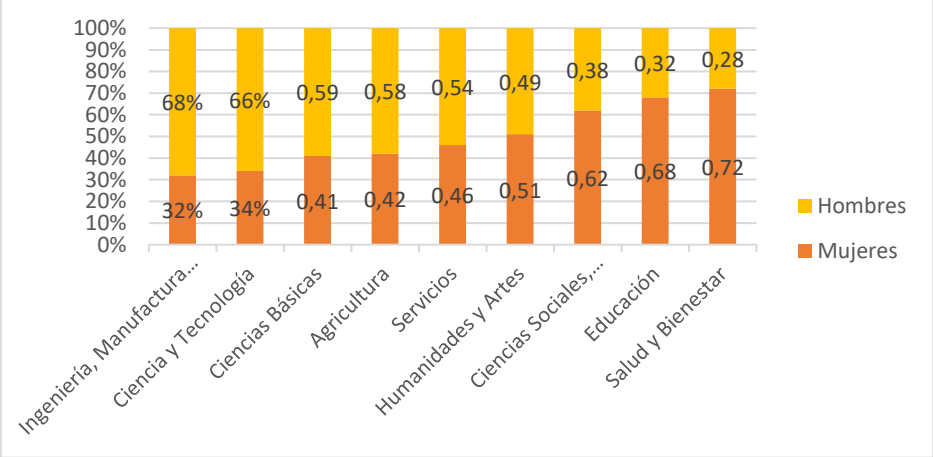
Graduados de Programas de Educación Superior CTIM en Colombia a 2018



Nota Fuente: Ortega, G. (marzo 6 de 2020). *16 años después, hay más mujeres, pero la brecha no cede*. El Tiempo.

Figura 14

Graduados por Género y Campo de Estudio en Colombia 2014



Nota. Fuente: Escobar, N. (2016). Brechas salariales por género en individuos con educación superior en Colombia: Un análisis multi-metódico. [Tesis de Maestría]. Universidad del Valle. p.3.

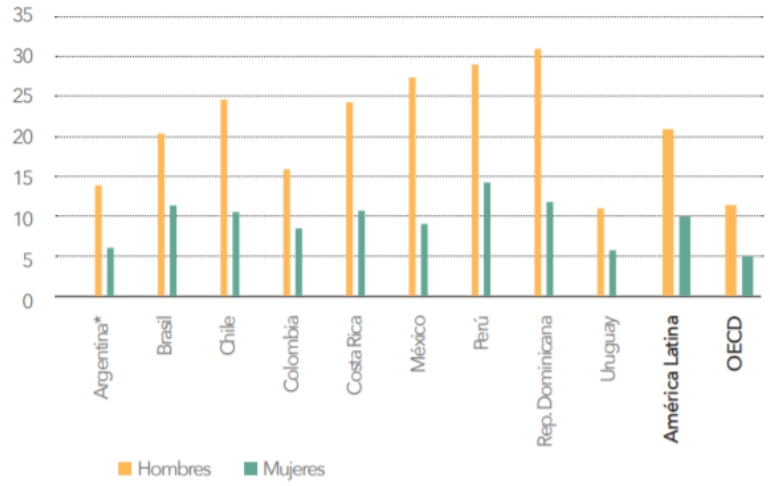
También un estudio publicado por el periódico El Tiempo, en marzo de 2020, corrobora que en años más recientes la tendencia no presenta grandes cambios: las mujeres son minoría en términos de formación de educación superior, en las áreas de Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas. (Patiño, 2020)

Tomando en cuenta todo lo dicho en el Marco contextual del presente estudio, que indica que en las próximas décadas del siglo XXI, los empleos que más demanda tendrán son los de las áreas CTIM en los que las mujeres son minoría, surge la imperiosa necesidad de estimular en las niñas su vocación por estas carreras y lograr una equidad entre géneros que al mismo tiempo permita construir escenarios no excluyentes como los que previsiblemente se crearían en estas áreas sin la presencia en femenina en su desarrollo. De no cerrarse pronto la brecha de formación en estas áreas y si como también se anuncia muchos empleos tradicionales se extinguirán, el género femenino tendría graves riesgos de perder los beneficios laborales alcanzados, o se confinaría aún más en las tareas del cuidado que son de difícil automatización. Se perpetuaría la insana costumbre de que las mujeres lleven la batuta en las tareas domésticas y del cuidado, ya con el claro conocimiento que no es de su natural vocación, sino que es parte del privilegio que ha correspondido a los hombres y que se consolidaría más en pleno siglo XXI. (Iborra, s.f)

En investigaciones recientes, se ha indagado a los jóvenes, a través de las pruebas PISA, que se realiza en un amplio grupo de países sobre su vocación y propósito de trabajo a los 30 años, corroborándose que aún las mujeres jóvenes son refractarias a la formación en áreas de ciencias e ingeniería y en tecnologías de la información. (Figura 15 y 16). Habría que introducir un cambio al interior de las escuelas en la formación básica y secundaria para cambiar estas percepciones y lograr cambios consolidados en las vocaciones femeninas una vez llega el momento de definir el futuro laboral de las mujeres.

Figura 15

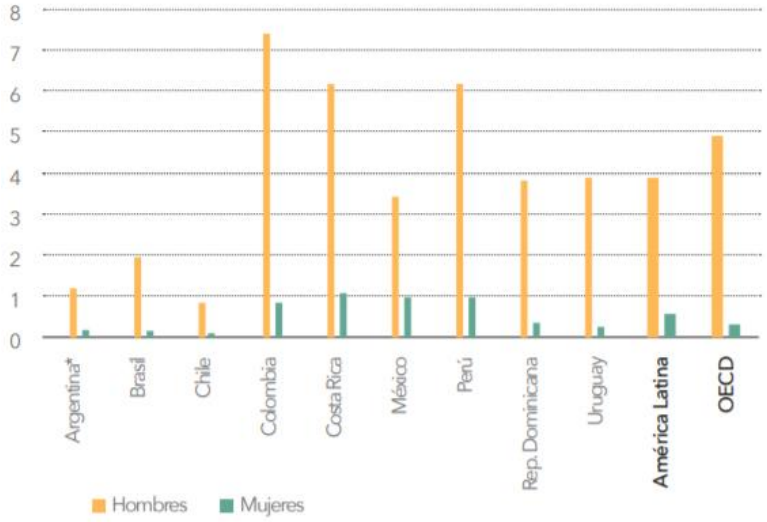
Porcentaje de Jóvenes con Vocación Profesional Hacia Ciencias e Ingeniería 2015



Nota. Fuente: Marchionni, M. (2018). Brechas de género en America Latina. Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales. Universidad Nacional de La Plata.

Figura 16

Porcentaje de Jóvenes con Vocación Profesional Hacia TIC 2015



Nota. Fuente: Nota. Fuente: Marchionni, M. (2018). Brechas de género en America Latina. Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales. Universidad Nacional de La Plata.

Preguntas 9. El servicio doméstico el gran aliado de las ejecutivas

Es una paradoja que un grupo femenino como el conformado por las trabajadoras domésticas incida de tal manera en el alivio y contribución al ascenso laboral de sus empleadoras. Se elige la palabra paradoja, porque son muy recientes en Colombia las leyes que dan mayor y completa protección laboral, al menos en los códigos, a las trabajadoras domésticas; obligando a los patronos al pago de prestaciones completas y similares a los de cualquier trabajador.

Se da aquí una especie de "sororidad", término muy recurrente en la esfera feminista que alude a la solidaridad femenina, pero en la cual la parte más pobre y débil de la ecuación, apoya a la parte que tiene una situación mejor.

Se hace una digresión en la presentación de los resultados, para hacer un llamado a que las mujeres líderes no pierdan de vista el beneficio que reciben y lo que cuesta a otro grupo femenino, el de las empleadas del hogar, que en condiciones adversas deben sacrificar sus propios hogares e hijos para atender los hogares pudientes. Las altas ejecutivas concientizadas de esta situación deben contribuir a la mejoría del grupo poblacional de las trabajadoras domésticas que mucho las libera de las rutinas del cuidado del hogar que han sido una queja histórica de las mujeres y que es señalada como uno de los principales motivos de su tardío ingreso a los mercados del trabajo y a su posición subalterna dentro de ellos.

Otro aspecto curioso en el resultado de esta pregunta, da cuenta que un 5% de mujeres se encarga por sí misma de las tareas del hogar y otro escaso 5%, señala la contribución del cónyuge como aporte a las tareas. La última cifra es cónsona con resultados conocidos en los que siempre se reclama un mayor aporte de los varones a las tareas del hogar. Es conveniente resaltar que esta pregunta indaga por las tareas del cuidado como las actividades que exigen tiempo y dedicación y se prestan directamente. El grupo de ejecutivas por su nivel educativo y capacidad económica no es el que directamente se dedica a estas actividades, sino que está en capacidad de subcontratarlas y así lo hace. (Figura 17)

Figura 17

Pregunta 9: El Servicio Doméstico: El Gran Aliado de las Ejecutivas

Nota: Elaboración propia

Sobre el porcentaje mínimo de mujeres que resuelven por sí mismas estas tareas, podría pensarse en que se benefician de la automatización de las mismas, a través del uso de máquinas y artefactos que hacen más sencillo las actividades cotidianas de un hogar, sin que sea la mayor fuente de quejas y reclamos por parte de ellas Múltiples estudios sobre trabajo del cuidado y género, señalan que para la mujer la automatización de muchas tareas como la lavandería y otras, ha dejado más tiempo libre para su mejoramiento intelectual y material, ocio y autocuidado. Esto estudios se enfocan hacia grupos de mujeres rurales o trabajadoras de bajo nivel y bajo salario, pero se incluye aquí, porque, de todas maneras, aun las mujeres de alta formación suelen encargarse de manera naturalizada en mayor proporción de estos asuntos.

Respecto al servicio doméstico, este es en Colombia, abundante y barato y para los hogares existe hoy además el beneficio de diversos servicios domiciliarios, muchos de nueva creación, ofrecidos a través de plataformas y con personal capacitado; lo que permite cada vez más, una externalización de las tareas domésticas que han sido fuente de agobio, distracción e impedimento para el ascenso y promoción de las mujeres.

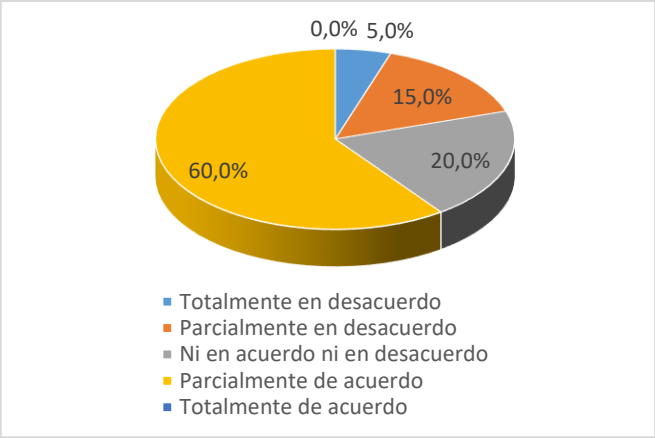
4.2. Análisis de factores organizacionales y de Recursos Humanos

Pregunta 10. Conciliación de trabajo, tiempo para ocio, vida social y autocuidados

En cuanto a la incompatibilidad o dificultades para armonizar la vida personal, social y los autocuidados con la vida laboral, intentado separar estos de las meras actividades cotidianas domésticas, un 35% lo considera un asunto sin mayor impacto mientras que un 60% está parcialmente de acuerdo en que hay impactos del área laboral sobre otras importantes instancias de la vida que también contribuyen al desarrollo y proyección de la mujer. (Figura 18)

Figura 18

Pregunta 10: Conciliación de trabajo, vida personal, familiar y social



Nota: Elaboración propia

El teletrabajo que en buena parte cumplen en este año 2020 las ejecutivas y en general, buena parte de los trabajadores del mundo por causa de la pandemia del Covid 19; ofrece opciones de flexibilidad y alivio; pero también se ha mencionado en estudios de diversos países que el trabajo virtual, puede ser fuente de mayor carga y estrés para quienes ahora atienden de manera simultánea asuntos laborales complejos y asumen las labores de acompañamiento en el hogar a los hijos y a los adultos mayores. Es ya sabido que estas tareas recaen preferencialmente en las mujeres y bajo estas circunstancias de

distanciamiento social, los trabajadores domésticos no siempre están al alcance, lo que haría que las altas ejecutivas retomaran tareas de este tenor. Confluirían aquí circunstancias muy adversas para las mujeres como ya lo ha ratificado ONU mujeres y diversos informes y estudios recientes. (Bárcenas *et al* 2019; ONU Mujeres 2019b, Coury *et al* 2020.)

Como factor clave en referencia a la conciliación entre vida familiar, trabajo doméstico y del cuidado y vida laboral, es preciso señalar que Colombia es uno de los primeros países en Sudamérica, en promulgar una ley para la medición del valor del Trabajo Doméstico y del Cuidado No Remunerado TDCNR: la Ley 1413 de 2010.

Esta ley creó la Cuenta Satélite de Economía del Cuidado (CSEC), herramienta fundamental para la definición e implementación de políticas públicas. Según esta fuente, en Colombia, la producción de servicios de cuidado no remunerado equivale al 20% del PIB, los cuales son aportados por las mujeres. El aporte del TDCNR al PIB es incluso superior al de otros sectores como el de comercio, equivalente al 17.5% (DANE, 2020)

En cuanto a variables de contexto, se observa que las brechas de género en el tiempo dedicado a TDCNR comienzan en edades tempranas, y también que una mayor escolaridad no significa automáticamente una reducción en la carga de trabajo no remunerado que recae en las mujeres.

Pregunta 11. Viajes y horarios extendidos impactan la agenda familiar/social

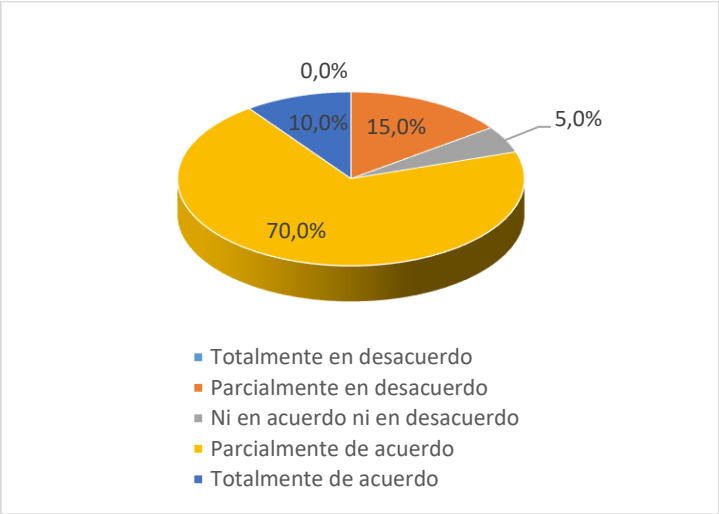
Este apartado alude a la presión que imponen a las mujeres ejecutivas, los viajes de trabajo y las reuniones extendidas en horarios fuera de la normalidad. Es preciso señalar que estas tareas sí se miran como fuente de mayor interferencia con los asuntos del hogar, y se enuncia a pesar de contarse ya, con la flexibilidad laboral que ofrece el teletrabajo. Ellas señalan con un 80%, entre parcial y total acuerdo, que los viajes que las ausentan del hogar y los horarios extendidos que rompen su agenda familiar y social, son difíciles de sobrellevar y fuente de inconformidad y estrés. (Figura 19)

El teletrabajo que permiten las nuevas tecnologías y que ya comenzaba a ser tendencia en Colombia antes de la pandemia, es una realidad hoy, que deben ser respaldados por marcos legales que apenas comienzan a normatizar esta forma de trabajo.

Se asevera que el teletrabajo podría ser aliado de las mujeres en cuanto puede permitir una mayor flexibilidad, para la conciliación entre vida laboral y familiar. Similar efecto tendría una menor presencialidad en las oficinas o fábricas, por el teletrabajo. Sin embargo, estas propuestas deben ser sopesadas con precisión e investigadas con cuidado. Es preciso no aventurar fórmulas fáciles o conclusiones rápidas a este respecto.

Figura 19

Pregunta 11: Viajes, Reuniones y Horarios Rígidos Atentan contra la Conciliación



Nota Elaboración propia

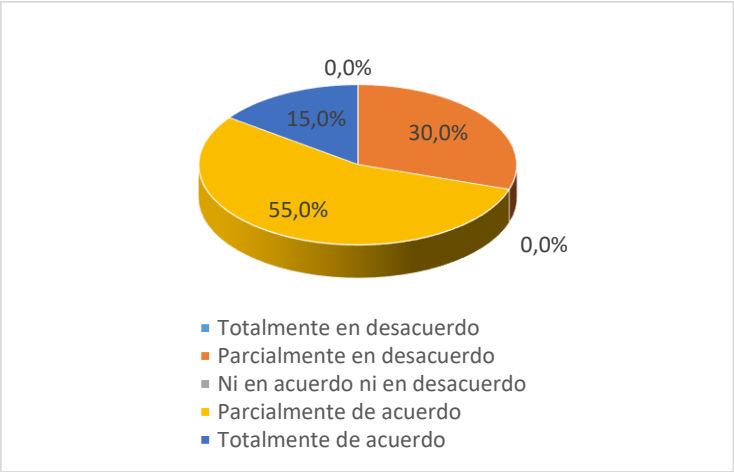
Ya varios estudios señalan que las medidas de confinamiento y el teletrabajo derivado por causa de la pandemia está ocasionando serios estragos sobre las mujeres. Son ellas la que han perdido mayormente sus empleos al trabajar en el sector servicios y en el comercio. Son ellas las que, al permanecer en sus hogares, ahora convertidos en *en el espacio donde todo ocurre: el cuidado, la educación de los niños, niñas y adolescentes, la socialización, y el trabajo productivo; han visto elevadas sus cargas cuando debería existir una respuesta más colectiva y las presiones emocionales y de todo orden que tienen las mujeres en todo el planeta son intensas.* (Mora [CIM/OEA], 2020. p.4).

Pregunta 12. El tiempo para el trabajo absorbe el del mejoramiento educativo

Al ser interrogadas las altas ejecutivas sobre si tener a su cargo aun las tareas del hogar y las responsabilidades del cuidado les deja poco tiempo para seguirse educando y esto afecta las posibilidades de ascenso de ellas, las opiniones se decantan hacia el acuerdo con esta situación. En efecto, un 55% declara su parcial acuerdo con que esta doble carga es un obstáculo y otro 15% declara su pleno acuerdo. (Figura 20)

Figura 20

Pregunta 12: El Tiempo para el Trabajo Absorbe el del Mejoramiento Educativo



Nota. Elaboración propia

Lo anterior es coherente con los hallazgos del informe "*Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia"* que señala que las mujeres colombianas realizan gran parte del TDCNR, independientemente de su edad, escolaridad, ingresos y la región donde viven. En ellas recae esta responsabilidad de la cual depende el bienestar de las familias y por ende del país. Se encontró que casi no hay diferencias en el tiempo dedicado al TDCNR entre mujeres en pisos pegajosos, escaleras rotas y techos de cristal, entendiendose allí, que muchas mujeres con opciones de mejoramiento laboral, ven limitado su ascenso por el tiempo que esta doble carga le consume. El informe aconseja que más allá de la medición

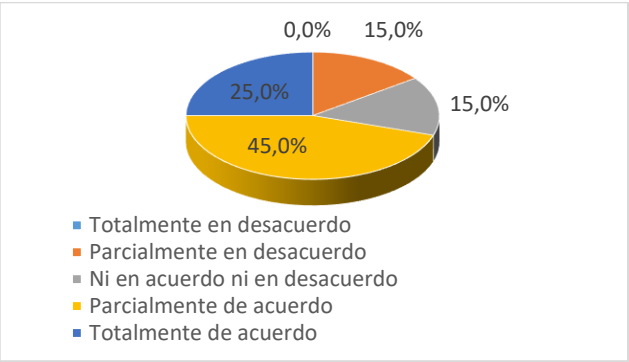
y valoración económica del trabajo del hogar y del cuidado de las mujeres, es imprescindible reducirlo y, sobre todo, redistribuirlo. (ONU, 2020. p 71)

Pregunta 13. **¿A las mujeres les resulta más arduo en términos emocionales y de esfuerzo, ascender a los cargos de toma de decisiones en la empresa, respecto a sus pares masculinos?**

Aquí se pretende ahondar en los temas de conciliación, buscando separar lo alusivo a las tareas domésticas mencionadas previamente, aislar los aspectos emocionales y de relación filial que colisionan con la relación laboral. Se interroga directamente sobre el desgaste emocional que significa tener altas responsabilidad corporativas o públicas y a la vez, ser responsables por la salud emocional de la familia y de sí misma. Los resultados son nítidos. Solo un 15% no afirma o niega que las mujeres tienen mayores costos personales en su ascenso por estar mayoritariamente a cargo de las tareas del hogar y por tanto tener más complicada la conciliación entre el trabajo y la vida familiar. Un contundente 45% se declara parcialmente de acuerdo y se une a un 25%, que está totalmente de acuerdo que hay costos emocionales mayores para las mujeres y que estos impactan a la familia. Solo un 15% niega el hecho de que las mujeres sobrellevan mayor desgaste para lograr su promoción. (Figura 21)

Figura 21

Pregunta 13: ¿A las mujeres les resulta más arduo en términos emocionales y de esfuerzo, ascender a los cargos de toma de decisiones en la empresa, respecto a sus pares masculinos?



Nota. Elaboración propia

Las divisiones de Recursos Humanos deben diseñar los cargos con las consideraciones pertinentes a las diferencias que encaran hombres y mujeres para la denominada conciliación entre vida familiar y vida laboral.

Varios factores incidirían en este hecho, los señalados en las preguntas previas respecto a la conciliación trabajo - hogar y los relacionados con presiones de otro orden.

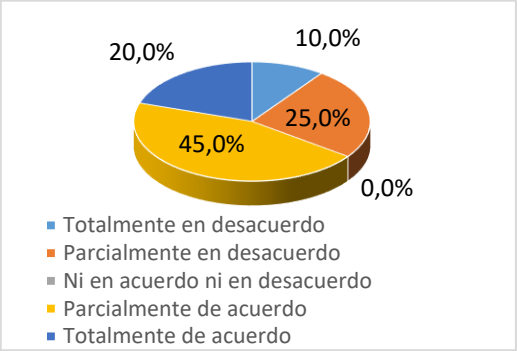
En la investigación cuyos resultados se están desglosando, se puede inferir que durante este periodo de pandemia y de confinamiento, las ejecutivas por sus altos niveles de responsabilidad y la necesaria toma de decisiones en un ambiente de alta incertidumbre, pueden estar sufriendo niveles de estrés y ansiedad muy elevados. Por supuesto, los varones tendrían una afectación similar, pero por lo anteriormente expuesto en relación a que las mujeres son quienes mayormente asumen junto a las tareas del cuidado su tradicional apoyo emocional a la familia, tendrían menos impacto que las mujeres.

Pregunta 14. Evidencias reforzadas sobre la capacidad femenina

Esta pregunta revela que a las mujeres aún les toca brindar mayores evidencias sobre su capacidad y credenciales educativas superiores, antes de lograr generar confianza para recibir una promoción. Un 65% están parcial o plenamente de acuerdo con tal percepción. Solo un 35% se muestra contrario a esta afirmación. (Figura 22)

Figura 22

Pregunta 14: Evidencias sobre la Capacidad y Credenciales Educativas Superiores



Nota Elaboración propia

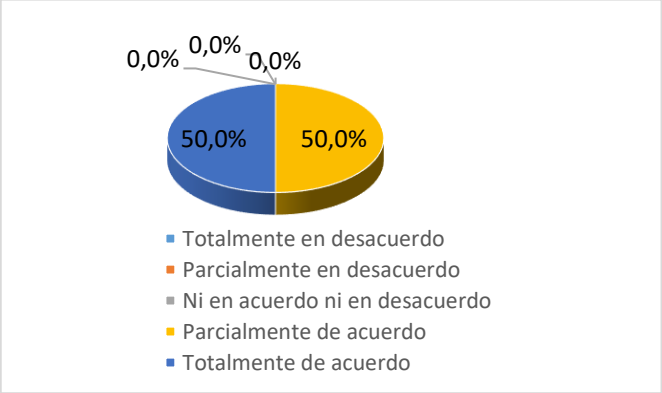
Las divisiones de Recursos Humanos deben introducir políticas de género claras en sus procesos de promoción, acogiéndose a las recomendaciones expuestas en guías y cajas de herramientas, que brindan los entes que tienen por misión lograr la equidad de género laboral y la participación en los cargos de alta dirección de más y más mujeres.

Pregunta 15. Las mujeres deben tener paciencia y esperar

Hay una coincidencia grande entre las participantes del estudio sobre el hecho de que las mujeres ocupan por más tiempo posiciones inferiores a su preparación y de menor salario durante un tiempo mayor al de los varones antes de ser ascendidas. El total y el parcial acuerdo dan un 100% a esta afirmación lo que sugiere que las mujeres son postergadas de manera inexplicable en la promoción que merecen. Este hecho ratificaría la menor confianza en las mujeres o que existen temores o simples prejuicios y sesgos que impiden su merecido ascenso. Se priva a las empresas de contar con los beneficios del talento femenino en los momentos más apropiados. Se puede inferir además que la contundencia de la respuesta femenina en este punto, denota decepción o que las mujeres encajan el desdén y el postergamiento que sus organizaciones hacen hacia su género. (Figura 23)

Figura 23

Pregunta 15: Las Mujeres Deben Tener Paciencia y Esperar



Nota Elaboración propia

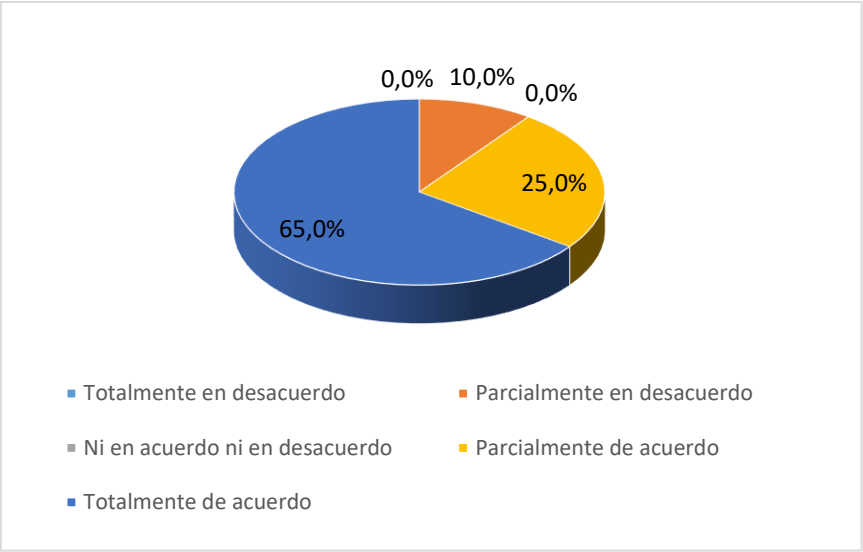
De nuevo se reitera que Recursos Humanos debe introducir cambios en sus políticas de promoción para eliminar los sesgos que impiden a las mujeres ascender.

Pregunta 16. Confianza en sí mismas, visibilidad de logros y promoción.

La confianza en sí misma es una característica que potencia que las mujeres visibilicen sus talentos y sus logros en la organización, todo lo cual debería contribuir a una más rápida promoción a altos cargos. Los logros y capacidades femeninas, aunque se suelen ignorar pueden ser visibilizadas por las propias mujeres para lograr sus metas de promoción. Lo ratifican en su respuesta un 90% de las encuestadas. (Figura 24)

Figura 24

Pregunta 16: La Autoconfianza Visibiliza el Talento



Nota Elaboración propia

Pregunta 17. La educación es el factor clave para el ascenso

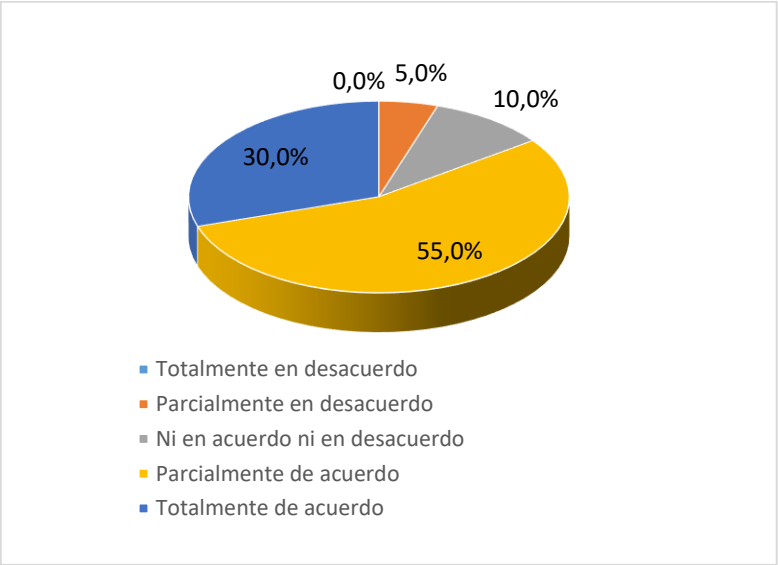
El 85% de las mujeres encuestadas no dudan en aceptar que la educación es la clave más importante en la posibilidad de ascensos y promociones en su empresa. Un 15% tiene

dudas u opinión distinta a este respecto. A pesar de que se señaló que los logros femeninos suelen ser ignorados largamente y las mujeres suelen ser postergadas cuando surgen oportunidades de promoción en las organizaciones, ellas terminan venciendo obstáculos y perjuicios y llegan, aunque minoritariamente a estos cargos. Tener alta educación puede no ser el factor determinante del ascenso, pero no tenerla, anula tal posibilidad.

De las respuestas previas se puede inferir que la educación es un factor clave para el avance hacia las altas cumbres corporativas de las mujeres. (Figura 25)

Figura 25

Pregunta 17: La Educación es el Factor Clave para el Ascenso



Nota Elaboración propia

Pregunta 18. ¿Mujeres proactivas o mujeres agresivas?

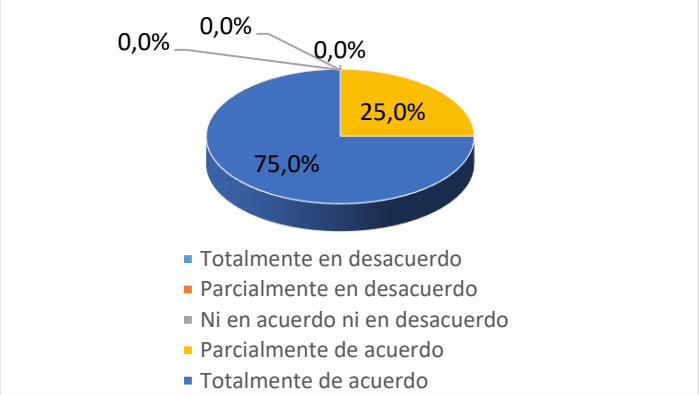
Subsisten dificultades para que las mujeres muestren abiertamente su expectativa de promoción e incluso la demanden. Las organizaciones aun ven como agresivo un carácter decidido de la mujer, que reclama sus derechos laborales. ¿Aún se espera

obediencia o sumisión de las mujeres? La respuesta parece ser un rotundo sí con un 75%. (Figura 26)

Es de nuevo tarea de la división de Recursos Humanos de cada organización, ser incisivo acerca de la eliminación de estereotipos para evitar que la evaluación normal de las mujeres y particularmente en la de desempeño, existan sesgos que castiguen o retrasen el ascenso de las mujeres por las expectativas infundadas o las percepciones machistas que de su comportamiento existan. Las evaluaciones de desempeño, por tal motivo deben ser revisadas y deben eliminarse de ellas prejuicios y sesgos que menoscaben la objetividad y el resultado de tal proceso, asegurando equidad para hombres y mujeres.

Figura 26

Pregunta 18: ¿Mujeres Proactivas o Mujeres Agresivas?



Nota. Elaboración propia

Pregunta 19. Planes y medidas concretas de promoción y su comunicación

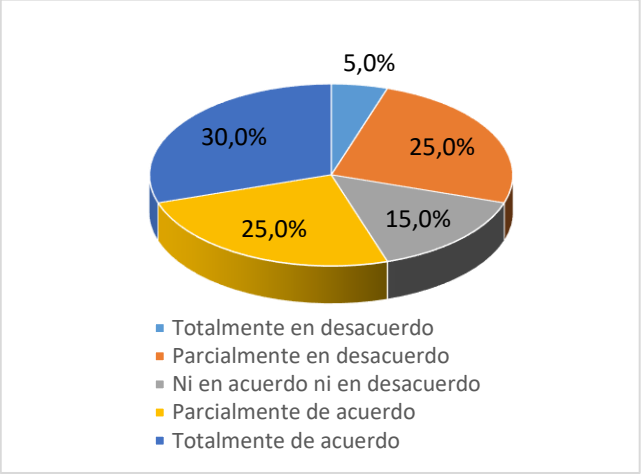
El tema de la equidad laboral de género ya figura en el discurso de las empresas, sin embargo, tarda en concretarse desde su formulación y comunicación. El tema se vuelve una mera expectativa que no logra concreción.

Un 55% admite que en sus organizaciones no tienen fórmulas para esta promoción frente a un 30% que dice que sí existen y son conocidas. Este hecho explicaría la tardanza en lograr el cierre de brechas. Si no existen planes claros y los que existen no se comunican,

difícilmente habrá acciones encaminadas a transformar el escenario de poder corporativo con mayor presencia de mujeres. (Figura 7) De nuevo, la alta gerencia corporativa, a través de Recursos Humanos tiene aquí una tarea que asumir.

Figura 27

Pregunta 19: Planes y Medidas Concretas de Promoción y su Comunicación



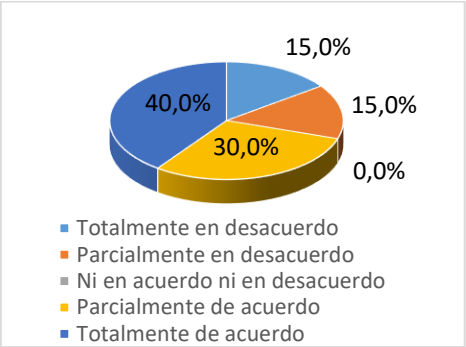
Nota. Elaboración propia

Pregunta 20. Significancia de la presencia femenina en la cúpula

Las empresas ya tienen mujeres en las capas jerárquicas superiores pero la presencia de ellas es escasa en contraste con respecto a los varones. 70% de las encuestadas admiten esta escasez y un 30% niega este hecho y normaliza, por tanto, la diferencia. (Figura 28)

Figura 28

Pregunta 20: Significancia de la Presencia Femenina en la Cúpula



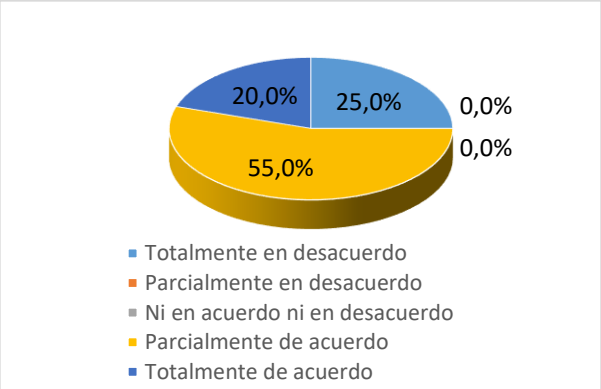
Nota. Elaboración propia

Pregunta 21. Brecha salarial de género en altas posiciones

En este apartado que interroga si la empresa promueve a las mujeres, pero una vez las asciende sigue pagándoles menos que a sus pares varones con similar nivel de responsabilidad, hay un acuerdo pleno del 20% y un acuerdo parcial del 55% que suman un significativo 75% de encuestadas que si creen que existe brecha salarial de género en altas posiciones en sus organizaciones. Un 25% que procede del sector público en el Departamento del Valle, niega esta situación. Se explica tal respuesta en que en este sector existen escalafones claros para cada cargo y por ley, debe pagarse igual salario a quien los ocupe y sería una infracción a la ley y un acto sancionable obrar en contrario. (Figura 29)

Figura 29

Pregunta 21: Brecha Salarial de Género en Altas Posiciones



Nota. Elaboración propia.

Este resultado evidencia que la fuerza de la Ley es una de las mejores herramientas que sirve al propósito de cerrar brechas laborales de género y confirma que la equidad de género contribuya a la igualdad social. Lo expresa claramente el embajador de Islandia, primer país que en 2018 aprobó la ley que obliga a las empresas a hacer iguales, los salarios para hombres y mujeres en todas las posiciones y niveles de trabajo.

La paridad entre géneros en Islandia se produjo tras la huelga de las mujeres de 1975 que impactó la economía del país, desde entonces se amplió el espectro político y hoy las mujeres son el 40% del parlamento de ese país y desde 2013 se estableció que, en todos los consejos de administración en empresas de más de 50 empleados, al menos el 40% debe

ser mujeres. La equidad salarial es revisada y las empresas expiden certificaciones sobre su cumplimiento. Todas estas medidas han sido complementadas con educación y pedagogía para evitar resistencias. "El reto más grande en la educación en cuanto a la equidad de género son los valores inconscientes o patrones indebidos que tiene la sociedad y que están en todas partes; muchos de ellos discriminatorios con las mujeres" dice el Ministro de Asuntos Sociales y de Equidad de Islandia en 2020, Thorsteinn Víglundsson. (Víglundsson, 2020, párr. 10)

Estadísticas de la consultora KPMG indican que del 100% de las mujeres que están trabajando en Colombia, tan solo el 7% de ellas puede ubicarse en una posición de liderazgo o un cargo directivo**.** En promedio, en el tercer nivel de las organizaciones (subgerencias, jefaturas o equivalentes) se presentan una brecha salarial de 15,18% a favor del género masculino. En el segundo nivel (gerencias de áreas o equivalentes) la diferencia se incrementa hasta 22,29%. (KPMG, 2019 Mujeres directivas). Diversos estudios ratifican que a medida que se asciende en la escala jerárquica las diferencias salariales se amplifican.

Recursos Humanos debe hacer un análisis periódico de los cargos y sus remuneraciones con el fin de impedir la existencia de las brechas salariales que no estén justificadas y también debe auditar con periodicidad que los ajustes realizados en pro de la equidad salarial, se mantengan.

Pregunta 22: Discrecionalidad en el ascenso y la remuneración

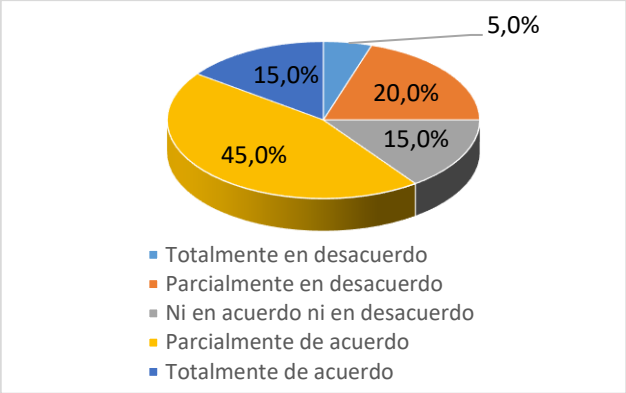
Existe discrecionalidad en la compensación en altas escalas jerárquicas, lo afirma el 60% de las encuestadas: un 45% con pleno acuerdo y un 15% con acuerdo parcial. Pese a que formalmente se asuma que la costumbre, más que la ley, permite remunerar por igual a hombres y mujeres, más aún en el nivel directivo, aquello de que, a trabajo igual, salario igual, luce cierto en las normas, pero no en la realidad.

La discrecionalidad no es completamente reconocida por todas las encuestadas quizás porque un 25% de ellas pertenece al sector público, donde la existencia de escalafones para los cargos, determina el salario y quien viole estos mandatos puede ser

sometido a procesos disciplinarios o incluso ser destituido en caso de quejas o demandas por parte de los afectados bajo la ley colombiana. (Figura 30).

Figura 30

Pregunta 22: Discrecionalidad en Ascenso y Remuneración de las Mujeres



Nota. Elaboración propia

Una encuesta de la firma Mercer en Colombia en los resultados del estudio "*Total Remuneration Survey (TRS)* 2019" confirmó que la brecha de género en cargos de primer nivel directivo continúa. La evaluación estableció que subsiste una brecha salarial entre hombres y mujeres que alcanza un 24% en los cargos de primera línea. (Mercer TRS, 2019) Mercer ratificaría la percepción de la mayoría de mujeres en este punto.

Como se señaló en el Marco Contextual, en lo ateniente a las buenas prácticas de género que deben ser adoptadas por la división de Recursos Humanos de las organizaciones, debe evitarse a toda cosa la discrecionalidad para mantener diferencias salariales de género que no obedezcan a una verdadera fundamentación previa basada en hechos objetivos y no en meros prejuicios o sesgos que cada vez resultan más intolerables.

Las empresas deben erradicar la práctica de ocultar las diferencias y en su lugar deben realizar análisis tendientes a advertir si son sesgos o prejuicios lo que ha llevado a su adopción. Es previsible que el ejemplo islandés de obligar a las empresas privadas a certificar el cumplimiento de la obligatoriedad de asignar igual salario a hombres y mujeres que desempeñen trabajos similares, sin discriminación, cunda. Es factible que, existiendo

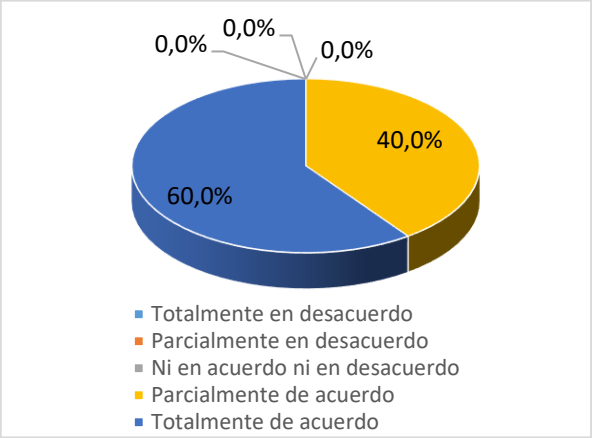
en Colombia la Ley Antidiscriminación, y aplicándose en los sistemas de compensación para el sector público, se decida extenderlo al privado. Si no es factible, es por lo menos deseable y la Gestión de Recursos Humanos debería evitar perderlo de vista.

Pregunta 23. **En la empresa en la que trabajo la presencia de mujeres en la alta dirección es un hecho reciente más que un hecho antiguo.**

Entre las respuestas que acogen el totalmente de acuerdo, 60% y parcialmente de acuerdo 40% queda claramente expresado que es una tendencia realmente reciente, el nombrar en altos cargos a las mujeres. Antes, era un caso extraordinario hacerlo y en algunos pocos sectores lo sigue siendo, pero en muchos diversos sectores, ya es de muy buen ver, el atender esta tendencia del entorno y nombrar mujeres. (Figura 31)

Figura 31

Pregunta 23: La Presencia de Mujeres en la Alta Dirección: un Hecho Reciente



Nota. Elaboración propia

Es innegable que al tener las mujeres presencia mayoritaria en las universidades y lograr el mayor porcentaje de egresos de esas aulas, sean ellas con su talento, las que van a permitir que las organizaciones tengan mayor nivel de competitividad y mayor probabilidad de supervivencia en un mundo de muchos desafíos y disrupciones. . Por eso es apenas obvio

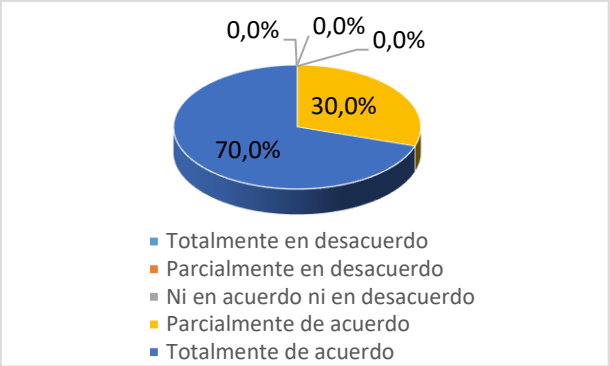
y esperable que la tendencia se acelere y fortalezca y que pronto sea visible de manera natural y nada extraordinaria la presencia femenina en todos los sectores de le economía.

Pregunta 24: Muchas mujeres para ascender, pocas ascendidas

El caudal de mujeres que logran ascender es mínimo pese a existir en las organizaciones mujeres muy capaces que merecerían tal reconocimiento y que contribuirían al crecimiento y fortaleza de la organización. 70% de las encuestadas reportan este hecho. (Figura 32)

Figura 32

Pregunta 24: En mi Organización o Firma, las Mujeres en Altos Cargos son Pocas, Pese a que hay en los Niveles Inferiores Mujeres muy Preparadas y Merecedoras de los Ascensos.



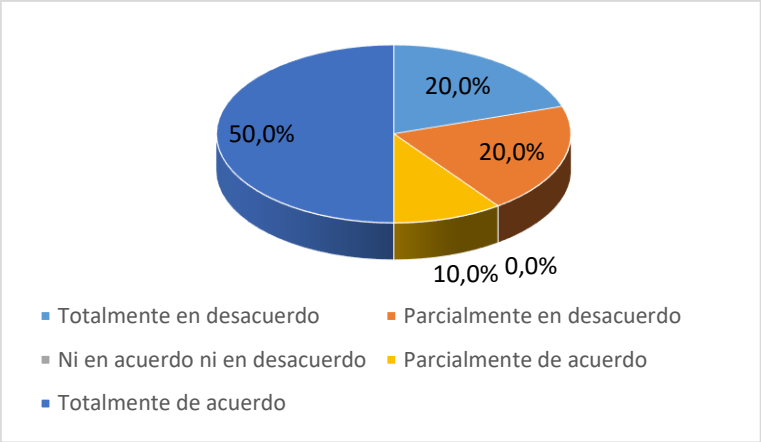
Nota: Elaboración propia

Pregunta 25. ¿Hay sesgo en el proceso de selección?

El mayor porcentaje equivalente al 60% de las respuestas se inclina por acoger que no existe discriminación por género al convocar y realizar procesos de selección. Un 40% afirma que existen sesgos. Aunque todo indicaría que, en efecto, las empresas son refractarias a tener sesgos en su selección, puede ocurrir que no lo acepten de manera pública y al convocar, no determinen género, pero al elegir y sobre todo, promover, la situación sea distinta. (Figura 33).

Figura 33

Pregunta 25: Las Condiciones en que se Realiza el Proceso de Selección no Tienen Sesgo en Contra de las Mujeres. Los Perfiles de Cargo no Discriminan ni Piden un Género Específico



Nota: Elaboración propia

De otra manera si el proceso de selección fuera tan transparente y justo como se muestra en este apartado y tomando en cuenta la mayor preparación académica de las mujeres, sería apenas obvio que ya se estaría produciendo un cierre de brechas, pero como se ha constatado en respuestas previas, no hay muchas mujeres en cargos directivos, las promociones postergan a muchas mujeres en capacidad de cumplir las tareas de dirección y ellas permanecen por más tiempo en posiciones inferiores.

Quizás no es el proceso de selección inicial aquel en el cual las mujeres son discriminadas sino en posteriores procesos que determinan su permanencia y ascenso. Patrones culturales refractarios a otorgar poder a las mujeres estarían detrás de su ascenso lento o denegado, es lo que llaman el suelo pegajoso que les impide ascender o el techo de cristal que de manera sutil las priva de cargos en la alta dirección.

Pregunta 26. La mayor parte de las mujeres de la empresa, permanecerán en cargos medios sin mayor posibilidad de ascenso a altas posiciones en los próximos años. No es un cambio prioritario en la organización.

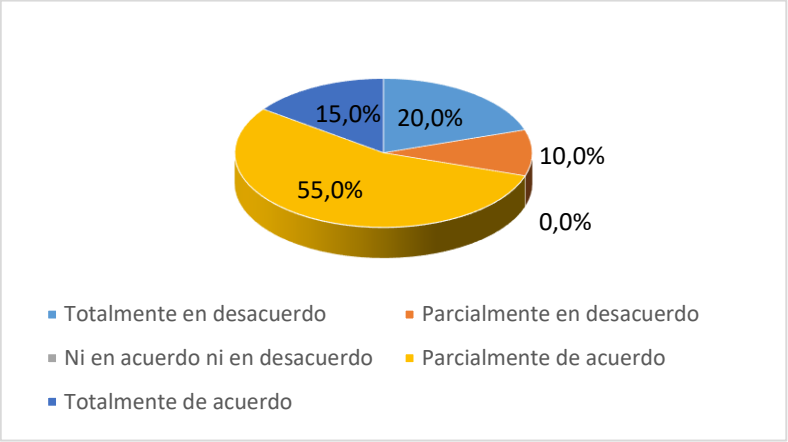
La percepción de las encuestadas respecto a la velocidad del ascenso de las mujeres de cargos medios a cargos altos sigue una tendencia pesimista. Un 70% entre las que tienen

total acuerdo en que las mujeres en medios no van a ascender pronto se suma a un 15% con parcial acuerdo sobre este punto. Se ratifica que a las mujeres las mantienen en cargos inferiores por más tiempo y que su ascenso no alcanza la misma rapidez que la de sus pares varones. (Figura 34)

La división de Recursos Humanos debe, no solo establecer dentro de las políticas de promoción, tiempos y pasos específicos para lograrlo, sino que debe contar con muchas más mujeres en los rangos inferiores para capacitarlas y poder elegir y ascender a la alta dirección sin que haya la excusa de que faltan mujeres calificadas. Como se ha reiterado una y otra vez, si de verdad existe voluntad de promoción y equidad de género dentro de las organizaciones, los ajustes a las políticas y procesos de Recursos Humanos que hasta ahora lo han impedido, deben transformarse.

Figura 34

Pregunta 26: ¿Larga permanencia en cargos medios o ascensos próximos?



Nota. Elaboración propia

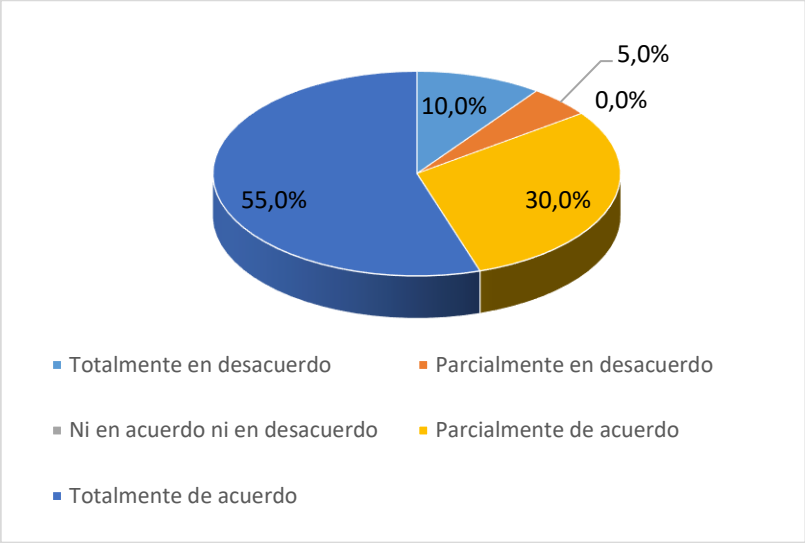
Pregunta 27. Los hombres son ascendidos por tradición y potencial, las mujeres por constancia

85% de las encuestadas atribuye a la a la tradición y a la cultura de los accionistas las causas principales para que el ascenso femenino no se produzca. La encuesta no es muy específica en señalar cuáles asuntos específicos de la cultura serían los que tendrían que

cambiarse para transformar este hecho. Sin embargo, la pregunta habla de confianza y quizás sea este un ingrediente importante en la fórmula. Las mujeres deben demostrar su valía, ser creídas y valoradas para que los empresarios las promueven y aprovechen sus talento y condiciones de liderazgo, mientras de los hombres se asume su capacidad y son ascendidos más por su potencial que por tener que demostrar esa valía. (Figura 35)

Figura 35

Pregunta 27: En la Mente de los Dueños y Accionistas, son los Hombres, por Tradición y Mayor Confianza en Ellos; Quienes Deben Continuar en los Altos Cargos. Es un Asunto Cultural.



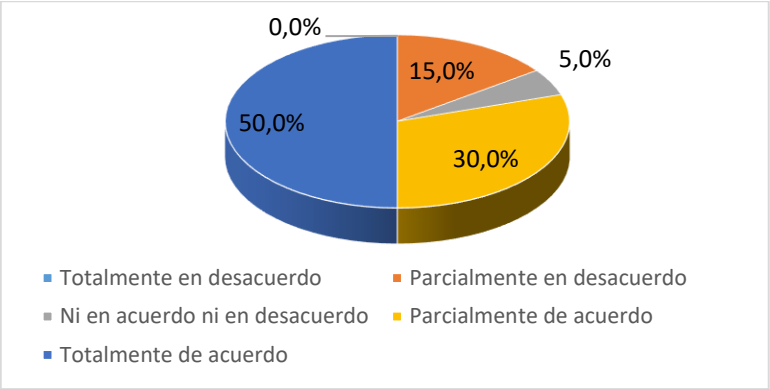
Nota: Elaboración propia

Pregunta 28: Las mujeres en ocasiones evaden los cargos altos por el alta exigencia y el sacrificio que implican.

Las mujeres no son ni carentes de ambición ni de aspiraciones. Menos aún le temen a aceptar desafíos al ocupar altos cargos, así se infiere del resultado de las encuestadas que en un 65% están entre parcial y totalmente en desacuerdo con la afirmación realizada. (Figura 36)

Figura 36

Pregunta 28: Son las propias Mujeres las que No Luchan o Aceptan los Altos Cargos, porque son Demasiado Demandantes y hay Sacrificios o Actitudes de Competición que no Quieren Asumir.



Nota: Elaboración propia

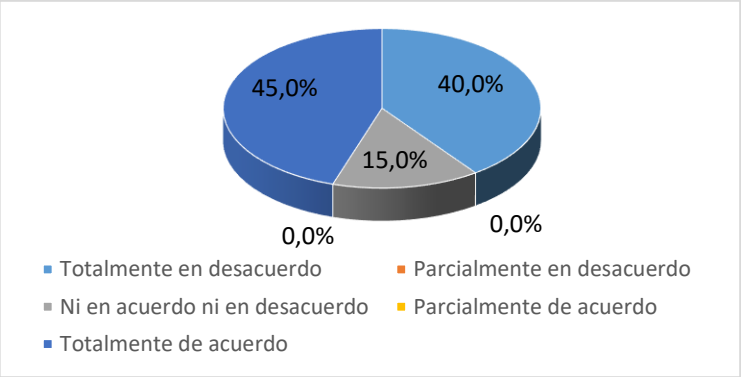
Es claro que un entorno más amigable para las mujeres, les facilitaría la decisión y el empeño por ser ascendidas. Como se ha analizado, hay múltiples razones, como las dificultades para la conciliación y las barreras dentro de la propia organización con sus brechas salariales y los estereotipos vigentes, los que erosionan la determinación de las mujeres para ascender a las altas cumbres, estas pueden ser borrascosas.

Pregunta 29: Las mujeres vallecaucanas hacen carrera de corta duración en las altas cumbres.

Hay respuestas poco claras en cuanto a si las mujeres que reciben ascensos también reciben apoyo por parte de sus organizaciones y si su autoridad se respeta y respalda. Se sugiere de todas maneras con un 45% que es una cifra considerable, que muchas mujeres adolecen tras su ascenso, de dicho apoyo y eso las llevaría a desertar del cargo o en todo caso, a un retiro temprano, como se analizará en la siguiente pregunta. (Figura 37)

Figura 37

Pregunta 29: Las mujeres hacen carrera de corta duración en las altas cumbres



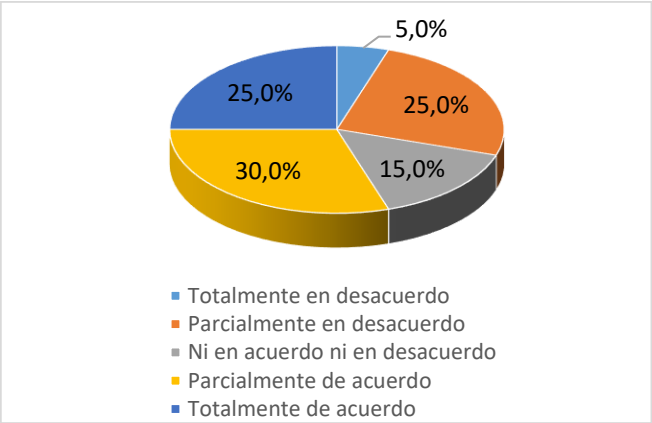
Nota: Elaboración propia

Pregunta 30: La edad de las mujeres; ascenso tardío, retiro temprano

Una mayoría del 55% favorece parcial y totalmente la anterior aseveración mientras un 30% lo controvierte. Si se compara esta respuesta con preguntas previas como aquellas que aluden a la velocidad de ascenso de las mujeres (Pregunta 14) y la anterior (Pregunta 27), a la permanencia en sus cargos se dibuja el siguiente escenario: las mujeres permanecen en cargos inferiores por más tiempo pese a sus superiores credenciales y a veces, logros. (Figura 38)

Figura 38

Pregunta 30: La edad de las mujeres; ascenso tardío, retiro temprano



Nota: Elaboración propia

También reciben apoyo menos decidido una vez son ascendidas, lo que lleva a algunas de ellas a la renuncia y esta pregunta constata que su retiro es más temprano. Todo esto significa que las mujeres tienen cuesta arriba su promoción, sus logros son frágiles en algunas organizaciones y su carrera corta.

Las encuestadas en este estudio, además, pertenecen a un grupo cuya edad mayoritaria es de 47 y 57 años, lo cual indica que quienes ocupan posiciones de alta dirección, llegan a ellas cuando ya está próximo su retiro.

El retiro de las ejecutivas es muy cercano a su ascenso y esto tiene además de las causas culturales ya señaladas, un motivo legal, La ley en su intención de proteger a las mujeres brindándoles un aparente beneficio con una jubilación tres años más temprana que los hombres, solo ratifica el escenario descrito.

Muchas mujeres tienen severas dificultades para completar sus semanas de aporte al régimen pensional, precisamente porque tienen como género mayor desempleo histórico, salen del mercado laboral por sus licencias de maternidad, su ascenso es de gran lentitud y su carrera es breve. No existen incentivos para permanecer en el cargo, una vez se cumplen los 57 años. Ante esta situación algunas voces ya han propuesto igualar las edades del retiro, pero existen también resistencias porque en la mayor parte de los casos, las mujeres son la base laboral de las organizaciones y tendrían con esta reforma, solo una extensión de su tiempo laboral, sin mayores retribuciones ni mejoras por este alargue. Es un tema de debate y que en Colombia tendrá que resolverse.

Como corolario de este tema, por causa del envejecimiento poblacional y las crisis que enfrenta el sistema previsional y de protección social de las pensiones, ya se discute en muchos parlamentos de diversos países, incluido el colombiano, la extensión del tiempo laboral activo para hombres y mujeres. El debate entonces se complejiza e incluso escapa a la mera consideración de género.

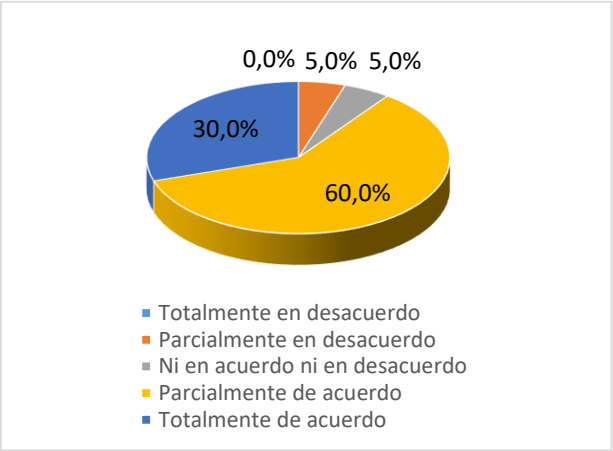
4.3. Análisis del factor de entorno gubernamental y legislativo

Pregunta 31: ¿La ley propiciará o determinará el cambio?

Un 60% de las mujeres está parcialmente de acuerdo y un 30% totalmente de acuerdo en que se necesitan acciones legales concretas para lograr de manera próxima una paridad laboral de género. (Figura 39)

Figura 39

Pregunta 31: El Estado Debe materializar su marco legal.



Nota. Elaboración propia

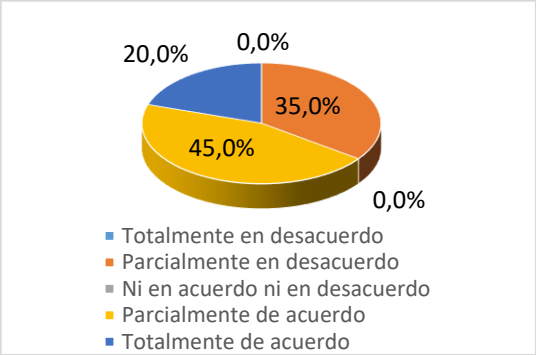
De conformidad con el Código del Trabajo, el principio de igualdad de remuneración aplica a hombres y mujeres y debe ser respetado. No puede haber ninguna discriminación por razón de sexo. Cualquier diferencia en el pago no se considera justificada hasta que el empleador demuestre razones objetivas para tal diferencia. Colombia además ha hecho que todos los acuerdos internacionales de la OIT hagan parte de la legislación interna como lo orden el Artículo 53 de la Constitución Nacional de Colombia. Los acuerdos ante la ONU, obligan a la nación colombiana a acoger cursos de acción definidos, incluyendo cambios legislativos para alcanzar los fines orientados al desarrollo de la equidad de género en los niveles regionales y en el nacional. (Avolio y Di Laura, 2017).

Pregunta 32: ¿Conoce las leyes laborales que regulan la equidad en el trabajo y la no discriminación?

Un 65% de las mujeres aseguran tener conocimiento de las leyes laborales que regulan la equidad de género en Colombia. Sin embargo, un 35% admite que no tiene tal conocimiento. Habida cuenta que las encuestadas son casi en su totalidad mujeres con estudios de postgrado, cabría pensar que así sus estudios no sean en el campo del derecho laboral, un mayor número de quienes responden debería tener mayor conocimiento sobre una cuestión que las afecta de manera directa, como trabajadoras y ciudadanas. Este 35% es una tácita confesión de que en el tema legal sobre paridad de género en el trabajo hay mucho camino por recorrer y las mujeres deben acceder a conocimientos que les permitan no solo crear una conciencia de género que les permita defender con acciones sus derechos, para lograr el cierre de brechas en un plazo previsible y no como hasta ahora, difuso. (Figura 40)

Figura 40

Pregunta 32: ¿Conoce las Leyes Laborales que Regulan la Equidad en el Trabajo y la no Discriminación?



Nota. Elaboración propia

Si las mujeres líderes, foco de este estudio, no labran un camino más rápido hacia el cierre definitivo de brechas laborales y no se convierten en promotoras de medidas tendientes a alcanzar la igualdad laboral, se torna pesimista el escenario futuro, más si como se ha señalado los cambios tecnológicos y las disrupciones de gran magnitud que se avecinan, las tomas desprevenidas. Además, como se ha dicho a lo largo de esta investigación, el asunto de la equidad conviene a las organizaciones y a la sociedad y no es

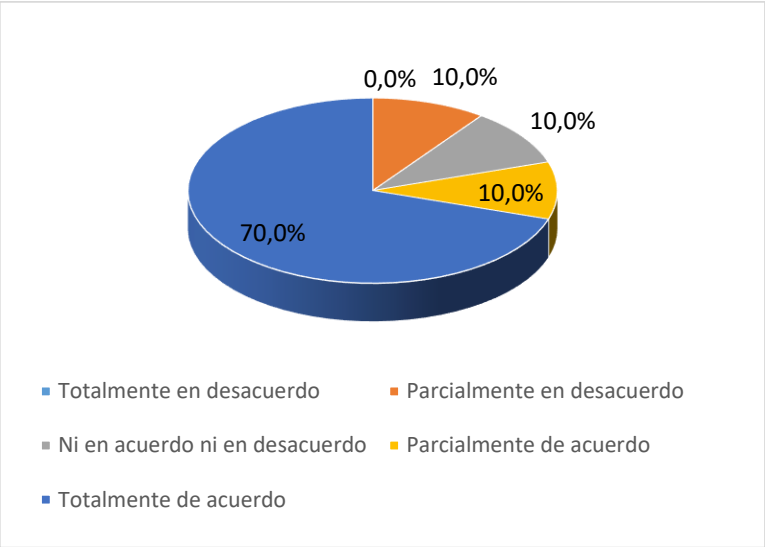
un asunto que meramente deban resolver las mujeres, pero con la experiencia histórica y los factores culturales tan persistentes que han lastrado la igualdad laboral, es un hecho evidente que las mujeres como grupo damnificado de esta situación, debe asumir la lucha y el cambio legal, político y social, para que se alcance la justicia y el equilibrio sobre el tema.

Pregunta 33: El activismo social y político de las mujeres ha sido clave en el logro del ascenso a altos cargos para las mujeres.

Las mujeres en un 80%: 70 totalmente y un 10% parcialmente de acuerdo, admiten que ha sido el activismo social y político un factor clave en el logro de los ascensos y altos cargos femeninos. (Figura 41)

Figura 41

Pregunta 33: El Activismo Social y Político de las Mujeres ha sido Clave en el Logro del Ascenso a Altos Cargos para las Mujeres.



Nota Elaboración propia

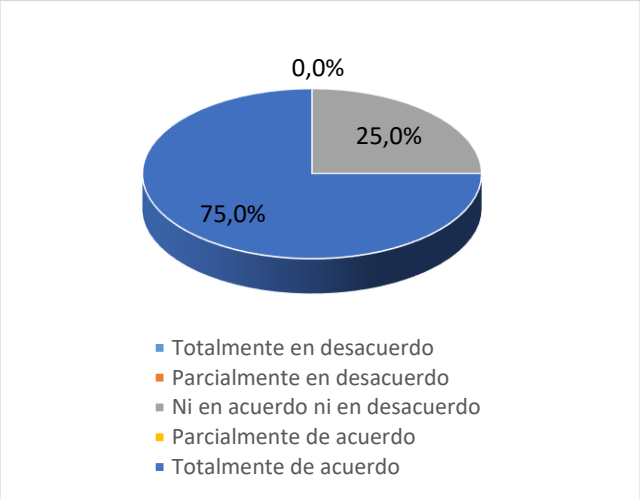
Pregunta 34: Es en definitiva la ley, con sus cambios y ajustes en favor de las mujeres, lo que ha obligado a las organizaciones a permitir su ascenso y promoción a los altos cargos directivos dentro de la empresa

Un acuerdo casi unánime puede considerarse el 75% que tiene la aceptación de esta premisa entre las encuestadas. Un 25% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo y esta duda inquieta. Probablemente atribuyen a otros factores el ascenso femenino; ya la educación y la autoconfianza están señalados entre ellos. Pero este porcentaje lleva a inferir que no hay una completa convicción respecto a que la mera ley sea suficiente para cerrar las brechas y la prueba es que esta persiste.

El porcentaje de encuestadas que se decantan por la neutralidad quizás consideren que hay factores de orden cultural, de larga tradición y anclado en aspectos muy profundos de la historia como la religión, el orden político y la configuración de diversas formas de autoridad y esquemas de subordinación; que impiden que, pese a la existencia de normas en pro de la equidad, esta siga siendo esquiva. (Figura 42)

Figura 42

Pregunta 34: Es la Ley lo que ha Obligado a las Empresas a Conceder a las Mujeres, Ascensos y Promociones a las Altas Posiciones Dentro de la Empresa



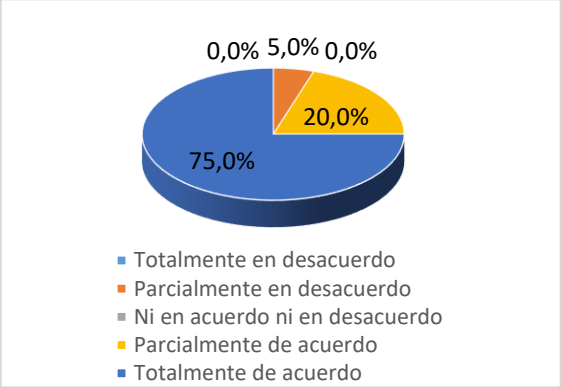
Nota. Elaboración propia

Pregunta 35: ¿Más mujeres en CTIM? ¿Es necesaria la renovación curricular?

Un 75% se adhiere a la necesidad de reformar y actualizar currículos para que las mujeres hagan carrera y accedan a los cargos que están surgiendo rápidamente en nuevos sectores CTIM con remuneraciones mayores y que pueden permitir cerrar brechas laborales de género, tanto las jerárquicas y salariales como las que pueden eliminar en lugar de acentuar la segregación ocupacional presente. (Figura 43)

Figura 43

Pregunta 35. ¿Más mujeres en CTIM? ¿Es necesaria la renovación curricular?



Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

El factor personal, familiar y educativo de las ejecutivas del Valle

La edad, la educación alcanzada, el sector en el que trabajan, la educación de la familia y el apoyo familiar o de terceros, para las tareas domésticas configuran un perfil para las mujeres que acceden a altos cargos en el Valle del Cauca, Colombia.

Un hallazgo novedoso de esta investigación es que la edad es un factor determinante y no muy visibilizado para el ascenso y otro lo es la escasa perdurabilidad de las mujeres en esos cargos en el Valle del Cauca. La carrera de las mujeres a la Alta Gerencia en el Valle del Cauca se caracterizaría por un ascenso tardío y un ejercicio en sus altos cargos breve, motivado por el estar por ley, llamadas al retiro de manera algo prematura (57 años).

Se tendría que corroborar en otro estudio, sí existen como se advierte en una evaluación apenas superficial, que más hombres mayores llegan y son estables en los cargos de alta jerarquía y su permanencia allí, es más extendida para afinar la conclusión de que sí existe una brecha para el acceso a los altos cargos para las mujeres, que además se agrava al impedir una mayor permanencia en la alta posición desempeñada.

Por ahora sólo en términos de inferencia, es un asunto nuevo, no explorado aun en esta línea de investigación por otros autores.

De los resultados del estudio se puede inferir que la edad en que las mujeres son promovidas a los cargos de más alta jerarquía, es la cuarta década de su vida y no es arriesgado agregar que se da cuando hay un acumulado de experiencia y conocimiento que en muchos casos es superior al de los varones. Pocas son las afortunadas en recibir delegaciones de autoridad y cargos de liderazgo en edades previas a los 40 años, pero algunas logran estas promociones de manera más temprana, siendo lo excepcional.

La contraparte de este hallazgo es corroborar que la mayoría de mujeres que son promocionadas en edades cercanas a los 50 años, tienen por delante un ejercicio breve de su cargo directivo, pues el sistema previsional colombiano, tiene contemplada una edad de retiro en los 57 años. Por esta razón tampoco hay muchas altas ejecutivas en edades que superen este límite etario en el sector privado.

En el sector público colombiano sí hay mujeres líderes con edad superior a los 57 años porque allí, para algunos cargos, entre ellos los de elección popular, los de la carrera docente y los de la Administración de justicia, se contemplan el retiro obligatorio a los 70 años e incluso puede extenderse un poco más, como el caso de la Rectoría de la principal universidad del país, La Nacional, actualmente ocupada por una mujer que supera los 70 y es un caso excepcional.

Otro hallazgo de este estudio, es que hay meritocracia, pese a que pervive lo patrimonial. También la educación de la familia de origen, rinde réditos para las mujeres en sus posibilidades de avance y acceso futuro al poder. Provenir de hogares con padres educados, da un factor de ventaja, pero este factor podría no ser exclusivo para las mujeres.

Aunque era tradición que los padres, sobre todo los que habían alcanzado una posición destacada en ámbitos de la cultura, el arte, la academia, la política o el mundo empresarial, legaran a los hijos e hijas sus logros a través de cargos o recomendaciones, o una alternativa de consejería e influencia social; cada vez más; las mujeres buscan su emancipación y trazan su propio camino, un tanto, quizás solo un tanto, al margen de ese viejo cielo protector.

Subsisten los casos en que la posición social, la riqueza y la influencia previa de las familias, es un factor de inclusión con beneficios, pero fue una situación minoritaria en el grupo de mujeres participantes. Puede inferirse que las mujeres que han llegado a altas posiciones, hoy no requieren el tutelaje previo y puede atribuirse a la educación, a la autoconfianza de estas mujeres y al ejercicio de su vocación, su éxito. Ellas ahora, son muy capaces de trazar su sendero por diversas rutas, muchas veces distintas a las de su influencia familiar.

Dentro del factor educativo se destaca que las mujeres en la alta gerencia regional se han preparado y poseen titulación de alto nivel. La mayor parte de las altas ejecutivas en

el Valle del Cauca, tienen postgrados y unas incluso, doctorado. No solo es una iniciativa propia lograr estos altos niveles de formación, sino que los mercados del trabajo en estas posiciones, imponen esta formación a quien aspire a cargos allí. Las mujeres conscientes de esta exigencia, se aplican a lograr su vigencia y actualización educativa siempre.

Educarse no está vetado para las mujeres colombianas en general, y pese a que subsisten dificultades y la educación de calidad tiene altos costos, hoy en todos los niveles de formación y edad, las mujeres superan ampliamente a los varones en el logro educativo. Por ahora, esta ventaja no se ha traducido en beneficios evidentes en materia salarial, pero comienza a percibirse cada vez la necesidad y los beneficios que trae a las organizaciones contar con más mujeres educadas entre sus cuadros directivos.

Este estudio muestra que los sectores en los que las mujeres están teniendo mayor presencia son los administrativos y gerenciales, aunque aún hay la percepción de las propias ejecutivas de que hay mayor presencia de mujeres en altos cargos en unidades donde tradicionalmente han estado como Recursos Humanos y las áreas de bienestar. De todas maneras, se advierten cambios en el Valle del Cauca, pues las mujeres encuestadas ocupan ellas mismas, cargos de primer nivel gerencial que involucran formación científica, financiera y del área de la salud.

Subsisten, sin embargo, ausencias en las áreas de Tecnología e Ingeniería, donde las mujeres siguen siendo minoría y donde no ocupan las más altas posiciones. Este hecho constituye en sí mismo, un riesgo evidente que puede ampliar la brecha de género, ya que las grandes inversiones y la mayor oferta del mercado comienza a estar en las áreas CTIM. Estas áreas, además, comienzan a tener cada vez mejores salarios y a demandar nuevos perfiles en los que hay escasez y esta es mayor entre las mujeres.

La investigación se adhiere a las recomendaciones hechas por casi todas las entidades de la gobernanza global, que anuncian el fuerte impacto que puede tener la transición de un mundo analógico hacia un mundo digital en el empleo de las mujeres. Acoge la recomendación de urgir a las autoridades locales y nacionales a emprender el cierre de brechas en formación educativa desde los primeros niveles de formación.

El acelerado cambió hacia una economía digital, potenciado por la pandemia del COVID 19, puede llevar a que las mujeres pierdan más participación en el mercado y sufran

pérdidas en los sectores que han logrado conquistar, pues el cambio tecnológico es además transversal a todas las áreas, profesiones y oficios, en sus distintos niveles. Este fenómeno ya se está presentando y es evidente en las cifras de empleo más reciente en Colombia que ha ampliado las cifras de participación laboral para las mujeres, registrando la mayor pérdida histórica de participación femenina. Se advierte un retroceso de diez y más años en este indicador.

Como el gobierno nacional debe liderar medidas claras y contundentes de recuperación económica en la postpandemia, una de estas medidas debe ser, establecer programas educativos orientados a la población femenina que de manera rápida cierren brechas de género en las áreas CTIM e impidan mayores pérdidas para los grupos femeninos más afectados.

Para cerrar la brecha de acceso al alto nivel jerárquico en las empresas de Manufactura e Ingeniería y en las empresas de base tecnológica, es preciso actuar de manera mancomunada con las Universidades y establecer alianzas con los entes privados para que se construyan políticas, no solo normas legales, que lleven a la incorporación de muchas más mujeres a estos cargos en la industria y en las áreas de investigación, desarrollo e innovación.

Es urgente hacerlo y lograr que el talento y el talante de las mujeres, contribuya a que el cambio, no siga manteniendo sesgos o incluso los ahonde. Puede pasar en las empresas que acogen la Inteligencia Artificial en sus actividades y pueden proyectar viejos y rancios sesgos en el tratamiento de minorías étnicas y de otros grupos, aún, de las mismas mujeres que interactúan con las organizaciones en calidad de clientes, proveedoras, usuarias o trabajadoras.

Para dar término a la configuración de un perfil femenino a partir las características de las encuestadas, se pueden inferir que las mujeres del Valle, han debido conciliar las altas exigencias de sus cargos con la presencia y atención a su entorno familiar.

Pese a la alta demanda de tiempo y esfuerzo, este hecho no ha tenido gran incidencia para la mayor parte de las mujeres entrevistadas pues han suplido las carencias y exigencias ayudadas por otras mujeres: las empleadas domésticas. Las ejecutivas valoran y reconocen esta contribución y agregan que hoy la gran variedad de artefactos que automatizan las

tareas del hogar, más la abundante oferta de servicios domiciliarios de las plataformas digitales, permiten que la vieja queja sobre la doble jornada, no sea hoy para ellas el factor que más impide el ascenso o que interfiere en su desempeño en los altos cargos.

Otro asunto es la atención a las necesidades emocionales y sociales propias, de sus hijos y cónyuges, frente a las cuales si hay más sensibilidad.

De esta manera se puede concluir que las mujeres que ocupan en el Valle del Cauca, altas posiciones son mujeres en la plenitud de su madurez física e intelectual, que al ser ascendidas en la cuarta o quinta década de su vida, tienen un corto recorrido laboral en esas posiciones pues la edad de jubilación es temprana en Colombia.

Paralelamente son mujeres altamente formadas, casi todas con uno o varios títulos de Maestría, adscritas al área gerencial preferentemente y con presencia minoritaria en las áreas de CTIM.

Ellas proceden de hogares con padres y madres educados, algunos con riqueza material y notoriedad económica y social, pero en su amplia mayoría han forjado su carrera independiente del amparo de estas influencias.

El trabajo doméstico no es percibido por ellas como fuente de impedimento u obstáculo en sus carreras y logros. Estas tareas son bien suplidas por trabajadoras domésticas y servicios domiciliarios y en otros casos son cumplidas por las propias mujeres que admiten que las tecnologías del hogar son su mayor apoyo, comparable con el que brindan los cónyuges y parientes.

Pese a esta aceptación, existen demandas emocionales, sociales y de relación familiar que sí son afectadas por el trabajo y frente a las cuales, las ejecutivas del Valle muestran mayor grado de sensibilidad.

El tema del trabajo del cuidado debe ampliarse en la óptica bajo la cual se evalúa y este es otro factor que resulta novedoso en este estudio.

Conclusiones sobre los factores organizacionales y de Recursos Humanos

Las mujeres sin excepción, reconocen a la educación, como el factor determinante en sus logros y promociones. Advierten sin embargo el aporte e impulso ofrecido por los

cambios legislativos y su propio empeño en derrotar las barreras y llegar a los cargos de dirección, así el costo haya sido alto e incluso mayor que el de sus pares hombres.

La mayor parte de las mujeres admiten que a ellas les resulta más lento, costoso y difícil ascender, mientras su contraparte masculina hace un tránsito a los altos cargos más rápido.

En el camino a los altos cargos que tienen, las mujeres han tenido que demostrar su valía, permanecer más tiempo en cargos inferiores, ostentar mayores credenciales educativas y hasta aceptar grados de discriminación salarial, sobre todo en el sector privado del Valle del Cauca, que tiene discrecionalidad para remunerar los altos cargos, cosa contraria al sector público, en el que las mujeres están más protegidas, al existir escalafones, algunos controles y la opción de denuncia o apelación en caso contrario.

Las mujeres en la Alta dirección aceptan que sufren desgaste físico y emocional en mayor medida que sus pares y lo atribuyen al mayor esfuerzo y sacrificio que se les exige a las mujeres. También señalan que la presencia de las mujeres en los altos niveles jerárquicos es relativamente reciente y que, aunque hay mujeres muy capaces en los cargos de gerencia media, no suelen recibir promociones en la cantidad esperada.

Las empresas, aunque aseguran tener programas de equidad de género, no siempre los comunican, y menos hay un seguimiento que permita suponer que lograr llevar a más mujeres a las altas cumbres, figure como una prioridad dentro de su estrategia.

Por otra parte, no hay acuerdo sobre si las empresas y sus divisiones de Recursos Humanos tienen o no, sesgos de género en sus procesos de reclutamiento y selección. Al parecer muchas mujeres no detectan la existencia de sesgos en los anuncios y en la etapa de reclutamiento. Se infiere que no es en esa etapa en la cual las mujeres son segregadas. Se infiere que su carrera es afectada en momentos distintos y se deduce al contrastar sus respuestas con las que aseguran que las mujeres son ascendidas más lenta y tardíamente y que las ascendidas no siempre tienen el respaldo esperado, por lo que duran menos en los cargos de alta exigencia y mayor impacto sobre las decisiones de las firmas.

También hay respuestas que controvierten el hecho de que los propietarios o accionistas de las empresas tienen mayor inclinación a ascender a los hombres por tradición y mayor confianza en sus capacidades. Algunas respuestas permiten colegir que no es ese

el factor disuasor para el ascenso de las mujeres y que tal confianza si existe pero que son temas culturales y estereotipos los que impiden dar poder a las mujeres.

Habría que entrar a indagar en mayor profundidad qué hace que las mujeres se decanten por esta justificación frente a los argumentos de confianza y estereotipos.

En cuanto a si las divisiones de Gestión de los Recursos Humanos de las organizaciones del Valle, en general, han adoptado o están en camino de hacerlo, un enfoque de género en sus procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación, promoción y ascenso, se infiere del presente estudio que apenas se comienzan a establecer programas de género de manera tímida y que no es clara la comunicación de esta decisión de las directivas cuando existen intenciones de llevarlas a cabo, lo que deja las intenciones en eso, sin concretar pasos más firmes hacia un cambio cultural organizacional, proclive al avance y la mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones claves en la empresa.

El factor de entorno legal y el avance de las mujeres del Valle

. Las mujeres del grupo encuestado aceptan conocer la legislación laboral en lo ateniente a la igualdad de género y salarial, sin embargo, algunas admiten tener zonas grises en este conocimiento. Admiten que pierden de vista los detalles y las implicaciones que conlleva conocer a fondo los beneficios y lograr su fortalecimiento.

Las mujeres consideran que el activismo de género, ha incidido en los logros y mejoras alcanzados por ellas. Pese a este entusiasmo mayoritario, no todas aceptan que sea la Ley y las normas, las que obliguen a las empresas a dotarse de un esquema de gobernanza y códigos que de verdad puedan ser conocidos, auditados y controlados para lograr la largamente prometida y muy publicitada equidad laboral de género.

En cuanto al entorno político y social, las mujeres consideran que sí se deben introducir cambios en los currículos, para lograr mayor grado de participación de las mujeres en los sectores relacionados con las áreas CTIM, tema urgente que no puede postergarse.

El cuestionario aplicado en sus preguntas número 18, 19 ,21, 22, 25, 27 y 30, que aluden a los procesos internos de selección, evaluación, promoción y remuneración,

permite inferir que las divisiones de Recursos Humanos del Valle del Cauca deben ser ajustadas para cumplir las recomendaciones hechas por la Consejería de Género de la vicepresidencia de la República de Colombia, que pide de manera taxativa la incorporación para 2020 y 2021 de más mujeres en el organigrama de las empresas sobre todo en los cuadros directivos en los que ellas queden visibilizadas en esos niveles de toma de decisión.

Solo el sector público atiende lo que considera directrices del alto gobierno nacional, pero lo hace de manera muy enfocada a los asuntos más apremiantes como son la violencia contra la mujer. En efecto, ante la ola de feminicidios, la gobernadora del Valle del Cauca, lanzó iniciativas para el logro de una mayor seguridad para las mujeres y relanzó el Observatorio de Género del Departamento con el proyecto "Mujeres invencibles" para crear desde las escuelas cambios que eviten las actitudes violentas hacia las mujeres. Nada se ha dicho ni adoptado en temas de género y el trabajo en las más recientes declaraciones y acciones legislativas en el Departamento del Valle.

El tema acuciante del feminicidio en la región, hace que el enfoque sea de corto plazo para mostrar respuestas a los hechos de violencia, pero pierde de vista un enfoque de más largo plazo, pensando en la igualdad y empoderamiento económico de las mujeres. Algo se menciona, pero se busca atender la mujer rural y el enfoque busca, sobre todo, brindar respuestas rápidas al asunto de la coyuntura económica frente a la pandemia.

Habrá que esperar a que las medidas que anuncian los gremios de la producción en el nivel nacional, tengan mayor repercusión en los ámbitos regionales. De otra manera, solo continuar con las acciones militantes y reivindicativas de los grupos organizados de mujeres, sería la manera de mantener viva la voz y la presión sobre la agenda legislativa, para que más y más mujeres, capaces y dispuestas, lleguen al poder corporativo y público regional y nacional de Colombia.

Por último, el presente estudio, llama a la academia y a los investigadores a seguir ahondando en las realidades que enfrentan las mujeres en su trabajo y a seguir brindando perspectivas que impidan que los logros alcanzados con lucha, esfuerzo y coraje, se diluyan y se presenten retrocesos.

Las mujeres en la tercera década del Siglo XXI están severamente amenazadas en sus logros y especialmente en el campo laboral y corresponde hacer conciencia de ello para

no desmayar en la lucha por los derechos ya alcanzados y por el cierre de las persistentes e injustas brechas de diverso orden, en especial las laborales. Sin lucha no hay victoria. Las mujeres deben ser las dolientes y tesoneras guerreras en las batallas que se anuncian para alcanzar por fin, la anhelada igualdad.

REFERENCIAS

ABC Sociedad, (1 de octubre de 2020). La ONU avierte que la pandemia del coronavirus amenaza los progresos en igualdad de género. [Comunicado de prensa]. Antonio Guterres ante la Asamblea General de las Naciones Unidas. Conmemoración Aniversario Declaración de Pekín. https://www.abc.es/sociedad/abci-avierte-pandemia-coronavirus-amenaza-progresos-igualdad-genero-202010011713_noticia.html

AEQUALES. (2020). *Ranking PAR 2020: 5 años catalizando la equidad. Colombia*. https://AEQUALES.com/wp-content/uploads/2020/07/covid-con-enfoque-de-genero-3.pdf

Agüero, A., Bustelo, M. y Viollaz, M. (2020). *¿Desigualdades en el mundo digital? Brechas de género en el uso de las TIC.* Banco Interamericano de Desarrollo. http://dx.doi.org/10.18235/0002235

Aguiñaga, D. (2017). *Mujeres en los consejos, perspectiva global 2017* (5ta ed.). The Deloitte. Global Center for Corporate Governance. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/2017/Women-in-boardroom-2017.pdf

Alfageme, A. (3 de marzo de 2019). En el país de las mujeres fuertes. El País España. [Comunicado de prensa] https://elpais.com/sociedad/2019/03/02/actualidad/1551565514_666875.html#:~:text=La%20ley%20que%20obliga%20a,se%20enfrentan%20a%20sanciones%20econ%C3%B3micas

Amarante, V. y Espino, A. (2002). La segregación ocupacional de género y las diferencias en las remuneraciones de los asalariados privados. Uruguay, 1990-2000. *Revista de Ciencias Sociales. 44. (173).* 109-129. http://dx.doi.org/10.2307/3455869

Anand, R., Hope, J. y Shaw, J. (2013). *Breaking the glass ceiling Women in the world room*. (3ra ed.). Paul Hastings. https://www.paulhastings.com/docs/default-source/PDFs/gender_parity_report.pdf

Artigas, M., Novales-Flamarique, M. y Callegaro, H. (2012). *Women matter. A Latin American perspective.* McKinsey & Company. https://www.femtech.at/sites/default/files/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf

Artza, L.,Chaves, M., Carcedo, A., y Sánchez, A. (2019). La brecha salarial entre hombres y mujeres en América Latina.En el camino hacia la igualdad salarial. Organización Internacional del Trabajo. Informes técnicos. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_697670.pdf

Asociación Colombiana del Petróleo. (2020). *Retos y oportunidades para la promoción de la equidad de género en el sector de hidrocarburos en Colombia*. https://acp.com.co/web2017/es/informes/686-informe-economico-equidad-de-genero-2020/file

Asociación Nacional de Industriales. (2019) *Cerrando Brechas: Equidad de género en el sector empresarial*. http://www.andi.com.co/Uploads/VERSIO%CC%81N%20WEB%20CERRANDO%20BRECHAS%20ANDI%20FINAL.pdf

Avolio, B. y Di Laura, G. (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales de América Latina. *Revista CEPAL. 122.* 35-62. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42041/RVE122_es.pdf?sequence=9&isAllowed=y

Badel, A., y Peña, X. (2010). Descomponiendo la brecha salarial de genero con ajuste de sesgo de selección: el caso colombiano. *Revista de análisis económico, 25 (2)*. 169-191. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-88702010000200007

Banco Mundial (2012) El efecto del poder económico de las mujeres en América Latina y el Caribe. https://www.bancomundial.org/content/dam/Worldbank/document/PLBSummer12latest.pdf

Banco Mundial (2019). *The Little Data Book on Gender 2019. (No. 136979).* https://doi.org/10.1596/LDBGender2019

Baquero, J., Londoño, D., Ortega, J., Salazar, M., Ospina, V., Rodríguez, P., García, A. y Guataquí, J. (2018) Perfil Actual de la Informalidad Laboral en Colombia: Estructura y Retos. Observatorio Laboral LaboUR. Universidad del Rosario, Colombia. https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Documentos/Reporte-LaboUR-Informalidad-Mayo-2018-PERFIL-ACTUA.pdf

Bárcenas, Rico, Benavente, y Barrientos, (2019) Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe: mapas de ruta para el desarrollo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Observatorio de Igualdad de Género en América Latina y el Caribe https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/planes_de_igualdad_de_genero_en_america_latina_y_el_caribe._mapas_de_ruta_para_el_desarrollo.pdf

Barón, J. D. (2010, 29-30 de junio). *Diferencias de género en los salarios de los graduados en Colombia* [ponencia]. Foro de seguimiento a graduados y necesidades del sector productivo. Bogotá, Colombia. https://www.banrep.gov.co/es/diferencias-genero-salarios-graduados-colombia

Barraza, M. (2010). Discriminación salarial y segregación laboral por género en las áreas metropolitanas de Barranquilla, Cartagena y Montería. *Documentos Instituto de Estudios Económicos del Caribe. Volumen (31)* Universidad del Norte. https://www.uninorte.edu.co/documents/71261/0/pdf+31/fbb5ed39-bd59-4c61-8a8a-11a8035c5361

Barsh, J. y Jee. L., (2011). *Unlocking the full potential of women in the US economy.* McKinsey & Company. http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/unlocking_the_full_potential

Beechey, V. (1977). Some Notes on Fema le Wage Labour in Capitalist Production [Archivo PDF]. *Capital and Class 3: 26-44.* https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.626.1823&rep=rep1&type=pdf

Belli, G. (2013). Rebeliones y revelaciones. Txalaparta

Benería, L y Roldán, M. (1992). Las encrucijadas de clase y género: Trabajo a domicilio, subcontratación y dinámica de la unidad doméstica en la Ciudad de México. El Colegio de México. http://dx.doi.org/10.2307/j.ctvhn0dn5

Bernat Díaz, L. (2005). Análisis de género de las diferencias salariales en las siete principales áreas metropolitanas colombianas: ¿Evidencia de discriminación?. *Cuadernos PNUD-Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer*. 65-93. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/79014

Berrío, C., Marín, Arraiza, P. Ferreira, E., y das Chagas, E. (2017). Desafíos de la inclusión digital: antecedentes, problemáticas y medición de la brecha digital de género. Psicología, Conocimiento y Sociedad, 7 (2). http://www.scielo.edu.uy/pdf/pcs/v7n2/1688-7026-pcs-7-02-00121.pdf

Birshan, M., Dewar, C., Meakin, T. y Strovink, K. (2018). Women matter Closing the gender gap: A missed opportunity for new CEOS. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/closing-the-gender-gap-a-missed-opportunity-for-new-ceos

Bitar, S. (2020). El futuro del trabajo en América Latina. ¿Cómo impactará la digitalización y qué hacer?. Diálogo Interamericano. https://www.thedialogue.org/analysis/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-como-impactara-la-digitalizacion-y-que-hacer/?lang=es

Bolton, R., Dongrie, V. y Saran, C. (2018) Futuro de los Recursos Humanos, lo que se sabe y lo que no El abismo entre acción e inercia. KPMG. https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2019/06/el-futuro-de-recursos-humanos-entre-la-accion-y-la-inercia.html

Borderías, C., Carrasco, C., y Alemany, C. (1994). Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales. Barcelona: Icaria.

Borderías, C., y Martini, M. (2020). En las fronteras de la precariedad. Trabajo femenino y estrategias de subsistencia (XVIII-XXI). *Historia Social*. (96). 63-78. https://www.jstor.org/stable/26863344

Bourdieu, P. (1998) Capital cultural, escuela y espacio social. Ed 2. Siglo xxi. https://www.u-cursos.cl/facso/2017/1/TS01023/1/material_docente/bajar?id=1700641

Bourdieu, P. (1998). Existir para la mirada masculina: la mujer ejecutiva, la secretaria y su falda Entrevista Con El Sociólogo Francés Pierre Bourdieu [Archivo PDF]. http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/01/bourdieu-existir-para-la-mirada-masculina-la-mujer-ejecutiva-la-secretaria-y-su-falda-1998.pdf

Bourdieu, P. (1999). “La dominación masculina”. Anagrama. http://www.nomasviolenciacontramujeres.cl/wp-content/uploads/2015/09/Bondiu-Pierre-la-dominacion-masculina.pdf .

Bran-Mejía, M (s.f) [Mapa] Municipios del Valle del Cauca. Recuperado el 18 de marzo de 2021 de: https://es.educaplay.com/recursos-educativos/2949566municipios_del_valle_del_cauca.html

Brown, J., Goslin, T., Sethi, B., Sheppard, B., Stubbings, C., Sviokla, J., Williams, J., Zarubina, D., y Fisher,L. (2017) *Workforce of the future: the competing forces shaping 2030.* PricewaterhouseCoopers (PwC). https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf

Brussevich, M., Dabla-Norris, E., Kamunge, C., Karnane, P. Khalid, S., y Kochhar, K. (2018). *Género, tecnología y el futuro del trabajo*. Fondo Monetario Internacional. https://www.imf.org/~/media/Files/Publications/SDN/2018/SDN1807.ashx

Bustelo, M., Suaya, A., y Viollaz, M. (2019). El Futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo será el mercado laboral para las mujeres?. Banco Interamericano de Desarrollo. http://dx.doi.org/10.18235/0001934

Caicedo, C. y Mora J. J. (2013). ¿Igualdad salarial entre hombres y mujeres en Santiago de Cali? De la legislación a la realidad. Universidad ICESI, Cámara de Comercio de Cali, Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PUND) y el Departamento para la Prosperidad Social de la Presidencia de la República de Colombia. http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/80770

Calónico, S., y Ñopo, H. (2008). Segregación de género en el trabajo y diferenciales de salario: Evidencia de las zonas urbanas de México 1994-2004. Banco Interamericano de Desarrollo. https://tinyurl.com/y2lvz9dq

Camino, L. (2019). Feminismo y medievalismo: ¿para qué nos sirve hoy conocer a las mujeres del pasado?. *Revista Libertalia*. https://www.revistalibertalia.com/single-post/2019/12/13/Feminismo-y-medievalismo

Cano, C. A., y Orozco, M. (2011). Diferenciales Salariales en el Área Metropolitana de Medellín, a través de regresiones por cuantiles en el período 2002-2006. *Ecos de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*. (32). 59-97. https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/324

Cárdenas, M., y Durana, V. (2009). La particularidad de la ejecutiva colombiana. *Revista Soluciones de Postgrado.* 2(4). 19-43. https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/651/1/RSO00035.pdf

Carrasco, C. (2006). La economía feminista: Una apuesta por otra. *Estudios sobre género y economía.* (15). 29-62. http://obela.org/system/files/CarrascoC.pdf

Carrasco, M (Ed). (1999). Mujeres y economía: nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas (2da Ed). Icaria.

Carrasco, M. (2016). Sostenibilidad de la vida y ceguera patriarcal. *Revista Internacional De Estudios Feministas*. (1). 34-57. https://doi.org/10.17979/arief.2016.1.1.1435

Castoriadis, C. (1989). La institución imaginaria de la sociedad. Vol. II. Tusquets Editores.

Celiberti, L. y Ardanche, M. (2011). Entre el techo de cristal y el piso pegajoso. El trabajo como herramienta de inclusión en el Uruguay. ONU Mujeres. http://cotidianomujer.org.uy/sitio/pdf/pub_trabajo11baja.pdf

Chiavenato, I. (2011) 9 ª Ed. Administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2019) 10 ª Ed. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill Education.

Chioda, L. (2011). Trabajo y familia: Mujeres latinoamericanas y caribeñas en búsqueda de un nuevo equilibrio. Banco Mundial. http://189.240.117.226/biblos-imdf/node/12900

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2021a). La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad. CEPAL. https://www.cepal.org/es/publicaciones/46633-la-autonomia-economica-mujeres-la-recuperacion-sostenible-igualdad

Corbetta, P. (2003). Investigación social: teoría, métodos y técnicas. SAGE.

Coury, S. Huang, J; Ankur, K., Prince, S; Krivkovich, A. y Yee., L.(2020) Women in the workplace. McKinsey & Company. https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf

Cox, A. (21 de febrero de 2020). Los empleos dominados por mujeres, los más vulnerables ante la automatización. [Comunicado de prensa] Observatorio de RRHH. https://www.observatoriorh.com/orh-posts/los-empleos-dominados-por-mujeres-los-mas-vulnerables-ante-la-automatizacion.html

Cox, C. (2017). Cuando las mujeres progresan las empresas progresan 2017. Mercer Workforce Intelligence Network. https://edge-cert.org/wp-content/uploads/2017/11/Mercer-WWT-LatAm-Report.pdf

Creswell. J. (2013). Búsqueda cualitativa y diseño de investigación. Elegir entre cinco enfoques. Thousand Oaks. SAGE Publications.

Crotti, R., Geiger, T., Ratcheva, V., Zahidi, S., Bowley, R., Keveloh, K., y Carpanelli, M. (2020). Reporte global de brechas de género. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

Crudo Transparente (2018) Franco, J. *El Rol de las mujeres en el sector de hidrocarburos*. https://crudotransparente.com/2018/01/18/el-rol-de-las-mujeres-en-el-sector-de-los-hidrocarburos-2/

Dabla-Norris, E., y Kochhar, K. (20 de noviembre de 2018). Las mujeres, la tecnología y el futuro del trabajo. Diálogo a Fondo. Blog del Fondo Monetario Internacional. https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=10329

Dabla-Norris, E., y Kochhar, K. (2019). Cerrar la brecha de género, los beneficios de aumentar la participación de las mujeres en la fuerza laboral son mayores de lo que se pensaba. Fondo Monetario Internacional. https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2019/03/pdf/closing-the-gender-gap-dabla.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE] y ONU. (2020). Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia. https://colombia.unwomen.org/es/biblioteca/publicaciones/2020/11/mujeres-y-hombres-brechas-de-genero-en-colombia

De Barbieri, T. (1993). Sobre la categoría género: una introducción teórico-metodológica. *Debates en sociología.* (18). 145-169. http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/6680

De León, M. (2002). Mujeres y trabajo: cambios impostergables. Seminario Mujeres y trabajo: realidades y propuestas para el cambio. http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101012020005/leon.pdf

Desvaux, G. y Devillard, S. (2008). Women matter: Female leadership a competitive edge for the future. McKinsey & Company. https://tinyurl.com/y4zcomgo

Desvaux, G., Devillard, S. y Sancier-Sultan. S. (2010). Women matter At the top of corporation, making it happen. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-at-the-top-of-corporations-making-it-happen

Desvaux, G., Devillard, S., Labaye, E., Sancier-Sultan, S., Kossoff, C., Zelicourth, A. y Barton, D. (2017). Women matter Time to accelerate. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity/de-de

Desvaux, G., Devillard, S., y Sancier-Sultan, S. (2010). Women matter 3: Women leaders, a competitive edge in and after the crisis. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/women%20matter/women_matter_dec2009_english.pdf

Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., y Baumgarten, P. (2007). Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company. http://witi.berkeley.edu/wp-content/uploads/2017/08/Women-Matter-McKinsey-2007.pdf

Deutsche Welle [DW], (8 de marzo de 2021). Francia presenta una ley para la igualdad en puestos directivos. [Comunicado de prensa]. https://www.dw.com/es/francia-presenta-una-ley-para-la-igualdad-en-puestos-directivos/a-56804285

Devillard, S., Graven, W., Lawson E., Paradise, R. y Sancier-Sultan, S., (2012). Women matter: making breakthrough 2012. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-matter#

Devillard, S., Sancier-Saltan, S., Werner, Ch., Maller, I. y Kossoff, C. (2013). Moving corporate culture moving boundaries. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Women%20matter/Addressing%20unconscious%20bias/WomenMatter%202013%20Report%20(8).ashx

Devillard, S., Sancier-Sultan, S., Zelicourt, A., y Kossoff, C. (2016) Las mujeres importan 2016. Reinventar el lugar de trabajo para desbloquear el potencial de la diversidad de género. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/fr/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/France/Our%20Insights/Women%20matter%202016/Women-Matter-2016-Reinventing- el-lugar de trabajo.ashx

Dinero. (10 de junio de 2015). Las empresas más grandes del país por regiones. http://www.dinero.com/edicionimpresa/caratula/articulo/las-empresas-mas-grandes-del-pais-regiones2015/209423

Dinero. (18 de octubre de 2020). Fundador del Foro Económico pide reevaluar el neoliberalismo. https://www.dinero.com/economia/articulo/fundador-del-foro-economico-mundial-cuestiona-el-modelo-actual-del-capitalismo/303934

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S y Schuler, R. (2007) 3 ª Ed. La gestión de los recursos humanos. McGraw-Hill Education.

Duby, G y Perrot. M. (1991) La mujer en la familia y en la sociedad, La Edad Media. Tomo III, Taurus; Madrid, pp. 301-319. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2180729.pdf

Durango, G. (2016) Las acciones afirmativas como mecanismos reivindicadores de la paridad de género en la participación política inclusiva: Ecuador, Bolivia, Costa Rica y Colombia. Revista de Derecho. (45) ISSN: 2145-9355

Duryea, S., Galiani, S., Ñopo, H., y Piras, C. C. (2007). The educational gender gap in Latin America and the Caribbean. Banco Interamericano de Desarrollo. https://tinyurl.com/yycx6kc5

Echeverri, O., y Bravo, M. (2010). Informe sobre la participación femenina en el desempeño de cargos directivos de la administración pública. Año 2010. Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de empleo público. Bogotá, Colombia. https://tinyurl.com/y3pbbdh8

El Espectador (8 de marzo de 2021). Las preocupantes cifras laborales de las mujeres en Colombia [Artículo de prensa]. Redacción Economía. https://www.elespectador.com/noticias/economia/las-preocupantes-cifras-laborales-de-las-mujeres-en-colombia/

Escobar, N. (2016). Brechas salariales por género en individuos con educación superior en Colombia: Un análisis multimetódico. [Tesis de Maestría]. Universidad del Valle. https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/9245/0534131-P-ME-2016-1.pdf?sequence=1

Exley, C., Kessler, J. (2019) Why don´t Women self-promote as much as men?. Harvard Business Review. https://hbr.org/2019/12/why-dont-women-self-promote-as-much-as-men

Ferber, M. A. y Nelson, J. A. (2004). Más allá del hombre económico: economía y teoría feminista. Cátedra.

Fernández, M. (2006). Determinantes del diferencial salarial por género en Colombia, 1997-2003. *Revista Desarrollo y Sociedad*, (58), 165-208. https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.13043/dys.58.5

Florez - Estrada, M. (2007). Economía del género. El valor simbólico y económico de las mujeres. Serie Instituto de Investigaciones Sociales. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Costa_Rica/iis-ucr/20120725012806/economia.pdf

Foucault, M. (1991). El sujeto y el poder. (pp.12-105) [Archivo PDF]. Bogotá: Carpe Diem. https://www.omegalfa.es/downloadfile.php?file=libros/el-sujeto-y-el-poder.pdf

Frey, C. y Osborne, M. (2013). El futuro del empleo: ¿Qué tan susceptibles son los trabajos a la informatización? Oxford, Reino Unido: Universidad de Oxford. https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Friedman, T. (2012) La tierra es plana: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI. World Wide Books.

Gaba, M. (2008). Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional [Disertación doctoral]. Universidad de Belgrano-Facultad de Humanidades. http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/371

Gandhi, S. (2019). Cómo la tutoría inversa puede conducir a lugares de trabajo más equitativos. Stanford Social Innovation Review. https://n9.cl/w4y5e

Galvis-Aponte, L.(2010). Diferenciales salariales por género y región en Colombia: Una aproximación con regresión por cuantiles. *Revista de Economía del Rosario, (*13) 2. https://www.urosario.edu.co/urosario_files/f7/f74319db-9912-4878-a819-2eddf54663e2.pdf

García-Holgado, A., Camacho, A., y García- Peñalvo, F. (11 de octubre del 2019). La brecha de género en el sector STEM en América Latina: una propuesta europea. V Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad. Madrid, España. https://doi.org/10.26754/CINAIC.2019.0143

Georgieva, K. (27 de febrero de 2019). A pesar de los avances, las mujeres enfrentan dificultades en el ámbito de los derechos laborales. [Comunicado de prensa]. Banco Mundial. https://tinyurl.com/y5cb3nao

Georgieva, K. (30 de mayo del 2018). Diferencias de ingresos entre mujeres y hombres provocan pérdidas de riqueza por USD 160 billones en todo el mundo. [Comunicado de prensa]. Banco Mundial. https://tinyurl.com/y5y59p47

Gil, M. (26 de diciembre de 2019). El origen del sistema patriarcal y la construcción de las relaciones de género. Agora. Inteligencia colectiva para la sostenibilidad. https://www.agorarsc.org/el-origen-del-sistema-patriarcal-y-la-construccion-de-las-relaciones-de-genero/

Gobernación Valle del Cauca (s.f). Valle del Cauca: Demografía. Datos del DANE. Recuperado el 18 de marzo de 2021 de: https://viveelritmodelpacifico.co/demografia/#:~:text=Informaci%C3%B3n%20de%20proyecciones%20del%20Departamento,que%20habitan%20en%2042%20municipios.

Gomariz, E (1992): "Los estudios de género y sus fuentes epistemológicas. Periodización y perspectivas", en ISIS Internacional N° 17. https://tinyurl.com/y4ah4uh6

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2012) 7 ª Ed. Managing human resources. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Gómez, M., Escalante, A., Rodríguez, K., y Chamorro, M. (2016). Aprovechar el talento de Hombres y Mujeres: Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género. Organización Internacional del Trabajo [OIT].

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_548651.pdf

Grant Thornton International Business Report. (2018) Woman in business 2018. Beyond policy to progress. https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-women-in-business-2018-report.pdf

Grant Thornton International Business Report. (2019) Woman in business 2019. Building a blueprint for action. https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf

Gutiérrez, L., Soto, H. (2002) Gerencia de recursos humanos y equidad de género en la administración pública. Proyecto de Promoción de Políticas de Género. Nicaragua. (BM) https://www.bivica.org/files/recursos-humanos-equidad-genero.pdf

Guzmán, O., Guerra, R., Barragán, C. y Villalpando, C. (2018) Nuevos escenarios para el reclutamiento y la selección de personal: Descripción del "Método Adizes". Daena: Interntional Journal of Good Conscience. Vol 13.

Hartmann, H. (1994). Capitalismo, patriarcado y segregación de los empleos por sexos. Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales. Icaria.

Hawksworth, J., Berriman, R. y Goel, S. (2018). ¿Los robots realmente robarán nuestros trabajos? Un análisis internacional del impacto potencial a largo plazo de la automatización. https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A78814

Hays y Oxford Economics (2019-2020). The Global Skills Dilemma. How can supply keep up with demand?. https://www.oxfordeconomics.com/recent-releases/The-Hays-Global-Skills-Index-2019-2020

Hays. (2020) Informe global de diversidad e inclusión. Brechas salariales de género. https://www.hays.es/diversidad-inclusion

Heller, L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT*), (3), 69-96. http://157.92.136.59/download/revcesot/revcesot_n3_03.pdf

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta Ed.). https://tinyurl.com/ycj2yj38

Hoyos, Ñopo, Peña, (2010). La persistente Brecha salarial de género en Colombia 1994-2006. Banco Interamericano de Desarrollo. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1625498

Huang, J., Krivkovich, A., Starikova, I., Yee, L. y Zanosch, D. (2019). Women in the work place. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.pdf

Huang, J., Krivkovich, A., Starikova, I., Yee, L., y Zanoschi, D. (2019). Women in the Workplace 2018. McKinsey & Company. https://tinyurl.com/y32h7kat

Humphries, J., y Rubery, J. (1994). La autonomía relativa de la reproducción social: su relación con el sistema de producción. *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*. 393-424. Icaria: Fuhem.

Iborra, Y. (s.f). Cuidar no es más natural para las mujeres, lo hacen por el privilegio de los hombres. Programa Intervenciones en Salud Mental. Pontificia Universidad Javeriana. https://www.javeriana.edu.co/mentalpuntodeapoyo/?p=804

Isaza, J. y Barry, R. (2012). Segregación ocupacional y diferencias salariales por género: evidencia para Colombia urbana [ponencia]. Seminario internacional de economía y género "Rompiendo el cristal". https://tinyurl.com/y68v4xjk

Kergoat, D. (1984). Por una sociología de las relaciones sociales del análisis crítico de las categorías dominantes a una nueva conceptualización (Documento PDF). https://lostrabajadoresenargentina.files.wordpress.com/2013/09/hirata_kergoat_primera_parte.pdf

Kochhar, K, Jain-Chandra, S y Newiak, M (Eds.). (2017). *Mujeres, trabajo y crecimiento económico: nivelación del campo de juego.* Fondo Monetario Internacional. [FMI]. http://dx.doi.org/10.5089/9781513516103.071

KPMG. (2019). Riesgo, resiliencia y recompensa. Women's Leadership Study Report. https://info.kpmg.us/content/dam/info/en/news-perspectives/pdf/2019/KPMG_Womens_Leadership_Study.pdf

KPMG. (2020). Advancing the Future of Women in Business. Women's Leadership Study Report. https://womensleadership.kpmg.us/content/dam/womensleadership/pdf/2020/2020wlsstudy.pdf

Lagarde, C. y Ostry J, D. (5 de diciembre de 2018.) Ganancias económicas de la inclusión de género mayores que lo pensado. Fondo Monetario Internacional.Voxeu.org. https://voxeu.org/article/macroeconomic-benefits-gender-diversity

Landis, D., Predolin, J., Brousseau, K., Lewis, J., Brousseau., K., y Slan-Jerusalim, R. (2011). In case of emergency, break glass ceiling. The Korn Ferry Institute.

http://flexworklife.my/wp-content/uploads/2013/07/In-case-of-emergency-2C-break-glass-ceiling-Women-C-suite-executives-show....pdf

Lenguita, P. (2 de agosto de 2020) Género y teletrabajo en pandemia. [Comunicado de prensa] Instituto Argentino para el Desarrollo Económico IADE. http://www.iade.org.ar/noticias/genero-y-teletrabajo-en-pandemia

López, A. (1998) Mujeres y familia en la Edad Media [Archivo PDF]. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2180729.pdf

López-Bassols, V., Grazzi, M., Guillard, C. y Salazar, M. (2018). Las brechas de género en ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe: resultados de una recolección piloto y propuesta metodológica para la medición. http://dx.doi.org/10.18235/0001082

López, L., Parra, M. y Rubio, G. (2020). Gerencia del talento humano. Ediciones de la U. ISBN: 978-958-792-209-7

Madgavkar, A., Manyika, J., Krishnan, M., Ellingrud, K., Yee, L., Woetzel, J., Chui, M., Hunt, V. y Balakrishnan, S. (2019). The future of Women at work. Transition in the age of automation. McKinsey & Company. https://tinyurl.com/y3kh3agj

Maldonado, J. (2018) Metodología de la investigación social *[e-book]*. Editorial Empresarial.

Marshall, A ([1890] 1954): Principios de Economía. Un Tratado de Introducción. Ed. Aguilar, SA. Madrid.

Martín, H. (2008) Incorporación de capital humano (III): Reclutamiento, selección y acogida de personal. Madrid: Tecnos.

Martinho-Truswell, E. (2019) Como los empleos están automatizados, ¿se verán afectados por igual los hombres y las mujeres? Harvard Business Review. https://hbr.org/2019/11/as-jobs-are-automated-will-men-and-women-be-affected-equally?language=es

Maruani, M. (1993). La cualificación, una construcción social sexuada. *Revista de Economía y Sociología*, 21-22: 37-58. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=125255

Maruani, M., Rogerat, C,. y Toms, T. (2000). Las nuevas fronteras de la desigualdad. Hombres y mujeres en el mercado de trabajo; (Colec. Antrazyt, Economía, N° 156) Icaria.

Maxfield, S. (2005). Mujeres en el límite. Poder corporativo en América Latina. In Report of the women's leadership conference of the Americas.

Meillassoux, C. (1990). Antropología de la esclavitud: el vientre de hierro y dinero. Siglo XXI Editores.

Mercer Workforce Intelligence Network. (2019). The key to designing competitive pay pack ages worldwide. Total Remuneration Service (TRS) https://www.imercer.com/uploads/LatinAmerica/pdfs/2018/trscolombia.pdf

Mesa, D. C., García, A. F., y Roa, M. (2008). Estructura salarial y segmentación en el mercado laboral de Colombia: un análisis de las siete principales ciudades. https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10858

Milligan, P., Levine, B., Chen, L., y Edkins, K.(2014). Cuando las mujeres progresan, las empresas progresan 2014. Mercer Workforce Intelligence Network. https://www.mercer.com/content/dam/mmc-web/Files/Gender-Diversity-When-women-thrive-businesses-thrive-Mercer.pdf

Ministerio de Salud de la República de Colombia. (s.f). Definiciones básicas. Observatorio del Mercado del Trabajo. https://www.minsalud.gov.co/trabajoEmpleo/Paginas/definiciones.aspx

Molyneux, M. (1994). Más allá del debate sobre el trabajo doméstico. Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales. Icaria.

Mondy, R. (2010). 11 ª Ed. Administración de recursos humanos. Editorial Pearson.

Montaño, S. y Rico, M.N. (2017). El aporte de las mujeres a la igualdad en América Latina y el Caribe. X Conferencia regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2855/1/S3282007_es.pdf

Mora, Alejandra. (2020). COVID-19 en la vida de las mujeres. Razones para reconocer los impactos diferenciados. OEA/CIM. https://www.oas.org/es/cim/docs/ArgumentarioCOVID19-ES.pdf

Morales, C. (2011). Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia [Disertación doctoral]. Universidad del Rosario. https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2608

Neuman, W. L (2004). Fundamentos de investigación social. Enfoques cualitativos y cuantitativos. Pearson.

Niederle, M., y Yestrumskas, A. (2008). Gender differences in seeking challenges. The role of institutions. Sloan Foundation. https://web.stanford.edu/~niederle/Niederle.Yestrumskas.2008.pdf

Nigel Wright. (2011). Women on corporate boards: lessons from the consumer sector. Nigel Wright Recruitment. https://tinyurl.com/y3h82zmz

Ñopo, H. (2007). La brecha salarial entre los sexos en Chile en 1992-2003 desde una perspectiva de comparaciones emparejadas. Banco Interamericano de Desarrollo. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=981176

Ñopo, H. y Gonzales, A. (2008). Brechas salariales por género y etnicidad en Guatemala desde una perspectiva de comparaciones emparejadas (No. 4588). Banco Interamericano de Desarrollo. https://tinyurl.com/y2l9lnwc

Ñopo, H., Atal, J., y Winder, N. (2012). Nuevo siglo, viejas disparidades: brechas salariales de género y étnicas en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. https://tinyurl.com/y5wwvwaa

Oliveira, O. D. y Ariza, M. (1997). División sexual del trabajo y exclusión social. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 3(5),* 183-202. http://dx.doi.org/10.24201/edu.v15i1.1065

Opitz, C. (1992) Vida cotidiana de las mujeres en la Baja Edad Media (1250-1500) [Archivo PDF]. Historia de las mujeres en Occidente (2). https://cursoshistoriavdemexico.files.wordpress.com/2019/07/georges-duby-y-michelle-perrot-historia-de-las-mujeres-2.-la-edad-media.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2017). Sociedad digital: brechas y retos para la inclusión digital en América Latina y el Caribe.

Organización para la Educación la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2019a) Del acceso al empoderamiento: estrategia de la UNESCO para la igualdad de género en y a través de la educación 2019-2025. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371127/PDF/371127spa.pdf.multi

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2019b) Descifrar el código: la educación de las niñas y las mujeres en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366649/PDF/366649spa.pdf.multi

Organización para la Educación la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2021). Mujeres en la educación superior: ¿la ventaja femenina ha puesto fin a las desigualdades de género?. https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2021/03/Las-mujeres-en-la-educacio%CC%81n-superior_12-03-21.pdf

Organización de las Naciones Unidas ONU Mujeres., Molano, A,. Robert, E y Abreu, A. (Ed) (2011). La economía feminista desde América Latina: Una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2012/la-economia-feminista-desde-america-latina-es.pdf?la=es&vs=4841

Organización de las Naciones Unidas. ONU Mujeres. Daniel Seymor (Ed). (2016). "Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas". https://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2016/12/Empoderamiento-mujeres-en-empresas.pdf

Organización de las Naciones Unidas ONU Mujeres. (2018) Hacer las promesas realidad: La igualdad de género en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018

Organización de las Naciones Unidas. ONU Mujeres. (2019a). La igualdad de género es un derecho y es un buen negocio. https://colombia.unwomen.org/es/biblioteca/publicaciones/2018/01/boletin-laigualdaddegeneroesunbuennegocio

Organización de las Naciones Unidas. ONU Mujeres. (2019b) Progreso en los Objetivos de Desarrollo Sostenible: la instantánea de género Nueva York. https://tinyurl.com/y3jfofjp

Organización de las Naciones Unidas. ONU Mujeres. Daniel Seymor (Ed). (2020). El mundo para las mujeres y las niñas. https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2020/06/annual-report-2019-2020

Organización Internacional del Trabajo (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Ginebra, Suiza. Oficina Internacional del trabajo.https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2018). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias del empleo femenino. Ginebra, Suiza. Oficina Internacional del trabajo https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2019a). Panorama temático laboral Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_715183.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2019b). Informe Mundial sobre salarios 2018-2019. ¿Qué hay detrás de la brecha salarial de género? https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/WCMS_650653/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2020 - 2021). Informe Mundial sobre Salarios 2020-2021: Los salarios y el salario mínimo en tiempos de la COVID-19. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_762317.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2017b). La búsqueda de la igualdad de género, una batalla cuesta arriba. https://dx.doi.org/10.1787/9789264281318-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2017b). Report of the implementation of the OCED Gender recommendations. Some progress on gender equality but much left to do.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2018a). Reducir la brecha de género digital. Incluir, mejorar, innovar. http://hdl.voced.edu.au/10707/467799

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018b). Educación de un vistazo 2018. https://doi.org/10.1787/eag-2018-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019a). Transformando retos en oportunidades.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019b). Fast Forward to Gender Equality: Mainstreaming, Implementation and Leadership.: https://doi.org/10.1787/g2g9faa5-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019c). Perspectivas del empleo. El futuro del trabajo**. (**Serie: Informes OCDE n. 85). Madrid, España: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. https://www.siis.net/es/documentacion/catalogo/Record/542000

Otero, G. (2017) Las feministas de la Edad Media: no solo hilar y rezar. XL Semanal. https://www.xlsemanal.com/conocer/historia/20170903/no-solo-hilar-rezar-las-feministas-la-edad-media.html

Ostry, J., Loungani, P. y Furceri, D. (2016). El neoliberalismo ¿un espejismo?. Fondo Monetario Internacional [FMI]. https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2016/06/pdf/ostry.pdf

Ostry, J., Álvarez, J., Espinoza, R. y Papageorgiou, C. (2018). "Ganancias económicas de la inclusión de género: nuevos mecanismos, nueva evidencia". Obtenido de https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/10/09/Economic-Gains-From-Gender-Inclusion-New-Mechanisms-New-Evidence-45543

Pampliega, G. (2019). Brecha de género y automatización. Efectos de la revolución digital en el mercado laboral español. Un mundo complejo. https://epampliega.com/blog/index.php/2019/07/17/brecha-de-genero-y-automatizacion/

Patiño, L. (6 de marzo de 2020) 16 años después hay más mujeres, pero la brecha no cede. [Comunicado de prensa] El Tiempo. Redacción Tecnósfera. https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/brecha-de-genero-mujeres-estudian-ciencia-y-tecnologia-en-colombia-412134

Peña, X. (2011). *Mujeres en el mercado laboral colombiano* [ponencia]. Seminario internacional de economía y género "Rompiendo el cristal.". Medellin, Colombia. https://docplayer.es/24488763-Mujeres-en-el-mercado-laboral-colombiano-ximena-pena-facultad-de-economia-universidad-de-los-andes.html

Perez-Baleón, G. (2012) Desigualdades de género en el inicio de la vida laboral estable. *Paneles de población 18 (72*). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252012000200009

Piras, C. (Ed.) (2006). Mujeres y trabajo en América Latina: Desafíos para las políticas laborales. Banco Intermaericano de Desarrollo. Departamento de desarrollo sustentable, Sección, 4. https://publications.iadb.org/es/mujeres-y-trabajo-en-america-latina-desafios-para-las-politicas-laborales

Pizarro, O., y Guerra, M. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer. Banco Interamericano de Desarrollo. https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/presentaciones/rol-de-la-mujer-en-la-gran-empresa

Ramalho, R., y Trumbic, T. (2020). Mujeres, empresa y el derecho: ¿de qué modo la ley incide en las oportunidades económicas de las mujeres?. https://blogs.worldbank.org/es/opendata/como-la-ley-incide-en-las-oportunidades-economicas-de-las-mujeres

Ramos, G. (8 marzo de 2019) Los avances en igualdad de género son demasiado lentos, sostiene la OCDE en el Día Internacional de la Mujer. OCDE. [Comunicado de prensa]. https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/losavancesenigualdaddegenerosondemasiadolentos.htm

Revenga, A. y Shetty, S. (2012). Informe sobre el desarrollo mundial 2013. Panorama general: Empleo. Banco Mundial. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/4391

Reynoso, A. (2002). En la era del tablero de comando ¿Hacia dónde se dirige las función de recursos humanos?

Rodríguez, A. (2010). Igualdad de género en las empresas. Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género. Organización de las Naciones Unidas. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Manual_Igualdad_de_Genero_en_las_empresas.pdf

Ruíz, S. (2013). Trabajo y género en el movimiento feminista y de mujeres en el Estado español(1988-2012). De obreras, cuidadoras y activistas [Tesis doctoral]. Universitat Autónoma de Barcelona. https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2013/hdl_10803_125659/srg1de1.pdf

Sabanes, D., Roveri, F., Chamorro, L., Pineda, M., y Goñi, M. (2015). La mujer y las tecnologías de la información y comunicación https://www.genderit.org/sites/default/files/informe_beijing20_apc_0.pdf

Sabogal, A. (2012). Brecha salarial entre hombres y mujeres y ciclo económico en Colombia. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/272

Sahay, M. R.., y Čihák, M. M. (2018). Women in Finance: A Case for Closing Gaps. International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/09/17/women-in-finance-a-case-for-closing-gaps-45136

Salkind, N. (2012). Explorando la investigación. Pearson Education

Sánchez , K. (2017). La mujer en la alta dirección [Tesis de maestría]. Universidad EAFIT.

Segato, R. (2013) La escritura en el cuerpo de las mujeres asesinadas en Ciudad Juárez [Archivo PDF]. Tinta Limón. http://www.feministas.org/IMG/pdf/rita_segato_.pdf

Schwartz, J., Casagrande, L., Leszczynski, S. y de Carvalho, M. (2006). Mulheres na informática: quais foram as pioneiras? Cadernos Pagu, (27). https://doi.org/10.1590/S0104-83332006000200010

Shook, E., y Knickrehm, M. (2018). “Rehaciendo la revolución” ¿Está listo para competir mientras la tecnología inteligente se une al ingenio humano para crear la fuerza laboral del futuro? https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-69/accenture-reworking-the-revolution-jan-2018-pov.pdf

Sneader, K. (9 de diciembre de 2020) El futuro de los negocios: 2021 and beyond. [Entrevista en línea]. Recuperado de: https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/leadership-mindsets/webinars/the-future-of-business-2021-and-beyond

Sneader, K. y Yee, L. (2019). One is the loneliest number. McKinsey&Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/one-is-the-loneliest-number#:~:text=Put%20an%20end%20to%20the,and%20improving%20the%20promotion%20process.

Snell,S.,Morris,S., Bohlander, G. (2018) 17 ª Ed. Administración de Recursos Humanos. CEGAGE Learning. https://n9.cl/x00m1

Sorgner, A; Bode, E; Krieger-Borden, C (2017): The Effects of Digitalization on Gender Equality in the G20 Economies. Kiel Institute for the World Economy. http://www.w20-germany.org/fileadmin/user_upload/documents/20170714-w20-studie-web.pdf

Soyoung, H y Noland, M. (2020). Mujeres escalando la escalera corporativa: progreso constante pero lento a nivel mundial. Peterson Institute of International Economics [PIIE]. https://www.piie.com/research/piie-charts/companies-women-leadership-positions-are-more-profitable-those-without

Snowden, E. (2019) Vigilancia permanente. Editorial Planeta.

Sperling, J., Marcati, Ch., Rennie, M. y Ellis, T. (2014). Women Matter 2014 GCC Women in Leadership – from the first to the norm. McKinsey&Company. https://initiative-chefsache.de/content/uploads/2017/04/mckinsey-woman-matter-7-brochure.pdf

Subirats, M. (2020). Cooperación y género: 25 años de dos compromisos fundamentales. *Revista Idees, (*47). Centro de estudios contemporáneos. https://revistaidees.cat/es/cooperacio-i-genere-25-anys-de-dos-compromisos-fonamentals/

Supo, J. (2015). Niveles y tipos de investigación: Seminarios de investigación. Perú: Bioestadístico.

TELESUR. (4 de enero de 2018). Islandia y Alemania aprueban ley de igualdad salarial [Comunicado de prensa]. https://www.telesurtv.net/news/Islandia-y-Alemania-aprueba-ley-de-igualdad-salarial--20180104-0063.html

Tenjo, J. (2000). Evolución del empleo y los salarios de hombres y mujeres en el sector financiero. Estudios sobre Economía y Género. Santafé de Bogotá. Proequidad GTZ.

Tenjo, J. (2005). 1976-1989: Cambios en los diferenciales salariales entre hombres y mujeres. Banco Mundial. *Revista de Planeación y Desarrollo (14),* 24, 103-116. https://shorturl.at/xyKY3

Tenjo, J., Ribero, R y Bernat L. f (2006). Evolución de las diferencias salariales por sexo en seis países de América Latina un intento de interpretación. En Mujeres y Trabajo en América Latina, desafíos para las políticas laborales. https://tinyurl.com/yye8dp2p

Tenjo, J., y Herrera, P. (2009). Dos ensayos sobre discriminación: discriminación salarial y discriminación en acceso al empleo por origen étnico y por género. Pontificia Universidad Javeriana. https://core.ac.uk/download/pdf/7077194.pdf

Unión Internacional de Telecomunicaciones –UIT. (2016). Plan de acción para cerrar la brecha de género digital. https://www.itu.int/en/action/gender-equality/Documents/ActionPlan.pdf

Unión Internacional de Telecomunicaciones –UIT. (2019). Medir el desarrollo digital; Hechos y cifras. https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2019.pdf

Uribe, J., Ortiz, C y García, G. (2007) La segmentación del mercado laboral colombiano en la década de los noventa. *Revista de Economía Institucional 9, 16*. Universidad Externado de Colombia. https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/89

Vaca-Trigo, I. (2019). Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo. Serie Asuntos de Género, (154). https://www.cepal.org/es/publicaciones/44408-oportunidades-desafios-la-autonomia-mujeres-futuro-escenario-trabajo

Vara, M. (2006). Estudios sobre género y economía (Vol. 15). Ediciones Akal.

Víglundsson, T. (2020). La igualdad de género es un asunto de sentido común [Comunicado de Prensa]. Entrevista. Revista Semana. https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/islandia-el-pais-con-mas-equidad-de-genero-en-el-mundo/559805/

Wodon, Q., Onagoruwa, A., Malé, C., Montenegro, C., Nguyen, H., y de la Brière, B. (2020). How Large Is the Gender Dividend? Measuring Selected Impacts and Costs of Gender Inequality. Banco Mundial. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33396/146622.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R. y Krishnan, M. (2015). The power of parity: how advancing women's equality can add $12 trillion to global growth. McKinsey&Company https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/Women%20matt

er/The%20power%20of%20parity%20Advancing%20womens%20equality%20in%20Canada/MGI-The-power-of-parity-Advancing-womens-equality-in-Canada-Full-report.ashx

World Economic Forum (2018). The Global Report 2018. https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality

APENDICE A

ENTREVISTA CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS MUJERES EN CARGOS DE DIRECCIÓN EN EL VALLE DEL CAUCA – COLOMBIA

Entrevista No _____

Nombre de la entrevistada: _____

Empresa o entidad: _____

Cargo: _____

I ASPECTOS PERSONALES, FAMILIARES, EDUCATIVOS, MOTIVACIONALES

1. Rango de edad

a. Menor de 27 años _____
b. Entre 27 y 36 años. _____
c. Entre 37 y 46 años _____
d. Entre 47 y 57 años _____
e. Más de 57 años _____

2. Tiene entre sus familiares, parientes, maestros o mentores, personas destacadas en el mundo de la empresa, la ciencia, la cultura, la academia, la política u otra área que haya influido en su vocación y desarrollo de carrera

a. Sí _____ b. No _____

3. Nivel educativo de la encuestada:

a. Bachiller _____
b. Tecnóloga o carrera intermedia _____
c. Profesional universitaria no titulada _____
d. Profesional universitaria titulada _____
e. Postgraduada o doctora _____

4. Nivel educativo de su padre:

a. Bachiller _____
b. Tecnóloga o carrera intermedia _____
c. Profesional universitaria no titulado _____
d. Profesional universitaria titulado _____
e. Postgraduada o doctor _____

5. Nivel educativo de su madre:

a. Bachiller _____
b. Tecnóloga o carrera intermedia _____
c. Profesional universitaria no titulada _____
d. Profesional universitaria titulada _____
e. Postgraduada o doctor _____

6. Área de formación educativa

a. Educación y pedagogía _____
b. Medicina, odontología y áreas de la salud _____
c. Ciencias Sociales _____
d. Administración, Contabilidad, Comercio _____
e. Ingenierías y Tecnología _____
f. Ciencias _____
g. Derecho, administración pública y ciencias políticas_____
h. Arte y cultura _____
i. Deportes y entretenimiento _____

7. Sector económico en el que se desempeña actualmente

a. Educación y pedagogía _____
b. Medicina, odontología y áreas de la salud _____
c. Ciencias Sociales _____
d. Administración, Contabilidad, Comercio _____
e. Ingenierías y Tecnología _____
f. Ciencias _____
g. Derecho, administración pública y ciencias políticas_____
h. Arte y cultura _____
i. Deportes y entretenimiento _____

A partir de esta pregunta, procedemos a utilizar una escala, con la cual Ud. puede responder a los enunciados correspondientes con su acuerdo total, seleccionando el literal a; su acuerdo parcial, seleccionando el literal b. Si selecciona el literal c estará expresando que no está de acuerdo ni en desacuerdo; su desacuerdo lo puede expresar eligiendo su desacuerdo parcial con el literal d; y finalmente su total desacuerdo con el literal e.
La escala a utilizarse en las preguntas es la siguiente.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

---

8. Pregunta: Las mujeres que en la empresa han logrado altos cargos, están en unas áreas como Recursos Humanos, Bienestar, Relaciones Públicas y Comunicación Social. Faltan más mujeres en Ingenierías producción e investigación y Desarrollo.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

---

9. En su hogar cuenta con el apoyo para la atención familiar, los quehaceres de crianza y/o cuidado de infantes y/o adultos mayores? ¿Quién la apoya?

a. Cónyuge _____
b. Madre. hermana, tía o pariente _____
c. Servicio doméstico y apoyos domiciliarios _____
d. No tiene apoyo y se encarga Ud. misma _____

---

10. Existen dificultades para armonizar la vida familiar y privada personal, con el ejercicio de las funcionales laborales en el cargo de dirección que ocupa

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

II. EVALUANDO LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LAS EJECUTIVAS.

11. En ocasiones los viajes, reuniones y horarios extendidos del trabajo, afectan mi agenda Familiar y/o social.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

12. La falta de tiempo disponible para seguirse educando afectan las posibilidades de ascenso de las mujeres y esto es atribuible a que tienen cargas adicionales en el hogar.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

13. A las mujeres les resulta más arduo en términos emocionales y de esfuerzo, ascender a los cargos altos, los de toma de decisiones en la empresa, respecto a sus pares masculinos

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

14. A las mujeres generalmente nos toca demostrar con creces nuestra valía y mayores credenciales educativas, antes de lograr ascensos; en contraste, a los hombres los ascienden sin tantas demostraciones.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

15. Las mujeres ocupan cargos de menor jerarquía y menor salario durante más largo tiempo que los varones, antes de ser ascendidas

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

16. La confianza en sí misma, es clave para que las mujeres luchen por alcanzar altos cargos. Si la propia mujer, no tiene auto confianza y visibiliza su talento, puede ser ignorada en los ascensos

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

17. En la organización para la que trabajo, la mayor educación de las mujeres ha sido el aspecto más clave para su ascenso.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

18. Si las mujeres visibilizan sus logros y expresan su derecho a ser ascendidas suelen ser consideradas poco modestas y agresivas por parte de las firmas.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

19. En la empresa donde laboro hay un claro y expreso empeño en lograr que haya más mujeres en la alta dirección. Está formulado un plan de promoción para ellas y se conoce esta meta entre las mujeres de la firma.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

20. **La empresa ya tiene mujeres en altos cargos, aunque son pocas respecto a los varones.**

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

21. **La empresa dice que incluye y promueve a las mujeres, pero una vez las asciende sigue pagándole menos que a los pares varones con similar nivel y responsabilidades.**

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

22. **Hay completa discrecionalidad en el ascenso y remuneración de las mujeres respecto a los hombres, en la empresa.**

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

23. **En la empresa en la que trabajo la presencia de mujeres en la alta dirección es un hecho reciente más que un hecho antiguo.**

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

24. **En mi organización o firma, las mujeres en altos cargos son pocas, pese a que hay en los niveles inferiores mujeres muy preparadas y merecedoras de los ascensos.**

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

25. Las condiciones en que se realizan los procesos de selección no tienen sesgo en contra de las mujeres, los perfiles de cargos no discriminan ni piden un género específico.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

26. La mayor parte de las mujeres de la empresa, permanecerán en cargos medios sin mayor posibilidad de ascenso a altas posiciones en los próximos años. No es un cambio prioritario en la organización.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

27. Una simple razón por la cual no ascienden las mujeres al mando de la empresa es porque en la mente de los dueños y accionistas, son los hombres, por tradición y mayor confianza en ellos; quienes deben continuar en los altos cargos. Es un asunto cultural.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

28. En muchas ocasiones, son las propias mujeres las que no luchan o aceptan los altos cargos, porqueson demasiado demandantes y hay sacrificios o actitudes de competición que no quieren asumir.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

29. He conocido casos en los que las mujeres ascendidas han durado poco en el alto cargo, no por sus capacidades, sino por falta genuina de apoyo de la firma o la no aceptación de su autoridad.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

30. A las mujeres las ascienden a mayor edad y su retiro es también más temprano. A los hombres los ascienden más jóvenes y permanecen hasta mayores en los altos cargos. La edad para ellas es una desventaja.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

31. Definitivamente para hacer que los dueños de las empresas o accionistas, incorporen más mujeres a sus juntas directivas o altos cargos de dirección, el Estado debe intervenir con leyes y normas jurídicas obligatorias.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

32. ¿Conoce las leyes laborales que regulan la equidad en el trabajo y la no discriminación?

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

33. El activismo social y político de las mujeres ha sido clave en el logro del ascenso a altos cargos para las mujeres.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

34. Es definitivamente la ley con sus cambios y ajustes en favor de las mujeres, lo que ha obligado a las empresas a conceder a las mujeres, ascensos y promociones a las altas posiciones dentro de la empresa

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

35. Se requiere un cambio en los actuales currículos y carreras, actualizándolos e introduciendo más formación numérica, en ciencias y tecnologías (áreas STEM en inglés, CTIM en español*) para que las mujeres lleguen a cargos donde habrá mayor oferta, con remuneración más alta y paridad con los varones.

a. Totalmente de acuerdo _____
b. Parcialmente de acuerdo _____
c. Ni en acuerdo ni en desacuerdo _____
d. Parcialmente en desacuerdo _____
e. Totalmente en desacuerdo _____

- **STEM**: Science, Technology, Engineering Mathematics
- **CTIM**: Ciencias, Tecnología, Ingeniería, Matemáticas.

APENDICE B

Resultados Alfa de Cronbach

Pregunta N°	Enunciado	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pregunta 8	Pregunta: Las mujeres que en la empresa han logrado altos cargos, están en unas áreas como Recursos Humanos, Bienestar, Relaciones Públicas y Comunicación Social. Faltan más mujeres en Ingenierías producción e investigación y Desarrollo.	137,55	273,208	,084		,876
Pregunta 10	Pregunta: Existen dificultades para armonizar la vida familiar y privada personal, con el ejercicio de las funciones laborales en el cargo de dirección que ocupa	138,25	250,092	,882		,861
Pregunta 11	"Pregunta: En ocasiones los viajes, reuniones y horarios extendidos del trabajo, afectan mi agenda familiar y/o social.	137,85	253,924	,824		,863
Pregunta 12	Pregunta: La falta de tiempo disponible para seguirse educando afectan las posibilidades de ascenso de las mujeres y esto es atribuible a que tienen cargas adicionales en el hogar	138,05	269,103	,185		,874
Pregunta 13	"Pregunta: A las mujeres les resulta más arduo en términos emocionales y de esfuerzo, ascender a los cargosaltos, los de toma de decisiones en la empresa, respecto a sus pares masculinos	137,80	273,116	,086		,876
Pregunta 14	"Pregunta: A las mujeres generalmente nos toca demostrar con creces nuestra valía y mayores credenciales educativas, antes de lograr ascensos, en contraste, a los hombres los ascienden sin tantas demostraciones.	137,60	249,411	,866		,861

Pregunta N°	Enunciado	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pregunta 15	"Pregunta: Las mujeres ocupan cargos de menor jerarquía y menor salario durante más largo tiempo que los	137,10	264,095	,758		,868
Pregunta 16	Pregunta: La confianza en sí misma, es clave para que las mujeres luchen por alcanzar altos cargos. Si la propia mujer, no tiene auto confianza y visibiliza su talento, puede ser ignorada en los ascensos	137,15	250,976	,839		,862
Pregunta 17	"Pregunta: En la organización para la que trabajo, la mayor educación de las mujeres ha sido el aspecto más	137,50	253,842	,897		,863
Pregunta 18	Pregunta: Si las mujeres visibilizan sus logros y expresan su derecho a ser ascendidas suelen ser consideradas poco modestas y agresivas por parte de las firmas.	136,95	264,050	,799		,868
Pregunta 19	Pregunta: En la empresa donde laboro hay un claro y expreso empeño en lograr que haya más mujeres en la alta dirección. Está formulado un plan de promoción para ellas y se conoce esta meta entre las mujeres de la firma.	138,15	246,239	,856		,860
Pregunta 20	Pregunta: La empresa ya tiene mujeres en altos cargos, aunque son pocas respecto a los varones.	137,95	233,524	,879		,856
Pregunta 21	Pregunta: La empresa dice que incluye y promueve a las mujeres, pero una vez las asciende sigue pagándole menos que a los pares varones con similar nivel y responsabilidades.	137,70	248,642	,898		,860
Pregunta 22	"Pregunta: Hay completa discrecionalidad en el ascenso y remuneración de las mujeres respecto a los hombres,	138,15	276,134	-,012		,879
Pregunta 23	"Pregunta: En la empresa en la que trabajo la presencia de mujeres en la alta dirección es un hecho reciente más que un hecho antiguo.	137,00	286,105	-,551		,880
Pregunta 24	"Pregunta: En mi organización o firma, las mujeres en altos cargos son pocas, pese a que hay en los niveles inferiores mujeres muy preparadas y merecedoras de los ascensos.	136,90	275,568	,077		,874

Pregunta N°	Enunciado	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pregunta 25	Pregunta: Las condiciones en que se realizan los procesos de selección no tienen sesgo en contra de las mujeres, los perfiles de cargos no discriminan ni piden un género específico.	138,85	273,503	,029		,880
Pregunta 26	Pregunta: La mayor parte de las mujeres de la empresa, permanecerán en cargos medios sin mayor posibilidad de ascenso a altas posiciones en los próximos años. No es un cambio prioritario en la organización.	138,25	254,724	,445		,869
Pregunta 27	"Pregunta: Una simple razón por la cual no ascienden las mujeres al mando de la empresa es porque en la mente de los dueños y accionistas, son los hombres, por tradición y mayor confianza en ellos; quienes deben continuar en los altos cargos. Es un asu	137,45	287,734	-,281		,886
Pregunta 28	"Pregunta: En muchas ocasiones, son las propias mujeres las que no luchan o aceptan los altos cargos, porque	137,45	244,471	,920		,859
Pregunta 29	"Pregunta: He conocido casos en los que las mujeres ascendidas han durado poco en el alto cargo, no por	137,30	256,116	,867		,864
Pregunta 30	"Pregunta: A las mujeres las ascienden a mayor edad y su retiro es también más temprano. A los hombres los	138,15	276,029	-,016		,880
Pregunta 31	Pregunta: Definitivamente para hacer que los dueños de las empresas o accionistas, incorporen más mujeres a sus juntas directivas o altos cargos de dirección, el Estado debe intervenir con leyes y normas jurídicas obligatorias.	137,45	268,682	,317		,872
Pregunta 32	Pregunta: ¿Conoce las leyes laborales que regulan la equidad en el trabajo y la no discriminación?	138,10	278,305	-,069		,880
Pregunta 33	"Pregunta: El activismo social y político de las mujeres ha sido clave en el logro del ascenso a altos cargos para las mujeres.	137,80	272,484	,154		,874

Pregunta N°	Enunciado	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pregunta 34	Pregunta: Es definitivamente la ley con sus cambios y ajustes en favor de las mujeres, lo que ha obligado a las empresas a conceder a las mujeres, ascensos y promociones a las altas posiciones dentro de la empresa	137,45	273,839	,060		,876
Pregunta 35	"Pregunta: Se requiere un cambio en los actuales currículos y carreras, actualizándolos e introduciendo más	136,95	270,576	,239		,873