

**EQUIDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA PRIVADA:
UN ESTUDIO DE CASO DEL GRUPO BANCOLOMBIA ENTRE 2010 Y 2019**

SARA URIBE ARANGO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS
PREGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS
MEDELLÍN
2019**

**EQUIDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA PRIVADA:
UN ESTUDIO DE CASO DEL GRUPO BANCOLOMBIA ENTRE 2010 Y 2019**

SARA URIBE ARANGO

Artículo de grado para optar al título de Politólogo

Asesor

CAROLINA MARIA HORTA GAVIRIA

Politóloga

Magíster en Estudios Urbano Regionales

Doctora en Historia

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS
PREGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS
MEDELLÍN
2019**

Martes 12 de noviembre de 2019

Sara Uribe Arango

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma:

Sara Uribe A.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO NORMATIVO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO Y SU RELACIÓN CON EL TRABAJO	4
CAPÍTULO 2. EQUIDAD DE GÉNERO EN EL GRUPO BANCOLOMBIA, UN RECORRIDO POR SUS AVANCES Y RETOS ENTRE 2010 Y 2019	11
CONCLUSIONES	23
BIBLIOGRAFÍA	35

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Discurso corporativo sobre equidad de género en Bancolombia	13
Tabla 2. Primeras 10 empresas privadas en el ranking PAR 2019.....	15
Tabla 3. Porcentaje de hombres y mujeres en cargos de liderazgo en Bancolombia	16
Tabla 4. Porcentaje de hombres y mujeres por áreas en Bancolombia.....	17
Tabla 5. Acciones implementadas por Bancolombia vs. Las primeras empresas del ranking PAR en Colombia	19
Tabla 6. . Fortalezas y Debilidades de Bancolombia frente a la equidad de género.....	22
Tabla 7. Procesos y acciones para desarrollar una estrategia por la equidad de género	24
Tabla 8. Criterios de evaluación de algunos rankings internacionales de equidad de género	26
Tabla 9. Indicadores para medir la efectividad de una estrategia por la equidad de género	28
Tabla 10. Frentes de trabajo para una estrategia multistakeholder por la equidad de género	32

RESUMEN

Este artículo busca analizar el impacto social de las estrategias alrededor de la equidad de género implementadas por la empresa privada en Colombia, a partir del estudio de caso del Grupo Bancolombia durante la última década. Partiendo del entendimiento del concepto de equidad de género, se diagnosticará la situación, avances y retos de la organización frente al tema y hacia sus diferentes grupos de relación (empleados, proveedores, clientes y beneficiarios) para contrastarlos con la situación, avances y retos a nivel nacional, buscando evidenciar la necesidad y relevancia de la participación del sector privado en los asuntos públicos y motivar a la compañía a mantener y fortalecer el compromiso con el desarrollo de las mujeres de Colombia a partir de algunas recomendaciones finales.

Palabras clave: mujeres, equidad de género, empresa privada, responsabilidad corporativa.

ABSTRACT

This article intends to analyze the social impact of Colombia's private sector initiatives related to gender equality, based on the case study about Grupo Bancolombia's experience during the last decade. Beginning with an approach to the concept of gender equality, there will be a diagnose of the company's situation, progress and challenges related to its female employees, clients, suppliers and beneficiaries' development in order to contrast them with the situation, progress and challenges at a national level, seeking to demonstrate the need and relevance of the private sector's involvement in public affairs and invite the company to maintain and strengthen its commitment with women in Colombia through some final recommendations.

Key words: women, gender equality, private sector, corporate responsibility.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, ha comenzado a hacerse visible la responsabilidad que las empresas del sector privado tienen frente a la equidad de género. También las grandes posibilidades. Las prácticas que las empresas, y especialmente las grandes empresas, adoptan en la relación con sus diferentes públicos, la manera en que hacen negocios y el grado en que permiten a hombres y mujeres por igual contribuir y beneficiarse de sus resultados, tienen importantes efectos en el desarrollo sostenible.

Según datos del World Economic Forum (WEF), cerrar la brecha de género en el mundo, con la contribución de la empresa privada, significaría crecer el PIB global en 12 trillones de dólares y vincular a 240 millones de trabajadores a la fuerza laboral para 2025. Un negocio de mutuo beneficio, pues las empresas tendrían un 45% más de probabilidades de aumentar su participación en el mercado, un 53% más de aumentar su rentabilidad y un 70% más de captar con éxito nuevos mercados.

Son principalmente las instituciones gubernamentales del país y los organismos internacionales quienes han investigado el estado de avance de este tema en relación con el sistema económico actual y han identificado las oportunidades del sector privado como un aliado, construyendo guías prácticas que orientan a las empresas en el diseño e implementación de estrategias para promover entre sus empleados la equidad de género y el empoderamiento femenino. A la bibliografía se accede fácilmente en los sitios web de ONU Mujeres, el PNUD, la OIT, entre otros.

Este tipo de análisis se encuentran en la intersección de dos marcos conceptuales: por un lado, la teoría feminista, que cuestiona y rechaza la situación de subordinación de las mujeres (Facio y Fries: 2005) en la cultura, reconociendo el trabajo y el sistema económico como consecuencias de la misma. Una teoría que tiene sus orígenes en el pensamiento ilustrado y la Revolución Francesa (Olympe de Gouges, 1791), pero ha continuado su desarrollo en el movimiento por el derecho al voto de las mujeres (Emmeline Pankhurst, 1913), la liberación femenina en relación con el cuerpo y la sexualidad (Simone de Beauvoir, 1949 o Betty Friedan, 1963), y el más reciente activismo por la diversidad de género (Judith Butler, 1990 o Siri Hustvedt, 2017).

Por otro lado, el actual impulso teórico alrededor de la ética y la responsabilidad corporativa, partiendo de la premisa fundamental de que la gran repercusión social que tienen las actuaciones empresariales justifica la exigencia de atribuirles un

sentido de responsabilidad (Díaz y Fernández, 2015). Ideas sustentadas por autores como Norman E. Bowie (2013), Richard T. De George (1993) y Tom Beauchamp (2010) desde comienzos del siglo XXI, respondiendo al crecimiento de empresas de todo el mundo a partir de fenómenos como la globalización, para superar el tamaño y poder económico de algunos de los principales Estados¹.

El estudio complementario de estos dos enfoques concluye que cuando el sector privado asume la equidad de género como un pilar de su comportamiento y responsabilidad corporativa, se convierte en un motor de progreso para la economía y el bienestar social. Sin embargo, a pesar de las evidentes ventajas, menos de la mitad de las empresas en Colombia tienen políticas que aboguen por la igualdad laboral entre hombres y mujeres, de acuerdo con el Ranking PAR de 2019 (elaborado por Aequales, la Secretaría Distrital de la Mujer de Bogotá y el CESA), una cifra que disminuye cuando nos referimos a las empresas locales, en comparación con las multinacionales.

Se hace entonces necesario estudiar en detalle la situación, los avances y los retos de las empresas privadas frente al tema, como una forma de evidenciar la necesidad y relevancia de la participación del sector en los asuntos públicos y motivar a las empresas a mantener y fortalecer el compromiso con el desarrollo de las mujeres, que hoy representan la mitad del talento y el potencial del país y el mundo. El resultado tendría que ser una disminución en las brechas de oportunidades, asociadas al salario, la segregación del conocimiento y los roles en función del género, el liderazgo, la maternidad, el balance laboral/personal, entre otros.

Desarrollar esta investigación a partir de un caso de estudio significa abordar el problema desde la cotidianidad, acercando las cifras a realidades tangibles de empleadas, clientes, empresarios e inversionistas. El Grupo Bancolombia constituye una fuente representativa del sector privado colombiano, por su trayectoria de más de 140 años en el mercado; una organización de más de 21 mil empleados alrededor del país, con presencia en más de mil municipios y una base de más de 10 millones de clientes: 9.5 millones de personas, 12 mil empresas y 1.5 millones de pymes (Bancolombia, 2018).

La experiencia de la compañía es referente de solidez y sostenibilidad para otras empresas en Colombia, por lo que, consolidar recomendaciones que puedan ser implementadas en beneficio de las mujeres de todos los segmentos sociales que tienen relación con la organización, significaría multiplicar la intención y el

¹ Según un estudio de la Fundación Global Justice Now, la compañía estadounidense Walmart tiene una facturación mayor que el PIB de países como Noruega, Singapur o Chile.

compromiso de asumir la equidad de género como prioridad para el sector privado, reconociendo sus beneficios para las personas, el negocio y la economía del país.

En este sentido, el propósito de este artículo es analizar el impacto social de las estrategias en favor de la equidad de género implementadas por la empresa privada en el país, a partir del caso del Grupo Bancolombia; partiendo, en el primer capítulo, del entendimiento del concepto y su aplicación en el entorno laboral: la evolución de la teoría feminista y sus logros respecto a la regulación y las políticas corporativas. El segundo capítulo presenta un diagnóstico de la situación, los avances y los retos del Grupo Bancolombia frente al tema, como representante de las empresas privadas en el país, evidenciando la necesidad de vincularlas en los esfuerzos por resolver los principales problemas sociales.

En un tercer capítulo se contrastarán dichos hallazgos con la situación, avances y retos del país, considerando la participación de otros actores: organismos internacionales, gobiernos e instituciones públicas, movimientos sociales y academia. Finalmente, se entregarán recomendaciones particulares para que una empresa como Bancolombia contribuya de manera decidida al desarrollo económico y el bienestar social, asumiendo la equidad de género como bandera en sus relaciones con empleados, proveedores, clientes y beneficiarios; recomendaciones que se conviertan en la base de una estrategia corporativa de inclusión aplicable en el corto plazo y replicable en compañías de diferentes tamaños y alcances sociales.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO NORMATIVO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO Y SU RELACIÓN CON EL TRABAJO

Según la UNESCO (2014) la equidad de género se define como

“la imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas, ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, un objetivo de equidad de género a menudo requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres²”.

Aunque el concepto, atado a la teoría del género se desarrolló en su sentido contemporáneo entre 1960 y 1980, las luchas por la reivindicación de los derechos y las libertades de las mujeres se remontan a la Ilustración. Durante la Revolución Francesa surgen los primeros movimientos que rechazan la idea de que existen diferencias naturales entre los sexos que inevitablemente subordinan a la mujer, y promueven, en cambio, una visión histórica y cultural de la feminidad. Olympe de Gouges, quien murió guillotizada por el gobierno de Robespierre, denunció el desconocimiento y la invisibilidad de los que fueron víctimas las mujeres durante la Revolución, y redactó en 1791 la Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana, parafraseando la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano.

De esta época, sin embargo, heredaron los sistemas normativos modernos el principio de la igualdad, plasmado en el artículo 2 del principal texto revolucionario francés (1789): “toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición”. Las demandas se extendieron por Europa asociadas al derecho al sufragio, a partir del cual las mujeres esperaban alcanzar las demás conquistas.

² Existe un debate alrededor de los significados de igualdad de género y equidad de género. Quienes defienden el concepto de equidad explican que es necesario partir de la idea de que hombres y mujeres no son iguales, y en sus diferencias deben encontrar las mismas oportunidades para desarrollarse y ser felices. Este artículo no se ocupará de este debate y, por lo tanto, se utilizarán durante el texto las palabras igualdad y equidad como sinónimos.

En Inglaterra, a las mujeres se les permitió votar después de la Primera Guerra Mundial, y en Estados Unidos durante 1920 (Ruiz Carbonell, R. 2017), después de que se les concediera este derecho a los negros. En Colombia, aunque las mujeres habían accedido a la universidad desde 1934 (Sentiido, 2017), emprendiendo una carrera diferente al proyecto matrimonial y familiar al cual habían estado dedicadas de manera exclusiva, el voto femenino no se logró hasta 1954 (Sentiido, 2017), gracias a una reforma constitucional, y se hizo efectivo durante el plebiscito de 1957 (Sentiido, 2017) que consultaba el origen del Frente Nacional.

“El segundo sexo”, de Simone de Beauvoir (1949), constituye la obra fundamental del feminismo contemporáneo, que propone la subversión del patriarcado, el análisis de la división sexual del trabajo, el trabajo doméstico, la sexualidad y la separación entre los espacios públicos y privados. Todas las ideas posteriores sobre la eliminación de roles sociales según el género y la búsqueda de la igualdad entre hombres y mujeres se remiten necesariamente y complementan los postulados de esta filósofa francesa:

"No se nace mujer: se llega a serlo. Ningún destino biológico, psíquico, económico, define la imagen que reviste en el seno de la sociedad la hembra humana; el conjunto de la civilización elabora este producto intermedio entre el macho y el castrado que se suele calificar de femenino. Sólo la mediación ajena puede convertir un individuo en alteridad" (Beauvoir, S. 1949).

La historia de la evolución del concepto de equidad de género está definitivamente atada a la historia de la teoría feminista, anteriormente detallada y organizada desde una perspectiva histórica por una gran cantidad de autores, en tres olas: el feminismo ilustrado, el feminismo sufragista, el feminismo contemporáneo; y posiblemente una cuarta ola, determinada por la democratización en el acceso a la información y el activismo digital, todavía en curso.

A pesar de los retos persistentes en la búsqueda de la equidad, la lucha de las mujeres a lo largo de los tiempos ha permitido que los sistemas normativos del mundo reconozcan la igualdad y la justicia de género como objetivos de desarrollo. La Declaración Universal de los Derechos Humanos, proclamada por la ONU en 1948, reconoce la igualdad de todas las personas, bajo la jurisdicción de todos los países, sin distinción por ningún motivo (incluido el género).

La creación de las Naciones Unidas significó también el origen de una División para el Adelanto de la Mujer, que redactó en 1953 el primer instrumento de derecho internacional para reconocer y proteger los derechos políticos de las mujeres, así como los primeros acuerdos internacionales sobre los derechos de las mujeres en

el matrimonio. Además, participó junto con la Organización Internacional del Trabajo, en la construcción del Convenio relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor (1951). Dicha División sería el principal antecedente de lo que hoy se conoce como ONUMujeres y promovería la celebración, en 1975, de la primera Conferencia Mundial sobre la Mujer en México, un evento que se replicaría en 1980 en Copenhague, en 1985 en Nairobi y en 1995 en Beijing. La Asamblea General de las Naciones Unidas promulgó, además, en 1981 la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y en 1993 la Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer.

Finalmente, la equidad de género se convirtió en 2015 en uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU, incluyendo metas como eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres; eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil y la mutilación genital femenina; asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva; asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres; y reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerado. Esta agenda reconoce, a través de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres a los que se pueden suscribir las empresas del mundo, el aporte que se necesita del sector privado para alcanzar las metas globales.

Acogiendo las normas internacionales y reconociendo las demandas del movimiento social de mujeres, la Constitución Política de Colombia de 1991 consagra la no discriminación por motivos como el sexo (artículo 13), la igualdad de derechos y deberes de la pareja en las relaciones familiares, la sanción contra la violencia en la familia (artículo 42) y la adecuada y efectiva participación de la mujer en la administración pública (artículo 40). Desde entonces el gobierno, a través de la Alta Consejería para la Equidad de la Mujer, y otras instituciones públicas han avanzado en la implementación de políticas, programas, proyectos y disposiciones destinados a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

En el 2000 se aprobó la Ley de Cuotas, por la cual se reglamenta la participación de las mujeres en diferentes niveles decisorios de las ramas y órganos del poder público; en el 2002 la Ley de Mujeres Rurales, para mejorar la calidad de vida de las mujeres del campo; en el 2006 la Ley 1010, adoptando medidas para prevenir y sancionar el acoso laboral; en el 2008 el Auto 092, para proteger a las mujeres víctimas del desplazamiento forzado; y en 2010 la Ley 1413, incluyendo la economía del cuidado en el sistema de cuentas nacionales para medir la contribución del trabajo no remunerado al desarrollo del país.

Gracias a el activismo social y académico se han aprobado e institucionalizado a nivel mundial, en América Latina y en Colombia leyes y políticas que reconocen la existencia de las desigualdades entre hombres y mujeres en diferentes ámbitos de la vida, y se han asumido importantes compromisos para mejorar los niveles de participación, inclusión y diversidad. En los últimos años se han dado grandes pasos, sin embargo, las brechas de género, identificadas por la OIT (2014) como desigualdades y desventajas producto de las diferencias entre mujeres y hombres en un determinado ámbito, siguen siendo amplias.

Estas brechas han permeado a lo largo de los tiempos todas las esferas de la vida social: las relaciones afectivas, la sexualidad, la familia, la educación, la participación política y el trabajo. En el contexto económico, profesional y laboral, tradicionalmente los hombres y las mujeres han desempeñado funciones distintas. A partir de la expansión de la industrialización y el capitalismo, se crea una concepción del trabajo y el mercado que profundiza las brechas de género:

“Desde mediados del siglo XIX se produjo una clara división sexual del trabajo distinguiendo entre el trabajo productivo (relativo a la producción de bienes y servicios destinados al mercado a cambio, en la mayoría de los casos, de un salario), que pasó a ser realizado fundamentalmente por hombres, y el trabajo reproductivo (destinado a realizar actividades que asegurasen el reemplazo generacional, incluyendo el cuidado de los hijos, el sostenimiento del hogar, la manutención, vestir a la familia, etc.), que sería el nombre eufemístico bajo el cual se incluiría la mayor parte del trabajo femenino. De esta forma, las tareas reproductivas del hogar y sus trabajadoras sufrieron una honda degradación económica y social al no estar remuneradas con un salario ni dirigidas hacia el mercado de consumo” (Carballo Barral, B.).

El primer síntoma de las diferencias entre hombres y mujeres en relación con el trabajo se manifiesta en los indicadores de ocupación. Según datos del DANE de 2018, la tasa de desempleo para hombres en Colombia es de 6,8%, mientras en mujeres del 12%. A pesar de que las mujeres están accediendo en las mismas proporciones que los hombres a la educación, no entran ni permanecen en el mercado laboral de la misma manera; aceptan en mayores proporciones contratos temporales o jornadas laborales de medio tiempo, e incluso se ocupan en trabajos informales, lo que afecta sus posibilidades de acceder a una pensión. A esto se denomina brecha ocupacional.

Muchas de las mujeres que deciden conservar su carrera profesional no tienen, sin embargo, la posibilidad de delegar sus responsabilidades domésticas. Aunque en los últimos años se ha incrementado el número de mujeres que acceden al mercado laboral, los hombres no se han hecho cargo en la misma proporción de las

responsabilidades asociadas al cuidado de la casa y de los hijos. Eso quiere decir que las mujeres dedican 2,6 veces más de tiempo a realizar tareas domésticas que los hombres. Las familias, las sociedades y las economías dependen del trabajo doméstico, pero para las mujeres significa tener menores ingresos y tiempo disponible para actividades distintas al trabajo.

La incorporación de las mujeres al mercado laboral tampoco ha significado que su participación en todos los empleos y sectores de actividad sea igual que la de los hombres. La enseñanza y ocupación en STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) siguen estando masculinizadas: según datos de la UNESCO, solo el 35% de los estudiantes matriculados en carreras relacionadas con ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas en el mundo son mujeres, así como solo el 28% de los investigadores. Desde que son pequeñas, a las niñas se les resta interés y seguridad en relación con estas áreas del conocimiento, bajo la creencia de que su capacidad es inherentemente inferior a la de los hombres. A esto se denomina segregación horizontal.

En una mezcla de los motivos anteriormente mencionados, a nivel mundial, las mujeres ganan solo 77 centavos por cada dólar que ganan los hombres. Las diferencias entre los ingresos de hombres y mujeres están en gran medida explicadas por la falta de oportunidades de las mujeres para acceder a los mismos trabajos. La asociación de ciertas actividades y sectores con el género permite que los hombres sean contratados en puestos mejor remunerados, de tiempo completo y con mayores complementos a sus salarios. A esto se denomina brecha salarial.

Finalmente, los altos cargos, donde está el poder y se toman las decisiones, están en su mayoría ocupados por hombres. Se denominan techos de cristal a los obstáculos que tienen las mujeres para lograr el ascenso laboral y acceder a cargos directos. Por eso, solo 1 de cada 5 directivos de empresas en el mundo es mujer. Además de la elección entre la vida laboral y la vida personal a la que se ven enfrentadas muchas mujeres, están los estereotipos que limitan el liderazgo a las habilidades de autoridad y mando que generalmente se les atribuyen a los hombres, y las redes sociales que se van desarrollando entre ellos en la medida en que ascienden, a las que cada vez se hace más difícil que accedan mujeres.

El análisis sobre estas problemáticas se ha convertido, en los últimos 20 años, en una prioridad para instituciones educativas y centros de pensamiento de todo el mundo. Universidades como Harvard y Yale, en Estados Unidos; Alberta, en Canadá; Glasgow y Leeds, en el Reino Unido; y Newcastle, en Australia; ofrecen programas de formación profesional y posgrados en estudios de género, abordando desde la biología evolutiva de la reproducción femenina, hasta las visiones sobre el género en un mundo transnacional.

Son estas mismas universidades actores protagonistas en la producción de nuevo conocimiento y la generación de planes de acción propuestos para contribuir a la reducción de brechas de género desde diferentes frentes. La Universidad de Barcelona, por ejemplo, creó en 2005 el Observatorio para la Igualdad con el objetivo de promover el “análisis de las desigualdades en la educación superior, concretamente en el estudio y diagnosticar del sexismo y las desigualdades por discapacidad, desde una perspectiva interseccional”. La Universidad Nacional de Colombia tiene también su propio Observatorio de Asuntos de Género, buscando “fortalecer una cultura institucional de equidad de género e igualdad de oportunidades para mujeres y hombres”.

Organismos multilaterales y alianzas público-privadas para la cooperación han sido también importantes patrocinadores de espacios de intercambio de conocimiento alrededor del tema. ONUMujeres, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), la OIT (Organización Internacional del Trabajo), y el World Economic Forum, entre otros, publican permanentemente información actualizada, a través de diagnósticos e investigaciones, sobre el estado y los avances de la equidad de género en el mundo. “The Global Gender Gap Report” es el índice publicado cada año por el WEF, midiendo el progreso y la efectividad de las medidas implementadas por diferentes actores en cada país para cerrar las brechas.

Además, empresas consultoras han enfocado esfuerzos en generar guías prácticas de implementación de estrategias e indicadores para los gobiernos, las empresas y la comunidad en general. McKinsey, Boston Consulting Group, Accenture, Earnst and Young cuentan con una amplia bibliografía al respecto.

Uno de los ejes transversales de análisis que se promueven desde las universidades, los centros de pensamiento, los organismos multilaterales, las alianzas público-privadas para la cooperación y las empresas consultoras es la condición de las mujeres en sus entornos laborales y el impacto de la adopción de estrategias por la equidad de género en los resultados económicos del sector privado. Esta visión, que surge de reconocer la igualdad como una de las dimensiones de la ética y la responsabilidad corporativa, sugiere que las empresas deben promover deliberadamente la inclusión, no solo porque significa reconocer su rol como agentes de transformación social, sino porque les permite fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo de sus empleados, representar en mayor medida las realidades de la sociedad, llegar a nuevos sectores del mercado y mejorar su reputación.

“Las actividades de las empresas tienen una trascendencia pública fundamental. En ese sentido, una forma de cambiar la cultura de género y reducir las brechas en el

mundo del trabajo es mediante la renovación de las empresas, cuyas acciones se difunden hacia el resto de la sociedad” (PNUD, 2010).

CAPÍTULO 2

EQUIDAD DE GÉNERO EN EL GRUPO BANCOLOMBIA, UN RECORRIDO POR SUS AVANCES Y RETOS ENTRE 2010 Y 2019

El 13 de septiembre de 2019 Bancolombia fue ratificado en el índice Dow Jones³ como uno de los bancos más sostenibles del mundo, con una calificación de 96 puntos sobre 100. La organización ha sido invitada desde 2008 a participar en este índice, elaborado por RobecoSAM, que evalúa alrededor de 600 variables entre factores ambientales, sociales y de gobernanza y se ha convertido en un punto clave de referencia para los inversores que tienen en cuenta criterios de sostenibilidad a la hora de invertir (Bancolombia, 2018).

En 2012 Bancolombia entró al ranking de las 100 empresas del sector financiero con cotización bursátil más sostenibles del mundo, donde se ha mantenido, y en 2018 alcanzó la primera posición, por encima de organizaciones norteamericanas, europeas y asiáticas. Este resultado ha sido la evidencia de la evolución cultural y filosófica que ha vivido el banco más grande del país desde 2011, cuando Carlos Raúl Yepes Jiménez asumió la presidencia bajo la bandera de la “banca más humana”.

Con la idea de que, si los empleados se sentían satisfechos con su trabajo, su bienestar iba a impactar la experiencia de los clientes, atrayendo cada vez a más personas para generar mejores resultados financieros que, finalmente, impactaran positivamente la retribución para los accionistas, se introdujeron medidas como la flexibilización del vestuario, la implementación del teletrabajo y los horarios escalonados, la creación de espacios de trabajo colaborativos, entre otros. Medidas con las que la organización transformó su relación con sus más de 30 mil empleados, no solo en Colombia, sino en países centroamericanos como Panamá, El Salvador y Guatemala.

“Cuando a mí me nombraron Presidente del Banco me hice una pregunta, ¿qué era lo que más me molestaba del sector financiero? A mí me molestaba que fuera excluyente, frío, lejano y eso me preocupaba, porque yo había hecho parte de ese sistema y pensé que en ese momento tenía el poder de cambiarlo, por eso aparecieron nuestros primeros atributos de relacionamiento: calidez, cercanía, respeto e inclusión. En Bancolombia empezamos por tener una cultura y fijar un

³ “El Índice de Sostenibilidad Dow Jones (Djsi, por sus siglas en inglés) es el principal indicador en el mundo que monitorea el desempeño económico, social y ambiental de compañías con presencia en el mercado bursátil. Desde 1999 esta medición es un referente para los inversionistas extranjeros que incluyen la gestión de la sostenibilidad como uno de sus criterios para poner capital” (Dinero, 2019). En 2019, entre las empresas colombianas que entraron al índice se encuentran: Grupo Éxito, Grupo Sura, Nutresa, Argos, Avianca, Davivienda, Grupo de Energía de Bogotá, ISA, Celsia y Grupo Bancolombia.

objetivo, comprendiendo que el nuestro no era prestar plata, sino mejorar la vida de las personas. No solo debíamos tener un alto desempeño cuantitativo, sino también cualitativo y eso nos llevaba al tema de reputación. Vale tanto la reputación en una organización, que no está en su balance, no tiene precio, pero sí todo el valor” (Yepes, C.).

Bancolombia continuó expresando su intención de evolucionar el prototipo del banquero tradicional hacia la percepción de una persona cercana y sensible a las necesidades sociales en una nueva administración. Juan Carlos Mora Uribe, que asumió la presidencia de la compañía en 2016 convirtió la campaña por una “banca más humana” en una estrategia de responsabilidad corporativa que trascendiera en su alcance a los colaboradores y abordara a las personas en todas sus interacciones y relaciones con la organización. Una estrategia de sostenibilidad alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Los 17 ODS, contenidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, fueron adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015 como un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Se han convertido, precisamente, en la guía para todas las empresas que han asumido la sostenibilidad como pilar de su estrategia corporativa y que, como reconocimiento a esta decisión y compromiso constante, se incluyen en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. Justamente el ODS #5 se refiere a la equidad de género: Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.

El pasado 6 de abril, durante la sexta edición de la Conferencia Colombiana adelantada en la Universidad de Harvard, Juan Carlos Mora Uribe, presidente ejecutivo del Grupo Bancolombia habló de las macrotendencias de la banca, destacando la fuerza del cambio en manos de las mujeres: “Una organización que está compuesta en su mayoría por mujeres (65%), que lidera los rankings más importantes del mundo en diversos frentes y que apalanca los sueños de miles de familias con mujeres a la cabeza, tiene la obligación de asumir con orgullo que este género la impulsa y la ha hecho grande. Clientas, aliadas o empleadas, han sido el motor de los resultados de la organización” (Mora, J. 2019).

Tabla 1. Discurso corporativo sobre equidad de género en Bancolombia (construcción propia)

Líder	Espacio	Mensaje
Juan Carlos Mora Uribe, presidente ejecutivo	Conferencia Colombiana, Universidad de Harvard	<ul style="list-style-type: none"> • Son 13.483 las mujeres que trabajan en Bancolombia, quienes representan el 63% del equipo; el 58% son jefes y de ellas 1.323 han ascendido en el último año. Gracias a su alto desempeño, millones de clientas escogen a Bancolombia como su aliado financiero. • Una organización que está compuesta en su mayoría por mujeres (65%), que lidera los rankings más importantes del mundo en diversos frentes y que apalanca los sueños de miles de familias con mujeres a la cabeza, tiene la obligación de asumir con orgullo que este género la impulsa y la ha hecho grande. Clientas, aliadas o empleadas, han sido el motor de los resultados de la organización.
Juan Carlos Mora Uribe, presidente ejecutivo	Capítulo sobre Igualdad de Género, Escuela de la Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres y las niñas representan la mitad de la población del mundo, es decir, la mitad de su potencial. Empoderarlas para que identifiquen, declaren e impulsen lo que quieren ser tiene un efecto multiplicador que ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo social. Porque el hecho de que los seres humanos, hombres y mujeres, sean iguales significa también que son más libres. • La equidad de género supone que las personas se liberen de estereotipos y paradigmas que limitan su desarrollo para aportar desde sus intereses, necesidades y prioridades al progreso político, económico, social y cultural. Así, no solo se garantiza igualdad en el mundo laboral para la mitad del talento, reduciendo la pobreza y mejorando indicadores de salud, educación y bienestar, sino que las empresas e instituciones representan y reflejan mejor las realidades de la sociedad.
Cristina Arrastía Uribe, Vicepresidenta de Negocio	Women Economic Forum 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres hoy aportan una perspectiva que no siempre ha sido tomada en cuenta en nuestra sociedad y en Bancolombia lo estamos haciendo: cuando asumen cargos relevantes estamos garantizando equidad en la toma de esas decisiones que realmente responden a las realidades y necesidades de la sociedad. • Promover la equidad de género significa asumir la ética desde la esencia de las organizaciones, reconociendo que las personas están el centro de toda estrategia corporativa. Creemos en el potencial de las mujeres y en el de los hombres por igual; esto lo declaramos como organización y buscamos actuar siempre de acuerdo con estos principios, reconociendo que se trata de un proceso de continuo aprendizaje.

Aimeé Sentmat de Grimaldo, presidenta ejecutiva de Banistmo	Women Economic Forum 2019	<ul style="list-style-type: none"> • El interés del Grupo Bancolombia y en este caso de Banistmo es contribuir al desarrollo del país con iniciativas que nos permitan cerrar brechas en el acceso a capital de empresas dirigidas por mujeres. • Las mujeres en altos cargos ayudamos a impulsar una cultura laboral más incluyente y favorecemos las iniciativas que fomentan la diversidad y la inclusión como prioridades estratégicas
Enrique González Bacci, Vicepresidente de Gestión Humana	Lanzamiento interno estrategia 'Me la creo'	<ul style="list-style-type: none"> • En este camino, nos hemos adherido a los Principios de Equidad de Género y Empoderamiento Femenino de la ONU, como una guía que nos permita reconocer los sesgos que existen, crear relaciones diferentes y, sobre todo, tomar decisiones a partir de un mejor entendimiento. Una manera de confirmar nuestro compromiso, pasando de la intención a la acción. • Estoy convencido de que este reto de trabajar por la equidad de género y el empoderamiento femenino es una responsabilidad que todos podemos asumir, desde lo individual, con nuestras familias, y también en la organización. Quiero que nos comprometamos a tener conversaciones abiertas, en las todos acompañemos a las mujeres a declarar lo que quieren ser y a trabajar sin obstáculos por su proyecto de vida, por sus sueños y sus metas.

A pesar del interés que la alta dirección demuestra, cada vez más, en escenarios internos y externos con la promoción de la equidad de género como condición para el crecimiento rentable y sostenible, el reconocimiento que la organización ha recibido frente a sus esfuerzos con causas como el desarrollo del campo, el uso de energías renovables y la financiación de negocios verdes no se ha trasladado a su compromiso con el igual acceso a las oportunidades por parte de las mujeres. Aunque la dimensión social es la principal fortaleza de la organización frente a los demás bancos del mundo que también participan y lideran el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, existe una debilidad asociada a la equidad de género y especialmente al criterio de igual representación de hombres y mujeres en todos los niveles de la estructura, incluyendo la Junta Directiva.

En la última versión del Ranking PAR⁴, la evaluación que lidera Aequales junto con la Secretaría Distrital de la Mujer de Bogotá y el CESA sobre equidad de género en las empresas colombianas, Bancolombia ocupa el puesto 27 en el ranking general,

⁴ “Es un diagnóstico anual que desde el 2015 mide la equidad de género y la diversidad en las empresas privadas, entidades públicas y pymes. El Ranking PAR premia y difunde las buenas prácticas laborales que se están realizando en Latinoamérica en el camino a promover activamente la equidad de género. Asimismo, es un proceso de mejora continua para las organizaciones participantes” (Aequales, 2019).

el puesto 6 en Antioquia y el puesto 5 en el sector financiero y asegurador (Aequales, 2019).

Tabla 2. Primeras 10 empresas privadas en el ranking PAR 2019. (tomado de: resultados ranking PAR 2019)

Ranking PAR: Empresas Privadas	
1	Johnson & Johnson
2	PepsiCo Alimentos Colombia
3	Pfizer
4	JPMorgan
5	SAP Colombia
6	DIAGEO
7	Procter & Gamble
8	Citibank Colombia
9	Fundación PLAN
10	Scotiabank Colpatria

El banco líder en sostenibilidad y responsabilidad corporativa a nivel global no llega a ocupar los primeros 10 puestos de las empresas privadas en Colombia que trabajan por el empoderamiento femenino; posiciones que sí ocupan otros bancos como JPMorgan, Citibank y Scotiabank Colpatria. En este sentido, vale la pena resaltar que las organizaciones que lideran la medición son multinacionales de origen extranjero, es decir, ninguna de las empresas que mejores resultados han alcanzado en equidad de género en el país es colombiana. Este resultado correspondería con el lugar que ocupa el país en el mundo respecto a sus políticas, avances y retos para que las mujeres accedan y participen en iguales proporciones que los hombres a la salud, la educación, el mercado laboral, la política y otros escenarios de toma de decisiones.

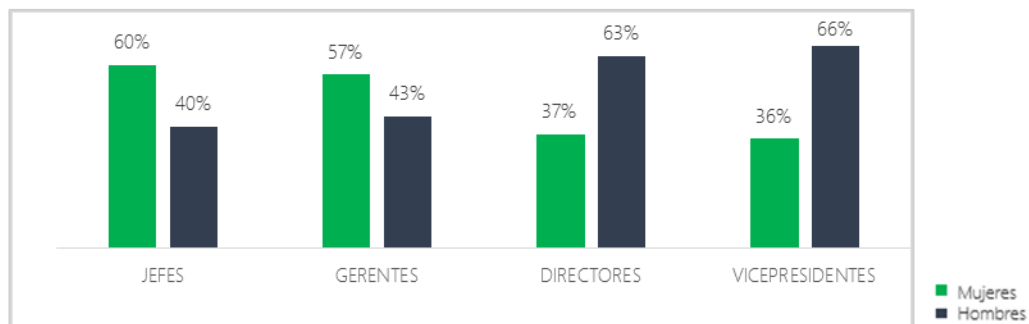
Según el Global Gender Gap Report de 2018, elaborado por el World Economic Forum, Colombia ocupa la posición 40 entre 149 países. Aunque el país se ubica,

junto con Argentina, como líder en América Latina, sufrió una caída de varios lugares respecto al año anterior en relación con las oportunidades económicas que se brindan a las mujeres, quienes no solo tienen una menor participación que los hombres en el mercado laboral, sino que ganan menos.

El análisis de los resultados del Ranking PAR concluye que el 51% de las empresas en Colombia tienen una política de equidad de género/diversidad; Bancolombia es una de ellas: “somos un grupo financiero regional que promueve el respeto y valora las diferencias. Buscamos entornos de trabajo incluyentes que brinden igualdad de oportunidades para los colaboradores y grupos de relación de la organización, que construye su propósito corporativo a través de las diferencias entre sus individuos, para facilitar el logro de nuestros objetivos institucionales, e impactar de manera positiva los entornos sociales y ambientales donde estamos presentes” (Bancolombia). Sin embargo, solo el 31% cuenta realmente con un plan para lograrlo; Bancolombia no es una de ellas.

Actualmente, más de 22 mil personas trabajan en el Grupo Bancolombia en Colombia, de las cuales el 63% son mujeres. Es decir, más de 14 mil mujeres trabajan en la organización, frente a los 8 mil hombres. Estas cifras cambian en la medida en que las mujeres escalan la jerarquía organizacional: solo el 37% de los directores son mujeres y solo el 36% de los vicepresidentes. Además, el 100% de la Junta Directiva está compuesto por hombres. Aunque las mujeres ingresan a la organización, en los cargos de la base, en proporciones incluso superiores a los hombres, son ellos quienes ocupan las posiciones de liderazgo. El techo de cristal constituye uno de los principales retos para Bancolombia.

Tabla 3. Porcentaje de hombres y mujeres en cargos de liderazgo en Bancolombia. (Tomado de: cifras internas de la compañía)

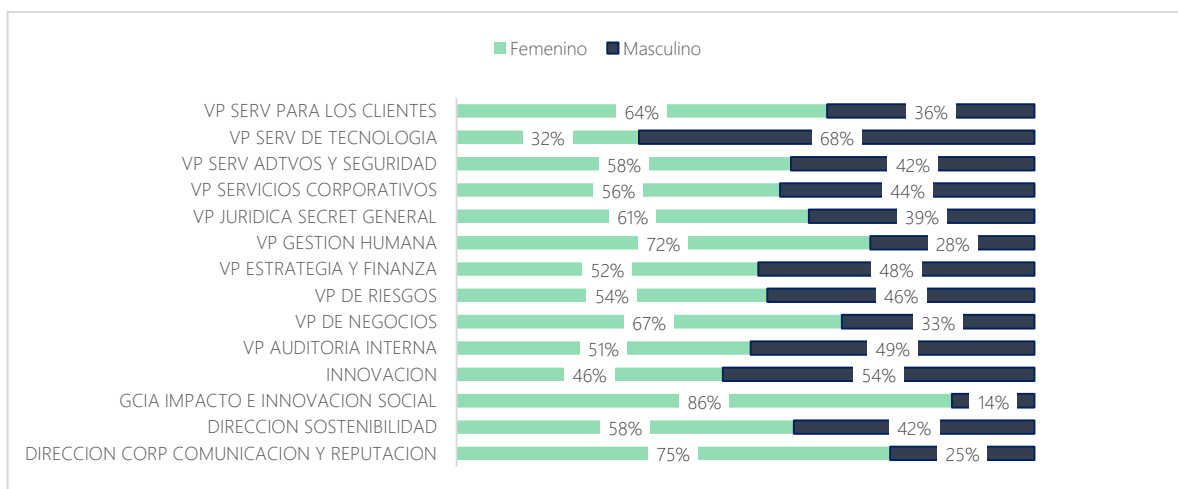


Particularmente el negocio financiero continúa siendo un sector mayoritariamente masculino en todo el mundo: “women remain significantly underrepresented in the upper levels of financial services firms. Women and men in financial services begin

their careers at parity, making up roughly equal portions of entry-level staff, but higher up the ladder, women account for only 19 percent of positions in the C-suite” (McKinsey, 2018). La representación de las mujeres en la estructura organizacional es el capítulo de la estrategia por la equidad de género en el que los bancos son más débiles. Por ejemplo, en Colombia, no hay una sola entidad financiera que sea liderada por una mujer.

Estos datos demuestran el persistente arraigo de los estereotipos de género asociados, no solo al liderazgo, sino a las ocupaciones y las áreas del conocimiento. En Bancolombia, la segregación horizontal se hace evidente en la mayoría masculina que trabaja en una vicepresidencia como Tecnología (68%), en coherencia con el reto global que existe de vincular a más mujeres a cargos en STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas)⁵; contra una mayoría femenina que ocupa vicepresidencias como las de Servicios para los Clientes y Gestión Humana (64% y 72% respectivamente), áreas en las cuales habilidades de relacionamiento y servicio al cliente, generalmente asociadas a las mujeres, son especialmente relevantes. Llama la atención que los roles comerciales estén principalmente en manos de las mujeres: el 65% de las sucursales que la organización tiene alrededor del país son lideradas por mujeres.

Tabla 4. Porcentaje de hombres y mujeres por áreas en Bancolombia
(Tomado de: cifras internas de la compañía)



⁵ Según la consultora internacional McKinsey, las mujeres representan actualmente solo el 19% de la fuerza laboral en el sector de Tecnología en el mundo, y el 24% en el sector de las Ingenierías. Además, según el World Economic Forum, las mujeres que se desempeñan en áreas STEM tienen una tasa de deserción que equivale al doble de la de los hombres. El 52% de ellas abandona su profesión a los 10 años de haber comenzado a trabajar.

La situación actual de las mujeres en la estructura organizacional de Bancolombia es el resultado de la ausencia de medidas proactivas para contar con mujeres en todos los niveles. Por ejemplo, no existen cuotas de mujeres establecidas para los procesos de selección en ningún rango, así como no hay políticas que exijan la conformación de equipos entrevistadores con igualdad de género para dichos procesos. Sin embargo, la falta de un enfoque de género en los procesos de gestión humana no quiere decir que, de manera objetiva, las mujeres sean discriminadas; por el contrario, en general, las mujeres y todos los empleados de la compañía se sienten orgullosos de su trabajo y expresan satisfacción frente a la retribución y los beneficios que reciben como colaboradores de Bancolombia.

“En el banco creo que la equidad de género es totalmente aplicada, no existe discriminación en ese sentido”, “La equidad e igualdad primea en todos los frentes del banco”: fueron algunas de las respuestas recogidas entre empleados en una encuesta anónima, elaborada durante el segundo semestre de 2019, para conocer la percepción de los empleados sobre la situación, los retos y avances de la organización frente a la equidad de género y el empoderamiento femenino. Opiniones como estas se ven respaldadas en reconocimientos como el que desde 2010 ha recibido la organización ocupando los primeros lugares del ranking de Merco Talento, que evalúa a las empresas colombianas frente a aspectos como marca empleadora, calidad laboral y reputación interna (Merco, 2019).

Una de las principales razones por las que las mujeres, en Bancolombia y en otras organizaciones del país, no ocupan las mismas posiciones de liderazgo que los hombres es que no tienen disponible el tiempo que exige un cargo directivo porque ellas se hacen cargo de la gran mayoría de tareas domésticas y de cuidado de los hijos y los padres mayores. Aunque las mujeres actualmente acceden al mercado laboral en iguales proporciones que los hombres, ellos no se han ocupado en la misma medida de las labores del hogar.

Reconociendo esta situación, Bancolombia ha promovido que sus empleados implementen horarios y modalidades flexibles de trabajo, que les permitan equilibrar en mayor medida su vida laboral con su vida personal. La organización cuenta actualmente con más de 1000 empleados en modalidad de *flexiwork*⁶ y más de 1500 teletrabajadores (Bancolombia, 2019); de estos últimos, 1125 son mujeres, entre las cuales se encuentra un gran número de mamás y personas con dependientes a cargo.

⁶ Flexiwork es un esquema de trabajo que permite que los empleados trabajen hasta un máximo de 16 horas a la semana por fuera de la oficina desde sus hogares u otros espacios.

Tabla 5. Acciones implementadas por Bancolombia vs. Las primeras empresas del ranking PAR en Colombia (construcción propia)

Acciones implementadas por las primeras empresas del ranking PAR en Colombia	Acciones implementadas por Bancolombia
Presupuesto destinado a trabajar por la equidad de género	No
Plan de acción para buscar la equidad de género	No
Comité de Equidad de Género	Sí
Trabajo remoto para sus colaboradores	Sí
Política o plan de inclusión LGTBI+	No
Licencia de paternidad extendida	No
Capacitación al equipo de recursos humanos para evitar sesgos de género	No
Cuotas de género para cargos directivos	No

Sin embargo, aunque la organización ha promovido la implementación de medidas para mejorar la calidad de vida de las mujeres y especialmente las mamás dentro de la organización, como las salas de lactancia en las oficinas del banco y los subsidios para servicios de guardería, los beneficios y la cultura todavía no permean a los hombres, motivándolos a asumir, de manera compartida con sus parejas, sus responsabilidades al cuidado de sus familias y sus hogares. En Bancolombia, la licencia de paternidad sigue estrictamente las disposiciones de la Ley María, aprobada en Colombia en 2002, según la cual el padre debe recibir una licencia remunerada de solo 8 días cuando ambos padres cotizan al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Otras empresas con presencia en Colombia⁷ han dado el paso de extender, más allá de lo reglamentado por ley, las licencias remuneradas para mujeres y hombres que tienen hijos, buscando garantizar que ambos compiten en iguales condiciones en el mercado laboral. Sin embargo, aunque Colombia se encuentra por encima de otras economías, como Estados Unidos, México o Irlanda, en términos de la regulación que exige a sus empresas brindar a sus empleados hombres licencias de paternidad tan generosas como las de las mujeres, todavía se encuentra por

⁷ Diageo extendió a 26 semanas pagas las licencias de maternidad y paternidad en 2019. Nestlé amplió la licencia de maternidad hasta 6 meses el paso pasado. Natura extendió a 40 días la licencia de paternidad remunerada desde 2016.

debajo de países como Japón, Portugal o Austria que, en promedio, permiten que los hombres accedan a licencias remuneradas por 16 semanas cuando se convierten en padres (UNICEF, 2019).

Por otro lado, la licencia que ofrece Bancolombia a sus empleados no es una medida obligatoria, lo que permite que sigan siendo las mujeres quienes de manera generalizada asuman la responsabilidad por las tareas domésticas, perpetuando el estereotipo que asocia los cuidados de los hijos y los hogares con la feminidad. Como ha alertado la OIT (2014):

“En general, las mujeres tienen más probabilidades de tomar, a continuación de la licencia de maternidad, la licencia parental, en particular cuando el derecho se comparte entre ambos progenitores. Esta tendencia puede mermar la situación de las mujeres en el mercado laboral y agravar las desigualdades de género en el lugar de trabajo y respecto de la distribución de las tareas del hogar. Se han adoptado diversas medidas para incentivar a los hombres a tomar la licencia parental, como la atribución del carácter individual, intransferible u obligatorio a la licencia, o la concesión de incentivos y una compensación adecuada durante la misma”.

Reconociendo el contexto de sus propias debilidades y fortalezas, Bancolombia se adhirió en julio de 2019 a los Principios de Equidad de Género y Empoderamiento Femenino de la Organización de las Naciones Unidas, como una guía que le permita a la organización diagnosticar de manera más precisa la situación de las mujeres con las que tiene relación y definir objetivos medibles sobre la contribución que puede hacerles. Con este propósito se conformó durante el segundo semestre del año un comité conformado por directivas de diferentes áreas para diseñar e implementar la estrategia de la organización por la equidad de género y el empoderamiento femenino.

El Comité construyó un marco general de trabajo que denominó “Me la creo” y que tiene como objetivo “empoderar a las mujeres del Grupo Bancolombia para que identifiquen y declaren lo que quieren ser, a nivel personal y profesional, e impulsen los pasos que se requieran para lograrlo, según la etapa de la vida en la que se encuentren” (Bancolombia, 2019). Una estrategia que está pensada en dos dimensiones: la individual y la del entorno.

Según está enunciado en el documento maestro de la estrategia (Bancolombia, 2019), con la dimensión individual, que incluye diagnósticos etnográficos y mediciones, referenciaciones, planes de comunicaciones para la sensibilización y programas de formación para desarrollar competencias de liderazgo femenino, “queremos motivar a las mujeres a tomar decisiones y proyectarse, siendo conscientes de lo que quieren ser y hasta dónde quieren llegar en las diferentes dimensiones de su proyecto de vida”. Por su parte, la dimensión del entorno incluye procesos de transformación cultural y revisiones e intervenciones

en procesos de Gestión Humana, y busca “generar condiciones que favorezcan la igualdad de oportunidades y la mitigación de sesgos culturales, trascendiendo el entorno organizacional para impactar positivamente en las estructuras sociales”.

Todavía no están detalladas las actividades que materializan cada dimensión o un cronograma de implementación, sin embargo, durante los últimos meses, la organización ha atribuido dos nuevas decisiones al trabajo que viene haciendo este grupo de directivas a través del Comité “Me la creo”: por un lado, se eliminó la licencia de maternidad de las causales de ausencias contenidas en las políticas de compensación variable, de manera que no afecte el pago de bonificaciones; y por otro lado, se comenzará a compensar el premio que se perdían las mujeres en embarazo al no poder viajar al evento anual de reconocimiento al buen desempeño.

El Comité ha buscado reunir y proyectar a partir el mensaje de “Me la creo” otras iniciativas que actualmente se desarrollan bajo liderazgos independientes, en el marco de la sostenibilidad y la responsabilidad social, sin apuntarle aún a ninguna de las metas asociadas al ODS de igualdad de género, los Principios de Empoderamiento Femenino o indicadores corporativos asociados:

- En agosto de 2019, Banistmo, filial del Grupo Bancolombia en Panamá, emitió junto con BID Invest, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el primer bono social de género en América Latina por USD 50 millones, dirigido a extender el acceso a financiamiento para las pequeñas y medianas empresas que son lideradas por mujeres en Panamá (Bancolombia, 2019).
- En octubre de 2019, la Fundación Bancolombia, junto con Procafecol, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y la Organización Internacional Solidaridad Network, presentaron una alianza para promover el empoderamiento social y económico de la Asociación de Mujeres Cafeteras de Viotá y Tequendama.

Sin embargo, para reconocer en estos logros una estrategia sistemática y consistente con empleados, aliados, proveedores, beneficiarios y clientes, hace falta que la organización asuma el empoderamiento femenino como un criterio transversal no solo en su planteamiento de sostenibilidad, sino en todos los aspectos del negocio. Esta investigación tendría que extenderse por un par de años más para analizar los resultados de una iniciativa que apenas comienza; porque, a pesar de que la organización históricamente ha desarrollado su estrategia corporativa basada en el humanismo y procurando condiciones de trabajo favorables para todos sus colaboradores, hasta 2019 no se había decidido a trabajar por la equidad con una decidida y declarada perspectiva de género.

Tabla 6. Fortalezas y Debilidades de Bancolombia frente a la equidad de género (construcción propia)

Principales fortalezas de Bancolombia frente a la equidad de género	Principales debilidades de Bancolombia frente a la equidad de género
Divulgación de una declaración pública de compromiso (WEP).	Ausencia de plan de mejoras para áreas prioritarias específicas y presupuesto asignado.
Pautas, guía y criterios objetivos de evaluación para las entrevistas en procesos de selección y promoción.	Diagnóstico o medición cualitativa con empleados y otros grupos relacionados.
Anuncio transparente de vacantes y procedimientos de selección y promoción documentados.	No se cuenta con cuotas o metas de género para cargos de dirección.
Protocolo de sanción, prevención y acompañamiento ante casos de acoso sexual y laboral.	Ausencia de medidas proactivas para contratar mujeres en todos los niveles.
Política de diversidad e inclusión.	No se cuenta con equipos de entrevistadores con igualdad de género durante los procesos de selección.
Horarios escalonados y modalidades flexibles de trabajo.	No hay iniciativas para disminuir las barreras internas que dificultan el liderazgo de las mujeres a través de programas o charlas dirigidas exclusivamente a mujeres
Salas de lactancia y subsidios para servicio de guarderías.	No hay programas de mentoría o tutoría para apoyar el desarrollo profesional específico de las mujeres.
Procedimientos para corregir las desigualdades salariales.	No se realizan capacitaciones y/o charlas direccionadas a erradicar estereotipos o prejuicios asociados a un género.
	No hay acompañamiento post licencia parental.
	Promoción de la equidad de género entre sus proveedores a través de la exigencia de requisitos de equidad de género y/o sugerencia de programas de equidad.

CONCLUSIONES

UN PROGRAMA CORPORATIVO EN BÚSQUEDA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

Estamos viviendo la era del empoderamiento femenino y las empresas son cada vez más conscientes de ello. Los escándalos destapados durante los últimos años por los mismos empleados en empresas como Google⁸ y Uber⁹, alentados por movimientos sociales de trascendencia internacional como #MeToo, son solo una muestra más del rápido crecimiento de una nueva narrativa cultural que no tolera la inequidad contra las mujeres, pero que, al mismo tiempo, hace visible el largo camino que queda por recorrer para que ellas puedan gozar de iguales oportunidades que los hombres en el trabajo¹⁰.

Según Reputation Institute (2019), la existencia de brechas salariales y de oportunidades por motivos de género encabeza la lista de los riesgos con mayores impactos para la reputación de una compañía, por encima se temas relacionados con el robo de información de clientes y la falta de transparencia en la publicación de tasas. Los beneficios de adoptar la equidad de género como pilar de la estrategia corporativa, más allá del reconocimiento de los derechos de las mujeres, son claros: permite que las empresas tengan un 45% más de probabilidades de aumentar su participación en el mercado y 70% más de captar con éxito nuevos sectores. Cerrar la brecha de género significaría crecer el PIB global en 12 trillones de dólares y vincular a 240 millones de trabajadores a la fuerza laboral del mundo para 2025 (McKinsey, 2015).

“There is potential to accelerate progress if many different stakeholders actively seek to influence the sources and practice of that inequality that are within their power to change. Governments and nongovernmental organizations have much to do on such initiatives as ensuring that women have access to education and health services, ending legal discrimination against women, and working with communities to tackle attitudes and social norms. Companies can complement these efforts, not only by taking more committed action on gender equality in their own workplaces, but also by broadening their efforts to their suppliers and distributors and, more broadly, to their customers and the communities in which they live” (McKinsey, 2015).

⁸ Los empleados de Google protestan por el manejo del acoso sexual en la empresa (The New York Times): <https://www.nytimes.com/es/2018/11/01/google-walkout-paro-acoso-sexual/>

⁹ Los escándalos y problemas que forzaron la renuncia de Travis Kalanick, el presidente y fundador de Uber (BBC): <https://www.bbc.com/mundo/noticias-40352038>

¹⁰ Según Reputation Institute, durante 2018 al menos 8 CEO de grandes compañías en el mundo se vieron forzados a renunciar a sus cargos tras recibir denuncias de acoso sexual (Reputation Institute, 2019).

Para atraer el talento que necesitan, mejorar su reputación, llegar a nuevos sectores del mercado y aumentar su rendimiento financiero, se hace necesario que las empresas implementen una agenda de género para la acción. El análisis de los avances y retos de Bancolombia frente a la equidad y el empoderamiento femenino durante los últimos años demuestra que solo cuando se aplica la perspectiva de género se cierran las brechas entre hombres y mujeres; pues una estrategia indiferenciada de responsabilidad corporativa, aunque tenga un gran impulso económico y mantenga su consistencia en el tiempo, solo termina por perpetuar las ventajas que tienen los hombres en el sistema laboral, descuidando los sesgos culturales que impiden que las mujeres accedan y beneficiarse del mercado de trabajo en iguales condiciones.

Diferentes instituciones públicas, organismos internacionales y empresas consultoras han construido guías de actuación para desarrollar un programa corporativo que le aporte a la igualdad entre hombres y mujeres, como objetivo del desarrollo sostenible a nivel global. La Fundación Mujeres, en España, hace una propuesta asociada a los procesos internos que debe asegurar una organización en la construcción de su programa corporativo de diversidad y equidad, mientras que McKinsey, consultora internacional, señala los frentes a través de los cuales dicho programa se materializa y alcanza resultados.

Tabla 7. Procesos y acciones para desarrollar una estrategia por la equidad de género (construcción propia)

Seis elementos básicos para integrar la equidad de género en las empresas (Fundación Mujeres, 2008)	Seis tipos de acción para cerrar las brechas de género desde las empresas (McKinsey, 2015)
1. Compromiso de la organización: liderado y asumido por la alta dirección.	1. Financial initiatives and support: recursos económicos para eliminar las barreras existentes en la participación en el mercado laboral (ej.: otorgamiento de becas).
2. Conocimiento de la situación: aplicando diferentes instrumentos para conocer cómo está la situación de igualdad.	2. Technology and infraestructura: aprovechar las nuevas tecnologías para garantizar el acceso de las mujeres a los servicios básicos (ej.: bancos digitales).
3. Conocimiento de los recursos de apoyo a las empresas: ayudas en términos de recursos, conocimiento y asesoría que brinda la administración pública u otro tipo de instituciones.	3. Economic opportunity: garantizar al acceso y la permanencia de mujeres en el mercado laboral (ej.: cuotas de género).
4. Información continua e interna de la estrategia de la empresa: definir los espacios y los canales para	4. Capability building: formación y entrenamiento (ej.: mujeres en Tecnología).

sensibilizar e informar a toda la organización.	5. Advocacy and shapping attitudes: transformación cultural para derrotar estereotipos.
5. Asignación de responsabilidades: formalizar los compromisos frente a los objetivos definidos.	6. Laws, policy and regulation: información sobre los derechos de las mujeres (ej.: alianzas con el sector público).
6. Seguimiento y evaluación: sistemas de monitoreo de la efectividad de las estrategias definidas.	

Los pasos que puede seguir una empresa como Bancolombia para diseñar e implementar su estrategia por la equidad de género quedan resumidos en el siguiente listado, que será descrito en detalle a continuación:

1. Diagnóstico
2. Identificación de prioridades para elección de enfoque
3. Diseño de objetivos e indicadores
4. Designación de capacidades
5. Desarrollo de estrategia interna
6. Desarrollo de estrategia multistakeholder
7. Implementación de medidas contundentes

Diagnóstico

Antes de empezar el diseño y la implementación de un plan por la equidad de género y el empoderamiento femenino, es necesario hacer un diagnóstico sobre el estado de la empresa frente al tema, sus principales avances y retos, en relación con todas sus audiencias: los empleados, analizando sus políticas y procesos de atracción, selección, formación, promoción y bienestar; los proveedores, revisando si sus políticas y dinámicas de contratación promueven el emprendimiento, la empleabilidad y el liderazgo femenino; los clientes, preguntándose por cómo entiende el negocio las necesidades de las mujeres como sector del mercado y qué productos o servicios les ofrece de acuerdo con sus expectativas; y la comunidad en general, a partir de sus prácticas de comunicación, publicidad, patrocinios, alianzas y responsabilidad corporativa.

Uno de los instrumentos a partir de los cuales una empresa podría hacer este diagnóstico es la participación en índices y rankings, que le ofrezcan a la compañía una evaluación de las acciones adoptadas y una aproximación de las mejores prácticas que existen en el mercado para seguir trabajando. En Colombia, por ejemplo, existe el Ranking PAR, un diagnóstico anual elaborado por Aequales, la Secretaría Distrital de la Mujer de Bogotá y el CESA, que mide la equidad de género

y la diversidad en las empresas privadas, públicas y pymes, en las categorías de gestión de objetivos, cultura organizacional, estructura organizacional y gestión del talento (Aequales, 2019).

Para tener una visión más amplia de diferentes sectores y su actividad en otros países, existen también investigaciones sobre el tema nivel internacional. La referenciación en las mejores prácticas implementadas por otras empresas para alcanzar los resultados esperados en la búsqueda de la equidad debe incluirse como uno de los capítulos de este diagnóstico inicial, y por eso puede ser especialmente relevante consultar y participar en diferentes índices y evaluaciones. Algunos ejemplos a nivel global son:

Tabla 8. Criterios de evaluación de algunos rankings internacionales de equidad de género (construcción propia)

Medición	Criterios
When Women Thrive, Business Thrive Mercer (2019)	Compromiso, responsabilidad y liderazgo; diseño y dirección de la organización; compromisos de igualdad y equidad salarial; prácticas de talento y desarrollo profesional; bienestar financiero, salud y cuidado de la fuerza laboral; flexibilidad organizacional; políticas y programas; datos de la fuerza laboral por género y edad.
Gender Equality Global Report & Ranking Equileap (2019)	Balance de género en la estructura (Junta Directiva, Comité Ejecutivo, líderes, fuerza de trabajo, oportunidades de promoción y desarrollo); compensación y balance personal-laboral (salarios, brecha salarial, licencia paterna, trabajo flexible); políticas y procesos (formación, reclutamiento, medidas contra la violencia, el abuso y el acoso, seguridad en el trabajo, derechos humanos, diversidad en la cadena de abastecimiento); compromiso, transparencia y responsabilidad (adhesión a pactos, auditorías); alertas (procesos legales).
Principios por el Empoderamiento Femenino ONU (2019)	Liderazgo (paridad en todos los niveles), condiciones de trabajo (compensación y beneficios, reclutamiento, balance laboral-personal, políticas contra la violencia, entre otros), negocio (cadena de abastecimiento, mercadeo y promoción del emprendimiento), comunidad (productos y servicios), transparencia (información y estadísticas).

Identificación de prioridades para la elección de enfoque

“The multifaceted nature of gender issues makes it impossible to design simple one size-fits all solutions and for a single stakeholder to drive change” (McKinsey, 2015). Sin embargo, para empezar, es necesario escoger, a partir de un diagnóstico inicial, un enfoque a través del cual concentrar los esfuerzos y los recursos del trabajo por la equidad de género y el empoderamiento femenino. La selección de estas

prioridades permitirá atravesar todos los procesos de la compañía con la perspectiva de género: el desarrollo de productos y canales, el diseño de programas de formación, la creación de alianzas, la entrega de patrocinios, entre otros.

Banco Santander, que durante 2019 fue reconocido como el banco más sostenible del mundo por el Índice de Sostenibilidad Dow Jones (Santander, 2019), ha desarrollado su estrategia bajo el concepto de la “Generación 81”, comprometiéndose a cambiar el futuro de las mujeres del mundo, con propuestas para "visibilizar modelos de referencia femeninos, romper estereotipos de género, aportar formación financiera y promover la carrera profesional y el emprendimiento" (El País, 2019). De esta manera, la organización no solo ofrece productos financieros especiales para niñas, sino que tiene una alianza con Disney para promover películas en las que sus protagonistas demuestran el valor de la igualdad.

Por su parte, otra institución financiera australiana que históricamente ha liderado también el ranking de sostenibilidad más importante del mundo, Mirvac, le apuesta a la equidad de género desde la lucha contra la violencia doméstica. La organización tiene una política para la atención de situaciones relacionadas, que incluye el otorgamiento de licencias remuneradas para quienes sufren o acompañan a un familiar cercano a superar un caso de violencia intrafamiliar¹¹. Además, la empresa ha establecido alianzas que le permiten ofrecer refugio y acompañamiento psicológico a las víctimas de la violencia.

Se trata de elegir una apuesta y un mensaje clave, entre el amplio repertorio de necesidades y problemáticas que existen alrededor del tema, con los que, no solo las personas identifiquen y reconozcan el trabajo de la organización por la equidad y la diversidad, sino que se optimicen los recursos y los esfuerzos, concentrándolos y limitando su alcance, para lograr más rápidos y crecientes resultados.

¹¹ *“For women working out of the home, who are experiencing violence at home, a job may provide one of the only escapes from abuse. Workplaces with policies in place to protect and support their employees experiencing violence can provide a vital lifeline to safety. In recent years, Australian organisations have increasingly recognised that domestic and family violence is a workplace issue, and that workplaces have an important role to play to keep employees safe. Australian businesses and unions have been commended as global leaders in addressing the impact of domestic and family violence at work”* (Mircvac, 2019).

Diseño de objetivos e indicadores

Para evaluar el logro de los resultados esperados, la empresa debe definir indicadores concretos. A partir del diagnóstico inicial y de la delimitación del alcance y las prioridades del trabajo por la equidad de género, se determinarán metas retadoras que motiven a la organización a destinar los recursos y los esfuerzos necesarios para alcanzarlas. Así, varias empresas en el mundo han hecho públicos sus indicadores de diversidad y equidad: Sodexo ha dicho que espera tener un 40% de mujeres en posiciones de liderazgo para 2025 y Telefónica espera llegar al 30% de mujeres en la dirección para 2020 (El País, 2019).

El Departamento del Trabajo de Cataluña (2010) ha propuesto 10 dimensiones sobre las cuales las empresas pueden definir sus propios indicadores, y así evaluar el desempeño de sus estrategias por la diversidad y la equidad:

Tabla 9. Indicadores para medir la efectividad de una estrategia por la equidad de género (construcción propia)

Dimensión	Ejemplo de indicador
Adopción por parte de la dirección de una gestión organizativa que tiene en cuenta la igualdad de oportunidades.	Existencia en la empresa de la figura de agente de igualdad.
Participación e implicación del personal de la empresa en el desarrollo de acciones en favor de la igualdad de oportunidades.	Horas de formación en materia de igualdad de oportunidades a las personas trabajadoras.
Uso no discriminatorio en el lenguaje y la comunicación corporativa.	Percepción de las personas trabajadoras del uso no sexista en la comunicación interna y externa de la empresa.
Participación igualitaria de mujeres y hombres en los puestos de trabajo de la empresa.	Existencia de formularios de selección del personal con criterios claros, objetivos y transparentes que eviten la discriminación por sexo.
Presencia de mujeres en cargos directivos o de responsabilidad.	Número de personas que han participado en procesos de selección para ocupar un cargo directivo por sexo y porcentaje.
Medidas implantadas para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral.	Personas con horario flexible y porcentaje comparativo entre mujeres y hombres.
Adopción de medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género.	Número de casos de acoso sexual y por razón de sexo en el último año.
Igualdad retributiva entre mujeres y hombres.	Incremento salarial medio de las mujeres e incremento salarial medio de los hombres.
Condiciones laborales igualitarias para mujeres y hombres.	Porcentaje de mujeres y hombres con jornada reducida con familiares dependientes

Dimensión	Ejemplo de indicador
	(personas mayores, con discapacidad e hijos e hijas menores de 12 años).
Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permitan un acceso igualitario de las mujeres y los hombres en el puesto de trabajo.	Media de horas diarias que utiliza el personal para los desplazamientos de casa al lugar de trabajo, desglosado por sexos.

Fuente: Departamento del Trabajo de Cataluña

Designación de capacidades

Una vez se han definido los logros que se espera obtener de la implementación de una estrategia por la equidad de género y el empoderamiento femenino, la empresa debe formalizar el compromiso de determinados actores dentro de la compañía para garantizar su cumplimiento. Resulta conveniente nombrar un agente de equidad y diversidad, porque cuando las responsabilidades están descentralizadas existe una alta probabilidad de que no sean realmente asumidas y monitoreadas por nadie.

Un agente de igualdad es, entonces, la persona que al interior de la organización “está capacitada para llevar a cabo la aplicación de las normas sobre igualdad de oportunidades, así como para incorporar de manera transversal las estrategias de igualdad de género en todas las políticas globales, en todos los niveles y etapas y con la condición imprescindible de que dicha transversalidad sea eje prioritario” (Valles Salas, B. 2012). Tiene a su cargo la “coordinación de áreas de intervención, la incorporación de la perspectiva de género, la definición de acciones positivas para la igualdad de oportunidades, el diseño y gestión de programas de sensibilización, información y formación”, entre otros (Criteria, 2016).

Desarrollo de estrategia interna

Las empresas privadas tienen un gran potencial de intervención social a través de sus propios empleados. Bancolombia, por ejemplo, tiene más de 21 mil empleados en Colombia, a lo largo de todo el territorio, con distintos niveles de formación profesional y desempeñándose en las más variadas áreas del conocimiento. La organización está presente, a través de ellos, en más de mil sucursales y 12 mil corresponsales bancarios (Bancolombia, 2018). Teniendo en cuenta que solo las 70 empresas más grandes del país emplean a 480 mil personas en Colombia (Dinero, 2017), está claro por qué cualquier estrategia por la equidad de género y el empoderamiento femenino debe comenzar internamente.

Entre los frentes que pueden desarrollarse con acciones que promuevan iguales condiciones entre hombres y mujeres para acceder y beneficiarse del trabajo, están:

- Reclutamiento y selección: desde la descripción de los perfiles y los cargos se puede contribuir a la eliminación de los estereotipos de género que sugieren que las mujeres y los hombres no están preparados para desempeñarse en los mismos cargos. Es importante contar con criterios objetivo previamente definidos para desarrollar procesos de selección, atendiendo a la experiencia y la formación de los candidatos. Además de recibir un igual número de hojas de vida de hombres como de mujeres, los equipos entrevistadores deben también estar conformados bajo la política de igualdad de género.
- Formación: en el diseño de los programas formativos es importante tener en cuenta las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, no solo en cuanto a contenidos, sino en relación con las condiciones para su asistencia (disponibilidad horaria, entre otras). Pueden diseñarse cursos en específico para cerrar las brechas en habilidades blandas (liderazgo, negociación, persuasión) que pueden poner a las mujeres en desventaja a la hora de ascender en la jerarquía organizacional. Algunas empresas han implementado procesos de mentoría a través de los cuales las mujeres en cargos directivos acompañan, a partir de su conocimiento y experiencia, a otras mujeres de alto potencial, motivándolas a aspirar a ocupar posiciones de liderazgo¹². Finalmente, más allá de ofrecer entrenamiento a las mujeres, es también la oportunidad para plantear contenidos que tengan como objetivo eliminar la discriminación y la segregación ocupacional. El área de gestión humana debe ser especialmente capacitada alrededor de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Promoción y desarrollo: mientras se alcanza un equilibrio entre los hombres y las mujeres que ocupan los puestos de dirección en las empresas, es necesario priorizar a las mujeres de manera temporal para ocupar los puestos de responsabilidad de libre designación. Esto se logra utilizando lenguaje no sexista para describir los cargos y así promover que las mujeres se sientan motivadas a postularse, difundiendo con transparencia las ofertas de trabajo para posiciones de liderazgo (más allá de las redes informales de

¹² Bank of America ocupa el segundo lugar del ranking de Equileap de las instituciones financieras con mejores estrategias y resultados de equidad de género. Una de las actividades implementadas por la organización es “Diverse Leaders Sponsorship Program”, una iniciativa de mentorías con directivos senior.

trabajo, que en la dirección están generalmente conformadas por hombres), creando bancos de datos con iguales números de mujeres y de hombres con potencial para ser promovidos de acuerdo con sus aptitudes y habilidades, utilizando un sistema de evaluación del desempeño con criterios objetivos que no hagan referencia a cualidades culturalmente asociadas con la masculinidad (competitividad, autoridad, etc.), entre otras.

- Equilibrio laboral-personal: es muy importante demostrarles a todos los empleados que el trabajo y el liderazgo no son incompatibles con la vida personal. Las empresas pueden introducir medidas para flexibilizar la distribución del tiempo de trabajo, como el teletrabajo, los horarios escalonados de entrada y salida, las semanas laborales comprimidas, los bancos de tiempo, la elección e intercambio de turnos, entre otros; además, aprovechar las herramientas tecnológicas para introducir modalidades que no requieran la presencia física permanente en el lugar de trabajo. También se hace necesario motivar una mayor participación de los hombres en las tareas domésticas, con medidas como la ampliación de las licencias remuneradas de paternidad y la adopción de permisos para ausentarse para cuidar a familiares en situación de dependencia.
- Cultura y comunicaciones: uno de los grandes retos que enfrentan las empresas en el desarrollo de su estrategia por la equidad de género es convencer a los empleados de que es un tema que los involucra a todos, especialmente a los hombres. Una parte muy importante es la sensibilización masiva para derrotar los sesgos culturales y los estereotipos de género. En Mirvac, una institución financiera australiana, han implementado, por ejemplo, “Equilibrium Man Challenge”, un programa en el que los hombres se vuelven voceros del balance entre la vida laboral-personal, motivando a otros a reconocer que el trabajo flexible no es solo para mujeres (Urban Land Institute).

Desarrollo de estrategia multistakeholder

Una vez la empresa tiene implementados sus planes para reducir las brechas de género al interior, puede comenzar también a ampliar su alcance a otros grupos de relación, convirtiendo la diversidad y la equidad en valores y criterios transversales a todos los aspectos del negocio. De acuerdo con su propio mapa de públicos, la organización podrá considerar elementos como la estrategia de responsabilidad corporativa o sostenibilidad, los gestos de marca y la asignación de patrocinios, la cadena de suministros y el portafolio de productos y servicios. Esta etapa del

proceso está expresada en los Principios por el Empoderamiento Femenino de la ONU, en los puntos cuatro, cinco y seis:

- “Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento femenino.
- Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo”.

Las alianzas son un apoyo fundamental al momento de definir esta estrategia sistemática, especialmente cuando se trata de empresas pequeñas, que no cuentan con los recursos necesarios para implementar un amplio portafolio de programas para promover la diversidad y la equidad de género, o que no cuentan con el conocimiento y la experiencia relacionada con estos temas. En Colombia, ONU Mujeres y Aequales, por ejemplo, facilitan asistencia programática y técnica para organismos gubernamentales y no gubernamentales que buscan avanzar hacia la igualdad. Existen, incluso, empresas que están dispuestas a compartir con otras sus buenas prácticas y lecciones aprendidas durante los años de trabajo.

Tabla 10. Frentes de trabajo para una estrategia multistakeholder por la equidad de género (construcción propia)

Grupo de relación	Procesos por intervenir con perspectiva de género	Referentes
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión humana: selección, formación, bienestar, etc. • Comunicación interna. • Políticas contra el acoso laboral. 	Bank of America cuenta con Investing in Women Leadership Council, un comité compuesto por ejecutivos senior de toda la compañía que sirven como consejeros y voceros de la equidad de género, trabajando de cerca con todas las líneas de negocio, la estrategia de gestión humana y redes externas con enfoque de género (Bank of America, 2019).
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de suministros: atracción, contratación, formación, etc. • Políticas de compras responsables. • Asesoría en emprendimiento. 	<i>“The SheTrades initiative provides women entrepreneurs around the world with a unique network and platform to connect to markets. Through the SheTrades app, women entrepreneurs are able to share information about their companies, increase visibility, expand networks, connect and internationalize. SheTrades, which aims to connect one million women entrepreneurs to market by 2020, also helps corporations to include more women entrepreneurs in their supply chains”</i> (International Trade Center, 2019).

Grupo de relación	Procesos por intervenir con perspectiva de género	Referentes
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de productos y servicios. • Estrategia de mercadeo. • Asesoría en emprendimiento. 	El Banco Nacional de Australia ofrece beneficios financieros para personas que sufren violencia doméstica y se alejan de sus hogares: suspensión de pagos por un determinado período de tiempo, reducción de pagos por un determinado período de tiempo, reestructuración de deudas, condonación de deudas (NAB, 2019).
Talento potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marca empleadora. • Atracción y contratación. 	Bank of America tiene una alianza con Cornell University para ofrecer programas en línea de emprendimiento femenino, a través del Institute for Women’s Entrepreneurship (Bank of America, 2019).
Gremios	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas. • Estrategia de relaciones públicas. 	“Male Champions of Change”: coalición de líderes australianos comprometidos a avanzar en equidad de género. Entre ellos se encuentran líderes de empresas como Westpac, EY, Shell, Microsoft, Universidad Nacional de Australia, Cruz Roja, Policía Nacional, Liga Australiana de Fútbol, entre otros (Male Champions of Change, 2019).
Autoridades	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas. • Estrategia de relaciones públicas. • Patrocinios. 	En Australia, existe un organismo oficial (Workplace Gender Equality Agency) que asesora a las empresas en la definición de sus estrategias por la equidad de género y les exige reportar las medidas implementadas y sus resultados, incluyendo la brecha salarial entre hombres y mujeres.
Opinión pública	<ul style="list-style-type: none"> • Gestos de marca y estrategia de comunicación externa. • Patrocinios. • Estrategia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad. 	Banco Santander lanzó en febrero de 2019 su estrategia “Generación 81”, en relación con el año en que las mujeres alcanzan la igualdad en la gestión de sus finanzas, que no solo incluye un nuevo portafolio de productos con un enfoque femenino, sino contenidos de publicidad que cuestionan los estereotipos asociados al género y proponen la reivindicación de los derechos de las mujeres.

Implementación de medidas contundentes

Algunas medidas implementadas por empresas y gobiernos en búsqueda de la equidad de género han despertado intensos debates. Las cuotas de género para cargos de liderazgo, por ejemplo. Antonio Vives (2018), experto en sostenibilidad, dice que las cuotas “sí han aumentado el número de mujeres en los Consejos, pero

han hecho poco o nada por la igualdad de género. No han reducido la brecha salarial dentro de la empresa, sólo a nivel del Consejo, y que no han tenido impacto sobre el número de mujeres en cargos ejecutivos que siguen siendo una gran minoría”.

Sin embargo, otros autores han resaltado los puntos en contra de medidas como esta:

“cuestionable la idoneidad de los sujetos discriminados, ya que puede haber otros grupos en situación similar, políticamente subrepresentados, y puede tener lugar incluso una discriminación hacia los mismos; es contra del principio de la igualdad de oportunidades, siendo discriminatorio, e incluso, antidemocrático; se minusvaloran los méritos, capacidades y preparación de las personas; se soslaya la libre competencia entre contendientes y de elección por parte de los partidos y de la ciudadanía; puede tratarse de una mera medida de imagen o de “lo políticamente correcto” (Fernández Poncela, A., 2011).

Empresas como Microsoft, Johnson & Johnson, Facebook, Intel, American Express, Sodexo o Uber han propuesto otro camino: introducir metas de igualdad de género en la valoración del desempeño de sus altos directivos, condicionando su remuneración. De esta manera, los bonos de los líderes están vinculados al logro de objetivos de diversidad de género: llegar al 30% de mujeres en la dirección para 2020, como en el caso de Telefónica; o conseguir la paridad para 2025, como en el caso de Accenture (El País, 2019).

No es posible escapar a estos debates cuando se está comprometido a encontrar la estrategia más efectiva para promover la equidad de género desde el sector privado y, por el contrario, las empresas deberán asumir una posición activa para implementar medidas contundentes que sensibilicen a sus empleados y le permitan alcanzar los resultados esperados, incluso si al hacerlo se despiertan controversias. El último paso en el diseño e implementación de un programa corporativo por la equidad de género y el empoderamiento femenino es identificar aquellas acciones a través de las cuales forzar y acelerar el progreso frente al tema. Las cuotas o los condicionantes para la remuneración pueden o no ser la solución, de acuerdo con el contexto de cada empresa.

BIBLIOGRAFÍA

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

Asamblea Nacional Francesa (1789). Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano. Disponible en: <https://www.noticieroficial.com/Internacional/DIH/PACTOS/DERECHOSHOMBREYCIUDADANO.pdf>

Bancolombia (2018). Informe de Gestión 2018. Disponible en: https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/b4685f90-ffcc-4096-b05a-256ee2ab303b/Informe_de_Gestion_completo.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mCyTITS

Bancolombia (2018). Bancolombia se convierte, por primera vez, en el banco más sostenible del mundo. Sala de Prensa Bancolombia. Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/el-banco-mas-sostenible-del-mundo>

Bancolombia (2018). Informe de gestión 2018. Disponible en: https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/b4685f90-ffcc-4096-b05a-256ee2ab303b/Informe_de_Gestion_completo.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mCyTITS

Bancolombia (2019). 86% creció en los últimos años la cifra de teletrabajadores en Bancolombia. Sala de Prensa Bancolombia. Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-corporativos/cifra-de-teletrabajadores-crecio-85-por-ciento>

Bancolombia (2019). Banistmo, filial del Grupo Bancolombia, y BID Invest emitirán el primer bono de género en América Latina. Sala de Prensa. Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/presencia-internacional/banistmo-y-bid-invest-emitiran-primer-bono-de-genero>

Bancolombia (2019). Estrategia Me la Creo.

Bank of America (2019). Reaffirming our investment in women. Disponible en: <https://about.bankofamerica.com/en-us/partnering-locally/reaffirming-our-investment-in-women.html#fbid=CnLUulyOb3G>

Carballo Barral, B. La participación de las mujeres en el mercado laboral madrileño del primer tercio del siglo XX. Universidad Complutense de Madrid.

Criteria (2016). La figura de agente de igualdad. Disponible en: <http://blog.criteria.es/la-figura-de-agente-de-igualdad>

De Gouges, O. (1791). Declaración de los Derechos de la Mujer y la Ciudadana.

Departamento del Trabajo (2010). Indicadores de igualdad para las empresas: propuesta de indicadores para la elaboración de planes de igualdad. Cataluña, España.

Díaz, C. Fernández, J. (2015). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. Revista Empresa y Humanismo, Vol. XIX, Nº 2, pág. 69-118.

Dinero (2017). Las empresas más grandes en Colombia por número de empleados. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-empresas-mas-grandes-en-colombia-por-empleados/247779>

El País (2019). El Santander lanza una campaña en defensa de la igualdad entre hombres y mujeres con motivo del 8-M. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2019/03/07/actualidad/1551957281_273320.html

El País (2019). El sueldo como zanahoria para lograr igualdad. Disponible en: https://elpais.com/economia/2019/10/25/actualidad/1572000811_619188.html

Facio, A. Fries, L. (2005). Feminismo, género y patriarcado. Academia: revista sobre enseñanza del derecho. Buenos Aires, Argentina.

Fernández Poncela, A. (2011). Las cuotas de género y la representación política femenina en México y América Latina. Argumentos, vol. 24, núm. 66. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México.

Fundación Mujeres (2008). Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. España. Disponible en: <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>

International Trade Center (2019). SheTrades. Disponible en: <http://www.intracen.org/itc/women-and-trade/SheTrades/>

Ley 755 de 2002, Congreso Nacional de Colombia. Disponible en: http://www.medicinalegal.gov.co/documents/20143/51140/Ley_755_de_2002.pdf

McKinsey (2015). The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillio>

[n%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.ashx](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Closing%20the%20gap%20Leadership%20perspectives%20on%20promoting%20women%20in%20financial%20services/Leadership-perspectives-on-promoting-women-in-financial-services.ashx)

McKinsey (2018). Closing the gap: leadership perspectives on promoting women in financial services. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Closing%20the%20gap%20Leadership%20perspectives%20on%20promoting%20women%20in%20financial%20services/Leadership-perspectives-on-promoting-women-in-financial-services.ashx>

Merco (2019). Ranking Merco Talento. Disponible en: <http://merco.info/co/ranking-merco-talento?edicion=2019>

Mora, J. (2019). Macrotendencias de la banca. Ponencia para la Conferencia Colombiana, Universidad de Harvard. Disponible en: https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/c5c5420b-d614-434f-b367-65575d513a51/Macrotendencias+de+la+Banca.pdf?MOD=AJPERES&utm_source=hootsuite&utm_medium=&utm_term=&utm_content=&utm_campaign=

NAB (2019). Domestic and family violence support. Disponible en: <https://www.nab.com.au/about-us/social-impact/customers/domestic-and-family-violence>

Organización Internacional del Trabajo OIT (2014). Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo. Centroamérica.

Organización Internacional del Trabajo OIT (2014). La maternidad y la paternidad en el trabajo. La legislación y la práctica en el mundo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_242618.pdf

Política de Diversidad e Inclusión, Grupo Bancolombia.

Reputation Institute (2019). What Every C-Suite Exec Should Know About Reputation: 2019 Macro-Trends on Reputation.

Rodríguez Gusta, A. (2010). Equidad de género en las empresas: Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de gestión de equidad de género. PNUD.

Ruiz Carbonell, Ricardo (2017). La evolución histórica de la igualdad entre hombres y mujeres en México. Universidad Nacional de México.

Santander (2019). Santander, banco más sostenible del mundo en el Dow Jones Sustainability Index 2019. Sala de Comunicación. Disponible en: https://www.santander.com/csqs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-

[de-comunicacion/Santander-Noticias/2019/09/14/Santander-banco-mas-sostenible-del-mundo-en-el-Dow-Jones-Sustainability-Index-2019.html](https://www.santander.com/comunicacion/Santander-Noticias/2019/09/14/Santander-banco-mas-sostenible-del-mundo-en-el-Dow-Jones-Sustainability-Index-2019.html)

Sentido (2017). Feminismo en Colombia: una historia de triunfos y tensiones. Disponible en: <https://sentido.com/feminismo-en-colombia-una-historia-de-triunfos-y-tensiones/>

UNESCO (2014). Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo. Igualdad de género: pág.103-115. Francia.

UNICEF (2019). Are the world's richest countries family-friendly? Policy in the OECD and EU. Disponible en: https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/Analisis_politicas_conciliacion_O_CDE_UE.pdf

Urban Land Institute. Case Study: Mirvac. Disponible en: <https://womeninrealestate.uli.org/case-study/mirvac/>

Valles Salas, B. (2012). Manual de Agentes de Igualdad. La Ventana. No.35.

Vives, A. (2018). Una vez más, ¿Son efectivas las cuotas para mujeres en los Consejos? Ágora. Disponible en <https://www.agorarsc.org/una-vez-mas-son-efectivas-las-cuotas-para-mujeres-en-los-consejos/>

World Economic Forum (2018). Global Gender Gap Report. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

Yepes, C. Entrevista: Carlos Raúl Yepes, un líder que rompe barreras. Fenalco Antioquia. Disponible en: <https://www.fenalcoantioquia.com/carlos-raul-yepes-un-lider-que-rompe-barreras>