



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Maestría en Administración (MBA)

Estereotipos de género: conflicto en el sistema corporativo.

Presentado por:

Ángela María Ariza Hernández

Bogotá, D.C. Julio 30 de 2020



Estereotipos de género: conflicto en el sistema corporativo.

Modalidad, estudio de caso.

Presentado por:

Ángela María Ariza Hernández

Bajo la dirección de:

Clara Inés Pardo Martínez

Maestría en Administración (MBA)

Escuela de Administración

Julio 30 de 2020

Bogotá, D.C.

Contenido

Contenido	i
Declaración de originalidad y autonomía.....	ii
Declaración de exoneración de responsabilidad	iii
Lista de figuras	iv
Lista de tablas	v
Resumen Ejecutivo	vi
Palabras clave	vii
<i>Abstract</i>	1
1. Introducción.....	2
2. Contexto	4
3. Descripción estudio de caso y/o problemática empresarial	16
4. Descripción de las alternativas, estrategias y/o acciones que se toman en el análisis del estudio de caso y/o solución a la problemática empresarial	17
4.1 Figura de la organización dentro de la situación	18
4.2 Recomendaciones para fomentar la equidad de género dentro de la organización, un interés común.	19
4.2.1 Guía de Trabajo Auto dirigido (G-TRA) para fomentar la equidad de género partiendo del cuerpo directivo de la organización:	19
4.2.1.1 IDENTIFICA - DIAGNÓSTICO: Haga un diagnóstico de la situación actual de la organización.	20
4.2.1.2 IMPACTA – VISIÓN COMPARTIDA: en esta etapa se establece el objetivo de equidad de género dentro de la visión compartida.	26
4.2.1.3 PROMUEVE – COMUNICACIÓN: Hacer uso del lenguaje y la comunicación como herramienta para generar cultura en organización.	31
4.3 Modelo de Colaboración femenina: Inspiring Girls. Otra manera de eliminar estereotipos de género dentro de la organización usando redes de voluntariado.	35
6. Conclusiones	38
Referencias bibliográficas.....	39

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Ángela María Ariza Hernández

Firmado en Bogotá, D.C. el junio de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Ángela María Ariza Hernández

Firmado en Bogotá, D.C. el junio de 2020

Lista de figuras

Figura 1. The Global Gender Gap Report, 2020.....	11
Figura 2. Tasa de desempleo de hombres y mujeres 2010-2017.	12
Figura 3. Brecha salarial entre hombres y mujeres 2010-2017.....	15
Figura 4. Guía de trabajo Auto dirigido.....	20
Figura 5. Identifica - Diagnóstico.....	21
Figura 6. Identifica - Diagnóstico.....	21
Figura 7. Modelo Great Place to Work.....	26
Figura 8. Impacta - Visión Compartida	28
Figura 9. Impacta - Visión Compartida	29
Figura 10. Impacta - Visión Compartida	29
Figura 11. Impacta - Visión Compartida	30
Figura 12. Impacta - Visión Compartida	30
Figura 13. Promueve - Comunicación.....	33
Figura 14. Promueve - Comunicación.....	33
Figura 15. Promueve - Comunicación.....	34

Lista de tablas

Tabla 1. Nivel y tendencias de las tasas de participación en la fuerza de trabajo y de desempleo, por sexo 2009-2021.	5
Tabla 2. Tipo de cargo y participación de hombres y mujeres de acuerdo a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) 2019.	13
Tabla 3. Posición de Colombia en el Informe Global de Brecha de Género Global (Gender Gap Report) que elabora el Foro Económico Mundial, 2018-2020.....	14

Resumen Ejecutivo

Nombre del PAE	<p>Estereotipos de género: conflicto en el sistema corporativo.</p>
Información básica del proyecto	<p>Actualmente, las organizaciones buscan un camino que les permita promover la competitividad, el desarrollo económico y sostenible dentro de la sociedad, contribuyendo con la justicia social y haciendo uso de buenas prácticas en sus proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>A pesar de esto, pocos esfuerzos se han concentrado en eliminar la inequidad de género en el sistema corporativo, siendo este un camino para alcanzar el objetivo.</p> <p>Reconocer a la mujer, como componente social que dinamiza la economía, permite maximizar su participación dentro de las instancias del gobierno corporativo, contribuyendo con la equidad de género como elemento ganador que provee valor a la organización y es considerado de alto impacto.</p> <p>Por esta razón, el aporte de este proyecto aplicado empresarial es proporcionar a las empresas una guía de trabajo con estrategias puntuales que les permita contribuir en fomentar la equidad de género, dentro de la participación de la mujer en la organización y recuperar sus derechos fundamentales, de manera práctica, optimizando el recurso y haciendo uso de las herramientas con las que cuenta actualmente el modelo organizacional.</p>
Aportes al caso de estudio o la solución de la problemática empresarial	<p>Este proyecto plantea acciones que desde la gobernabilidad corporativa contribuyen como posible solución a esta problemática, incluyendo la participación en un Modelo de Colaboración Femenina, Inspiring Girls, el cual representa otra manera de eliminar estereotipos de género dentro de la organización, usando redes de voluntariado.</p>

Palabras clave

Por favor identifique las palabras clave de su emprendimiento de acuerdo a la clasificación de la *AMERICAN ECONOMIC ASSOCIATION*, por favor ingresar a este [link](#).

Equidad, igualdad, estereotipos, organizaciones, rol de la mujer.

Abstract

Name of PAE	Gender stereotypes: conflict in the corporate system.
General information of PAE	<p>Currently, organizations are looking for a path that allows them to promote competitiveness, economic and sustainable development within society, contributing to social justice and making use of good practices in their Corporate Social Responsibility projects.</p> <p>Despite this, few efforts have focused on eliminating gender inequality in the corporate system, this being a path to achieve the objective.</p> <p>Recognizing women, as a social component that energizes the economy, allows them to maximize their participation within the instances of corporate governance, contributing to gender equality as a winning element that provides value to the organization and is affected by high impact.</p> <p>For this reason, the report of this applied business project is to provide companies with a working guide with specific strategies that allow them to contribute to promoting gender equality, within the participation of women in the organization and recovering their fundamental rights, in a practical way, optimizing the resource and making use of the tools with the current account of the organizational model.</p>
Contribution for case study or solution at the problem	This project proposes actions that, from corporate governance, are considered as a solution to this problem, including participation in a Female Collaboration Model, Inspiring Girls, which represents another way to eliminate gender stereotypes within the organization, using volunteer networks

1. Introducción

En una era donde la participación de la mujer reclama su importancia y la situación global exige un cambio a favor de la recuperación de los derechos fundamentales, es necesario entender que la inequidad de género crea un desequilibrio en el sistema corporativo.

Eliminar estereotipos de género, es un camino para avanzar en la justicia social y como lo plantea el PNUD (2015) en el 5° Objetivo Mundial de Desarrollo Sostenible, con igualdad de género como derecho esencial, se promueve la competitividad, el desarrollo económico y sostenible de la sociedad.

Como parte del proceso, entendiendo el rol que juega la organización y cómo su participación trasciende en las diferentes escalas sociales, es de vital importancia que dentro de los pilares del gobierno corporativo se trabaje por la inclusión de la mujer, entendiendo que su cooperación favorece en la creación de mejores resultados.

Eliminar estereotipos de género en la pre-adolescencia, a través de modelos de colaboración femenina, es una de las herramientas de este cambio socio-cultural en construcción, y en este sentido actualmente la fundación Inspiring Girls plantea un camino de participación de la empresa como compromiso social corporativo.

INSPIRING GIRLS, fundación que tiene como objetivo fortalecer la autoestima de niñas en edad escolar, presenta un nuevo camino de participación dentro de la educación. En este modelo, mujeres productivas laboralmente comparten su experiencia profesional entre grupos de niñas pre adolescentes y adolescentes, para ser ejemplo de desarrollo y creador de redes, con el fin de aumentar las expectativas laborales y mostrar la importancia de la mujer en el sector productivo.

Es así, como actualmente la participación equitativa de género en la sociedad toma relevancia para el desarrollo de modelos incluyentes basados en una economía colaborativa que evidencie opciones sin diferencia y resultados exitosos.

La posición no es lograr igualdad de género ni estandarizar el individuo a partir del mismo, sino, ampliar su horizonte para potencializar las características propias del ser humano navegando en un espacio abierto donde todo es posible, avanzando de esta manera, hacia un verdadero cambio,

sólido en el tiempo y eficaz en su implementación, lo cual es trabajado por Gender Equality Commission of the Council of Europe (2015) y United Nations Human Rights (2014).

Es de suma importancia subrayar que equilibrar la participación de género en el sistema corporativo, supone mucho más que “alcanzar el estatus del hombre”, premisa que hasta ahora lidera los titulares de una ideología que busca la igualdad de género como objetivo socio-político, convirtiéndose en una mentalidad que crece exponencialmente, invitando a la mujer como individuo a que llegue mucho más lejos; es una nueva posición dentro de la evolución social, sin techos, sin objetivos determinados por los alcances del “sexo opuesto”, sino los que su propio esfuerzo y dinámica puedan alcanzar.

Reconocer al individuo que se expresa desde la autenticidad del ser, sin discriminación y conseguir a través de la economía colaborativa el libre desarrollo de una sociedad interesada en alejarse de estereotipos de género.

Es así como, nuevas formas de participación social traerán en el futuro mejores posibilidades para las nuevas generaciones, donde el género que ha definido al ser humano de una forma tan radical durante millones de años quizá desaparezca, así como los prejuicios raciales, la tauromaquia, el cigarrillo, algunas profesiones y los alimentos con gluten.

La fundación Inspiring Girls es un puente entre ayer y hoy, lo que viene mañana será el replanteamiento del ser humano desde su individualidad, alejándose del término excluyente que reconoce la identidad desde el género y no simplemente la identidad; probablemente, a la vuelta de unas décadas estaremos discutiendo la inteligencia artificial como individuo, dejando atrás la pelea del género por reconocer el valor de la persona dentro el ámbito social.

A partir de lo anterior, el objetivo de este proyecto es proporcionar a las empresas una serie de estrategias que les permita fomentar la equidad de género a partir de la inclusión de la mujer como miembro activo en la gobernabilidad de la organización.

A continuación, para facilitar una mejor comprensión sobre la importancia de la mujer en la productividad global, el documento presenta en la sección 2 la contextualización sobre la participación de la mujer en la gobernabilidad de algunos países que han desarrollado estrategias para no paralizar la economía en tiempos de crisis, como base para el planteamiento del problema

de manera descriptiva; así como, las principales variables de economía colombiana que se relacionan con el desequilibrio de inequidad.

En la sección 3, se describe la problemática empresarial motivo de estudio y, en la sección 4, se presentan las posibles acciones que desde la gobernabilidad corporativa pueden desarrollarse como solución a esta problemática.

2. Contexto

Actualmente, alrededor del mundo se ha levantado una protesta de colectivos que reclama aquellos derechos que han sido transgredidos. Muestra de ello, en Santiago de Chile el 25 de noviembre de 2019, en conmemoración al día Internacional de la No Violencia a la Mujer, “Las Tesis” grupo de feministas chilenas oriundas de Valparaíso, a través del canto "Y la culpa no era mía, ni dónde estaba, ni cómo vestía... el violador eres tú", hacen una exposición pública que sobrepasa la discusión de género, y manifiesta la posición social con un rechazo determinante a la violación de los derechos humanos.

La réplica de esta expresión, en diferentes países como Argentina, Perú, Venezuela, México, España, República Dominicana, Francia, Costa Rica y Uruguay, entre otros y su efecto multiplicador, es la muestra de cómo a través de las redes sociales y su aporte, la comunicación global se ha hecho más eficaz.

En el texto “Identidad de Género y Derechos Humanos: La Construcción de las Humanas”, Marcela Lagarde (1997), señala cómo la protesta por resarcir los derechos no es en excepción de lo femenino o las mujeres. La protesta es una voz social que incluye a ambos géneros y su inconformismo por la situación recalcitrante de inequidad.

Uno de los ejemplos más relevantes en términos de inequidad es el mercado laboral. En el estudio de “Avance Global: Tendencias del Empleo Femenino” (OIT, 2018), se señala que la participación femenina en el mercado laboral en el mundo es del 48,5 por ciento, una tasa de 26,5 puntos porcentuales más baja que la de los hombres (ver tabla 1).

Tabla 1. Nivel y tendencias de las tasas de participación en la fuerza de trabajo y de desempleo, por sexo 2009-2021.

País/región	Tasa de participación en la fuerza de trabajo (porcentajes) y diferencia entre los géneros (puntos porcentuales)						Tasa de desempleo (porcentajes) y relación entre la tasa de desempleo femenina y masculina				
	Hombres		Mujeres		Diferencia (mujeres-hombres)		Hombres		Mujeres		Razón (tasa femenina/tasa masculina)
	2018	2018	2009-2018	2018	2018-2021	2018	2018	2009-2018	2018	2018-2021	
	2018	2018	2009-2018	2018	2018-2021	2018	2018	2009-2018	2018	2018-2021	
MUNDO	75,0	48,5	▼	26,5	▲	5,2	6,0	▲	1,2	▲	
Países en desarrollo	81,1	69,3	▼	11,8	▶	4,6	6,1	▼	1,3	▲	
Países emergentes	76,1	45,6	▲	30,5	▲	5,2	6,1	▲	1,2	▲	
Países desarrollados	68,0	52,4	▼	15,6	▼	5,3	5,6	▶	1,1	▶	
África del Norte	71,9	21,9	▼	50,0	▼	9,1	19,5	▼	2,2	▲	
África Subsahariana	74,0	64,7	▼	9,3	▼	6,4	8,2	▼	1,3	▲	
América Latina y el Caribe	77,1	51,5	▼	25,6	▼	6,8	9,5	▼	1,4	▲	
América del Norte	67,9	55,8	▶	12,1	▼	4,6	4,4	▲	1,0	▼	
Estados Árabes	77,2	18,9	▲	58,3	▼	6,8	16,3	▲	2,4	▼	
Asia Oriental	74,7	59,1	▲	15,6	▲	4,8	4,2	▲	0,9	▲	
Asia Sudoriental y el Pacífico	79,4	56,5	▼	22,8	▼	3,5	3,3	▼	0,9	▶	
Asia Meridional	79,0	27,6	▼	51,4	▲	3,7	5,2	▲	1,4	▼	
Europa Septentrional, Meridional y Occidental	63,4	51,6	▼	11,9	▼	7,9	8,2	▲	1,0	▶	
Europa Oriental	67,0	51,8	▲	15,2	▼	5,6	4,9	▶	0,9	▶	
Asia Central y Occidental	73,5	45,1	▼	28,4	▼	8,0	9,4	▲	1,2	▼	

Fuente: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino, 2018.

Ciñéndose a la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), donde todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, la lucha que por décadas ha sostenido la mujer para establecer una participación equitativa que le otorgue mejores oportunidades, configura un cambio de mentalidad social.

Esta fase de reestructuración, alejada cada vez más del hombre en su estado primitivo y que configura a la mujer como un componente clave para el liderazgo de modelos sociales sostenibles, presenta en la actualidad una brecha donde según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017), en América Latina sólo una de cada cinco empresas tiene una mujer en puestos de alta dirección y sólo el 7% de las posiciones de los consejos directivos son ocupados por mujeres.

En Colombia desde los años 50 la mujer, en su rol como individuo, obtuvo el reconocimiento y la participación a partir del voto. Con este avance en la batalla por parte del género en participar activamente desde su rol social para ser tenida en cuenta sencillamente como individuo, se expone cada día con mayor fuerza la gran polémica de disparidad entre hombres y mujeres que más allá de compararse en términos de fuerza, cuentan con una capacidad pensante

capaz de ser autónomas y competir en términos académicos, de valores y estratégicos por la justicia de adquirir voz y participación.

Para potencializar el 5° Objetivo De Desarrollo Sostenible – ODS, denominado “Igualdad de Género” y crear alternativas desde la educación que contribuyan a eliminar los estereotipos, es necesario e imperativo conocer algunos indicadores económicos que permitan identificar cómo se encuentra hoy Colombia respecto a las preferencias educativas y salarios devengados.

Comprender este contexto, permite reconocer la importancia en la participación social activa que nos corresponde como ciudadanos y encontrar el foco donde debemos ubicar nuestros esfuerzos, es decir: “hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras puedan conducir a mejoras significativas y duraderas” (Senge, 2016, p.147).

Una muestra, del liderazgo de la mujer y su contribución en los sistemas económicos sociales, ha sido la participación dentro de la política y el manejo de la crisis en la pandemia del Covid 19, donde se ha demostrado que “la fuerza no proviene de la capacidad física sino de la capacidad indomable” (Mahatma Gandhi, s. f.) del individuo en el manejo de la situación, procurando la estabilidad de los países en medio de la crisis.

A continuación, se presentan algunos de los países que mejor desarrollo de estrategias han tenido en la situación y los líderes que las han generado; para esto, se recurrió a los medios de comunicación como fuentes de información y divulgación para entender cómo fue el manejo de las estrategias.

PAÍS: ALEMANIA

PERSONAJE: Angela Dorothea Merkel

CARGO: Canciller federal



Fuente: Reuters /M. Sohn

ESTRATEGIA: En la fase más temprana del brote, su estrategia se concentró en comunicar a la población sobre la necesidad de tomar en serio la situación y la gravedad que representaba para la población; además, ejecutó un plan de cooperativismo junto con Emmanuel Macron,

presidente de Francia, que incluía ayudas para los países menos favorecidos de la Unión Europea, mutualización de la deuda, lo que significa la creación de un bloque de cooperación para ayudar a estos países a enfrentar la crisis desatada por el coronavirus. (Mar Pichel. BBC News Mundo, abril 2020)

PAÍS: NUEVA ZELANDA

PERSONAJE: Jacinda Kate Laurell Ardern

CARGO: Primera ministra de Nueva Zelanda



Fuente: 2020 Getty Images

ESTRATEGIA: Su estrategia estuvo concentrada en dar alerta máxima en la fase más temprana del virus. Generó restricciones fronterizas dentro de las cuales prohibió la entrada a extranjeros y como medida solidaria generó un fondo que representa el 4% del producto interno bruto del país como un paquete de estímulo para mitigar el impacto causado por el Covid-19. (EFE, Sídney (Australia) 17 marzo, 2020)

PAÍS: ISLANDIA

PERSONAJE: Katrín Jakobsdóttir

CARGO: Primera ministra de Islandia



Fuente: EFE

ESTRATEGIA: El éxito de su estrategia radicó en hacer pruebas gratuitas para todos los ciudadanos y seguimiento de la enfermedad en los casos detectados, sin recurrir al cierre de los colegios. (Lioman Lima. BBC News Mundo. 10 de abril, 2020)

PAÍS: NORUEGA

PERSONAJE: Erna Solberg

CARGO: Primera ministra de Noruega



Fuente: EFE

ESTRATEGIA: Adicional a tener como medida preventiva el aislamiento, la primera Ministra utilizó como estrategia comunicarse de manera directa con los niños de su país, a través de un mensaje contundente “está bien que se sientan asustados”; para ellos, desarrolló una plenaria donde el objetivo era resolver todas las dudas frente a la situación. (Valeria Gil. Coronavirus. Corresponsal de Paz. 7 abril, 2020).

PAÍS: FINLANDIA

PERSONAJE: Sanna Marin

CARGO: Primera ministra de Finlandia



Fuente: 2020 Getty Images

ESTRATEGIA: Este país Nórdico concentró su estrategia de comunicación en conectar el mensaje basado en hechos a través de influenciadores sociales que colaboraron con el gobierno para difundir el mensaje a la población y entregar información veraz, rápida y efectiva. (Pía Larrondo, Emol. 20 de abril de 2020).

PAÍS: TAIWAN

PERSONAJE: Tsai Ing-wen

CARGO: Presidenta de Taiwan



Fuente: AFP

ESTRATEGIA: En Enero a la primera señal de alerta, puso en marcha 124 medidas para evitar la propagación dentro de las cuales se concentró en la detección temprana a través de pruebas para las personas provenientes de Wuhan. Como parte del plan y una vez controlada la situación de su país, uno de sus planes de cooperación ha sido la ayuda a otras naciones, para esto ha dispuesto envío de tapabocas a otros países. (Riyaz Khaliq, AA News. 15 de abril, 2020).

PAÍS: DINAMARCA

PERSONAJE: Mette Frederiksen

CARGO: Primera ministra de Dinamarca



Fuente: EFE

ESTRATEGIA: En principio el cierre de fronteras e instituciones ayudó al control en el manejo del virus. La presidenta Frederiksen garantizó, a través de sus comunicaciones, siempre estar en compañía de expertos y autoridades sanitarias para asegurar la claridad en el mensaje. Además, inició con el plan pionero de cubrir el 75% de salarios para evitar los despidos masivos logrando llegar a un acuerdo entre sindicatos y la empresa. (El Ágora, Madrid. 23 marzo, 2020)

Con la situación mundial que trajo el Covid-19, los gobiernos de estos países evidenciaron el papel fundamental de la mujer en las esferas de poder y las posibles estrategias, donde la comunicación, la empatía, la lógica y el sentido común han tenido un papel fundamental dentro de sus planes de gobierno.

Para garantizar el bienestar de cada país, estas mujeres coincidieron en la gestión de la crisis con políticas públicas que las diferenciaron de otros países en la efectividad de controlar la propagación de la enfermedad. Entre los aciertos que se identificaron a nivel global están:

1. Haber detectado de manera oportuna el problema.
2. Comunicar a la población la gravedad de la situación.
3. Rodearse de expertos.
4. Implementar de manera inmediata, el cierre de fronteras como una de las mejores alternativas para cuidar a sus habitantes de manera efectiva.

5. Identificar, con pruebas masivas gratuitas, los casos de Covid 19.
6. Implementar fondos para mitigar el impacto dentro de sus países y evitar despidos masivos.
7. Establecer ayudas y cooperación entre países.
8. Utilizar los canales de comunicación en red presentes en la tecnología moderna como estructura que conecta a los individuos de manera ágil y eficaz, para hacer frente a la situación global del Covid-19, y convertirlos en herramientas de información oportuna para lograr objetivos comunes y unir diferentes grupos en momentos de crisis.

Así pues, el reconocimiento de la mujer como eje de conexión y constructora de redes de cooperación humana seguirá siendo fundamental en el desarrollo social para el resurgimiento de la economía.

Incluir a la mujer en el sistema de gobierno corporativo puede ayudar en eliminar los estereotipos de género dentro de las organizaciones y aumentar el trabajo de cooperación para el desarrollo de estrategias corporativas que permitan lograr un equilibrio en el sistema de trabajo.

A pesar de que la equidad de género ocupa un espacio importante en la agenda mundial para el desarrollo en la economía global, la representación de la mujer en las juntas directivas dentro del sistema corporativo presenta aún un gap amplio entre hombres y mujeres a nivel mundial.

A continuación, en el Global Gender Gap Report, 2020, que compara 153 países en su progreso hacia la paridad de género, se observa el porcentaje de mujeres en juntas directivas.

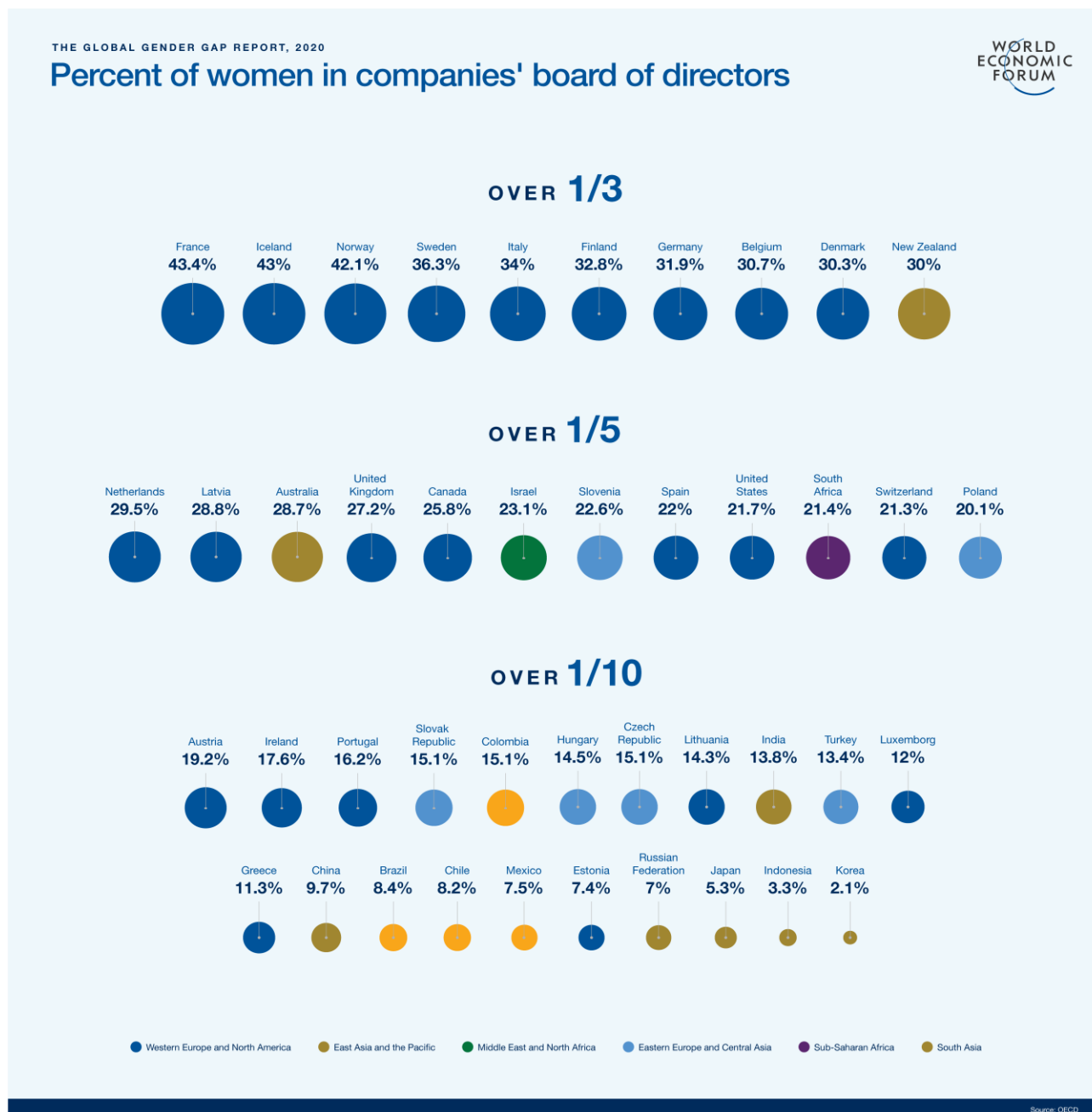


Figura 1. The Global Gender Gap Report, 2020.

Fuente: Foro Económico Mundial 2020.

Los 10 países que encabezan la lista de participación de la mujer en juntas directivas, y que pertenecen a la OCDE, son países que han creado conciencia y oportunidades para reducir las brechas de género.

En Colombia, por cada 10 hombres que tienen participación en juntas directivas hay una mujer, lo que significa un reto mayor en la elaboración y ejercicio de las políticas corporativas para la equidad de género.

A continuación, se presentan las principales variables de economía colombiana que se relacionan con el desequilibrio planteado en este proyecto aplicado empresarial:

Pobreza:

Según cifras del DANE, Colombia cuenta con una población de 48.248.494 personas de los cuales 51,2% son mujeres y 48,8% son hombres y de acuerdo al boletín técnico de pobreza monetaria en Colombia DANE (2018) el índice de pobreza, de la población, es del 27%.

Desempleo:

De acuerdo con las cifras del DANE (2019), “en Colombia la tasa de desempleo para el mes de julio de 2019, fue 10,7%, lo que representó un aumento de 1,0 punto porcentual respecto a julio de 2018 (9,7%). La tasa de ocupación se ubicó en 56,2%, lo que significó una disminución de 1,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (57,4%)”.

Entre mayo y julio del 2019, la tasa de desempleo para las mujeres superó en 5 puntos porcentuales la de los hombres: 13,1% y 8,1%, respectivamente (ver figura 2).

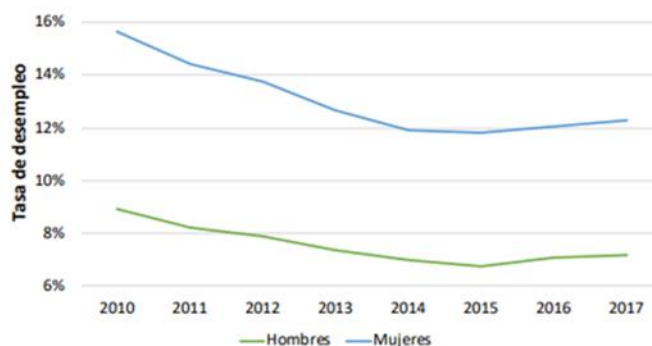


Figura 2. Tasa de desempleo de hombres y mujeres 2010-2017.

Fuente: DANE 2019.

“En 2018, la tasa mundial de desocupación femenina, del 6 por ciento, supera a la masculina en alrededor de 0,8 puntos porcentuales”. OIT, Avance Global: Tendencias del Empleo Femenino, 2018.

Equidad de género:

La Encuesta Equidad de Género 2019 de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), reveló que la menor participación de la mujer en el sector empresarial colombiano se da en cargos directivos y de primer nivel. A continuación, tablas 2 y 3.

Tabla 2. Tipo de cargo y participación de hombres y mujeres de acuerdo a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) 2019.

Tipo de cargo	Mujeres	Hombres
Junta Directiva, Consejo Directivo y órgano que haga sus veces.	25,0%	75%
Cargo directivo de primer nivel (presidente y gerente general).	33,5%	66,5%
Cargos directivos de segundo nivel (vicepresidentes o cargos similares que reportan a los de primer nivel).	46%	54%
Cargos de tercer nivel (analistas, coordinadores, especialistas que reportan a los de segundo nivel).	44,3%	55,7%
Cargos operativos.	34,6%	65,4%

Fuente: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2019

Como se observa en la tabla 2, las mujeres tienen sólo el 25% de participación en Junta Directiva, Consejo Directivo y órgano que haga sus veces y un 33,5% en cargos directivos de primer nivel (presidente y gerente general).

Tabla 3. Posición de Colombia en el Informe Global de Brecha de Género Global (Gender Gap Report) que elabora el Foro Económico Mundial, 2018-2020.

	Posición 2018 (entre 149 países)	Posición 2020 (entre 153 países)
Brecha de género	40	22
Empoderamiento político	59	33
Educación	1 junto a otros países	1 junto a otros países
Participación económica	39	42
Igualdad salarial para trabajos similares	119	122
Cierre de brecha en empoderamiento político	10,3%	31,8%

Fuente: Foro Económico Mundial 2020.

De acuerdo al Informe Global de Brecha de Género que elabora el Foro Económico Mundial, Colombia ocupó el puesto 122 en brecha salarial entre 153 países y el puesto 22 en brecha de género.

Salario:

Es consecuente que los salarios de las personas dependen del nivel educativo adquirido, lo que es motivo de preocupación es la diferencia salarial entre hombres y mujeres con el mismo nivel de educación. En 2010, la brecha salarial era del 18.4% y en los últimos años ha caído ligeramente, ubicándose en 15.9% en 2017 (véase Figura 3). Cuando se comparan los salarios de

las mujeres que conviven con niños con los de los hombres que también conviven con niños se encuentra que la brecha salarial es mucho mayor.

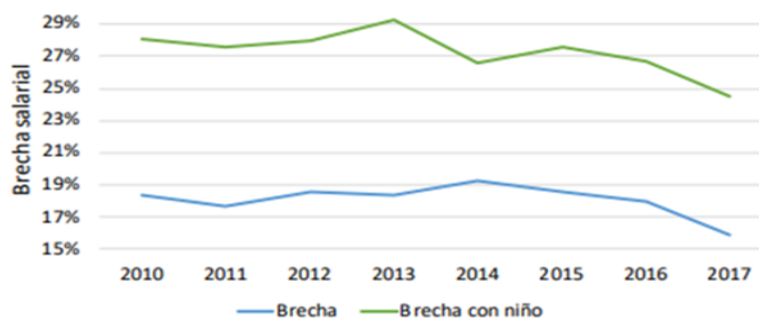


Figura 3. Brecha salarial entre hombres y mujeres 2010-2017.

Fuente: DANE 2019

Sin embargo, hoy las brechas salariales, entre hombre y mujeres, siguen siendo abismales, sin rúbricas específicas que permitan la nivelación salarial.

El desequilibrio presente en la sociedad evidenciado en los indicadores económicos deja en manifiesto por qué la inequidad de género es motivo de protesta.

A continuación, algunos de los beneficios de la igualdad de género en la contribución de los objetivos organizacionales.

1. **RECONOCIMIENTO Y RESPONSABILIDAD.** Como organización responsable con los desafíos globales y la participación en los esquemas de paridad de género, otorga a la organización indicadores positivos de percepción en el compromiso social.
2. **GENERADOR DE CONFIANZA - TALENTO HUMANO.** Tal como lo plantea Roy Adler, en 'Women Matter: Garantizar la igualdad de oportunidades'. Estudios han demostrado que incluir medidas para favorecer la igualdad de género permiten contar con talento humano con mejores capacidades y habilidades en un 58%, lo cual genera retención de talento hasta en un 69% y por consiguiente crecimiento de la organización.

3. **REPUTACIÓN E IMAGEN.** Las buenas prácticas en gobierno corporativo siempre contribuyen positivamente con la reputación y el buen nombre de la organización agregando valor a la imagen y ampliando la confianza en los inversionistas.
4. **SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA - AUMENTO EN SUS GANANCIAS.** Un estudio con las 500 empresas más importantes del mundo, de la revista Fortune, reveló, que las veinticinco compañías con el mejor historial de ascensos de mujeres a altos cargos directivos, obtuvieron ganancias de 18% a 69% más en 20 años. Arnaud Peral Director del PNUD en Colombia.

3. Descripción estudio de caso y/o problemática empresarial

La inequidad y los estereotipos de género son, hoy en día, uno de los principales desafíos sociales y en el sistema corporativo es un objetivo primario. Eliminarlos, es una necesidad para avanzar en la economía global y por ello, requiere de cambios desde la gobernabilidad de la organización a partir de una estrategia en buenas prácticas de gobierno corporativo para impulsar un cambio social y crear un balance en el crecimiento sostenible de las empresas.

Entregar una solución al sistema corporativo es posible, planteando la situación desde la necesidad primordial de las empresas: promover la competitividad, el desarrollo económico y sostenible dentro de la sociedad, contribuyendo con la justicia social y haciendo uso de buenas prácticas en sus proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

Para esto, este proyecto buscará generar una serie de estrategias y/o recomendaciones a esta problemática en el sistema corporativo, a través el proceso de pensamiento inventivo sistemático, método SIT (Systematic Inventive Thinking), para brindar alternativas integrativas que al tiempo que aumentan la productividad, generen un cambio social, brindando respaldo al mundo empresarial.

Las soluciones integrativas crean valor y fomentan la participación para ambas partes, permiten que cada participante quede satisfecho en el tiempo y obtenga una solución a su problemática, duradera y sostenible. (Thompson, 2014)

Entregar alternativas para aumentar la equidad de género en el sistema corporativo, le permite a la organización contar con soluciones que establezcan la institucionalidad de la inclusión de género en el sistema estructural de composición y en políticas a nivel de gobierno corporativo, como mecanismo formal y práctico de las organizaciones para establecer incentivos, controles, autoridades y responsabilidades de los tomadores de decisión a nivel de propiedad, dirección y alta gerencia para disminuir los estereotipos de género.

Por esta razón, este documento presenta una guía de trabajo práctica como modelo para: primero, identificar la situación actual de equidad en el gobierno corporativo; segundo, impactar la organización estableciendo un objetivo compartido; y tercero, promover la equidad de género en las buenas prácticas de gobierno corporativo con la vinculación en programas de Responsabilidad Social Empresarial que correspondan con el objetivo de fomentar equidad de género.

4. Descripción de las alternativas, estrategias y/o acciones que se toman en el análisis del estudio de caso y/o solución a la problemática empresarial

El aporte de este proyecto es proporcionar a las empresas una guía de trabajo con estrategias puntuales que les permita contribuir en fomentar la equidad de género, dentro de la participación de la mujer en la organización y recuperar sus derechos fundamentales, de manera práctica, optimizando el recurso y haciendo uso de las herramientas con las que cuenta actualmente el modelo organizacional. Para esto, en el numeral 4.1, Se expone cuál es la figura de la organización dentro de la situación; en el numeral 4.2, se ha diseñado una guía de trabajo auto dirigido del cuerpo directivo con acciones que desde la gobernabilidad corporativa contribuyen como recomendación para fomentar la equidad de género y finalmente en el numeral 4.3, hay una referencia de participación en un Modelo de Colaboración Femenina, Inspiring Girls, el cual representa otra manera de eliminar estereotipos de género dentro de la organización, usando redes de voluntariado, como estrategia de responsabilidad social empresarial alineada al objetivo de construir equidad.

4.1 Figura de la organización dentro de la situación

En la búsqueda del equilibrio corporativo, para establecer el proceso de la toma de decisiones y buscando evitar los conflictos de interés en el sistema, nace como mecanismo de contrapeso a la Administración el Gobierno Corporativo, que tiene como objetivo asegurar la equidad, transparencia, responsabilidad y resultados, según la OCDE.

A este punto, se hace definitiva la asimilación y apropiación de este criterio por parte de los organismos de Gobierno y control de las organizaciones que como parte de sus programas de RSE apoyen el 5° Objetivo de desarrollo sostenible. La equidad de género como soporte institucional es vital y hace parte de las buenas prácticas y comportamiento empresarial responsable.

Establecer y financiar estrategias mediáticas como mecanismo de tratamiento general en la búsqueda de la excelencia empresarial y políticas en el sistema para un buen gobierno como lo expresa Deloitte (2020), que no sólo fortalezcan la sostenibilidad de las organizaciones para impulsar el crecimiento y la generación de riqueza, sino que además contribuyan con un cambio exigido socialmente; es decir, cumplir con lo necesario para desarrollar medidas que además de justas y válidas, sean eficaces.

Una solución del problema de desequilibrio de género en los consejos directivos se ha presentado en países como Alemania, Italia y Francia quienes han introducido como instrumento las cuotas obligatorias en sus sistemas sancionatorios como elementos disuasivos. Esto, ha generado un aumento en la participación de mujeres y una solución eficaz para la mejora del gobierno corporativo. Miller, Katharina (2018).

Otra manera de incluir buenas prácticas es establecer en los Códigos de buen gobierno prescripciones legales en el que se recoja la igualdad de género como recomendación para integrar la composición y acceso de manera equitativa al consejo y la alta dirección.

Del lado de los objetivos de desarrollo globales, la Agenda 2030 que establece la igualdad de género en todos los niveles, se hace fundamental registrar evidencias desde las mismas empresas de cómo la igualdad de género en los consejos directivos contribuye en la competitividad

de la empresa y rompe con los estereotipos de género para ayudar a la cohesión social, impulsando su rendimiento.

Crear escenarios donde sea posible compartir esta evidencia a nivel de gobierno corporativo para que realmente impacte en las altas esferas de poder. Para esto, sería interesante generar un programa donde se cree redes y canales de interacción entre individuos basados en la confianza de estos puentes de conectividad social logrando la cohesión necesaria para generar cambios sociales. (Rebeca Grynspar y Luis Felipe López-Cavai, Pensamiento Iberoamericano n°1).

4.2 Recomendaciones para fomentar la equidad de género dentro de la organización, un interés común.

La implementación de la guía de trabajo propuesta en este proyecto apunta al objetivo de crecimiento de la organización y/o empresa, teniendo en cuenta la inclusión de la mujer en el sistema de gobierno como elemento ganador y enfoque estratégico de la organización.

La estrategia estructural principal, está basada en el proceso de implementación de la Guía de Trabajo Auto dirigido diseñada para este fin; esta, es la herramienta fundamental para el líder que busca ser resonante como “gestor de significados” de un grupo (Goleman, D et al., 2009) y proporciona pautas para que los demás interpreten y reaccionen ante el objeto de estudio: equidad de género en el sistema corporativo.

4.2.1 Guía de Trabajo Auto dirigido (G-TRA) para fomentar la equidad de género partiendo del cuerpo directivo de la organización:

Esta guía de trabajo se logra a partir del principio “*la forma sigue la función*” acuñado por el proceso de pensamiento inventivo sistemático, método SIT (Systematic Inventive Thinking), utilizado en arquitectura, donde la forma plantea cómo hacerlo, si se conoce la función, es decir,

para qué se quiere; en este caso, nuestra función es lograr equidad de género en el sistema corporativo y la forma será descrita a continuación.

La Guía de Trabajo Auto dirigido (G-TRA) se ejecuta en tres pasos: 1. Un diagnóstico denominado Identifica, 2. Estrategias para impactar con la visión compartida y 3. Promover con la Comunicación. Cada momento será descrito con una definición, estrategias de implementación y un ejemplo aplicado (ver figura 4).



Figura 4. Guía de trabajo Auto dirigido.

Fuente: propia.

4.2.1.1 IDENTIFICA - DIAGNÓSTICO: Haga un diagnóstico de la situación actual de la organización.

Tener clara la situación actual de la empresa, con respecto a la equidad de género contribuye al entendimiento de la posición inicial y como registro de evidencia del momento 0 de la organización para que sea posible el registro de cambio respecto a los resultados obtenidos una vez implementada la guía de trabajo.

Para implementar responda las siguientes preguntas:

1. ¿Quién conforma la junta directiva en su organización?
2. ¿Cuántos hombres, cuántas mujeres?
3. ¿Quién hace parte de la toma de decisiones en su organización?
4. ¿Qué medidas ha implementado usted en el último año para fomentar la equidad de género?
5. ¿Con qué recurso cuenta para fomentar la equidad de género en su organización?

Identificar los recursos disponibles es una tarea fundamental en la búsqueda de soluciones, de acuerdo a la metodología SIT (Systematic Inventive Thinking), como modelo de referencia para hacer el ejercicio de identificación de recursos con el ejercicio de Mundo Cerrado, se sugiere a la organización realizar una lista de todos los recursos o componentes disponibles. Esto contribuye a crear ideas novedosas a bajo costo, o incluso sin necesidad de un costo adicional.

La figura 5 y 6 muestran un ejemplo de aplicación del diagnóstico que puede direccionar las empresas en su trabajo auto dirigido.

G-TRA
Guía de Trabajo Auto Dirigido

1 **Identifica - Diagnóstico**
Situación actual
Responda:

¿Quién conforma la junta directiva en su organización?
R/ No hay junta directiva.

¿Cuántos hombres, cuántas mujeres en el cuerpo directivo?
R/ 2 hombres (Fundador y Co-fundador) y 2 mujeres (Gerente General y Gerente Regional)

¿Quién hace parte de la toma de decisiones en su organización?
R/ Fundador y Co-fundador

¿Qué medidas ha implementado usted en el último año para fomentar la equidad de género?
R/ Asignar cargos de reclutamiento administrativo femenino

¿Con qué recurso cuenta para fomentar la equidad de género en su organización?
R/ Con 2% de las utilidades para este programa.

2

Figura 5. Identifica - Diagnóstico

G-TRA
Guía de Trabajo Auto Dirigido

1 **Identifica - Diagnóstico**
Conocer la situación actual
Ejercicio:

Lista de los recursos disponibles alrededor de la situación:

Dentro de la empresa contamos con estos elementos:

- Visión
- Misión
- Valores Institucionales
- Comité de convivencia
- Gerencia
- Back office:
- Área de gestión humana
- Área de Operaciones
- Área de Comunicaciones
- Mujeres
- Oficinas en todo el país
- Reuniones periódicas
- Convención Nacional.

3

Figura 6. Identifica - Diagnóstico

Fuente: propia

La primera pregunta, es fundamental para conocer la conformación de la empresa. Las organizaciones que cuentan con junta directiva tienen la estructura establecida para ejecutar políticas de equidad, ya que adicional a proveer institucionalidad integra conocimiento y experiencia al proceso de toma de decisiones y tienen una visión holística que reúne elementos de otros grupos de interés. La segunda pregunta, permite hacer una aproximación de la participación de la mujer en la organización. La tercera pregunta, establece donde está concentrada la toma de decisiones y la cuarta y quinta pregunta, evidencia el interés actual de la empresa en prácticas que fomenten la equidad de género.

A continuación, la metodología para identificar en qué tipo de alerta se encuentra su organización:

La respuesta de cada pregunta tendrá un puntaje de acuerdo con su respuesta:

Para las preguntas de la 1 a la 3. Califique de acuerdo con su respuesta.

- Hay igualdad de participantes hombres y mujeres. 5 puntos.
- Hay participación de ambos géneros, pero los hombres tienen mayor representación. Por cantidad o por poder de decisión que otorga el cargo. 3 puntos
- No hay participación de mujeres. 0 puntos

Para la pregunta 4. Califique de acuerdo con su respuesta.

- En el último año se han implementado medidas para fomentar la equidad de género. 5 puntos.
- En el último año no se han implementado medidas para fomentar la equidad de género. 0 puntos.

Para la pregunta 5. Califique de acuerdo con su respuesta.

- El recurso disponible para fomentar la equidad de género es mayor o igual a 5 % de la rentabilidad. 5 puntos.

- El recurso disponible para fomentar la equidad de género es mayor o igual al 3% pero menor al 5% de la rentabilidad. 3 puntos.
- Cuenta con el 2% de la rentabilidad o menos, algunas veces incluso no existe recurso disponible para fomentar la equidad de género. 0 puntos.

Identifique la alerta en la que se encuentra la organización:

Sume los puntos obtenidos y establezca en qué alerta de acuerdo al siguiente puntaje se encuentra su organización.

Alerta Roja: de 0 a 10 puntos

Alerta Amarilla: 11 - 13 puntos

Alerta Verde: 15 puntos

La evaluación del ejemplo presentado en la figura 5. es **Alerta Roja con una calificación de 8 puntos.**

Respuestas:

1. ¿Quién conforma la junta directiva en su organización? 0 puntos. No hay mujeres.
2. ¿Cuántos hombres, cuántas mujeres? 3 puntos. Las mujeres tienen participación, pero hay mayor representación de hombres ya que quienes tienen el poder de decisión son en este caso los hombres. Aquí se deberá tener en cuenta el poder de decisión del cargo que desempeña cada uno.
3. ¿Quién hace parte de la toma de decisiones en su organización? 0 puntos. No hay participación de la mujer.
4. ¿Qué medidas ha implementado usted en el último año para fomentar la equidad de género? 5 puntos.
5. ¿Con qué recurso cuenta para fomentar la equidad de género en su organización? 0 puntos.

Establecer si existe junta directiva dentro de la organización es un indicador que expresa la forma de gobierno corporativo, desde allí se establece la visión de la organización y toma de decisiones en las empresas a largo y corto plazo. Este es un ente que busca mayor transparencia en las organizaciones, por tanto, conocer si existe es un indicador que le permitirá saber a la organización quién o quienes visualizan e integran los elementos que abanderan la visión y políticas en términos de equidad.

El número de hombres y mujeres dentro de la junta directiva le ayudará a determinar el porcentaje de participación de las mujeres en roles de primer nivel. Si una compañía no tiene mujeres en estos cargos o existe un porcentaje menor al de hombres en sus puestos más altos, es probable que no haya cultura de equidad.

Conocer quién hace parte de la toma de decisiones dentro de la organización es un ejercicio para tomar conciencia del porcentaje de participación de la mujer en la toma de decisiones. Allí, la empresa identificará si existe igualdad de género o el porcentaje de participación de hombres y mujeres en cargos de primer nivel. Si una compañía no tiene mujeres participando en la toma de decisiones o existe un porcentaje menor al de hombres en sus puestos más altos, es probable que no haya cultura de equidad.

Responder a las medidas que ha tomado la organización para fomentar la equidad de género en el último año, dará un espectro del interés de la organización en el tema de equidad. Si se han tomado medidas como en el ejemplo “asignar cargos administrativos para personal femenino” se deberá sacar un porcentaje que establezca si la remuneración de acuerdo con cargos y competencias es equitativa respecto al personal masculino. Otra alternativa para establecer

medidas podría ser poseer un comité de equidad de género dentro de la organización o políticas que aseguren el cumplimiento de equidad dentro de la empresa.

Saber si la organización destina recurso para fomentar la equidad de género en la organización es uno de los indicadores más importantes ya que evidencia el interés de la organización y su compromiso con el recurso.

Resolver estas preguntas ayudará a la organización a tomar conciencia del compromiso que hoy tiene frente al objetivo de equidad de género. Se busca establecer una métrica que permita definir participación de hombres y mujeres para diagnosticar la participación equitativa de género.

En la figura 6. se debe realizar la lista de los recursos disponibles alrededor de la situación. Este paso ayuda a identificar los recursos con los que cuenta la organización (internos o externos) que están presentes en el sistema y en el entorno. Tener un mapeo de los recursos con los que cuenta la organización facilita el proceso para encontrar soluciones innovadoras que contribuyan con la equidad de género.

Cómo realizar este ejercicio:

En este ejercicio, se enlistaron recursos que podrían ser comunes en las empresas y con los que cuenta sin necesidad de hacer una inversión adicional. Aquí, es importante que identifique si la organización cuenta con ellos y haga conciencia de este recurso que será de gran ayuda para el desarrollo de sus estrategias y posibles soluciones.

En conclusión, la etapa uno es importante para identificar cuál es la situación actual y qué iniciativas desarrolla hoy la empresa; sólo haciendo un diagnóstico actual en términos de equidad, se pueden establecer en el siguiente paso el objetivo que quiere alcanzar la organización.

Para esto, se recomienda establecer la situación actual y las dimensiones a trabajar con una evaluación 360° como lo es Great place to work. Es necesario recopilar información sincera sobre las capacidades de liderazgo para hacer conciencia y ser eficaz en el desarrollo de esta gestión. (Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A., 2009). Quienes ocupan los niveles más elevados parecen tener una visión más inexacta de su propio trabajo. Para tener una evaluación cuantitativa y cualitativa sobre el trabajo que las compañías hacen en términos de equidad, ausencia de favoritismo y justicia, Great place to work utiliza dentro de su medición el factor de imparcialidad, para que, la organización conozca qué tanto los colaboradores tienen confianza en sus líderes para el tema de equidad. (ver figura 7).

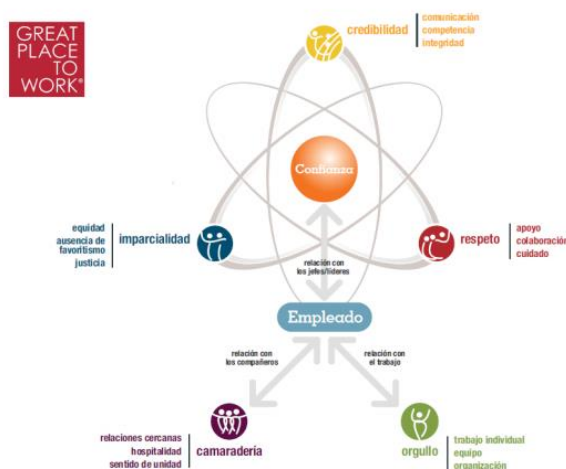


Figura 7. Modelo Great Place to Work

Fuente: Great place to work

El modelo planteado para conocer la percepción y la calidad de relaciones en el lugar de trabajo desarrollado por Great Place to Work está en las encuestas de Trust Index, respondida por servidores y funcionarios, dentro de la cual uno de los factores analizados es la dimensión de imparcialidad; allí, el modelo a través de una escala de valoración evalúa la equidad, como variable principal, y sub-variables equidad en el trato y equidad en la remuneración.

4.2.1.2 IMPACTA – VISIÓN COMPARTIDA: en esta etapa se establece el objetivo de equidad de género dentro de la visión compartida.

El tener una visión compartida para lograr la equidad de género en el sistema de gobierno corporativo, refleja la visión personal del compromiso de la gente que comparte esta visión. (Senge, 2016, p.259). Crear una visión común contribuye con alinear la energía de cada miembro y potenciarla al equipo. (Senge, 2016. p. 291). Uno de los cometidos emocionales fundamentales del liderazgo es contribuir a encontrar sentido, tanto para uno mismo como para los demás. (Goleman et al. 2003).

Para implementarlo se propone hacer uso de la herramienta SIT – unificador de ideas- con la pregunta guía: ¿Cómo su rol dentro del cuerpo directivo (la visión) de la organización y/o empresa fomenta la equidad de género dentro de la organización?

Resuelva esta pregunta y dé a conocer la respuesta a toda su organización incluyendo la metodología en la que usted evaluará su aporte (Great Place to Work).

A continuación, se describen algunas acciones de cómo desde su rol en el cuerpo directivo puede ayudar en fomentar la equidad de género dentro de la organización.

- a. Incluyendo dentro de la visión compartida el objetivo de equidad de género.
- b. Estableciendo dentro de los valores organizacionales la equidad como principio ético y de compromiso social.
- c. Agregar en los Códigos de gobierno políticas con prescripciones legales en el que se recoja la igualdad de género como recomendación para integrar la composición y acceso de manera equitativa al consejo y la alta dirección.

A continuación, se presenta un ejemplo de la segunda etapa de trabajo auto dirigido, la cual permite establecer el objetivo para impactar a la organización desde el cuerpo directivo proponiendo la visión compartida dentro del equipo de trabajo, como se puede evidenciar en las figuras. (ver figura 8. 9. 10. 11. y 12.)

G-TRA
Guía de Trabajo Auto Dirigido

2 **Impacta- Visión Compartida**
Establecer el Objetivo
Cree su participación:

Para implementarlo se propone hacer uso de la herramienta SIT - unificador de ideas- con la pregunta guía:

¿Cómo su rol dentro del cuerpo directivo (la visión) de la organización y/o empresa fomenta la equidad de género dentro de la organización?

- Incluyendo dentro de la visión compartida el objetivo de equidad de género.
- Estableciendo dentro de los valores organizacionales la equidad como principio ético y de compromiso social.
- Agregando en los Códigos de gobierno políticas con prescripciones legales en el que se recoja la igualdad de género como garantía de participación en el cuerpo colegiado .

4

Figura 8. Impacta - Visión Compartida

G-TRA
Guía de Trabajo Auto Dirigido

2 **Impacta- Visión Compartida**
Establecer el Objetivo

Cree su participación:

Ejemplos aplicados de visión:

La Visión de **YANBAL** es ser reconocida como la Corporación Latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de prosperidad para todos **que fomenta la equidad de género.**

En **Alpina** estamos comprometidos con crear un mundo de bienestar, alimentando todos los momentos de tu vida y **contribuimos con la equidad de género.**

LÓPEZ QUINTERO ABOGADOS & ASOCIADOS es la firma de abogados comprometida con reivindicar los derechos del Magisterio colombiano y en su ejercicio profesional **fomenta la equidad de género.**

5

Figura 9. Impacta - Visión Compartida

Fuente: Propia.

G-TRA
Guía de Trabajo Auto Dirigido

2 **Impacta- Visión Compartida**
Establecer el Objetivo

Legitimidad, conducta y comportamiento:

Ejemplo aplicado como valor institucional:

Igualdad, transparencia, responsabilidad y Justicia, son los valores con los que la organización promueve que todos los públicos interesados de la organización, internos y externos posean las mismas oportunidades sin importar su sexo, raza, religión, credo, orientación sexual o ideología.

6

Figura 10. Impacta - Visión Compartida

En la figura 9. Se hizo una propuesta de modificación a la visión, de unas compañías escogidas al azar, sólo a modo de ejemplo, donde se incluye la equidad de género, para evidenciar cómo podría ser establecida en la visión de una organización. (Información original suministrada en fuente pública. Página web de cada organización).

G-TRA

Guía de Trabajo Auto Dirigido

2 Impacta- Visión Compartida

Establecer el Objetivo

Legitimidad, conducta y comportamiento:

Ejemplo aplicado como política:

La Política de Equidad de Género demuestra el compromiso y establece sus objetivos de acuerdo con el diagnóstico donde se manifiesta qué debe trabajarse en el manifiesto. Para esto, se gestionan los siguientes campos dentro de la política:

- Reclutamiento para puestos en cargos directivos
- Remuneración
- Empoderamiento
- Capacitación
- Conciliación vida personal, familiar y laboral.
- Acoso laboral o sexual.

7

Figura 11. Impacta - Visión Compartida

G-TRA

Guía de Trabajo Auto Dirigido

2 Impacta- Visión Compartida

Establecer el Objetivo

Legitimidad, conducta y comportamiento:

Ejemplo aplicado como política en la Secretaría de hacienda y crédito público México 2014-2018:

Artículo 71-D. Compete a la Unidad de Igualdad de Género:

- Promover la institucionalización de la perspectiva y transversalidad de género en la cultura organizacional y quehacer institucional de la Secretaría.
- Planear, programar y difundir acciones desde cada cargo dentro de la organización que incorporen la perspectiva y transversalidad de género de conformidad con el presupuesto anual asignado para tal efecto.
- Impulsar y difundir el conocimiento de las obligaciones y derechos contraídos que fomentan la equidad de género en la organización.

8

Figura 12. Impacta - Visión Compartida

Fuente: propia.

Tener un rol dentro del cuerpo directivo de la organización compromete al participante en contribuir con los objetivos estratégicos y la visión de la empresa; liderar en el reconocimiento de la visión de los grupos de interés. Es por esto, que esta posición permite establecer mecanismos y políticas en el gobierno corporativo como creador de la cultura organizacional e institucionalidad, generador de confianza y de los valores que rigen el sistema corporativo y la creación de valor dentro de un sistema colegiado.

Desde el rol que se ejecute dentro del cuerpo directivo es necesario incluir el objetivo de equidad de género en la visión de la organización, en los valores corporativos y en los códigos de gobierno, vale la pena incluir políticas que promuevan la institucionalización de la equidad de

género como compromiso de la empresa como lo mostraron los ejemplos en las figuras 9. 10. 11. Y 12.

En conclusión, la etapa dos es la manera como el cuerpo ejecutivo establece el mecanismo de impacto que la visión compartida tiene dentro de la de la organización. Allí, incluye el objetivo de equidad dentro de la visión de compañía para alinear al equipo en el mismo sentido, y dar paso firme hacia el siguiente paso que será el tercero y último: enfocarnos en cómo fomentar la equidad como cultura.

4.2.1.3 PROMUEVE – COMUNICACIÓN: Hacer uso del lenguaje y la comunicación como herramienta para generar cultura en organización.

La alta gerencia deberá comprometerse con la realización de esta Guía de Trabajo Auto dirigido G-TRA y la transmisión de la misma a toda la organización para que facilite y apoyen la sensibilización.

Es importante resaltar que esta guía pretende interiorizar en los líderes cómo se educa con el ejemplo, potenciando la visión compartida como un objetivo colectivo de respeto a las cualidades individuales, dando oportunidades a todos para contribuir desde sus capacidades y evitar la inequidad, contribuyendo con eliminar los estereotipos de género en los individuos que conforman la organización.

Hacer uso del lenguaje y la comunicación como herramienta para generar cultura en organización es fundamental, para ello impulsar la presencia de mujeres en los cargos de mayor remuneración y alta dirección da continuidad al mensaje en la comunicación interna.

Propuesta de divulgación y conciencia interna:

1. Otorgar igualdad de participación en cargos de primer nivel. Esto impactara la organización desde el ejemplo en los líderes.
2. Establecer un Comité de Equidad de Género, diversidad o inclusión. Este comité deberá contar con un miembro externo a la empresa; tener representación de las diferentes áreas de la organización y presencia de ambos géneros con el objetivo de ser, además

de incluyente, transversal. Deberá contar con funciones específicas, plan de desarrollo, indicadores de medición y control con fechas de reuniones.

3. Establecer el plan de sensibilización al interior de la organización. Aquí se sugiere crear espacios abiertos donde se puedan discutir las situaciones de desigualdad en las diferentes áreas con delegados (líderes y colaboradores). El propósito es que cada 3 meses este comité reúna diferentes delegados de la organización, se establezca un acta de las situaciones a revisar (previamente capturadas por el comité de equidad) y generar compromisos en toda la organización para eliminar estas situaciones. Se sugiere hacer revisión trimestral de los avances y reconocer aquellas áreas que mejor trabajo desempeñan en la eliminación de los casos de desigualdad. Para esto, los líderes tienen una labor fundamental ya que son los encargados de hacer seguimiento a su equipo.
4. Disponer recurso. Esto significa saber con qué profesionales se cuenta y el presupuesto anual asignado para el desarrollo del plan.
5. Establecer programas de Responsabilidad social. La alta gerencia deberá comprometerse con participar en programas de Responsabilidad Social Empresarial que correspondan con el objetivo de fomentar equidad de género; con esta participación se crea el efecto evangelizador dentro y fuera de la organización. Una vez al mes, las mujeres que ocupan cargos de primer y segundo nivel de la organización tendrán la oportunidad de compartir sus experiencias de cómo han logrado obtener sus cargos destacando la importancia de la equidad en el fortalecimiento de los equipos de trabajo y el éxito de los proyectos.
6. Ejecutar programas de vinculación con las familias de los colaboradores. Crear cultura en el colectivo social con los hijos de los empleados. Children at work es una manera de cómo la organización puede recibir a los hijos de sus colaboradores una vez al año para crear una cultura en la infancia cercana y colectivo adolescente donde se hace un recorrido por la organización y además de comunicar las políticas y planes de igualdad por área, cada mujer en cargos de primer y segundo nivel tengan un espacio para compartir su experiencia motivando a ese integrante de la familia, un stakeholder de la organización fundamental en crear cultura organizacional.
7. Establecer igualdad de salarios. En las ofertas de empleo los salarios por cargo sin discriminación de género.

8. Otorgar un objetivo anual de equidad. Para que en los procesos se viva la equidad de género, se recomienda a la organización establece un objetivo anual de equidad. Este se plantea como un reto otorgando responsabilidad a cada colaborador a través de su rol. Deberá ser desarrollado de manera individual respondiendo a: ¿cómo desde mi cargo ayudo a eliminar estereotipos de género? este será evaluado por el comité de equidad y su supervisor directo y deberá llegar hasta la punta de la organización. La evaluación consistirá en ver cómo el planteamiento del colaborador aportó con la equidad de género en el mejoramiento de su proceso.

A continuación, se presenta en la guía, la propuesta de divulgación de cómo vivir en la compañía el propósito compartido y un ejemplo aplicado a un programa de Responsabilidad Social Empresarial para que una organización puede vincularse con programas de responsabilidad social sin tener que pensar en un incremento presupuestal en temas de equidad de género. (Ver figura 13. 14. Y 15.)

G-TRA
Guía de Trabajo Auto Dirigido

3 Promueve - Comunicación
Definir la ejecución

Propuesta de divulgación:

1. Otorgar igualdad de participación en cargos de primer nivel.
2. Establecer un Comité de Equidad de Género, diversidad o inclusión.
3. Establecer el plan de sensibilización al interior de la organización.
4. Disponer recurso.
5. Establecer programas de Responsabilidad social.
6. Ejecutar programas de vinculación con las familias de los colaboradores.
7. Establecer igualdad de salarios.
8. Otorgar un objetivo anual de equidad..

9

Figura 13. Promueve - Comunicación

G-TRA
Guía de Trabajo Auto Dirigido

3 Promueve - Comunicación
Definir la ejecución

La alta gerencia deberá comprometerse con participar en programas de RSE que correspondan con el objetivo de fomentar equidad de género; con esta participación se crea el efecto evangelizador dentro y fuera de la organización.

Ejemplo aplicado a un programa de RSE:

La fundación Inspiring Girls, conecta a sus trabajadoras con niñas en edad temprana (pre - adolescente y adolescente) con el objetivo de compartir historias de éxito de mujeres que han logrado ocupar diferentes cargos dentro del sistema productivo para que con sus historias profesiones, se abra una enorme cantidad de posibilidades para el futuro de las expectadoras.

10

Figura 14. Promueve - Comunicación

G-TRA
Guía de Trabajo Auto Dirigido

3 Promueve - Comunicación
Definir la ejecución

La alta gerencia deberá avalar la participación voluntaria de su personal femenino en las actividades de la fundación. Para esto, sólo deberá otorgar 3 horas de su tiempo laboral al año haciendo posible la participación en las instituciones educativas.

La organización puede vincularse en las sesiones que desee y que hayan sido programadas por la fundación con anterioridad o vincularse desde su inicio en el plan de preparación con las instituciones educativas.

Es muy importante que esta guía sea desarrollada por la voluntaria como modelo y guía de trabajo auto dirigido para preparar su testimonio frente a las niñas, lo cual contribuirá con institucionalizar la dinámica y potencializar el mensaje que se quiere transmitir. **11**

Figura 15. Promueve - Comunicación

Fuente: propia.

Hacer difusión al trabajo de la organización en términos de equidad es una responsabilidad del cuerpo directivo, ya que los tomadores de decisiones generan un canal claro de cultura organizacional y contribuyen a la competitividad de la empresa. Como organización responsable con los desafíos globales y la participación en los esquemas de paridad de género, otorga a la organización indicadores positivos de percepción en el compromiso social. Por esta razón, tener conciencia de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial a los cuales se vincula una organización es tarea del gobierno corporativo.

En conclusión, la comunicación como herramienta estratégica promueve, a través del lenguaje, el mensaje hacia los diferentes públicos objetivo. Es la manera de sensibilizar y crear cultura frente al tema de equidad. Este paso ayuda a reconocer el camino más efectivo que tiene la organización para crear cultura organizacional.

Los tres pasos vistos anteriormente: identificar, impactar y promover, se convierten en una guía de trabajo y herramienta para iniciar el compromiso de equidad en el cuerpo ejecutivo que se encarga de legislar y dar a la organización la dirección clara en el propósito social superior que compromete a todos.

4.3 Modelo de Colaboración femenina: Inspiring Girls. Otra manera de eliminar estereotipos de género dentro de la organización usando redes de voluntariado.

Como lo vimos en el capítulo anterior, la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial, que correspondan con el objetivo de fomentar equidad de género, es una estrategia que, como parte del cuerpo ejecutivo, crea un efecto evangelizador dentro y fuera de la organización.

La importancia de vincularse desde la dirección de la organización, de manera genuina, con proyectos y/o fundaciones interesadas en fomentar la equidad de género permite generar confianza en la organización y asegura la retención del talento humano.

Tal como lo plantea Roy Adler, en 'Women Matter: Garantizar la igualdad de oportunidades'. Estudios han demostrado que incluir medidas para favorecer la igualdad de género permiten contar con talento humano con mejores capacidades y habilidades en un 58%, lo cual genera retención de talento hasta en un 69% y por consiguiente crecimiento de la organización.

Fundaciones como INSPIRING GIRLS son una herramienta en esta estrategia que busca eliminar los estereotipos y continuar con la equidad de género en el sistema corporativo; inspirar a las niñas y adolescentes desde los roles modelo es una fórmula simple y eficiente. Que conozcan mujeres que tomaron las decisiones de su vida ignorando los estereotipos de género constituye una campaña que permea a la joven mujer en una etapa definitiva de su planteamiento como individuo.

Inspiring Girls, que trabaja en beneficio de la equidad de género, se convierte en un modelo de colaboración femenina que permite a la organización contribuir con redes de voluntariado y comunicar de manera efectiva el papel de la mujer dentro de la economía global.

Inspiring Girls es una fundación que trabaja en red con mujeres y adolescentes, a través de reuniones en las instituciones educativas. Estos grupos de mujeres profesionales, que voluntariamente se vinculan a la fundación, tienen como fin motivar a las adolescentes a continuar con sus sueños y proyectos de vida, a través de sus historias: historias reales.

Para vincularse con la fundación basta con hacer clic en <https://inspiring-girls.com.co/#registrat>, allí las personas interesadas pueden inscribirse en 4 modalidades: como voluntarias, como empresas, como colegios o como embajadores, para ser parte de fundación.

Para ser voluntaria, se debe dedicar una hora al año, para participar en una reunión en cualquier institución educativa elegida por la fundación para dar a conocer su testimonio de vida y ser inspiración para las adolescentes.

Para vincular la empresa, es necesario conocer cuál es el interés inicial de la vinculación con el proyecto ya que, adicionalmente a contribuir con fondos para el desarrollo de la fundación, puede vincularse como proyecto de Responsabilidad Social empresarial que busca ser motor social y aliado en el proyecto de eliminar estereotipos de género.

Los colegios que quieran participar o tener al alcance el programa de una hora de reunión (profesionales – alumnas) que ofrece la fundación sólo debe registrarse en la página web: <https://inspiring-girls.com.co/colegios/>.

Este programa no tiene ningún costo para los colegios. Las voluntarias sólo deben donar su tiempo y querer conectarse con las adolescentes contando su historia de vida. Las empresas pueden vincularse con patrocinios o en voluntariado.

Ser embajador es un deber de los hombres que quieran vincularse al proyecto, ya que a través de ellos se da difusión a la labor de la fundación y se da a conocer el programa a más mujeres interesadas en construir en el objetivo de equidad de género.

La fundación Inspiring girls no cuenta con recursos, se financia con los patrocinios de las organizaciones o con donantes que, convencidos con este propósito, aportan recurso.

Es un trabajo de cooperación para que las adolescentes, futuras mujeres, se empoderen de sus sueños viendo mujeres profesionales reales en las carreras que para ellas han sido lejanas durante tanto tiempo.

Inspiring Girls busca acercar de manera directa a las diferentes profesiones, tan alejadas de las niñas entre 11 y 18 años de edad, para que estas niñas puedan conocer de primera mano, y con actores reales, cómo cualquier ideal propuesto o carrera profesional puede ser desarrollada con éxito por una mujer.

Este trabajo de la fundación tiene como fin crear un puente entre la adolescencia y su posible futuro, hasta este momento lejano, mediante una premisa tan sencilla como poderosa, donde adolescentes pueden conectarse con una visión hacia el futuro a través de role models. Miriam González, fundadora de Inspiring Girls explica, “la fundación conecta a las niñas con role models y abre sus ojos a una enorme cantidad de posibilidades para el futuro”.

Es por esto que modelos como Inspiring Girls surgen como piedra angular en la construcción de un nuevo orden socio-intelectual, simple y eficaz, millones de impactos en el mismo concepto alrededor del mundo, una red que crece exponencialmente con tensión y ritmo, se retroalimenta, empodera a sus reclutas acercando información valiosa contenida en role models.

¿Qué escenario más convincente y penetrante que vivir en directo el presente de una de las tuyas, quien estuvo en una situación similar años atrás y aplastó todos los paradigmas ya mencionados y cientos más?

Alguien que también soñaba con ser cineasta, deportista extrema, astrónoma, buzo, artesana, ingeniera, CEO, bombero, astronauta o artista marcial.

Inspiring Girls es un concepto incluyente, replicable en su concepto y masivo en su aplicación. Donde se presencia el cambio, las herramientas del presente emergen amigables, generosas y humildes. Características que contrario a percepciones anteriores, son definidos como los nuevos “súper poderes” sociales.

Inspiring Girls, como las iniciativas similares alrededor del globo, proponen impactar a la mujer en su edad temprana y se postulan como una filosofía de era aplicable a todos los individuos, superando las barreras de sexo, género y orientación.

Es fundamental que las empresas que hoy reconocen el papel de la mujer como eje fundamental de la organización, se incluyan en programas que comuniquen este valor a las nuevas generaciones.

La información que aportan las empresas, respecto a la equidad de género dentro de los sistemas corporativos, en la educación temprana es fundamental para que se sigan alimentando los ideales profesionales en las adolescentes con experiencias reales.

Eliminar los estereotipos de género en el sistema corporativo y contribuir con la construcción de una sociedad más equitativa, justa y con mujeres mucho más empoderadas, es trabajo de todos.

6. Conclusiones

Contribuir con los intereses sociales como enfoque estratégico del sistema corporativo es un mecanismo de creación de valor, es por esta razón que el gobierno corporativo, como accionante principal, tiene como compromiso ser transformador en la construcción de la sociedad, a través de la toma de decisiones con los programas de responsabilidad social empresarial.

Como parte del proceso, entendiendo el rol que juega la organización y cómo su participación trasciende en la nación, es de vital importancia que dentro de los pilares del gobierno corporativo se trabaje por la inclusión de la mujer entendiendo que su cooperación favorece en la creación de mejores resultados.

Reconocer a la mujer como componente social que dinamiza la economía permite maximizar su participación dentro de las instancias de gobierno corporativas, contribuyendo con la equidad de género como elemento ganador que provee valor a la organización y es considerado de alto impacto; así, pronto el sistema se encargará de transformarlo en elemento calificador (Terry Hill, 2017) y fuente de productividad global.

Finalmente, tomar como punto accionante al gobierno corporativo como eje para atacar la inequidad social dentro de un mecanismo de contrapeso y balance, manteniendo un comportamiento ético y transparente, proporcionaría grandes beneficios y resultados sociales donde el ideal es un modelo ejecutado desde la empresa como transformador de la sociedad; entendiéndose a la empresa como creadora de identidad que permea en las prácticas sociales y genera transformaciones profundas en el seno del sistema social.

Referencias bibliográficas

- PNUD (2016). Apoyo del PNUD a la integración de la igualdad de género en todos los ODS incluido el objetivo 5. Disponible en: https://www.undp.org/content/dam/undp/library/SDGs/Spanish/Prospectus%205%20Gender%20Equality_SP.pdf
- Fundación Inspiring Girls. (2016). Disponible en: <https://www.inspiring-girls.es/nuestro-origen/>
- Gender Equality Commission of the Council of Europe (2015). Gender Equality Glossary. Available at: <http://www.coe.int/t/DGHL/STANDARDSETTING/EQUALITY/06resources/Glossarie>
- United Nations Human Rights (2014). Gender stereotypes and Stereotyping and women's rights. Available at: https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Women/WRGS/OnePagers/Gender_stereotyping.pdf
- Pais, A. (2019). BBC NEWS. Las Tesis sobre "Un violador en tu camino": "Se nos escapó de las manos y lo hermoso es que fue apropiado por otras". Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50690475>
- Lagarde, M. (1997). Identidad de género y derechos humanos la construcción de las humanas. Disponible en: https://xenero.webs.uvigo.es/profesorado/marcela_lagarde/construccion_humanas.pdf
- World Economic Forum. (2019) The Global Gender Gap Report. Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2020/>
- Organización Internacional del Trabajo (2018). Avance Global: Tendencias del Empleo Femenino. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf
- Gómez R., A. (2018). Equipares, sello de equidad laboral. La tasa mundial de participación femenina en el mercado laboral es del 48,5%, la de los hombres un 75%. Disponible en: <http://www.equipares.org/la-tasa-mundial-de-participacion-femenina-en-el-mercado-laboral-es-del-485-la-de-los-hombres-un-75/>
- OIT (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe/ Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP). - Ginebra: OIT, 2017.

Senge, P. (2016). La quinta disciplina (p. 147). Buenos Aires: Granica.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigacion/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_monetaria_18.pdf.

Asociación Nacional de Empresarios, Andi (2019). Encuesta Equidad de Género. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15676-la-andi-presenta-panorama-y-hoja-de-rut>

Fonseca, Á. (2019). Informe De Empoderamiento Económico De Las Mujeres En Colombia (Situación Actual Y Recomendaciones De Política).

OCDE (2017), Building an Inclusive Mexico, Policies and Good Governance for Gender Equality. Disponible en: https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/Estudio%20G%20C3%A9nero%20M%20C3%A9xico_CUADERNILLO%20RESUMEN.pdf

Constitución Política Colombiana (1991). Artículo 13.

OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>.

DELOITTE (2020), ¿Qué es el gobierno corporativo? Transparencia y confianza. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.htm>

Miller, K. (2018) GOBIERNO CORPORATIVO E IGUALDAD DE GÉNERO Realidad y tendencias regulatorias actuales. Disponible en: <https://www.agorarsc.org/gobierno-corporativo-e-igualdad-de-genero-realidad-y-tendencias-regulatorias-actuales/>

ANEXO 2. TENDENCIAS NACIONALES FRENTE A LOS 15 DESAFÍOS GLOBALES DEL PROYECTO DEL MILENIO – NODO COLOMBIA. Disponible en: https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/689/2/ASASpa2017Futuro_de_Colombia_frente_a_los_15_desaf%20C3%ADos_globales_del_proyecto_de_milenio_Anexo1.pdf

Grynspan, R (s.f.) Pensamiento Iberoamericano n°1. Democracia, Gobernabilidad y Cohesión Social en la región Latinoamericana. Disponible en: [file:///C:/Users/Angela/Downloads/DialnetDemocraciaYGobernabilidadEnLaRegionLatinoamericana-2873182%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Angela/Downloads/DialnetDemocraciaYGobernabilidadEnLaRegionLatinoamericana-2873182%20(1).pdf)

- Arnaud, Peral. PNUD (s.f.). Necesitamos los dividendos de la igualdad. <http://americalatinagenera.org/foroEmpresasGenero/wp-content/uploads/Necesitamos-los-dividendos-de-la-igualdad-Arnaud-Peral.pdf>
- Mc Kinsey & Company. (2013). Women Matter: Garantizar la igualdad de oportunidades. Roy Adler. PHD. Pepperdine University. Women in the Executive Suite Correlate to High Profits.
- Código de mejores prácticas corporativas (2007) <http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Co%CC%81digo-Pai%CC%81s-2007.pdf>
- Kirschner, A. M. (2006). La responsabilidad social de la empresa. Disponible en: <https://nuso.org/articulo/la-responsabilidad-social-de-la-empresa/>.
- THOMPSON, L. (2014). The mind and the heart of the negotiator. 6ª. Ed. Upper Saddle River. N.J.: Prentice Hall, 2014. -Capítulo 2: Preparation: What to do before negotiation. Pp 9-22. -Capítulo 3: Distributive negotiation: Slicing the pie. Pp 33-46.
- Hill, T. (2017). Operations Strategy: Design, Implementation and Delivery. Macmillan International Higher Education, 2017
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2009). El líder resonante crea más. Debolsillo. Metodología SIT. 2017 <https://www.proferr.com/que-es-y-como-utilizar-el-metodo-sit-para-generar-ideas>
- Great Place to Work (2019). Disponible en: <https://www.greatplacetowork.com/co/es/listas/mujeres-201>
- Great Place to Work (2013). Ministerio de Medios Ambiente. Valoración de clima laboral. Disponible en: <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/12-Snap-Ministerio-de-Ambiente-GPTW-Resumen-Ejecutivo-2013-05-P-09-2013-1.pdf>
- Barranco, F. A. (2016). Clima organizacional de un gran lugar para trabajar. ¿Depende del departamento de recursos humanos? Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/22947/retrieve>
- Pichel, M. (2020) BBC News Mundo. Coronavirus: qué llevó a Merkel a romper uno de los grandes tabúes de la política alemana para rescatar a la UE de la crisis económica de la pandemia Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52827871>

EFE, Sídney, Australia. (2020). Nueva Zelanda anuncia un paquete de estímulo de 7.300 millones USD por COVID-19. Disponible en: <https://www.efe.com/efe/espana/>

[economia/nueva-zelanda-anuncia-un-paquete-de-estimulo-7-300-millones-usd-por-covid-19/10003-4197535](https://www.efe.com/efe/espana/economia/nueva-zelanda-anuncia-un-paquete-de-estimulo-7-300-millones-usd-por-covid-19/10003-4197535)

Lima, L. (2020). BBC News Mundo. Coronavirus: la estrategia "única en el mundo" de Islandia, el país que ofrece pruebas de covid-19 a toda la población. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52194107>

Gil, V. (2020). Coronavirus. Corresponsal de Paz. En conferencia de prensa especial para niños, el gobierno de Noruega responde las dudas de los pequeños ante la Covid-19. Disponible en: <https://www.corresponsaldepaz.org/2020/04/07/noruega-no-se-olvida-de-los-ninos-en-medio-de-la-crisis-por-covid-19/>.

Larrondo, P. (2020). EMOL. La exitosa estrategia "millennial" que utilizó el Gobierno de Finlandia para hacer frente al coronavirus Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/Internacional/2020/04/20/983640/Coronavirus-Finlandia-medidas-paises.html>

Khaliq, R. (2020). AA NEWS – HAS. La estrategia de contención de Taiwán da frutos y no se reportan casos nuevos. Disponible en: <https://www.aa.com.tr/es/mundo/la-estrategia-de-contenci%C3%B3n-de-taiw%C3%A1n-da-frutos-y-no-se-reportan-casos-nuevos/1805826>

El Ágora, Madrid (2020). Dinamarca busca esquivar la recesión con un plan pionero. Disponible en: <https://www.elagoradiario.com/coronavirus/diario-internacional/dinamarca-busca-prevenir-crisis-economica-coronavirus/>

OCDE (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Cartilla Gobierno Corporativo – BVC Disponible en: <https://goo.gl/QmW3Ae>

Governance ecosystem – OCEG (disponible en materiales)

Corporate Governance in Colombia – OECD (2017). Disponible en: <https://goo.gl/3ccQHB>

SIT® (1995-2020). Systematic Inventive Thinking. Disponible en: www.sitsite.com

Yanbal de Colombia (2020). Visión. Disponible en: <https://www.hazteconsultora.com/yanbal-espana-que-es-su-mision-y-vision/#:~:text=La%20Visi%C3%B3n%20de%20YANBAL%20es,una%20gran%20oportunidad%20de%20negocio>

Alpina. (2020) Visión. Disponible en: <https://www.alpina.com/corporativo/somos-alpina/quienes-somos/proposito-superior>

López Quintero Abogados & Asociados (2020). Visión. Disponible en: <http://www.lopezquintero.co/nosotros/>