

PROYECTO · H

Liderazgo Masculino

para la Diversidad,
Equidad e Inclusión



VOLUMEN 2



ANOS formando los líderes que transforman el país





PROYECTO · H

LIDERAZGO MASCULINO

para la Diversidad,
Equidad e Inclusión



VOLUMEN **2**

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Centro de Estudios en Gobierno Corporativo – CEGC
CESA

658.4092 / Pg69 2024

Liderazgo Masculino: para la Diversidad, Equidad e Inclusión. Tomo 2 / Herman Galán, Carlos Mario Giraldo, Mauricio Ossa (y otros tres). Prólogo de David Colmenares, Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) - CESA. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. Editorial CESA., 2024. 294 páginas.

Serie: Proyecto H.

Autores:

Herman Galán Barrera, autor

Carlos Mario Giraldo, autor

Mauricio Ossa Echeverri, autor

Luis Fernando Pérez Pérez, autor

Juan Manuel Rojas Payán, autor

Jabar Singh, autor

Carlos Iván Villegas, autor - David Colmenares, prólogo

María Andrea Trujillo Dávila, introducción

Álvaro Alexander Guzmán Vásquez, introducción

Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) - CESA, autor

Descriptorios temáticos: 1. Inclusión en el lugar de trabajo - Casos - Colombia 2. Liderazgo masculino 3. Diversidad en el lugar de trabajo 4. Liderazgo femenino 5. Gobierno corporativo 6. Cambio organizacional 7. Cultura organizacional 8. Ética de los negocios 9. Igualdad de remuneración

Descriptorios corporativos: 1. Refinería Cartagena (Colombia) 2. Grupo Exito (Colombia) 3. Grupo Odinsa (Colombia) 4. Cámara de Comercio de Cali (Colombia) 5. Universidad ICESI (Colombia) 6. Promigas (Colombia) 7. Scotiabank (Colombia) 8. Tuya S.A. (Colombia)

Nota: Los siguientes episodios del pódcast Hackers del Talento con Ricardo Pineda, complementan los contenidos de esta obra y están disponibles en <https://open.spotify.com/show/2YhEwGc4OHlmdOZ3YfvJF>

Episodio 266: Emilia Restrepo, Alexander Guzmán y María Andrea Trujillo; Episodios 396 a 403: Herman Galán Barrera (presidente Refinería Cartagena), Carlos Mario Giraldo (Gerente General Grupo Éxito), Mauricio Ossa Echeverri (presidente Grupo Odinsa), Luis Fernando Pérez Pérez (presidente Cámara de Comercio de Cali), Esteban Piedrahita Uribe (Rector Universidad ICESI), Juan Manuel Rojas Payán (presidente Promigas), Jabar Singh (presidente Scotiabank) y Carlos Iván Villegas (presidente Tuya S.A.)

© 2024 CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

© 2024 Herman Galán

© 2024 Carlos Mario Giraldo Botero

© 2024 Mauricio Ossa Echeverri

© 2024 Luis Fernando Pérez Pérez

© 2024 Esteban Piedrahita Uribe

© 2024 Juan Manuel Rojas Payán

© 2024 Jabar Singh

© 2024 Carlos Villegas Rodríguez

ISBN Impreso: 978-958-8988-99-3

ISBN digital: 978-628-7756-00-7

Editorial CESA

Casa Incolda

Diagonal 34a No 5a - 23

www.editorialcesa.com

www.cesa.edu.co

editorialcesa@cesa.edu.co

Bogotá, D.C., septiembre de 2024

Dirección: Editorial CESA

Edición gráfica y diagramación: Yimmy A. Ortiz

Corrección de estilo: Claudia Bayona

Impresión: Imageprinting

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito. Impreso y hecho en Colombia

Centro de Estudios en Gobierno Corporativo

El Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA fue fundado en el 2010 como el primer centro de pensamiento en esta materia en Colombia. Su creación se da bajo el liderazgo de los investigadores María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán, profesores titulares e integrantes del grupo de investigación "Grupo de Estudios en Administración" de la institución, reconocidos desde el 2015 como investigadores senior por el Ministerio de Ciencias.

En consecuencia, el CEGC parte de la investigación, para generar espacios de formación, difusión y acompañamiento a las organizaciones en la implementación de buenas prácticas en gobierno corporativo y sostenibilidad para el crecimiento del ecosistema empresarial y el desarrollo de Colombia.

En sus años de trayectoria, el CEGC ha aportado a la generación de buenas prácticas tanto en el sector público como privado de la mano de diferentes aliados como IFC del Grupo Banco Mundial, la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, la Superintendencia Financiera, la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia de Salud, la Superintendencia del Subsidio Familiar, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, entre otros.

Desde su creación, el CEGC ha representado un espacio para el intercambio de información y conocimiento en relación con el gobierno corporativo y el gobierno de la sostenibilidad, logrando con esto, consolidarse como el principal aliado académico y técnico en la materia en diferentes escenarios de participación.



Emilia Restrepo, Alexander Guzmán y María Andrea Trujillo



David Colmenares

Prólogo

"Solo sé que nada sé", la eterna frase, base del milenar método socrático, en ocasiones usada en contextos que hacen muy poco por elevar su carga de sabiduría, trae consigo una valiente dosis de humildad y es la puerta de entrada a un mundo liberador que la convierten en la antesala de la autoconsciencia, esa que aleja de los sesgos y acerca al sentido mismo de la vida.

Precisamente, cuando a fuerza de realidad me vi abocado a investigar más sobre la importancia del liderazgo femenino como soporte de la competitividad, comprendí que la primera tarea en mi rol era desmarcarme de la condescendencia y de repetir frases de cajón que poco aportaban a la construcción de realidades, y entenderme en cambio como un eterno aprendiz de la materia.

Así que, con lápiz y cuaderno en mano, me di a la tarea de preguntar, desafiar, interiorizar y entender desde la empatía, nunca desde el conocimiento de causa, porque si hay algo que he corroborado, es que en mi rol de hombre no puedo ni debo pretender que tengo acceso al entendimiento total de la realidad de la mujer, ya que le pertenece a ella tanto como sus decisiones, su cuerpo y su existencia.

En 2018, cuando Women In Connection (WIC) tuvo la generosidad de invitarme como hombre aliado de la promoción del liderazgo femenino en el ámbito empresarial, supe que lejos de lo que suelo hacer en mi rol corporativo, en el que pregunto y direcciono, mi misión allí no era otra que eliminar el verbo excesivo y los análisis situacionales para desafiar un estado del arte que se antojaba trajinado y poco valioso.

Alejado de la necesidad casi patológica de opinar muchas veces solo para llenar un espacio vacío, decidí guardar silencio, tomar nota y aprender, para que, basado en ese conocimiento, pudiera cambiar mi accionar, desafiar mis creencias y entrar en coherencia con la frase de Carl Jung que se volvió una máxima en mi vida: "Uno es lo que hace y no lo que dice que va a hacer".

Por eso, uno de mis principales desafíos fue desarticular, a fuerza de realidad, algunos de los nuevos conceptos que venían y aún se instalan en la vida familiar, social y corporativa. Nuestro ego masculino ha sido tan lapidario con la mujer que incluso existen anglicismos que dan cuenta de lo que se vive a diario: desde el odioso mansplaining, en el que sentimos que debemos explicar a la mujer como si ella no entendiera; el imperdonable maninterrupting, en el que consideramos muy a lugar interrumpir la idea de una mujer solo para aclarar el punto, como si ella lo necesitara; y el inaceptable hepeating, la repetición poco inteligente de la frase previamente dicha por una mujer, con un agravante mayor, la aceptación del postulado cuando es un hombre quien lo pronuncia.

Somos seres de símbolos, mensajes y costumbres que solidifican la cultura y lenguajes que construyen realidades. Por eso, este libro maravilloso, cuyo prólogo hoy escribo con eterno sentido de seguir aprendiendo y aportando, me recuerda que las páginas que están por leer ratifican qué acciones de este tipo no se realizan para empoderar a mujer alguna, sino para reconocer y respetar el poder y la capacidad que ya poseen.

Sumado a esto, estoy convencido del rol de la escucha como ancla del entendimiento, así como de la crucial importancia de otorgar espacios, dar el justo crédito a las ideas y promover la participación de las mujeres en cada vez más instancias de toma de decisiones y poder, para que nuevas generaciones sean cada vez más libres de las barreras que nosotros mismos, como hombres, hemos impuesto consciente e inconscientemente.



...en mi rol de hombre no puedo ni debo pretender que tengo acceso al entendimiento total de la realidad de la mujer, ya que le pertenece a ella tanto como sus decisiones, su cuerpo y su existencia.



El Proyecto H, en general, y este libro en particular, son testimonios vivos y activos de la importancia de esta misión y un llamado a la acción concreta y cotidiana para todos aquellos que desean ver un cambio genuino en sociedades y organizaciones. Como hombres debemos ser verdaderos pares, dispuestos a cuestionarnos y a cambiar actitudes y comportamientos. Al hacerlo, no solo ayudamos a construir mejores organizaciones, también contribuimos a una sociedad más justa y equitativa.

La responsabilidad es individual, así como la voluntad de trabajar incansablemente y sumarse a colectivos que pongan sobre la mesa la importancia del liderazgo femenino, para que en un futuro cada vez menos lejano sea una realidad tan natural y orgánica, en la que libros como el que hoy tiene en sus manos o en su dispositivo pertenezcan solo a uno de los relatos de la historia.

La oportunidad está servida. Ahora es nuestro deber volverla una realidad.

David Colmenares
Managing Director Latin America
Allianz Commercial
@colmenaresymas



Los hombres líderes de proyecto H escuchan,
analizan, se proyectan y actúan.





Alexander Guzmán



María Andrea Trujillo

Proyecto H: una Sola Conversación

¿Qué hemos
avanzado en tan
solo dos años?

“Cuando hablamos de diversidad e inclusión, ¿dónde estamos los hombres?, ¿qué espacios tenemos para conversar libremente de nuestro rol?, ¿nos sentimos seguros, representados, en confianza y libres de hablar sobre ello?, ¿es con nosotros la conversación?”. De esta manera empieza el video¹ que se estructuró en el 2023 para dar a conocer la filosofía y fundamentos que sustentan las acciones que adelantamos en Proyecto H. Bajo esta iniciativa creemos que la conversación es con todos los hombres, en los espacios corporativos, en las aulas académicas, con los convencidos y los detractores. También creemos que la diversidad y la inclusión son necesarias en la sociedad, en aquella que internaliza las expectativas de sus integrantes, que se regula esperando generar justicia y solidaridad para todos los que la componen. Por lo tanto, estamos convencidos que esto no es de corrientes políticas de izquierda, derecha o de centro, y tampoco creemos que haga parte de una agenda a favor o en contra de principios y creencias religiosas.

1 iPreparado por Yeah! Video, un estudio creativo de Mauricio Ríos y colegas.



Proyecto H reconoce en las diferencias entre los individuos oportunidades de aprendizaje y crecimiento, tanto en el ámbito personal como en la arena organizacional. Esta iniciativa genera la oportunidad de ponernos en la posición del otro, por distante que sea y por incómodo que resulte. En Proyecto H estamos seguros de que la conversación sobre estos aspectos sí es con los hombres, "sí es con nosotros", y reflexiona sobre el papel del hombre para la diversidad, la equidad y la inclusión. Empezó hace dos años con líderes empresariales, y busca conocer las experiencias de hombres en posiciones de liderazgo que han asumido de manera activa el protagonismo que requiere el cierre de las brechas sociales, discutir y aprender de los nuevos proyectos e iniciativas que se esfuerzan por acoger a las minorías subrepresentadas en el sector empresarial y generar un espacio para reflexionar sobre las dudas que enfrenta el hombre en este camino, así como las ideas que surgen de estas conversaciones, para avanzar más rápido hacia una sociedad donde todos somos reconocidos por el valor que tenemos y por lo que podemos aportar.

En estos dos años hemos pasado de la reflexión a la acción. Con este volumen completamos dos libros con capítulos escritos por líderes empresariales, que han desempeñado el rol de presidentes de empresas y han plasmado sus reflexiones y acciones para motivar el cuestionamiento y diálogo entre sus pares. A la fecha de publicación de este libro hemos adelantado formación y sensibilización con tres promociones de Embajadores H, en un espacio donde presidentes, vicepresidentes de empresas, miembros de juntas directivas, emprendedores y otros líderes empresariales, discuten alrededor de la diversidad e inclusión en el marco de las prácticas de gobierno corporativo. Esto nos permite contar con más de 80 hombres toma-



...creemos que la conversación es con todos los hombres, en los espacios corporativos, en las aulas académicas, con los convencidos y los detractores.



dores de decisión involucrados activamente en Proyecto H, teniendo en cuenta quienes han escrito y quienes han tomado el programa. Además, esto nos ha dejado una serie de aprendizajes que queremos resumir en seis puntos.

1

Primero, abordar los temas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) desde el gobierno corporativo les otorga el carácter estratégico que merecen. Esto permite elevar la discusión y accionar los niveles de conciencia de los tomadores de decisión y el rol de los órganos de gobierno, dado que dichos temas son aspectos materiales de la sostenibilidad. Los temas sociales constituyen hoy un desafío para toda organización y quizás el mayor desafío está en la desconexión entre quienes en el día a día buscan desarrollar acciones desde la gerencia media para lograr atender las necesidades de los grupos de interés y quienes hacen seguimiento a los aspectos estratégicos desde los órganos de gobierno. Son dos conversaciones que difícilmente se encuentran y que en ocasiones son demasiado técnicas desde una orilla, e inexistentes o poco profundas y enfocadas desde la otra. Además, debido a la importancia y al trabajo realizado alrededor de los temas ambientales, la sostenibilidad tiende a abordarse desde esta perspectiva, dejando de lado la importancia y el impacto que tienen los temas sociales para las organizaciones y, más aún, la necesidad de una aproximación estratégica a estos aspectos.

2

Segundo, los temas de DEI van más allá del género, y esto representa un gran desafío en términos de creación de conciencia, compromiso y, en consecuencia, acción. Recientemente, en una columna que preparamos para un medio de comunicación, argumentamos que la más diagnosticada de todas las brechas sociales que tenemos es la de género, pero no es la única. Con seguridad es la que más nos afecta a todos como sociedad, porque el 52% de la población en el mundo son mujeres, y el otro 48% conserva una estrecha relación y alta exposición con ellas. En consecuencia, todos estamos impactados por las brechas de género. Sin embargo, la exposición a otras brechas en la sociedad no es equiparable. Por eso, es más probable desconocer la discriminación que se genera contra diferentes etnias, o aquella que afecta a las personas con discapacidades en el país, o la que se relaciona con las diferentes clases sociales, o las diferentes orientaciones y preferencias sexuales.

La brecha de género ha logrado un reconocimiento en la sociedad en general y en el sector empresarial en particular. Es un tema que se discute de manera extendida, y que cuenta con diferentes iniciativas que buscan transformar el entorno al respecto. Y aunque se trabaje por cerrar esta brecha, aún estamos como sociedad lejos de comprenderla y solucionarla de manera efectiva. Pero por lo menos se reconoce y se visibiliza. Esto ha hecho que las empresas que buscan adoptar las mejores prácticas corporativas estén desarrollando acuerdos institucionales y acuerdos de voluntades entre los tomadores de decisión para enfrentar el problema. Pero ¿qué sucede con las otras brechas? El nivel de conciencia no es el mismo y es necesario trabajar en ello.



...la más diagnosticada de todas las brechas sociales que tenemos es la de género, pero no es la única.



3

Tercero, reconocer las minorías que han estado relegadas o excluidas del sector empresarial abre un universo de posibilidades para reconstruir la fractura social. ¿Se siente la población afrodescendiente e indígena parte del sector privado colombiano? La falta de referentes, de conversación y de asimetrías en la información, dejan por fuera del sector empresarial este talento. Pero existe igualmente población étnica altamente formada y con el talento y la capacidad de aportar al crecimiento y desarrollo empresarial. Diferentes estimaciones nos dicen que en Colombia la población afrodescendiente e indígena está entre el 10% y el 20% de la población total. Además, el país cuenta con afros e indígenas formados a nivel de pregrado, maestría y doctorado en Colombia y en las mejores universidades alrededor del mundo. Sin embargo, no encuentran fácil insertarse en el sector empresarial, por lo que se dedican a aportar al tercer sector o desde la arena de lo público. Existe un gran potencial para la empresa tendiendo puentes al respecto.

Diversidad e inclusión implica trabajar por las personas con algún tipo de discapacidad, con características que las hace neurodiversas, pero que pueden generar un aporte a las organizaciones. De igual manera, implica trabajar por la inclusión etaria, reconociendo oportunidades para los más jóvenes y para los más experimentados. La economía plateada es un ejemplo de la manera como las empresas reconocen el cambio en la composición etaria de la población. Pero no se trata de encontrar cómo se puede generar un mercado en el que ellos representen la demanda, sino, además, cómo reconocer esta oferta de talento y el valor que puede generar. Inclusión implica igualmente estructurar estrategias para aquellos que llevan las labores del cuidado de manera mayoritaria en sus hogares y que encuentran desafíos para trabajar como se ha estructurado tradicionalmente.

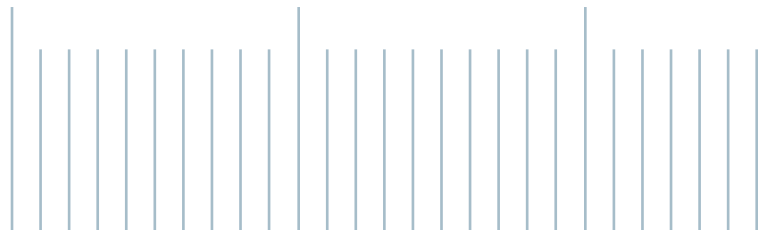
Aspectos como la inclusión de diferentes clases sociales, donde la distancia de poder sea lo menos marcada posible, y se generen espacios de diálogo y colaboración, como sucede con Compromiso Valle, es otro ejemplo potente de lo que, hemos aprendido, puede hacer el sector empresarial. Y claramente, diversidad e inclusión es reconocer las diferentes orientaciones y preferencias sexuales, y permitir que las organizaciones sean espacios donde todos nos podemos encontrar bajo unas reglas claras de relacionamiento, establecidas especialmente por la cultura y los líderes.

4

Cuarto, es relevante el caso de negocio detrás de la diversidad, equidad e inclusión. No solo es atender una demanda del entorno y una presión de los grupos de interés, representa una oportunidad para potenciar el valor que una persona puede generar en un equipo y en la organización como un todo. Algunas investigaciones, como las que hacemos desde el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA, así lo demuestran. Pero no son solo nuestras estimaciones, sino el trabajo que se realiza en diferentes contextos sociales. Creemos que las diferentes perspectivas y pensamientos que confluyen en el proceso de toma de decisión es lo que permite una discusión enriquecida y una mejor toma de decisión. Sin embargo, la discusión se queda en ocasiones solo en esto. Claro, si se habla del sector empresarial es importante hablar del impacto financiero de las políticas y prácticas que se implementan, sin embargo, es igualmente necesario internalizar las expectativas de los grupos de interés para obtener la licencia social para operar.

5

Quinto, todavía persisten sesgos y maneras de actuar desde el rol masculino que es necesario revisar, entender y gestionar. Aproximarse a estos temas que habían sido tabú y derivados de la educación que recibimos es un primer paso, y permite generar cuestionamientos racionales a los prejuicios que nos acompañan a todos. Pero hemos aprendido que los hombres están cada vez más interesados de manera genuina en abordar estos temas. Pensábamos que iba a ser más complejo, que era necesario abordar los temas con cuidado, con cautela, pero las conversaciones han sido fuertes, enriquecedoras, llenas de matices y entre pares, lo que permite un crecimiento desde el respeto y el amor por el otro. Ha resultado un ejercicio mucho más humano e interesante de lo imaginado desde nuestra propia prevención y nuestros propios sesgos.



6

Sexto, la cultura es el intangible que permitirá avanzar en las acciones afirmativas que cada hombre logre instaurar en la organización. Crear este tipo de capacidades en las empresas es una tarea del día a día. El compromiso está, pero se necesita la cultura como catalizador. Contar con ejecutivos de alto nivel, dedicados a la materia, incluir indicadores en los tableros de desempeño y compensación de la alta dirección, o desarrollar políticas y programas en pro del desarrollo y acompañamiento de poblaciones subrepresentadas o discriminadas en el sector empresarial, son muestra fehaciente del compromiso alcanzado. Sin embargo, incluso en las organizaciones más comprometidas el avance es muy lento. Sabemos que esto tomará tiempo, pero es importante reconocer que la principal barrera es la cultura que como sociedad hemos construido. La cultura, aquello que nos define de manera implícita y tácita, que configura la manera en que actuamos, nos relacionamos y tomamos decisiones, es la principal barrera en el avance hacia la sociedad que soñamos. Trabajar en una transformación cultural será lo más complejo, pero lo más efectivo en este camino hacia resignificar el valor de aquellos que no han recibido la atención que merecen y a quienes no les ha sido reconocido el valor que tienen.

Los hombres líderes de proyecto H escuchan, analizan, se proyectan y actúan. Desde el proyecto estamos construyendo la caja de herramientas que cada uno utilizará en la medida de su realidad. Una caja que se irá actualizando en el tiempo con acciones que serán más modernas y sofisticadas, pero también prevalecerán aquellas acciones e iniciativas pioneras que dispararon la conversación y que son necesarias para saber de dónde partimos y a dónde queremos llegar. En ellas están los diagnósticos organizacionales, las formaciones en los aspectos de DEI, las políticas y estrategias organizacionales en la materia, los comités y mesas de trabajo, los champions o embajadores, la asignación de recursos, las métricas y objetivos establecidos, el seguimiento a los mismos por parte de los órganos de gobierno y las mediciones de cultura e impacto.



...las diferentes perspectivas y pensamientos que confluyen en el proceso de toma de decisión es lo que permite una discusión enriquecida y una mejor toma de decisión.



De nuevo, un reconocimiento a la mesa de trabajo que ha permitido la construcción de Proyecto H, conformada por líderes empresariales como Mariajosé Quinceno, Meme Escandón, Carolina Nieto, Ana Fergusson, María Bibiana Botero, Emilia Restrepo y nosotros, María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán. Es igualmente importante reconocer tres hombres líderes empresariales con los que empieza esta conversación: Nicolás Uribe, Juan Carlos Mora y Felipe Bayón. A ellos se sumaron seis hombres más como autores de capítulos en el primer libro: Pedro Felipe Carvajal, David Colmenares, Miguel Cortés, David Escobar, José Manuel Restrepo y Sergio Rincón. Con ellos, a través de sus historias y testimonios, presentamos durante el 2023 el primer libro de Liderazgo Masculino para la Diversidad, la Equidad y la Inclusión. Sus relatos, la conversación con ellos en diferentes auditorios presentando el libro y en los salones de clase con los Embajadores H, han develado su compromiso real, motivaciones personales, dudas que persisten y desafíos que se enfrentan diariamente en este camino.

Ahora, se unen ocho líderes empresariales al segundo libro de Liderazgo Masculino para la Diversidad, la Equidad y la Inclusión. Un segundo volumen construido de nuevo con presidentes de empresas u organizaciones, específicamente con capítulos de Herman Galán, Carlos Mario Giraldo, Mauricio Ossa, Luis Fernando Pérez, Esteban Piedrahita, Juan Manuel Rojas, Jabar Singh y Carlos Iván Villegas. De nuevo con el aporte de Ricardo Pineda de Vansa y Hackers del Talento, quien realiza un podcast a cada uno de estos hombres para resaltar su compromiso y liderazgo. Este proyecto ha contado igualmente con la contribución de Pepper Space, de sus socias, Ana Cristina Quintero y Paula Vega en el diseño de imagen y concepto de marca.

Conectémonos

¿Quieres conocer la historia y motivación detrás del Proyecto H?

¿Qué podemos esperar de Proyecto H? Lo que esperamos de este libro. Más reflexiones, más aprendizajes, más cuestionamientos, más conversación en los salones de clase, más referentes masculinos apropiados y positivos y, para caminar hacia la sociedad en la que han sido tradicionalmente excluidos y discriminados ya no tengan que preocuparse por eso, y aquellos que han sido más privilegiados, encuentren fácil ponerse en los zapatos del otro y allanar el camino para un cambio real.

María Andrea Trujillo Dávila

Alexander Guzmán Vásquez

***Codirectores, Centro de Estudios en Gobierno Corporativo
CESA, Colegio de Estudios Superiores de Administración***



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila

Episodio: 266

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 266 donde conversaremos con Emilia Restrepo, Alexander Guzmán, y María Andrea Trujillo, en este especial de Hombres por la Equidad.



Cont

enido

01 HERMAN GALÁN

EL LENGUAJE COMO FUNDAMENTO DE LA EQUIDAD Y LA INCLUSIÓN 40

- 1.1. Las políticas: necesarias, pero no suficientes 42
- 1.2. Las palabras construyen realidades 44
- 1.3. 'Niñas' y la infantilización de la mujer 46
- 1.4. El 'mansplaining' y otras prácticas machistas 49
- 1.5. Humildad y reconocimiento 54
- 1.6. Compromiso a futuro 63

02 CARLOS MARIO GIRALDO

DE LA CONCIENCIA PERSONAL A LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL: MI EXPERIENCIA EN EL APRENDIZAJE DE LA DIVERSIDAD, LA EQUIDAD Y LA INCLUSIÓN 72

- 2.1. De lo familiar a lo corporativo 74
- 2.2. Emprender el camino 78
- 2.3. El trabajo doméstico y el empoderamiento femenino 87
- 2.4. Liderazgo femenino en Grupo Éxito 92
- 2.5. Cerrando la brecha: equidad salarial 99
- 2.6. Fortalecimiento de las políticas DEI 100
- 2.7. Llenarse de razones 102

03

MAURICIO OSSA

DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN: UN CÍRCULO VIRTUOSO 108

- 3.1. El círculo virtuoso 110
- 3.2. Diversidad que suma 113
- 3.3. Equidad de género como línea transversal 116
- 3.4. Inclusión como práctica ética 125
- 3.5. Una invitación 136
- 3.6. Palabras finales 138

04

LUIS FERNANDO PÉREZ

HACER QUE LAS COSAS PASEN EN DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN 140

- 4.1. La importancia de los referentes sociales, de ciudad, país y de región 142
- 4.2. ¿Por qué empezamos a meternos en esto? 147
- 4.3. Las primeras resistencias y oportunidades 153
- 4.4. ¿Cuáles han sido nuestros principales aprendizajes? 161
- 4.5. Nuestra región y sus mujeres líderes 164

05

ESTEBAN PIEDRAHÍTA

LA EDUCACIÓN COMO AVENIDA PARA LA EQUIDAD

168

- 5.1. De las alertas prácticas a la acción 170
- 5.2. Icesi como proyecto de inclusión educativa 175
- 5.3. Los datos 178
- 5.4. Las alianzas 184
- 5.5. Las mentorías 193
- 5.6. Una mirada prospectiva 195

06

JUAN MANUEL ROJAS

LA DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN COMO PALANCA PARA EL PROGRESO EMPRESARIAL

198

- 6.1. Mi inspiración en el pasado recorrido para el futuro que se construye 200
- 6.2. La equidad de la mujer es sinónimo de progreso para PROMIGAS 211

07

JABAR SINGH

UNA APUESTA INTEGRAL DESDE EL SER Y EL HACER PARA DISMINUIR BRECHAS Y CONSTRUIR EQUIDAD **220**

- 7.1.** La preocupación de Laura 222
- 7.2.** Jabar Singh 233
- 7.3.** En Scotiabank Colpatría todos pertenecemos y podemos ser quienes somos 237
- 7.4.** Lo imposible solo tarda un poco más 251
- 7.5.** Esta conversación es de todos y 'Proyecto H' la facilita 254

08

CARLOS VILLEGAS

EQUIDAD: OPORTUNIDAD DE PROSPERAR QUE NO DA CABIDA A LA EXCLUSIVIDAD **258**

- 8.1.** Liderazgo consciente, un liderazgo que evoluciona 261
- 8.2.** Enfocarnos en lo que sabemos hacer, es la mejor forma de cerrar la brecha 265
- 8.3.** Nuestras clientes mujeres se destacan 270
- 8.4.** Entornos de trabajo inclusivos 272
- 8.5.** Mi historia inspira mi compromiso 282



Herman
Galán

El Lenguaje
como
Fundamento
de la Equidad y
la Inclusión

1.1. Las políticas: necesarias, pero no suficientes

Generalmente, cuando a los líderes de las industrias colombianas nos abordan con preguntas relacionadas con la equidad de género, inmediatamente hacemos referencia a políticas y acciones que hemos adoptado y ejecutado en nuestras organizaciones, en procura de contar con espacios de trabajo diversos, incluyentes y en igualdad de condiciones.

Quiero reconocer que, a pesar de su buena intención, estas políticas por sí solas no son suficientes. Pueden resultar frágiles -incluso inocuas- si no se internalizan y adoptan culturalmente en todos los niveles de una organización. El cambio real, el tipo de transformación que busco en mi liderazgo en Refinería de Cartagena, empieza con algo tan fundamental, y a menudo subestimado, como el lenguaje.

En su poder sutil, pero profundo, porque el lenguaje construye realidades, abre mentes o cierra puertas. Palabras elegidas sin malicia, pero cargadas de historia y prejuicio, pueden perpetuar aquellas

normas y desigualdades que como sociedad estamos comprometidos a superar. En el ámbito de la inclusión, la equidad y la diversidad, cada frase que decimos o cada término que empleamos no solo transmite un mensaje, también refleja y refuerza nuestros valores y creencias.

Esta introspección me ha llevado a explorar caminos menos transitados hacia la inclusión y la diversidad, más allá de las prácticas habituales y las políticas que hemos implementado con esmero en el sector minero-energético. He comenzado a comprender que el verdadero desafío no reside en establecer normas, sino en interiorizarlas a diario, plenamente, con profunda convicción desde mis enunciados hacia los otros.

Quiero compartir no solo una reflexión sobre la importancia del lenguaje en la creación de una cultura organizacional inclusiva, sino principalmente mi viaje personal hacia la comprensión de que la diversidad y la inclusión comienzan efectivamente con las palabras. No se trata solo del medio a través del cual comunicamos y establecemos políticas, sino que es la herramienta más poderosa que tenemos para modelar la realidad en la que esas políticas pueden prosperar.

1.2. Las palabras construyen realidades

En 2014, la actriz Emma Watson, conocida por millones en el mundo por ser la protagonista en la saga de Harry Potter, pronunció un discurso en la sede central de la Organización de Naciones Unidas en Nueva York. Sus palabras resonaron en el corazón de la sociedad: "Gender equality is your issue too" ("La equidad de género es asunto de ustedes también"). Dirigiéndose a nosotros los hombres, Watson subrayó un principio fundamental que a menudo pasamos por alto en las conversaciones sobre igualdad de género: la equidad no es solo una 'cuestión de mujeres'.

Esta declaración, si bien breve, enmarca el inmenso poder del lenguaje para invitar al cambio. La joven actriz desafió la percepción tradicional de que la lucha por la igualdad de género es responsabilidad exclusiva de las mujeres. Sus palabras sirvieron como recordatorio de que el lenguaje es un vehículo para la inclusión, la conciencia y, en última instancia, para la transformación social.

Debo reconocer que crecí en un ambiente donde las bromas, chistes y comentarios que nos hacíamos entre hombres se convirtieron en el lenguaje "normal". Lo viví en el colegio, en la universidad y en mi casa. Frases sueltas, en medio de un partido de baloncesto, con las que tratábamos de menospreciar al rival diciéndole: "a ver las nenas" o "no jueguen tan suavécitas", tienen una fuerza de exclusión y marginación de la mujer que no logramos comprender.

Por ello, reflexiono sobre el impacto de las palabras de Emma Watson en mi propio viaje hacia un liderazgo más inclusivo, y me doy cuenta de la importancia de ser consciente del lenguaje que utilizo todos los días, dado que este materializa mis pensamientos. Reconocer que la equidad de género también es 'mi problema' ha sido un punto de inflexión que me inspira a examinar y modificar la forma en que me dirijo a hombres y mujeres de Refinería de Cartagena,



El cambio real, el tipo de transformación que busco en mi liderazgo en Refinería de Cartagena, empieza con algo tan fundamental, y a menudo subestimado, como el lenguaje.



buscando promover activamente que la diversidad, equidad y la inclusión, sean fundamentales para nuestro éxito colectivo. Esto significa no solo evitar términos y frases que perpetúan estereotipos, sino también promover activamente un discurso que reconozca y celebre la diversidad en todas sus formas.

Como líderes, el desafío y la oportunidad que tenemos ante nosotros es utilizar un lenguaje de manera que inspire cambio, promueva la inclusión y, en última instancia, contribuya a una sociedad más justa y equitativa.

1.3. 'Niñas' y la infantilización de la mujer

Al final de una conferencia de líderes empresariales en Cartagena, por ahí a mediados de 2022, una joven profesional de la industria me hizo una pregunta que, sin ella saberlo, cambiaría mi percepción sobre la forma como nos referimos a las mujeres en el ámbito laboral.



- “¿Por qué nos llaman 'niñas' cuando se refieren a nosotras en reuniones?”

Su cuestionamiento legítimo me puso frente a un espejo incómodo y, por supuesto, sobrevinieron las preguntas en mi mente: ¿cuántas veces no habré utilizado yo mismo ese término despectivo, disfrazado de paternalismo? ¿He asumido, consciente o inconscientemente, esa figura de *'pater familias'* en mi propia organización? ¿Cuántas oportunidades para promover un ambiente de respeto y profesionalismo se han perdido por el uso de un lenguaje inadecuado? ¿He sido realmente un aliado en la promoción de la igualdad de género, o solo un espectador pasivo? Y tal vez la más punzante de todas, ¿cómo pueden mis acciones diarias, conscientes o no, perpetuar un ciclo de desigualdad que yo mismo pretendo combatir?

Me demostró que el lenguaje que utilizamos no es solo una colección de palabras, sino un reflejo de nuestras actitudes y, a veces, de nuestras suposiciones. Me hizo entender -aunque parezca obvio- que términos como 'niñas' no solo son peyorativos, sino que tienen el poder de minimizar la profesionalidad y la presencia de las mujeres en los espacios, relegándolas a un estado de menor seriedad y capacidad en el entorno profesional.

Lamentablemente, es una práctica muy arraigada a nuestra cultura patriarcal. Esbozamos estas frases -a veces como formas de afecto- pero en realidad perpetúan una dinámica de poder obsoleta y discriminatoria. Comprendí entonces, con esa pregunta, que como líderes es nuestra responsabilidad no solo reconocer, sino desafiar estas prácticas.

Esas preguntas incómodas en mi cabeza, aún sin respuestas concretas, son el motor de mi compromiso para liderar con el ejemplo, asegurándome de que cada palabra, cada gesto, cada expresión que pronuncie, refleje la equidad y la inclusión que la sociedad espera.

 **...el lenguaje que utilizamos no es solo una colección de palabras, sino un reflejo de nuestras actitudes y, a veces, de nuestras suposiciones.** 

1.4. El 'mansplaining' y otras prácticas machistas

Hace poco, una colaboradora cercana a mi entorno me compartió el '*Manual para prevenir el mansplaining, maninterrupting, gaslighting, y bropiating*', publicado por la Secretaría de las Mujeres del Estado de México en 2023. Fue un encuentro con términos que pude haber escuchado antes vagamente, y que agrupé como formas de machismo. Y lo son. La cuestión es que cada una de ellas encierra contextos diferentes, conductas sistemáticas arrogantes y condescendientes que volvimos cotidianas y que, por supuesto, merecen una reflexión por separado.

¿Por qué existe un manual de este tipo?, ¿A quién va dirigido? Que la sociedad, especialmente los hombres, necesitemos un manual así, refleja una realidad desafiante: la persistencia de comportamientos sexistas y manipuladores en nuestros entornos. Este documento es un reconocimiento de que estos hechos, además, no son aislados sino sistemáticos y requieren de una intervención a fondo.

Va dirigido hacia nosotros los hombres, que practicamos estas conductas sin contemplar siquiera el impacto que causan en las mujeres. También va hacia las víctimas, que encontrarán en este una herramienta valiosa que les permitirá identificar sus experiencias, dándoles un lenguaje común para abordarlas. Está destinado a aquellos observadores silenciosos de estas conductas, que no actúan por temor a ser recriminados. Y, por supuesto, este manual va para quienes creemos que este tipo de herramientas nos permiten tener una conversación cercana, abierta y basada en un lenguaje común.

Los neologismos en este manual resultan más fáciles de explicar con ejemplos concretos que seguramente hemos experimentado en diferentes escenarios: desde la casa, con nuestras familias; en la universidad, entre profesores y estudiantes; y, por supuesto, en el trabajo, bien sea en la oficina o en una operación de refinación de petróleo.

'Mansplaining' es el primero de la lista. Su traducción al español es 'machoexplicación', que seguramente resultará más fácil de entender en nuestro contexto latinoamericano. Es quizá el término más común de todos: machos dando explicaciones no pedidas, con la autoridad implícita de que los hombres debemos explicar cosas.

“ Reconocer que la equidad de género también es ‘mi problema’ ha sido un punto de inflexión que me inspira a examinar y modificar la forma en que me dirijo a hombres y mujeres...” ”



'Maninterrupting' aparece por primera vez en redes sociales, y poco a poco la hemos adaptado a nuestro vocabulario cotidiano. Consiste en una práctica en la que nosotros los hombres interrumpimos o menospreciamos las contribuciones de las mujeres hasta apropiarnos de sus ideas.

'Gaslighting', o manipulación de la percepción y recuerdos de las personas, tiende a ser una técnica más utilizada contra las mujeres, minando su sensación de seguridad al convencerlas de que lo que dijeron, hicieron o experimentaron, jamás sucedió. La consecuencia de esta práctica no es otra que provocar el silencio en las víctimas, invalidar sus voces y perpetuar su inseguridad en cualquier entorno.

Por último, 'bropiating' o apropiación por parte de los hombres de las ideas de las mujeres. El manual incluye ejemplos históricos de hombres haciendo suyas las obras y conocimiento elaborado por las mujeres. Aunque la palabra es nueva, su práctica lleva varios siglos y sigue vigente en la actualidad.

“ **‘Gaslighting’, o manipulación de la percepción y recuerdos de las personas, tiende a ser una técnica más utilizada contra las mujeres, minando su sensación de seguridad al convencerlas de que lo que dijeron, hicieron o experimentaron, jamás sucedió.** ”

De nuevo, el lenguaje figura como protagonista. Los hombres encontramos palabras que reflejan acciones que hemos perpetuado, con o sin intención. Las mujeres, herramientas para evidenciar una manifestación cultural que, por supuesto, va más allá de simples faltas de cortesía.

Reviso estas dinámicas y las evalúo, no solo en mis interacciones con las mujeres en Refinería de Cartagena, sino también en mi intimidad. Me pregunto, por ejemplo, si las conductas machistas en reuniones de trabajo, espacios donde las voces femeninas son interrumpidas o subestimadas a menudo, reflejan un ‘cortocircuito’ entre lo que promovemos en términos de políticas de igualdad y lo que vivimos en nuestras casas.

Eliminar estas prácticas requiere que hablemos de ellas. Empezar por darles nombre, por reconocerlas y por entender de dónde vienen. ¿Por dónde empiezo?, ¿cómo puedo garantizar que mi liderazgo y el de los hombres en Refinería de Cartagena sea inclusivo, empoderador y libre de estas dinámicas nocivas? Iniciemos entonces un diálogo abierto, franco, donde las experiencias y percepciones puedan ser compartidas sin temor, donde celebremos la diversidad y la equidad de género, y donde, como hombres líderes, nos comprometamos a escuchar en silencio, a aprender y, sobre todo, a cambiar.

1.5. Humildad y reconocimiento

Las experiencias previas que he contado y que resultan familiares para otros líderes en el país, ponen en evidencia cuánto nos falta para la construcción de una masculinidad sana, que promueva la diversidad y la equidad en entornos donde hemos sido siempre protagonistas. Esta transformación -de lo que somos hacia lo que queremos ser- requiere de una mirada interna con profunda humildad, en la que reconozcamos nuestras fortalezas, debilidades y carencias.

En Refinería de Cartagena, este ejercicio introspectivo nos ha llevado hacia la construcción de políticas hechas a nuestra medida, que impacten positivamente en nuestro talento: 43 colaboradores directos que son el corazón de nuestra organización. Además, contamos con 3.635 vinculaciones de mano de obra de trabajadores contratistas en Cartagena, con 449 mujeres, 10 personas con discapacidad, 45 colaboradores que obtuvieron su primer empleo, 68 pertenecientes a grupos étnicos y 25 víctimas de conflicto armado. El reto que tenemos es inmenso, y por eso trabajamos en estrecha colaboración con el Grupo Ecopetrol, amparados en su programa de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Su experiencia nos enriquece y facilita nuestro camino y aprovechamos estos recursos para construir a medida las iniciativas que se ajusten a nuestro entorno.

Además de apoyarnos en este programa para construir nuestras políticas, el 26 de marzo de 2024 enviamos a todos nuestros colaboradores de Refinería de Cartagena una encuesta titulada "Clima Organizacional: discriminación y acoso". El objetivo principal de este ejercicio fue evaluar la percepción de nuestro talento en relación con situaciones de acoso laboral y sexual, que nos proporcionara un marco de referencia inicial que nos ayudara a identificar áreas de mejora y a poner sobre la mesa estrategias efectivas de intervención.

La encuesta arrojó resultados que subrayan la necesidad de mejorar en términos de diversidad, equidad e inclusión. Por ejemplo, y solo por mencionar algunos puntos, más de la mitad de los colaboradores siente que existe una posición respetuosa frente a la diversidad sexual, racial, étnica y de género en nuestra organización, pero solo la mitad considera que contamos con una política robusta en materia de prevención y gestión de la discriminación.

Además, la mitad de los encuestados expresó insatisfacción con la disponibilidad de información sobre cómo presentar quejas por situaciones de acoso sexual y/o laboral. En ese mismo sentido, ese mismo número de colaboradores siente que la organización no cuenta con un equipo capacitado para abordar situaciones de discriminación o acoso, y que no cuentan con suficiente información sobre los canales y procedimientos para hacer denuncias.

Esta encuesta es más que un simple cuestionario: representa un paso fundamental hacia la comprensión y la mejora de nuestra cultura organizacional, en términos de entender la importancia de la equidad de género.

Su resultado nos permite identificar áreas críticas de mejora, la necesidad de claridad en los procedimientos de denuncia, la importancia de una política sólida de prevención de la discriminación y la urgencia de mejorar la disponibilidad de información sobre estos temas.

Tras la realización de la encuesta interna en Refinería de Cartagena, hemos puesto en marcha dos acciones concretas para abordar las preocupaciones y áreas de mejora identificadas. En primer lugar, desarrollamos un "Decálogo para la Equidad de Género", un documento que detalla diez acciones clave destinadas a fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en nuestros espacios laborales y sociales.

El desarrollo del decálogo fue una respuesta directa a los hallazgos de la encuesta. Cada punto en el decálogo refleja un compromiso específico para abordar desafíos concretos mediante acciones claras y medidas preventivas. Además, el lenguaje utilizado en el decálogo enfatiza la importancia de un vocabulario inclusivo y respetuoso en todas las interacciones laborales. Promover una "masculinidad sana" y eliminar el *"mansplaining"* y el *"maninterrupting"* son solo algunos ejemplos concretos de cómo el lenguaje puede utilizarse para desafiar estereotipos y promover un ambiente equitativo para todos.



Promover una “masculinidad sana” y eliminar el “mansplaining” y el “maninterrupting” son solo algunos ejemplos concretos de cómo el lenguaje puede utilizarse para desafiar estereotipos y promover un ambiente equitativo para todos.



Además, hemos implementado un proyecto piloto diseñado específicamente para sensibilizar y abordar los problemas de equidad de género, acoso y discriminación en el lugar de trabajo. Este proyecto piloto se basa en intervenciones educativas y acciones concretas que se llevan a cabo durante reuniones realizadas en todos los niveles jerárquicos de la organización. Tanto el decálogo como el proyecto piloto son iniciativas con un compromiso activo para transformar nuestra cultura laboral y promover un entorno donde todos los colaboradores se sientan valorados, respetados y protegidos contra cualquier forma de discriminación o acoso.

En el proyecto piloto optamos por realizar una selección aleatoria de reuniones en todos los niveles jerárquicos de Refinería de Cartagena, con el objetivo de obtener una muestra representativa de las dinámicas y culturas presentes en diferentes sectores de la organización. La elección aleatoria garantiza que todas las áreas y niveles de la empresa tengan la oportunidad de ser evaluadas en términos de equidad de género, conductas laborales y uso del lenguaje en entornos profesionales.

Estas reuniones seleccionadas serán espacios para observar de manera integral el comportamiento verbal y no verbal de los trabajadores, identificando cualquier manifestación de lenguaje machista, sexista o discriminatorio.

Con la figura de un veedor en estas reuniones, también colaborador de nuestra organización, y que previamente será capacitado en estos temas, podremos observar y analizar las interacciones durante las reuniones seleccionadas, e identificaremos patrones y áreas de mejora relacionadas con la equidad de género, el respeto mutuo y la promoción de un ambiente laboral inclusivo y libre de discriminación.

La información recopilada en estas reuniones servirá como base sólida para extraer conclusiones significativas y tomar acciones concretas en función de las observaciones realizadas. Esta metodología permite obtener una visión comprehensiva de la cultura organizacional en relación con los temas de equidad y respeto, lo que facilita el diseño de estrategias efectivas de sensibilización y cambio cultural en la Refinería de Cartagena.

En Refinería de Cartagena avanzamos a paso lento pero seguro hacia una verdadera equidad de género, y a fomentar un ambiente donde todos los colaboradores se sientan valorados y respetados, independientemente de su género, orientación sexual, raza o etnia. Nuestros esfuerzos continuos se centran en fortalecer nuestra política de diversidad e inclusión, implementando acciones concretas y medidas preventivas para garantizar un entorno laboral seguro y propicio para el crecimiento y desarrollo de todos.

Con un enfoque proactivo, construimos un futuro más equitativo y justo. A través de la educación, la sensibilización y el compromiso continuo, tejemos una comunidad empresarial más fuerte y consciente de la importancia de la igualdad y el respeto mutuo.



...desarrollamos un “Decálogo para la Equidad de Género”, un documento que detalla diez acciones clave destinadas a fomentar la igualdad entre hombres y mujeres...



Es esencial desafiarnos a nosotros mismos, a nuestra organización, a los hombres que la conformamos y empezar a entender el significado de un enfoque inclusivo, que va en contravía de lo que culturalmente hemos adoptado por muchos años. Reconocemos que nadie tiene todas las respuestas, que estamos en constante evolución y aprendizaje, que cuestionamos nuestras propias creencias y comportamientos, pero que estamos dispuestos a desaprenderlos en función de construir nuevas perspectivas y conocimientos. Es un gran paso hacia un cambio significativo.

Por lo pronto, mi invitación en este punto consiste en interrumpir cualquier conversación en la que se plantee un comentario, una broma o cualquier acto de expresión que denigre a la mujer. Este año iniciamos estas acciones concretas, no solo para detectar a tiempo estas conductas, sino para erradicarlas. El lenguaje es nuestro aliado, sin duda. Ese alto nos hará conscientes de que tenemos que cambiar y desalojar de nuestra cultura esas manifestaciones, las cuales nos corresponde tildar de inaceptables de ahora en adelante.

1.6. Compromiso a futuro

En la promoción de una cultura de equidad y respeto en Refinería de Cartagena, hay una pregunta incómoda que resuena para los hombres: ¿qué tantos comportamientos, verbales o no, conscientes o inconscientes, desplegamos y afectan a las mujeres en nuestro entorno? No busco con este interrogante señalar con dedo acusador, sino más bien invitar a una reflexión profunda sobre las dinámicas cotidianas que a menudo y de manera inadvertida perpetúan desigualdades.

“ **Reconocemos que nadie tiene todas las respuestas, que estamos en constante evolución y aprendizaje, que cuestionamos nuestras propias creencias y comportamientos...** ”

Es necesario que entre los hombres abramos un canal de diálogo, un espacio seguro donde las mujeres puedan expresar libremente aquello que las incomoda o lastima. Es nuestra responsabilidad escuchar activamente y reconocer nuestras áreas de mejora, comprometiéndonos con un proceso de cambio real. Este camino hacia la transformación no solo beneficiará a nuestras colegas, compañeras y amigas, también nos dotará de las herramientas necesarias para educar y modelar comportamientos equitativos a las futuras generaciones.



Cada palabra que pronunciamos tiene un impacto, y es nuestra responsabilidad utilizar el lenguaje con propósito.



Por supuesto, estos compromisos a futuro conllevan reflexiones y acciones a nivel personal. ¿Mi conducta hacia mi esposa e hijas refleja los mismos principios de igualdad y respeto que promuevo en la oficina o existe una desconexión? ¿Cómo la figura del 'hombre proveedor', arraigada por generaciones, sigue ejerciendo una influencia significativa en nuestras actitudes y comportamientos? En calidad de presidente de Refinería de Cartagena, ¿he perpetuado de forma inconsciente la asignación de roles y responsabilidades basándome en el género? Desde luego que mis reflexiones van acompañadas de un llamado a la acción: desafiar las prácticas culturales arraigadas y el lenguaje que promueve acciones machistas.

Reconocer esta dura realidad nos permite asegurar que la equidad de género no es un "tema de oficina" que dejamos de lado al final de la jornada laboral, es una práctica diaria de vida que debe ser coherente tanto en la esfera pública como en la privada.

Invito a los hombres lectores de este texto a preguntarse: ¿qué gana un hombre al abordar estos temas?, ¿Por qué los hombres líderes en las industrias del país deben hablar de estos temas? Tratar estos temas con humildad, con reconocimiento y, sobre todo, con el auténtico compromiso de que aprender sobre temas, relacionados con la equidad de género y la inclusión, no solo beneficia a las mujeres de la organización, también ofrece importantes ganancias personales y profesionales a los hombres. Al reconocer que la equidad es un problema que nos concierne a todos, los hombres podemos experimentar transformaciones significativas en diversos niveles.

En primer lugar, al involucrarnos activamente en la promoción de la equidad de género, los hombres podemos ampliar nuestra comprensión y sensibilidad hacia las experiencias y desafíos que enfrentan las mujeres en entornos laborales y sociales. Esto nos permite desarrollar empatía, así como un sentido más profundo de justicia, lo que contribuye de manera más contundente a una mayor conciencia sobre las desigualdades arraigadas en la sociedad.

Además, al participar en iniciativas de equidad de género, los hombres pueden mejorar su liderazgo y habilidades de gestión. La promoción de un entorno inclusivo requiere capacidades de comunicación efectiva, trabajo en equipo y gestión de conflictos, competencias que son cruciales en cualquier contexto laboral moderno. Los hombres líderes que guían esfuerzos para impulsar la equidad de género desarrollan habilidades de liderazgo transformacional, lo que les permite aprender a fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso y, en últimas, mucho más competitivo para las organizaciones.

A nivel personal, he experimentado un mayor sentido de propósito y satisfacción en mi trabajo diario. Construyo, a partir del conocimiento adquirido -y del que seguramente me falta mucho todavía por interiorizar, a la creación de un entorno laboral más justo y equitativo, lo que fortalece la misión y los valores de Refinería de Cartagena.

Para los hombres en general, la promoción de relaciones más igualitarias y respetuosas en el trabajo puede inspirar cambios similares en las interacciones cotidianas fuera del entorno laboral, al adoptar actitudes y comportamientos inclusivos que fortalecen sus relaciones familiares y sociales, y promover valores de respeto y empoderamiento en todos los ámbitos de la vida.

Tenemos mucho que ganar al involucrarnos activamente en temas de equidad de género. Participar en iniciativas de equidad de género puede ser una experiencia transformadora con beneficios significativos para todos, desde el crecimiento personal y profesional, hasta el fortalecimiento de habilidades de liderazgo y mejora en las relaciones interpersonales.

Estoy comprometido a liderar con el ejemplo, tanto en Refinería de Cartagena como en mi hogar, asegurándome de que cada acción y cada palabra enunciada construya un entorno más justo e inclusivo. Estoy consciente de que el camino hacia la equidad de género es un viaje continuo, en el cual debo estar dispuesto principalmente a escuchar.

En Refinería de Cartagena, continuaremos con la promoción de una cultura organizacional que valore y celebre la diversidad en todas sus formas. Esto implica fomentar un entorno en el que cada individuo se sienta respetado,

valorado y que sin temores pueda contribuir plenamente con su talento y experiencia en las metas de la organización. Además, incluye la formulación de políticas que garanticen las mejores prácticas y los estándares más elevados en materia de inclusión y equidad. Queremos promover activamente la igualdad de oportunidades, el desarrollo y el avance profesional para todos.

Es entonces innegable el poder del lenguaje para construir realidades y transformar culturas. Cada palabra que pronunciamos tiene un impacto, y es nuestra responsabilidad utilizar el lenguaje con propósito. Invito nuevamente a reflexionar sobre el efecto profundo que nuestras palabras pueden tener en la manera en que percibimos el mundo y en cómo interactuamos con los demás.

Al dirigirnos a nuestros pares con un propósito genuino de equidad, podemos promover la inclusión y el respeto mutuo en nuestras organizaciones y en la sociedad en su conjunto. Cada conversación nos brinda la oportunidad de crear un ambiente más justo y compasivo. Tengamos presente siempre que, cada vez que elegimos conversar, comunicarnos con los otros, hacerlo a través del respeto y la empatía es una oportunidad para avanzar hacia un mundo más inclusivo y justo. La riqueza del lenguaje verbal y no verbal nos permite desafiar estereotipos y promover un discurso que celebre la diversidad en todas sus formas.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

La transformación hacia una verdadera diversidad e inclusión es probablemente un viaje sin final, pero estamos comprometidos a seguir avanzando, aprendiendo y creciendo en este camino. El lenguaje es el principio, sin embargo, es un principio poderoso. Por eso, invito a otros líderes a reflexionar sobre cómo sus palabras pueden tender puentes hacia un futuro más equitativo e inclusivo.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 396

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 396 donde conversaremos con Herman Galán, en este especial de Hombres por la Equidad.



Carlos Mario Giraldo

De la Conciencia Personal a
la Transformación Cultural:
mi experiencia en el
aprendizaje de la Diversidad,
la Equidad y la Inclusión

2.1. De lo familiar a lo corporativo

Cuando mi esposa Ana Margarita y yo iniciamos nuestro proyecto de construir una familia de la mano de nuestras cinco hijas teníamos, como casi todos los padres y madres de la época, el amor como principal herramienta para su formación, y la firme convicción de que, más allá de las distintas fórmulas y métodos de crianza, el deseo más genuino de nuestro corazón era que ellas fueran felices, sin importar las formas que esa felicidad adquiriera para cada una.

Desde muy temprana edad nuestras cinco hijas supieron que podían ser lo que quisieran. Teníamos conversaciones abiertas, transparentes y horizontales. Nunca las obligamos a vestirse con prendas o colores específicos. Usaron la ropa que las hacía sentir más cómodas, exploraron la música o los libros que les gustaban y practicaron su actividad deportiva preferida, sin consideraciones de género al respecto. Ana Margarita y yo las invitamos a explorar las distintas dimensiones de su humanidad, para que supieran que en su adultez no tenía que restringirse a ningún rol impuesto, sino que se podía desarrollar hacia aquello que para ellas representara mayor plenitud.

También, como pareja acordamos, por ejemplo, una distribución equitativa de las labores del hogar y nos expresamos siempre nuestros gustos y sensibilidades. En mi caso, disfrutar de la música que amo en mis tiempos libres y soltar una que otra lágrima viendo películas.

Debo reconocer que todo lo nombrado lo hicimos de forma instintiva, movidos por el amor, la ilusión y lo que pensábamos que sería lo mejor para ellas. Casi tres décadas atrás jamás imaginamos que eso sería lo que más adelante el mundo proclamaría como uno de los temas para construir una sociedad más equitativa e incluyente. Es entonces claro que no teníamos una "mentalidad de avanzada" para la época, simplemente era el deseo de libertad y plenitud para nuestras hijas lo que nos movía a hacer todo para que siempre sopesaran su valor. Así, nuestras hijas crecieron y cada una ha sido fiel a sus sueños y deseos: ser profesionales, ser mamás, viajar, explorar sus caminos. Todas saben que cuentan con nuestro apoyo y que el mayor legado que les hemos heredado es la libertad de tomar sus decisiones. A medida que las he visto crecer me he sentido privilegiado, agradecido y orgulloso de ellas y de la familia que tenemos.

Ya en mi rol de líder de Grupo Éxito, el gobierno nacional nos invitó a encabezar la Iniciativa de Paridad de Género en Colombia. Para ese momento aún no era tan claro ni para mí como persona, ni para las organizaciones, las brechas que enfrentaban algunos grupos poblacionales, particularmente las mujeres, en términos de equidad con respecto al acceso a oportunidades. No teníamos entonces un panorama completo de las necesidades ni mucho menos las políticas y programas para solucionarlas y generar un cambio cultural.

Además, llegó la iniciativa Pacto Global de la Organización de Naciones Unidas (ONU) por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2017. La ONU planteó diferentes objetivos y convocó al mundo a resolver los desafíos antes de 2030 y los sustentó en la situación de ese momento, en cómo estaba el mundo y cómo debería estar, para que juntos encontráramos soluciones. Varios de esos objetivos tenían que ver con la importancia de la Diversidad, la Equidad y la Inclusión (DEI) para lograr un futuro mejor. Creo que ese fue el momento de inflexión y mi toma de conciencia sobre la importancia de conocer, reflexionar, estudiar y actuar al respecto.

Se me hizo evidente que lo que al interior de mi hogar era natural, no lo era para muchísimas personas que estaban enfrentando barreras laborales y culturales para alcanzar el desarrollo y la libertad que yo había soñado y fomentado en mis hijas, y pensé que era una oportunidad para, desde mi rol, generar un cambio positivo, dejar un mundo mejor del me había encontrado. Sentí que era posible replicar algo de lo que ya había vivido de manera instintiva en casa y que si aplicábamos un método y nos fijábamos un norte en la compañía seguramente podríamos extender las mejores prácticas a muchas personas.

“ **...teníamos el desafío de trabajar de manera consciente, consistente y permanente en un plan para la diversidad, la equidad y la inclusión.** ”

Teníamos una importante población objetivo: más de 38.000 colaboradores de aquella época; y en Grupo Éxito decidimos emprender el camino. Fue entonces el inicio de un trabajo consciente, primero individual y luego colectivo, en pro de la diversidad, la equidad de género y la inclusión. Comenzaron nuestros esfuerzos por lograr la igualdad salarial y firmamos un acuerdo para la contratación de personas reincorporadas del conflicto. No nos imaginábamos en aquel momento el largo camino que aún nos quedaría por recorrer.


2.2. Emprender el camino

En 2018, en el Grupo Éxito decidimos adherirnos al Pacto Global, con el fin de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, trazados a 2030 por los países miembros de la ONU. Conscientes de que lo que no se mide no se transforma, nuestro primer paso fue hacer un diagnóstico, con el fin de conocer cómo se encontraba nuestra organización en términos de equidad.



Comenzaron nuestros esfuerzos por lograr la igualdad salarial y firmamos un acuerdo para la contratación de personas reincorporadas del conflicto.







Como mencioné antes, no teníamos muy claras las cifras de las brechas que creíamos, de manera intuitiva, debíamos cerrar y apenas contábamos con los primeros programas. Sabíamos que teníamos más mujeres contratadas que hombres, aunque solo superaban el número de hombres en el grueso de la operación y que a medida que subíamos de nivel en los cargos, la proporción de hombres era mayor a la de las mujeres. Las preguntas fueron evidentes: ¿por qué pasaba esto?, ¿qué otras brechas podíamos descubrir si estudiábamos con mayor profundidad nuestra compañía?, ¿quién nos podía guiar en este camino?, ¿qué transformación teníamos que hacer?, ¿cómo y con qué herramientas?

Reflexionamos al respecto y declaramos un modelo DEI -Diversidad, Equidad e Inclusión- que contenía dos frentes de acción, uno relativo al género y otro a la inclusión laboral.

Empezamos a trabajar en la relación entre el trabajo doméstico y el empleo femenino, ¿por qué las mujeres no ascendían?, ¿qué pasaba con nuestros procesos de selección? A partir de ahí era lógico preguntarnos por la importancia del liderazgo femenino: ¿de qué nos estábamos perdiendo al no tener mujeres en puestos de toma de decisión?, ¿cómo lo podíamos cambiar? Nos preguntamos también si ellas tenían la misma remuneración y descubrimos que esa brecha salarial que había entre géneros era desestimulante. Al mismo tiempo, era necesaria la creación de una política DEI, para que las medidas que tomáramos se consolidaran y las preguntas se convirtieran en metas.

Fue entonces cuando tuvimos el primer acercamiento con el programa de las Naciones Unidas para la certificación Equipares, e hicimos el primer acuerdo para trabajar en conjunto con el Ministerio del Trabajo. Obtener la certificación no era el objetivo, pero sí construir la guía para señalarnos una ruta de trabajo y ponernos manos a la obra en un objetivo que ya habíamos definido: teníamos el desafío de trabajar de manera consciente, consistente y permanente en un plan para la diversidad, la equidad y la inclusión. Además, podríamos conocer las iniciativas que otras compañías habían emprendido en el mismo camino, acercarnos a su trabajo interno y aprender e iniciar la creación de un tejido colectivo.

 **...se comprometió a aceptar y valorar la diversidad en los equipos de trabajo y promover la vinculación de personas con mayor riesgo de vulnerabilidad, que tienen dificultades para integrarse a la vida laboral y social...** 

Fue así como en el 2019 obtuvimos con el sello Equipares categoría plata. Básicamente, con ello pudimos consolidar un sistema de gestión de igualdad y equidad de género que nos permitió trabajar en ocho campos de acción:

1. Selección y reclutamiento
2. Promoción y desarrollo
3. Capacitación
4. Remuneración
5. Mitigación del acoso laboral y sexual
6. Comunicaciones
7. Conciliación vida familiar y laboral
8. Administración de los recursos

Luego diseñamos la Política de Diversidad e Inclusión, en la que la compañía asumió unos compromisos, por ejemplo, fijar la remuneración de acuerdo con los cargos, no con las personas.

Adicionalmente, empezamos a establecer programas que buscaban crear cultura de igualdad y se creó la Política de Selección para Cargos Directivos, en la cual se establece que en toda convocatoria para un cargo directivo debe haber como mínimo una mujer participando, lo que favorece la equidad en el liderazgo. Para 2023, logramos que el 41,57% de los líderes de nuestra organización fueran mujeres.

En el 2020, renovamos la Política de Diversidad e Inclusión y decidimos no solo trabajar por la equidad de género, sino por tener entornos inclusivos y diversos, que abordaran todas las características diversas de las personas. Era un modelo integral, es decir, tenía un alcance mucho más amplio, porque no solo estaba pensado para trabajar en equidad de género. La compañía, al ser uno de los mayores empleadores privados de Colombia, se comprometió a aceptar y valorar la diversidad en los equipos de trabajo y promover la vinculación de personas con mayor riesgo de vulnerabilidad, que tienen dificultades para integrarse a la vida laboral y social, con el ánimo de contribuir al desarrollo económico del país y a la reconstrucción del tejido social. También se comprometió a promover entornos de respeto, tolerancia y empatía, lo que implica valorar todas las características diversas de las personas: su educación, los diferentes estilos de vida, orientación sexual, identidades diversas, edad, lengua, cultura, nacionalidad, origen étnico, religión, afinidad política, estilos de pensamiento, entre otros.

El trabajo por la consolidación de espacios seguros para el desarrollo individual de nuestros colaboradores nos permitió construir en el 2019 una caracterización de nuestros colaboradores, en la que identificamos un total de 448 colaboradores que se encontraban en las poblaciones de discapacidad, diversidad étnica, pertenecientes a las fuerzas militares, desmovilizados del conflicto, víctimas, pospensionados y jóvenes en riesgo. A 2022, ya se contabilizaba población LGBTQ+ y migrante, para un total de 4.102 empleados dentro de las poblaciones diversas.

Para el 2021, ya habíamos avanzado internamente en muchos ejercicios y creíamos estar listos para dar un paso más y aspirar a la máxima calificación en el sello Equipares, el cual recibimos a comienzos de 2022.

“**...buscamos el crecimiento y desarrollo de cada ser humano, sin distinción de género, pues en la diversidad encontramos la verdadera riqueza de nuestro ser colectivo.**”

Entre las iniciativas que nos permitieron avanzar en nuestra apuesta por movilizar la diversidad y la equidad al interior de nuestra organización y con nuestros grupos de interés, lanzamos la plataforma Equirutas, un espacio digital para que los proveedores y proveedoras de Grupo Éxito empezaran a trabajar en estos temas. Ya son 84 las empresas proveedoras comprometidas con la búsqueda de la paridad de género en sus empresas, y que el número de personas contratadas corresponda con la distribución poblacional promedio de su sector en Colombia, que estructuran todos sus procesos de cara a la equidad de género. Este es un compromiso con el país y hace parte de la ética de las empresas.

La apuesta por la equidad de género se convirtió en una estrategia para fomentar equipos más diversos que impulsaran la innovación y la productividad mediante la garantía de condiciones de igualdad de oportunidades entre hombres, mujeres, personas trans y personas no binarias, mediante iniciativas y procedimientos en la administración del recurso humano, que permitieran la promoción a través del mérito, el bienestar, el respeto en el trato sin importar su nivel, el balance entre la vida laboral, personal y familiar, el incentivo de la corresponsabilidad en el ámbito del hogar, y la prevención y el adecuado tratamiento de conductas inapropiadas de carácter laboral y sexual en el ámbito laboral.

Me gustaría ahondar en cuatro frentes de trabajo que nos permitieron avanzar en esta estrategia:

1. El trabajo doméstico y el empleo femenino.
2. Liderazgo femenino.
3. Brecha salarial entre géneros.
4. Fortalecimiento de las políticas DEI.

2.3. El trabajo doméstico y el empoderamiento femenino

El primer indicador con el que contábamos cuando empezamos a pensar en equidad de género en Grupo Éxito era la proporción de la población. Como comenté anteriormente, sabíamos que teníamos más mujeres que hombres contratados, pero ellas solo superaban el número de hombres en el grueso de la operación. A medida que se subía de cargo, la proporción de hombres era siempre mayor. ¿Cuáles eran las posibles razones de este fenómeno? Nuestro equipo encontró que era la relación de las mujeres con el empleo formal y el trabajo no remunerado, por lo que vimos necesario establecer beneficios que les facilitaran a ellas la posibilidad de conservar un empleo formal y una vida familiar funcional. También era necesario un cambio de mentalidad para que las parejas fueran más participativas en estas labores.

Con eso en mente se crearon programas como Vínculos de amor, en el que se ofrece media hora de lactancia para las mamás y se hace un acompañamiento integral a la nutrición y crecimiento afectivo de los niños y las niñas en sus primeros dos años de vida. También tenemos un programa que se llama Nutrición para crecer, donde acompañamos a los papás y mamás en todo el proceso de nutrición hasta los 6 años. En 2022, 481 personas pudieron disfrutar del beneficio de Vínculos de amor y 390 de Nutrición para crecer.

Además, trabajamos por el empoderamiento femenino, que es esencial para alcanzar la equidad. Nos esforzamos por promover un ambiente de trabajo inclusivo donde todas las voces sean escuchadas y valoradas y se fomente el crecimiento y el desarrollo de cada individuo. Para 2023, logramos que el 41,57% de los líderes de nuestra organización fuera mujeres, y aunque la proporción masculina seguía siendo mayor, ver cómo avanzábamos resultó ser muy satisfactorio. Recordemos que cuando la ONU propuso el Pacto Global, en 2017, la proporción de mujeres en cargos directivos en el mundo era del 27,7%.



Nos esforzamos por promover un ambiente de trabajo inclusivo donde todas las voces sean escuchadas y valoradas y se fomente el crecimiento y el desarrollo de cada individuo.



Entre los indicadores que nos ayudan a darnos cuenta de que hemos transitado un camino correcto es que la calificación interna del liderazgo inclusivo en la organización es de 9,8/10.

Otra iniciativa fue la creación de los programas de "Mujeres Líderes" y "Mujeres que inspiran", en los que han participado 120 mujeres. En el primero se ven temas de proyección profesional, networking, síndrome del impostor (un trastorno psicológico que nos hace sentirnos equivocadamente indignos de los éxitos que logramos) y autoconfianza. En el segundo se ven temas de crecimiento, liderazgo inspirador y proyección profesional.

Ahora bien, dada las cifras y la situación país, donde la tasa de desempleo de las mujeres está 6,2 puntos porcentuales por encima de la de los hombres, y ellas ganan 6,3% menos que los hombres, según una nota estadística publicada por el DANE en alianza con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2021, quisimos empezar a sembrar una semilla en algunos de nuestros públicos de interés e iniciamos algunas prácticas en nuestras comunidades de influencia, con el programa de la Fundación Éxito, "Terrazas Verdes".

"Terrazas Verdes" es un proyecto productivo que convirtió las placas de cemento que techan casas de los barrios colombianos, en invernaderos donde crecen vegetales mediante sistemas de producción agrícola hidropónica. Este proyecto, genera empleo para algunas madres cabeza de hogar, que pueden trabajar cuidando y gestionando los cultivos, sin tener que someterse a largos desplazamientos o jornadas extensas fuera de casa. Además de percibir un ingreso, tienen la posibilidad de ejercer una crianza más presente y hasta hacer las tareas del hogar, pues el cultivo no es demandante de cuidado y algunas lo han convertido en una actividad familiar.

El proyecto nació en 2021 en la Comuna 13 de Medellín, como una iniciativa de líderes sociales con Grupo Éxito, Si bien la compañía fue la promotora, hoy recibe aportes de otras empresas y de particulares. Gracias a sus buenos resultados, en 2023, el programa llegó a Bogotá, a la localidad de Ciudad Bolívar y a la Comuna 20 Siloé en Cali, espacios donde la agricultura urbana y la generación de empleo se convierten en el impulso de emprendimientos locales y en un eslabón para la seguridad alimentaria de las comunidades. Hoy más de 150 metros cuadrados están sembrados, más de 10 mujeres cabeza de hogar se benefician directamente y más de 24 familias se benefician de manera indirecta.

“ **1,42%** De acuerdo con Equipares tenemos la brecha salarial más baja del país, con un indicador del **1.42%**. ”

2.4. Liderazgo femenino en Grupo Éxito

La diversidad en el lugar de trabajo no solo es crucial para la creatividad y la justicia social, sino que las investigaciones demuestran que un lugar de trabajo diverso es bueno para los resultados. De hecho, según un artículo de la escritora Ashley Stahl, publicado por la revista Forbes en 2021, las empresas con una plantilla laboral diversa tienen un 35% más de probabilidades de obtener mayores beneficios económicos que sus homólogas no diversificadas.

Un equipo con diversas perspectivas puede educar a empleados y clientes y llegar a grupos demográficos sin explotar. Esto abre la conversación a ideas nuevas, inexploradas y diferentes. De hecho, Stahl también afirma que las empresas con mayor diversidad tienen un 70% más de probabilidades de captar más mercados. Y, en consecuencia, con más mercados viene una mayor audiencia, lo que equivale a mayores beneficios.

Por otro lado, agrega Stahl, los clientes se sienten más conectados con las empresas que utilizan publicidad que muestra a personas cultural y étnicamente diversas, y son más propensos a comprarles. La diversidad en la publicidad crea una reputación positiva, aumenta el conocimiento del mercado, y conduce a una base de clientes más diversa y, en consecuencia, más amplia.

Desde el punto de vista ético y moral, hasta desde el punto de vista pragmático, la diversidad es el camino a seguir, así nos encontremos con resistencias. Es importante que como líderes hagamos el ejercicio de ponernos en los zapatos del otro, pensar en cómo asumiríamos su experiencia vital y de esta manera sensibilizar nuestro actuar.



En nuestra organización buscamos el crecimiento y desarrollo de cada ser humano, sin distinción de género, pues en la diversidad encontramos la verdadera riqueza de nuestro ser colectivo. En este sentido, los hombres también jugamos un papel, pues es nuestro deber asumir equitativamente las cargas del hogar y apoyar a nuestras parejas en sus aspiraciones. No es fácil darse cuenta de que estamos en deuda con estos roles, y que debemos ser más activos en casa, aunque las mujeres llevan años reclamándolo.

Según cifras del DANE, en Colombia las mujeres dedican 5,5 horas más de lo que dedican los hombres a las tareas del hogar. Somos parte de una sociedad patriarcal que difícilmente nos deja ver estas realidades, además, cambiarlas implica incomodarnos, desprendernos de los privilegios. De ahí que, para complementar nuestros programas de empoderamiento femenino, como Mujeres Líderes y Mujeres que inspiran, que tienen una participación del 36% en los primeros tres niveles de liderazgo, tuvimos el denominado Hombres Inéditos, un programa que hemos ejecutado en dos ocasiones, una en Medellín y otra en Santa Marta, para contrarrestar los estereotipos de género de las regiones. En ellos han participado 60 hombres. Un espacio de conversación para quienes activamente quieren cambiar su relación con el género y desprenderse de los roles que la sociedad les ha impuesto, redescubrir aquello que está en su interior, cuestionando así los estándares de masculinidad.

También hemos realizado dos foros sobre liderazgo femenino, en los que se discuten los desafíos y las motivaciones para promover la equidad de género en el entorno laboral, un espacio de encuentro para nuestras colaboradoras, donde comparten experiencias y encuentran apoyo en sus caminos profesionales.

Valoramos el liderazgo femenino porque nos inspira a ser una empresa más inclusiva y competitiva. Creemos que al promover la igualdad de oportunidades y el acceso al mejor talento, podemos impulsar la innovación y el servicio al cliente. Además, sabemos que tener líderes mujeres seguras en Grupo Éxito es clave para nuestro crecimiento futuro. Muchos estudios demuestran los beneficios irrefutables de apostarle a la equidad de género en las organizaciones. Para mencionar solo algunos:

- Según Ernest & Young, las empresas con directivos diversos son entre 18% y 69% más rentables que la media de sus industrias y tienen mejores retornos sobre acciones, ventas y capital invertido.
- Así mismo, según el balance de género de Sodexo 2018, los equipos con balance de género tienen un 23% más de probabilidad de incrementar su rentabilidad.
- La diversidad en los equipos de trabajo promueve una mayor variedad de opiniones y una toma de decisión más informada.
- El desempeño en innovación aumenta significativamente cuando más del 20% de mujeres ocupan cargos directivos (cifras de 2017), de acuerdo con Rocio Lorenzo, miembro del Boston Consulting Group's (The Mix that Matter. Innovation through Diversity. Boston Consulting Group).

 **También es nuestra tarea repensar la masculinidad, encontrar mejores formas de ser hombres hoy y tener la voluntad de serlo...** 

“

Nuestro índice de segregación ocupacional a 2022 muestra que el 51,29% de nuestra población es femenina y el 41,57% de nuestras líderes son mujeres.

”

51,29%

41,57%



- Promover la equidad de género es además importante para la sociedad: si las mujeres trabajan y son productivas, la economía crece más porque se está aprovechando un recurso humano invaluable. Además, los estudios demuestran que las mujeres tienen una mayor inclinación a invertir sus recursos en la educación y en la salud de sus hijos.
- Por último, promover la equidad de género y tener ejecutivas es un ejemplo para las nuevas generaciones, al demostrarles a las más jóvenes que sí es posible que las mujeres tengan buenas oportunidades laborales y asuman puestos ejecutivos altos.

Para promover el equilibrio de género en nuestro entorno, nos comprometimos a revisarnos y buscamos minimizar los prejuicios inconscientes. También buscamos igualdad de ingresos para cargos iguales y promovimos una percepción de equidad en el trato y las oportunidades laborales. Así mismo, nos enfocamos en reducir las brechas de género mediante estrategias de selección y sucesión más inclusivas, como la política de equidad salarial y contratación, así hemos ido cerrando la brecha en los cargos de niveles superiores. Nuestro índice de segregación ocupacional a 2022 muestra que el 51,29% de nuestra población es femenina y el 41,57% de nuestras líderes son mujeres.

2.5. Cerrando la brecha: equidad salarial

En Grupo Éxito, una de nuestras prioridades ha sido abordar la brecha salarial de género, que empezamos a estudiar con la certificación Equipares en 2019. Nos comprometimos a garantizar que hombres y mujeres recibieran un salario justo y equitativo por trabajo igual o de igual valor. A través de políticas transparentes y sistemas de remuneración justos, hemos eliminado cualquier discriminación salarial basada en el género.

De acuerdo con Equipares, tenemos la brecha salarial más baja del país, con un indicador del 1.42%. Según el último estudio del DANE y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con cifras de 2021, la brecha salarial en Colombia es de 6.3%.

Para fomentar un ambiente de inclusión, hemos establecido grupos de recursos para empleados y programas de mentoría. Estas iniciativas no solo promueven la diversidad y la inclusión, también crean un sentido de comunidad y apoyo en nuestra organización. Estos programas han sido un apoyo para 120 de nuestras colaboradoras.

2.6. Fortalecimiento de las políticas DEI

Como he dicho a lo largo del texto, la diversidad y la inclusión van más allá de la equidad de género, nuestra política DEI tiene un gran componente de género, pero también incorporamos a las poblaciones vulnerables que necesitan las oportunidades que les podemos abrir. Un ejemplo de ello es la marca PaisSana, que Grupo Éxito donó al gobierno nacional, una marca representada por un corazón que simboliza el amor por Colombia, y cuyo nombre surge de la unión de las palabras “país que sana”. Por eso se convierte en un sello de historias de reconciliación de los territorios en los que campesinos(as), víctimas y firmantes de la paz, trabajan juntos por el renacer del campo. Esta iniciativa de país impulsa proyectos productivos provenientes de zonas afectadas por el conflicto armado en Colombia, como parte del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). PaisSana se encuentra en 54 dependencias (32 almacenes Éxito y 22 almacenes Carulla). Gracias a ella trabajamos de la mano con 20 proveedores(as) certificados(as) para sumarle a la paz, a través de 144 productos (PGC y Frescos).

También, contamos con iniciativas como “Estamos listos a tu señal”, un centro de intérpretes de lenguaje de señas para facilitar la comunicación con colaboradores(as), clientes(as) o proveedores(as) con discapacidad auditiva. En 2023 formamos 30 personas para mejorar su atención a esta población.

Son acciones que pueden parecer pequeñas o estar destinadas a poblaciones minoritarias, pero en realidad mejoran la vida de las personas y con ese cambio individual, multiplicándolo como las ondas en el agua, se construye el futuro brillante que tanto queremos todos.

Además de capacitar permanentemente, tanto a líderes como a colaboradores, en todo lo relativo a DEI, también creamos equipos enfocados en la ejecución de nuestra política. La diversidad, la equidad y la inclusión han sido mucho más que programas o iniciativas para cumplir con requerimientos, realmente nos han motivado y permitido convertirnos en personas con pensamientos más integrales, más empáticos, ciudadanos, compañeros, familiares más conscientes y, sin duda, construir una mejor empresa para el país y para todos los colombianos.

2.7. Llenarse de razones

Como si fueran pocas las cifras y los casos que conocemos de la mano de la ONU, a cada paso que damos encontramos nuevas razones para trabajar por la diversidad, la equidad y la inclusión.

Por ejemplo, Amalia Londoño, jefe de Filantropía de la Universidad Eafit, publicó en 2023 un artículo en la revista Generación del periódico El Colombiano, sobre la forma en que las mujeres gastan su dinero. Encontró que ellas son más propensas a colaborar con causas filantrópicas, y aunque no hay cifras consolidadas a nivel país, propone como ejemplo lo que se ve en nuestra Fundación Éxito, donde el 64% de donantes en el 2022 fueron mujeres. Londoño explica que no hay mediciones globales sobre el tema, sin embargo, según la ONU existe una "filantropía de género": "es mucho más frecuente que nazcan grupos de mujeres organizadas alrededor de causas o iniciativas sociales. Y el sostenimiento de estas iniciativas demuestra una vocación de cooperación que parece ser, al menos, más evidente que en los hombres".

Es posible que esto muestre que las mujeres tienen un sentido de comunidad más fuerte, que son más empáticas, ya sea por naturaleza o por costumbre, lo importante es darles voz activa, abrirles espacios en las mesas donde se toman las decisiones y efectivamente escucharlas. Las mujeres tienden a dejar de buscar ascensos porque en teoría, mayores responsabilidades laborales les quita tiempo para atender sus obligaciones en el hogar, también pueden sufrir del síndrome del impostor (un trastorno psicológico en el cual las personas exitosas son incapaces de asimilar sus logros) o simplemente no lograr romper el llamado techo de cristal (la limitación del ascenso laboral que los prejuicios crean para las mujeres en las organizaciones).

Está en nosotros, como líderes, darles visibilidad, reconocer sus logros y la importancia de sus voces y lo que aportan cada una en nuestras organizaciones.

También es nuestra tarea repensar la masculinidad, encontrar mejores formas de ser hombres hoy y tener la voluntad de serlo, y así ser parte del cierre de brechas. Hoy que creo haber transitado un camino más consciente, me siento con argumentos para invitar a otros a cambiar. No es responsabilidad única de las mujeres conseguir estas transformaciones, ni tampoco enseñarnos, debemos ser curiosos, investigar, escuchar, incomodarnos, ser autocríticos, desaprendernos de las costumbres o las preconcepciones, romper paradigmas, sin perder lo que nos hace hombres, lo positivo de la masculinidad y compartir esto con las mujeres.

Invito a darle continuidad a los programas y convertirlos en políticas para que sea posible hacer más a largo plazo. Inspirarnos en el mundo que nos rodea para ver ese aspecto, comportamiento, espacio donde tenemos pendientes y qué podemos hacer para seguir en ese camino, que es apostar por la diversidad, la equidad y la inclusión.

Claramente, esto ha sido el resultado de un camino colectivo, enriquecido por el conocimiento, las ideas y decisiones de muchas personas, varias de ellas mucho más adelantadas que yo. De manera autocrítica reconozco que aún tengo algunos sesgos inconscientes en estos temas, y que personalmente me falta camino por recorrer para ser una persona más abierta a la diversidad. Por fortuna en Grupo Éxito contamos con equipos que con su experiencia y estudios logran una visión amplia y piensan diferente, que ya han superado sus prejuicios o que no tienen los que yo tengo, y son capaces de formular propuestas que nos lleven un paso más allá. Como bien lo decía don Gustavo Toro: "El éxito de Grupo Éxito está en su gente", y cada día lo comprobamos.

Este es un camino que debe basarse en el autoconocimiento y en la capacidad de reconocer aquello que hacemos bien y lo que podemos hacer mejor. En preguntarnos cómo podemos generar entornos más amables para que los demás puedan desarrollar todo su potencial.

Hoy agradezco aquello que inició este camino personal y de liderazgo: mi familia y el mundo que construimos juntos. Lo que empezó sin mucho conocimiento se pudo fortalecer y pude desarrollar y afianzar mi consciencia e ir más allá en compañía de los colaboradores de Grupo Éxito.

Conectémonos

¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.

Como mencioné al inicio, en casa, mi esposa y yo logramos que nuestras hijas fueran felices de la forma en que decidieran hacerlo y, ellas a su turno están criando así a sus hijos(as), disfrutando de esta manera a sus familias, buscando construir lo propio. Veo a mi nieta y mi nieto con la satisfacción de que algo logramos en esa aspiración de dejarles un mundo mejor. Esperaría que el futuro fuera mejor para todos y todas. Ojalá haya aportado un granito de arena en la profundización de la toma de consciencia y haya motivado la generación de un cambio. Me ilusiona pensar que nuestras historias personales pueden pasar de ser solo anécdotas para convertirse en un aporte para que más y más personas nos sumemos a la construcción de un mundo más equitativo, diverso e incluyente.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila

Episodio: 397

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 397 donde conversaremos con Carlos Mario Giraldo, en este especial de Hombres por la Equidad



Mauricio Ossa

Diversidad,
Equidad e
Inclusión: un
Círculo Virtuoso

3.1. El círculo virtuoso

Durante mis años de formación en Administración, pude comprobar la enorme participación de las mujeres en la vida académica, no solo como estudiantes y profesoras, sino como investigadoras relevantes en el medio. Tuve la experiencia de reconocer una paridad entre hombres y mujeres, y por eso percibí, desde mi punto de vista, que se trataba más de logros personales, de capacidades individuales, que de una competencia por razones ajenas a la excelencia.


Esta impresión la reforcé durante los periodos que pasé en el exterior y en los que adelanté estudios especializados: estar rodeado de mujeres virtuosas, responsables y muy inteligentes, siempre me inspiró confianza y admiración, tanto en mi vida profesional como en mi vida familiar.

Es un lugar común, pero cierto, que al nacer se nos vincula a una herencia familiar, recuerdos e historias que, como álbum de fotografías, nos revelan de dónde venimos. De esa historia sobresalen mujeres y hombres que se nos figuran heroicos. Veo así el mundo: tan importante la labor de los parientes masculinos como la de los femeninos, tan grandes sus hazañas, luchas y sacrificios, tan loables sus aportes a la vida de la sociedad.

En este entorno que describo, no percibí directamente condiciones diferentes para las mujeres; sin embargo, en muchos casos deben enfrentar los prejuicios de género, las restricciones e imposiciones de nuestra cultura, y las enormes cargas de estudiar y trabajar por fuera de casa o en ella y tener a su cargo las funciones de cuidadoras tradicionales.

No puedo ignorar que las desigualdades eran y son marcadas entre hombres y mujeres en los terrenos laboral y familiar, y que estas diferencias se convierten en francas desigualdades cuanto más difíciles son las condiciones socioeconómicas.

Durante años he sido parte de un sector que podría entenderse como "masculino", el sector infraestructura y construcción, en el que imperan los valores de una alta competitividad y la percepción de un requerimiento de condiciones físicas y esfuerzos, donde la racionalidad y la búsqueda de resultados, parecen oponerse a unas actitudes que encarnan valores "femeninos", en los que la conversación abierta y clara, tomarse respiros para pensar, la comprensión, intuición y la empatía, por citar algunos, a veces están ausentes.



Pues bien, de la sana unión de esos enfoques estoy convencido que depende el éxito de cualquier proyecto, tanto individual como colectivo, empresarial o social. Muchos sesgos y prejuicios calan hondo en la formación de los imaginarios masculinos y, por tanto, hacerlos conscientes, formarse y luchar honestamente contra ellos, desde lo personal, es el camino para un cambio.

Se trata tanto de un cambio personal, de un cambio de mentalidad, como de un cambio en la cultura organizacional que, al propiciar reflexiones permanentes, reformas consensuadas, lograremos que valores tan definitivos hoy como la diversidad, la equidad y la inclusión, nos pongan al día con este nuevo milenio, en esta nueva era de la humanidad.

Creo, además, que este camino es un círculo virtuoso que hoy es ineludible: los grandes valores que se revisan y actualizan desde la ética en una mirada contemporánea y postmoderna, la diversidad, la equidad y la inclusión están estrechamente enlazados. Tanto desde la reflexión como desde las acciones que los hacen realidades tangibles para las personas y la sociedad, cada que creamos acciones en virtud de uno de estos valores, se abren las posibilidades para los otros, se hacen necesarios; sus implicaciones son tan estrechas que en ese sentido podemos hablar de la transversalidad de estos valores y comportamientos en la organización.

3.2. Diversidad que suma

El argumento del bien de la diversidad nos decía algo importante sobre toda propuesta que hayamos de apoyar: debe brindar espacios en los que puedan prosperar diferentes formas valiosas de actividad humana. No deberíamos eliminar ni tampoco poner siquiera en peligro la diversidad sin una razón.

Martha Nussbaum. "Las mujeres y el desarrollo humano".



Valoramos y entendemos que las diferencias nos complementan y son fuentes de ventajas competitivas...



En la organización de la que hago parte y nuestro grupo empresarial, Grupo Argos, reconocemos el potente valor de la diversidad, más allá de las diferencias naturales: de raza, sexo, nacionalidad, edad y un sinfín de etcéteras. Lo verdaderamente valioso en nuestro caso, es que nos abrimos a pensarnos como diversos en tanto individuos. Es un espectro amplio y complejo: reconocer que la diversidad nos enriquece es trabajar desde lo interno y externo, en una actitud que nos haga comprender que son esas capacidades diversas de un ser humano, independientes del sexo con el que nace o el género que asume, el color de piel y las tradiciones y creencias que lo fundan como persona, las que engrandecen cualquier actividad humana, comunitaria, y son fundamentales para la acción empresarial.

Esto se traduce también, no solo en una apertura mental y actitudinal, sino en la firme creencia de que poder poner al servicio de todos lo mejor de cada uno, es la clave del éxito, entendido este como logros y metas de la compañía, pero también como la satisfacción personal, el crecimiento profesional, el desarrollo de habilidades, el empoderamiento y una sana convivencia laboral entre colaboradores, socios estratégicos, clientes y comunidades a las que impactamos con nuestra gestión en nuestras obras de infraestructura y concesiones. Es lo que entendemos por gestión de talentos.

*Una mezcla diversa de voces conduce a mejores discusiones,
decisiones y resultados para todos.*

Sundar Pichai, CEO de Google.

Valoramos y entendemos que las diferencias nos complementan y son fuentes de ventajas competitivas, por ello, creamos la Generación O, un concepto incluyente de cultura que representa a todos nuestros colaboradores. La Generación O nos invita a trabajar juntos, a que nuestras diferencias sumen en ese trabajo colaborativo, en un ambiente que propicia reflexiones y conversaciones que impulsan propuestas, proyectos, programas y actividades puntuales en las que participamos todos y que se fundamentan en cuatro valores, cada uno de ellos marcado por comportamientos que los fortalecen: Avanzamos en Balance, Dejamos Huella, Aprendemos Siempre y buscamos ser la Mejor Opción para nuestros grupos de interés, incluidos nuestros colaboradores.

3.3. Equidad de género como línea transversal

Hemos comprendido que la igualdad de género será imposible de lograr si no lo hacemos desde la equidad, es decir, si no conocemos las condiciones particulares de cada una de las personas que colaboran en la organización; porque solo si propiciamos reflexiones y acciones para abrir oportunidades y brindar recursos que se ajusten a las necesidades, y a esas condiciones particulares de cada uno, podremos alcanzar esa comunidad igualitaria que tanto queremos.



La idea de que todos somos “pares” permite la conversación, la comunicación y la expresión como ingrediente fundamental de un trabajo en equipo.



La equidad de género es transversal y trasciende a todos nuestros grupos de interés. Promovemos la participación activa, la formación de capacidades, la visibilidad y la voz de las mujeres en la toma de decisión. Nuestra gestión e infraestructura responden a esa visión con programas que, desde cada concesión, aportan al empoderamiento, bienestar y desarrollo de las comunidades, especialmente de las mujeres.



- **Para iniciar, una línea que marca las buenas diferencias:**

Respecto a la equidad salarial, en Odinsa tenemos un salario equitativo entre géneros. Utilizamos una metodología objetiva, aplicada por una firma externa, en la que los salarios están fijados en función de las responsabilidades, nivel de relacionamiento interno y externo, capacidades, experiencia y conocimiento, no en función de su género.



- **Mirada y contexto del entorno: un abanico de posibilidades y de puntos de vista**

Estamos convencidos de que es necesario que hombres y mujeres trabajemos de manera articulada para lograr los cambios. Es imposible que propongamos la inclusión, la equidad y la diversidad, excluyendo a los hombres y sus realidades. Por eso, hemos puesto como premisa una "mirada y un contexto del entorno".

En primer lugar, debemos asegurar un entorno que favorezca la expresión personal, para la expresión de las opiniones propias. Mi invitación siempre ha sido a aprender siempre, ser curiosos, a prepararnos y a apuntalar en criterios sólidos nuestras opiniones. La idea de que todos somos "pares" permite la conversación, la comunicación y la expresión como ingrediente fundamental de un trabajo en equipo.

En esta línea, es importante fomentar la participación de las mujeres en la toma de decisión, eliminar las barreras que lo impiden, asegurar que tengan voz en los espacios de decisión y, lo más importante, que esa voz sea escuchada y valorada. Es necesario propiciar un ambiente en el que todos se sientan seguros de expresar ideas, posiciones y opiniones, porque para que se den las conversaciones, no pueden ni deben haber "terrenos minados" sobre los que no podamos hablar y donde no sea posible escuchar las opiniones de otros.

Así mismo, en ese contexto, reconocer la gestión y los logros de las mujeres, hacerlos visibles, también es un asunto de la mayor relevancia que fortalece el empoderamiento, motiva el desarrollo y se convierte en una potente fuente de inspiración. Una reflexión que se enmarca en el panorama actual, dado que en ocasiones se asigna mayor visibilidad a los logros de los hombres, como vemos en ejemplos cotidianos como la cobertura de los triunfos de los equipos de fútbol: los del equipo masculino ocupan primeras planas de medios y programas dedicados y los del equipo femenino tienen un cubrimiento menor, aunque afortunadamente, cada vez mejor.

En Odinsa ratificamos nuestro compromiso de seguir trabajando de manera decidida por la equidad, aportando al empoderamiento de las mujeres. Aquí algunos ejemplos:

- **Hombres H:** nos estamos incorporando a esta iniciativa que promueve la construcción de un sector empresarial más diverso e inclusivo y para esto convoca a los hombres tomadores de decisión que cuentan con la capacidad de incidencia para movilizar el cambio, que constituyen un referente para sus pares, y que pueden hacer evidentes los desafíos y las bondades del cambio que se quiere generar.
- Además, apoyamos y promovemos la participación de hombres y mujeres en iniciativas que impulsan la equidad de género. Un ejemplo de ello es la valiosa iniciativa **Women Infrastructure Network (WIN)**, capítulo **WIN Colombia**, una red global inclusiva que opera en Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Australia y el Reino Unido, que busca promover, facilitar y resaltar la participación de la mujer en el sector de infraestructura, a través de eventos que permiten a sus miembros mejorar su red de contactos, intercambiar y compartir ideas, conocimientos y experiencias, y encontrar oportunidades de colaboración y desarrollo profesional.



es importante fomentar la participación de las mujeres en la toma de decisión y eliminar las barreras que lo impiden, y asegurar que tengan voz en los espacios de decisión y, lo más importante, que esa voz sea escuchada y valorada.



- Con diversas entidades promovemos alianzas que nos permiten amplificar el impacto y cobertura de este tipo de proyectos, que visibilizan las ideas y capacidades de las mujeres y aportan al mejoramiento de la calidad de vida de ellas, sus familias y la sociedad.
- **En colaboración con la Escuela de Ingeniería de Antioquia desarrollamos un diplomado para mujeres** que tiene como propósito reforzar habilidades gerenciales con enfoque de género, en el que actualmente contamos con 19 colaboradoras de Odinsa y concesiones activas en planes de sucesión en la organización. Está compuesto por 10 módulos con una duración de 120 horas de formación, dictados por expertos que profundizan en temas como habilidades financieras, liderazgo, gestión de cambio, habilidad comunicacional, liderazgo de equipos, gobierno corporativo con énfasis en juntas directivas, riesgos y negociación.



**Abrir espacios inclusivos
en el trabajo significa que debemos
preocuparnos por el bienestar de todos,
por comprender y apoyar sus necesidades
físicas, intelectuales y psicológicas...**



- Cada una de nuestras concesiones ha realizado en los últimos años **cursos de empoderamiento femenino** a través de diferentes programas para reforzar habilidades blandas, relacionamiento y liderazgo.
- **Además, ofrecemos capacitación directiva** a nuestras colaboradoras en universidades como Harvard y Berkley de la mano de Grupo Argos.
- Desde Odinsa y el aeropuerto El Dorado, apoyamos desde el 2022 al programa *She Is*, en el marco del cual en los últimos dos años hemos patrocinado cuatro niñas entre los 10 y los 16 años, para recibir formación en áreas STEAM, que como parte del programa conocen el Space Center de la NASA, en Houston, donde terminan su formación académica.
- Finalmente, destaco que El Dorado cuenta con el **Sello Plata de Equipares**, desarrollado por el Ministerio del Trabajo y el PNUD, que reconoce la correcta implementación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Esto nos ha permitido realizar de manera sistemática un trabajo concienzudo en torno al cierre de brechas de género.




- **En cuanto al empoderamiento de la mujer en los territorios y la generación de capacidades:**

- Contamos con becas educativas para contribuir a su formación.
- Contribuimos a emprendimientos y proyectos productivos. Por ejemplo, en Pacífico 2 apoyamos cerca de 30 unidades productivas lideradas por mujeres.
- En generación de empleo, destaco la Alianza por el Empleo: programa en conjunto con Grupo Argos para becar a 70 personas con un enfoque en mujeres y jóvenes en formación técnica, en alianza con empresas locales para generarles oportunidades de empleo.



- **Que lo que hagamos por alcanzar la igualdad, no nos separe.**

Tal vez esto pueda sonar paradójico, pero es una realidad que ha complejizado la vida personal y laboral de muchas mujeres en la actualidad: el liderazgo femenino no debe convertirse en una brecha para las realizaciones propias, deseos y proyectos de vida. Es decir, el proceso de empoderamiento laboral de las mujeres, no las debe alejar de su camino personal. Es parte de su realidad, de sus elecciones, de sus condiciones personales que, en definitiva, nos enriquecen, suman y se reconocen como parte fundamental de cada una de las personas en nuestra organización.



Para transitar esta senda es necesario propender por un equilibrio de condiciones, con acciones que aporten al empoderamiento de las mujeres y, a su vez, faciliten a los hombres un escenario favorable que les permita tomar consciencia y acción sobre roles de los que deben hacer parte, por ejemplo, la licencia de paternidad extendida, que les posibilita desempeñarse como cuidadores y promueve que, desde pequeños, los niños perciban el acompañamiento de su papá y mamá por igual. Acciones como estas, más que una consideración, promueven la equidad y generan oportunidades para que mujeres y hombres desarrollen, expandan y utilicen su potencial.

Por eso, en Odinsa propiciamos, por ejemplo, porque ambos cuenten con la flexibilidad horaria y las condiciones adecuadas que les permitan desarrollar su paternidad y maternidad de manera equitativa y, por ejemplo, atender las necesidades de cuidado de sus hijos y las demás actividades familiares.

3.4. Inclusión como práctica ética

Si aceptamos la diversidad y la equidad como valores transversales en nuestra organización, el complemento de este círculo virtuoso será la inclusión, porque es en ella donde se ven reflejados, en lo real, los otros dos valores aplicados en la organización. Es en la capacidad para incluir, en la adquisición de comportamientos y valores para hacerlo, donde se mide el éxito de esta apuesta. Porque no se trata solo de que en una organización trabajen mujeres y hombres con capacidades, etnias, orientaciones, ideologías y edades diversas, **se trata también de que todos se sientan incluidos en el trabajo.**

Abrir espacios inclusivos en el trabajo significa que debemos preocuparnos por el bienestar de todos, por comprender y apoyar sus necesidades físicas, intelectuales y psicológicas, las derivadas de sus condiciones familiares, pero también de sus responsabilidades laborales.

Odinsa ha tenido una tendencia creciente en los últimos años del número de mujeres que trabajan en la compañía. En este sentido, la inclusión ha sido orgánica, pues sus talentos y capacidades siempre han estado presentes. El propósito sigue siendo que estén incluidas por mérito propio en cargos de alta dirección y en trabajos que, por ejemplo, en las concesiones y en nuestro sector infraestructura han sido históricamente masculinizados.

Además, como actores que incidimos en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades donde tenemos presencia, debido a las obras de infraestructura, nuestra tarea inclusiva va más allá de nuestros límites internos: las comunidades diversas, con necesidades específicas, están incluidas en nuestros programas y proyectos. En especial hemos puesto el énfasis en las mujeres de estas comunidades.

Hoy más que nunca en las organizaciones se hace necesario vivir el respeto por la dignidad humana, la empatía, la tolerancia, la fortaleza, la integridad, la honestidad y la confianza, por mencionar solo algunos. Todos ellos hacen parte de una ética para una nueva sociedad.



Multiplicadores de diversidad e inclusión:
como grupo empresarial desarrollamos un programa de formación muy completo de cerca de 90 horas, en el que se abordan temáticas como: sesgos, inteligencia cultural, diversidad socioeconómica, masculinidades, género y sus perspectivas, entre otras.



- **Algunas de nuestras cifras y acciones para la inclusión enmarcadas en nuestra estrategia:**
 - En Odinsa el 42% de nuestros colaboradores son mujeres y en posiciones gerenciales el porcentaje alcanza el 47% de mujeres. Todavía tenemos oportunidades y seguimos avanzando en ese camino, pero nos motiva ver que la cifra va en aumento y es superior a la reportada por la industria: de acuerdo con datos de la CCI un 9% de mujeres trabaja en el sector de la construcción.
 - Hoy en día el liderazgo del aeropuerto El Dorado, así como uno de los proyectos aeroportuarios más relevantes (EDMAX) y sus áreas técnicas, están en cabeza de mujeres con amplia trayectoria y experiencia en nuestro sector.

- En nuestra junta directiva y en la mayoría de nuestras concesiones contamos con la participación de mujeres como miembros principales y/o suplentes.
- Multiplicadores de diversidad e inclusión: como grupo empresarial desarrollamos un programa de formación muy completo de cerca de 90 horas, en el que se aborda, de la mano de expertos, la diversidad desde múltiples perspectivas con temáticas como: sesgos, inteligencia cultural, diversidad socioeconómica, masculinidades, género y sus perspectivas, entre otras. En él participan colaboradores, hombres y mujeres de Odinsa y de todas las concesiones.
- Capacitación a proveedores y contratistas con enfoque en diversidad de género: otro de nuestros programas clave es esta capacitación a proveedores que se enfoca en la diversidad como herramienta para empoderar a las mujeres y fomentar la equidad.
- Semana de la diversidad: espacio anual que cuenta con la participación de más de 300 personas de Odinsa y concesiones. En él elevamos el nivel de conciencia sobre las diferencias que nos unen y nos potencian como equipo para aportar a la generación de valor integral.



Tenemos una gran responsabilidad
y mucho trabajo por delante para producir
cambios verdaderamente significativos
para la sociedad y para la compañía.



- Open Day: desarrollamos un espacio para promover el conocimiento de lo que hacemos como compañía y sector. En estos encuentros, mujeres del sector conocen nuestra organización, promovemos la transferencia de conocimiento sobre alguna temática de su interés y, además, conocemos sus perfiles. De esta manera identificamos talento clave acorde a nuestras oportunidades laborales actuales o futuras.
- Lenguaje de señas, un paso hacia la inclusión. Las personas con discapacidad auditiva tienen espacio en el Túnel de Oriente. Para mejorar su experiencia, 13 colaboradores que realizan labores de servicio y atención al usuario fueron capacitados en lenguaje de señas por la Universidad de Antioquia. La accesibilidad y la diversidad, es decir, reconocernos como individuos diversos, tratarnos con respeto mutuo y fomentar la comunicación sin barreras, son parte de nuestros retos y nos motivan a incluir este tipo de lenguaje, que mejora la calidad de vida y el acceso a 689.162 personas que tienen discapacidad auditiva en Antioquia.
- Adecuamos nuestras instalaciones y espacios de trabajo bajo un modelo inclusivo, horizontal, comunitario y más participativo, por ejemplo, no tenemos puestos de trabajo fijos, los colaboradores se ubican cada día en el lugar que deseen. Acciones en lo real que cambian los imaginarios y que nos acercan a deshabilitar prejuicios, privilegios o exclusiones que, en definitiva, impiden la igualdad en el trato y limitan las oportunidades para la inclusión sociolaboral.

- En el Túnel de Oriente: con el acompañamiento de Berny Bluman, experto en accesibilidad e inclusión, estamos desarrollando un proyecto, con el que buscamos dar los primeros pasos en la accesibilidad de nuestra infraestructura en oficinas y peajes con la adecuación de las instalaciones; además, el proyecto incluye un ciclo formativo para los colaboradores que permite a todos tener una visión distinta de la discapacidad, y derrumbar barreras mentales y físicas.
- El Dorado se unió con la organización Hidden Disabilities, a través del programa Sunflower, que busca la implementación de acciones para mejorar la experiencia de viaje de las personas con discapacidades invisibles, con el propósito de ser un aeropuerto más inclusivo y facilitar el turismo para las personas con movilidad reducida. Cabe resaltar que brindamos formación respecto al programa y a las pautas de atención y servicio enfocadas en esta población. Durante el 2023 se logró capacitar a 1.281 personas de diferentes compañías de la comunidad aeroportuaria y a 283 personas de Opain, concesión a cargo del aeropuerto.

- Desde 2016, contamos con un convenio con la fundación Best Buddies. En la actualidad tenemos a seis Amigos del Alma en el interior de nuestra compañía en cargos relacionados con servicio (Best Buddies Colombia: [bestbuddies.org.co](https://www.bestbuddies.org.co). <https://www.bestbuddies.org.co>).
- Nuestra tarea frente a la accesibilidad va mucho más allá, por lo que nuestro objetivo a largo plazo es continuar generando espacios de sensibilización con los diferentes grupos de interés, especialmente nuestros colaboradores, para seguir generando conciencia de que las oportunidades las construimos entre todos.



Sabemos que las organizaciones sostenibles deben hacer estas grandes “inversiones” como herencia para las generaciones futuras.





- **Nuestro compromiso:**

Tenemos una gran responsabilidad y mucho trabajo por delante para producir cambios verdaderamente significativos para la sociedad y para la compañía. Por eso, el compromiso es vigilarnos, monitorearnos y no bajar la guardia. Sabemos que las organizaciones sostenibles deben hacer estas grandes "inversiones" como herencia para las generaciones futuras. En ese sentido, el futuro está en nuestras manos. Estos son nuestros mecanismos o herramientas para monitorear nuestro compromiso:

- Contamos con una política de diversidad, equidad e inclusión transversal al grupo empresarial, Grupo Argos, y las concesiones, la cual se ha traducido en acciones concretas, en procesos clave de talento humano desde la compensación, la selección, formación y el desarrollo, a través de promociones internas, bienestar y desarrollo del liderazgo en el marco de nuestros pilares de cultura.
- Política de respeto que busca prevenir el acoso laboral y sexual.
- Comité de convivencia laboral, que tiene como tarea asegurarse de comunicar el procedimiento de denuncia de casos de discriminación y acoso, así como de desarrollar el programa preventivo a través de capacitaciones y acciones concretas.

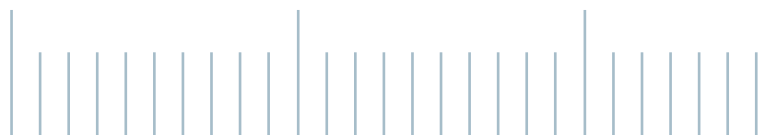
- Contamos también con un guía de comunicación inclusiva, a través de la cual, propendemos por un trato equitativo, transparente y respetuoso hacia las personas, conscientes de la importancia del lenguaje como creador de cultura y realidades.



- **Hacia nuevos paradigmas en los cargos masculinizados**

Sabemos que por tradición los trabajos en el sector de la infraestructura han sido ocupados por hombres, y la participación de las mujeres ha sido lenta. Sin embargo, desde las concesiones hemos apoyado iniciativas que propician cambios como las siguientes:

- Bomberos aeronáuticos: esta es una profesión que tradicionalmente ha sido masculina, sin embargo, desde los dos aeropuertos que gestionamos, desarrollamos programas de capacitación que promueven la participación de mujeres (esta formación en habilidades técnicas especializadas es 100% patrocinada). En el marco de estos programas, en el Aeropuerto Mariscal Sucre, en Ecuador, en el último año el 41% de las vacantes fueron ocupadas por mujeres. En cuanto al aeropuerto El Dorado, en Colombia, se duplicó el porcentaje de participación de mujeres en su escuela de bomberos y bomberas aeronáuticas.



“**...son el corazón de la estrategia social de la compañía, donde las mujeres están incluidas como personas valiosas e invaluable por su diversidad, por su particular forma de entender la vida, el trabajo y las relaciones.**”

- Además, contamos hoy en día con mujeres en posiciones tradicionalmente masculinizadas como la Gerencia de Operaciones, la jefatura Sr Airside que gestiona el centro de operaciones, control y comunicaciones del aeropuerto, coordinación de navegación aérea con la Autoridad aeronáutica y jefatura Landside, que gestiona la terminal de pasajeros salida, arribos, la puerta de embarque, mangas, entre otras posiciones.

La diversidad nos permite aprender a partir de las diferencias, y para ello necesitamos mujeres seguras y convencidas de sus habilidades y hombres abiertos a nuevas formas de trabajo y liderazgo. Pero es fundamental el acompañamiento de la organización para promover un ambiente adecuado en el cual todos comprendan la importancia y promuevan la diversidad y la inclusión.

3.5. Una invitación

Como todos los colombianos, anhelo un país interconectado, pleno de oportunidades para quienes viven en los lugares más apartados del país y en las ciudades. Anhelo seguridad, vivienda, educación, alimentación y salud de la mejor calidad para todos, y estoy convencido de que trabajando juntos y con acciones concretas vamos a lograrlo.

Pero es un hecho: sin la participación total, libre, capacitada y segura de las mujeres y los hombres, no será posible y nos demoraremos muchos años más en tener un país justo. Por eso, desde la organización en la que trabajo y la compañía que lidero, como hombre de esta sociedad, me esfuerzo por dejar un legado para que algún día las diferencias entre hombres y mujeres, las diferencias como seres humanos, no sean límites sino razones para la unión.

Invito a que cada vez más hombres que tienen a su cargo decisiones en los niveles locales, departamentales, nacionales e internacionales, comprendan que excluir a las mujeres, asignarles retos menores a sus capacidades, o cargarlas de trabajo porque son inteligentes y excelentes trabajadoras, o excluirlas por su edad o apariencia, seguirá perpetuando un modelo que contribuye solo al atraso de nuestro país y de nuestras empresas. Por el contrario, celebrar sus logros y hacer visibles sus grandes contribuciones, incluirlas en las decisiones, escuchar sus valiosos aportes, reconocerlas y promocionarlas por sus merecimientos propios, es darles el respeto y la dignidad que tienen y merecen como personas y, por lo tanto, respetarnos a nosotros mismos, a nuestra herencia y a nuestras familias.

La paridad es natural en los niños pequeños, no existen sesgos: debemos aprender de su transparente mirada sobre los demás y que ese aprendizaje se traduzca en progreso y desarrollo para cada uno, sin importar las diferencias.

Que lo que nos diferencia suma: ese es el reto.

3.6. Palabras finales

Es un hecho: trabajar en nuestras organizaciones desde el respeto por la diversidad, por abrir espacios equitativos para lograr la igualdad y por ampliar los horizontes en donde todos quepamos, con nuestros talentos y capacidades diversas, es una gran inversión. Lo maravilloso de esa inversión es que no solo gana la compañía, sino que gana la sociedad y la humanidad toda.

La creatividad, la innovación, la resiliencia, la adaptabilidad ante los cambios solo florecen en ambientes educativos, familiares y laborales seguros, felices e incluyentes. Y son las personas que trabajan y aportan desde esos espacios las que contribuyen a la sostenibilidad de la compañía, del país y del mundo.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

Diversidad, equidad e inclusión no son solo palabras bonitas, ni una moda: se trata de un compromiso y de una responsabilidad que va más allá de la mera productividad de las empresas. Son valores que se encarnan en actitudes y comportamientos que nos ayudan a conectarnos con otros y nos ofrecen una nueva mirada: son el corazón de la estrategia social de la compañía, donde las mujeres están incluidas como personas valiosas e invaluable por su diversidad, por su particular forma de entender la vida, el trabajo y las relaciones.

Somos las personas la mayor riqueza y la mejor inversión para un mejor futuro del país.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila

Episodio: 398

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 398 donde conversaremos con Mauricio Ossa, en este especial de Hombres por la Equidad



Luis Fernando Pérez

Hacer que las
Cosas Pasen
en Diversidad,
Equidad e
Inclusión

4.1. La importancia de los referentes sociales, de ciudad, país y de región

Es imposible crecer en la región más desigual del mundo, en uno de los países donde la desigualdad tiene a diario tantas manifestaciones grotescas que a veces nos adormecen, y no sentir que el camino debe ir de la mano de la búsqueda de un desarrollo incluyente, diverso y más equitativo para los diferentes grupos con tantas vulnerabilidades en nuestros territorios.

En el contexto de Cali, la desigualdad tiene cara de mujer afro menor de 25 años. Este cruce triple, que hace alusión a la interseccionalidad, conduce a que las organizaciones pensemos en cómo nos aproximamos con lentes de género en una transversalidad necesaria a los problemas que vivimos constantemente, y que nuestras organizaciones intentan solucionar.

Muchas de las conversaciones se hacen desde el privilegio de estructuras de acceso laboral y otras desde dinámicas de negocios tradicionales en nuestra economía. Pero lo que todas estas conversaciones tienen en común, es que, sin importar el contexto, existen desigualdades por condiciones de género y raciales que deben ser atendidas para poder construir sociedades más equitativas y que generen oportunidades, para que se equilibre la balanza en el largo plazo.

De eso se tratan las reflexiones que como hombres en posiciones de liderazgo debemos empezar a formularnos. Por ello celebro tanto iniciativas como Proyecto H, que nos permite profundizar sobre el rol de los hombres en la creación e implementación de políticas y programas que rompan barreras estructurales para las mujeres. Cada uno, desde su historia, experiencia, y desde su propia plataforma organizacional o empresarial, tendrá un foco y vocación diferente.

La mía, en mi contexto, hoy desde la presidencia de la Cámara de Comercio de Cali (CCC), es por el liderazgo empresarial femenino, y por lo que yo debo hacer para que la organización que represento sea un referente para el tejido empresarial vallecaucano, y marquemos la pauta con un comportamiento corporativo que demuestre una eticidad adecuada con los tiempos que vivimos, y de la cual estemos plenamente orgullosos cuando miremos hacia atrás en unos años.



• **Referentes femeninos en mi vida**

He tenido la gran fortuna de trabajar bajo el liderazgo de varias mujeres quienes me han ayudado a forjar mi ética laboral, una responsabilidad social sobre los programas desarrollados, pero, sobre todo, he podido ver de primera mano los sacrificios que generaciones de mujeres anteriores a mi generación para poder escalar y lograr posiciones de liderazgo; sacrificios que no han sido evidentes para mis jefes hombres y que tampoco he visto en mis colegas hombres de la actualidad.



• **Fundación Ford**

En enero de 2012 inició una historia fascinante en mi vida durante siete años, que me llevaría a entender lo que es trabajar en una organización global, que abraza la diversidad como uno de sus valores fundamentales, y se obsesiona por atacar las raíces de la desigualdad que afectan a las poblaciones más vulnerables alrededor del mundo.

Entrar a la Fundación Ford fue la oportunidad de descubrir el trabajo en organizaciones que no se paran desde el respeto a la diversidad, sino que viven desde la diversidad y construyen su teoría del cambio desde ahí. Eso hace que exista un principio diferente sobre el cual se construyen los programas de esta entidad y las políticas públicas sobre las que incide con sus donantes alrededor del mundo.

La Fundación Ford lleva 85 años trabajando con líderes visionarios alrededor del mundo que mueven las fronteras del cambio social a nivel global. Ello generó en mí un nuevo aprendizaje sobre lo que significa trabajar por los derechos de las mujeres y las desigualdades que recaen sobre ellas constantemente y de manera sistemática. Empecé a entender qué significaba trabajar con perspectiva de género y aprendí a ponerme los lentes de la diversidad étnica y racial, para poder tener una mejor concepción de las vulnerabilidades sociales que vivimos a diario en América Latina.

Sin esta experiencia, tal vez, leer el libro de Sheryl Sandberg, *Lean In*, no hubiera tenido el efecto que hasta hoy tiene en mi concepción sobre el rol que los hombres debemos tener para romper los diferentes techos de cristal de las mujeres en el ámbito laboral.

“ **La Fundación Ford lleva 85 años trabajando con líderes visionarios alrededor del mundo que mueven las fronteras del cambio social a nivel global.**

”

85

Ese libro me permitió entender algunas barreras cotidianas que las mujeres viven, y que, para mí, al igual que para muchos hombres, eran absolutamente inexistentes, porque pensaba que podrían ser resueltas en cuotas, con más oportunidades o simplemente con la exaltación de los logros de las mujeres que se convierten en referentes. Todo necesario, pero insuficiente, porque hay barreras estructurales y techos de cristal a lo largo de la vida y trayectoria laboral de las mujeres que deben ser derribadas. Y no hablemos de aquellas mujeres en contextos de vulnerabilidad socioeconómica, que ni siquiera se les permite el privilegio de soñar con llegar a encontrarse con esos techos de cristal, pues hace parte de conversaciones eminentemente de elite, como aquella en la que estamos participando los autores de este libro y ustedes, queridos lectores y queridas lectoras. Estas mujeres ameritan una reflexión independiente, pues habla de lo más profundo de nuestra sociedad.

Esta convergencia marcó la diferencia, pues desde ese momento y hasta el día de hoy, tengo muy presente lo que significa mi rol como esposo, papá, tío y líder de diferentes organizaciones tanto públicas como privadas, al intentar trabajar con perspectiva de género. No siempre es fácil, y a veces, desde posiciones de liderazgo, nos encontramos con escenarios adversos para avanzar en temas que marcan la agenda de la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI).

4.2. ¿Por qué empezamos a meternos en esto?


En la CCC nos levantamos todos los días para hacer que las cosas pasen. Es claro que, para una agencia de desarrollo como las Cámaras de Comercio, en medio de un país como el nuestro, no podíamos seguir dilatando la entrada de la sostenibilidad y la equidad a nuestro modelo estratégico de crecimiento económico para el sector empresarial.

En este marco, estamos convencidos de que a través del impacto social y el impacto ambiental podemos impulsar la competitividad de la región, entendiendo que los empresarios y las empresarias son el motor de desarrollo de nuestro país. Esto lo evidenciamos en el día a día, trabajando con las más de 110.000 empresas que hacen parte de nuestro ecosistema. Para nosotros es claro que un ecosistema empresarial sólido requiere un tejido diverso e inclusivo, que trabaje para cerrar brechas relacionadas con la participación de mujeres y de grupos subrepresentados en el mercado laboral.



Según el Foro Económico Mundial, se necesitarán 131 años para alcanzar la paridad de género en el mundo al ritmo actual. Y donde mayores retos tenemos es en la participación económica y de mercado laboral de las mujeres. Eso nos demostró que los esfuerzos de nuestra parte deben orientarse colectivamente a contribuir a equilibrar la cancha de oportunidades y que la diversidad, equidad e inclusión sea una estrategia de negocio de las empresas de nuestra región y un factor determinante para generar crecimiento sostenible.

En coherencia con este propósito global, en la CCC decidimos integrar una estrategia DEI como parte fundamental de nuestras estrategias de negocio y como pilar esencial de la sostenibilidad.

 **...no podíamos seguir dilatando la entrada de la sostenibilidad y la equidad a nuestro modelo estratégico de crecimiento económico para el sector empresarial.** 



...iniciativas como Proyecto H, que nos permite profundizar sobre el rol de los hombres en la creación e implementación de políticas y programas que rompan barreras estructurales para las mujeres.





• **Construyendo sintonía interna y externa**

Después de un proceso de aprendizaje interno en la organización, logramos definir tres puntas de lanza estratégicas de nuestro marco de política en materia DEI, que impactan de manera sincrónica, en coherencia y en sintonía, nuestra cultura interna y el entorno empresarial:

1. Buscamos liderar con el ejemplo, y por ello, tenemos certidumbre respecto al aporte de la diversidad de perspectivas, experiencias y habilidades a la innovación, a la creatividad y a la competitividad de nuestra organización y del ecosistema empresarial.
2. Apostamos por espacios seguros e inclusivos, con procesos claros y transparentes, que brinden igualdad de oportunidades profesionales y que potencien el talento de nuestro personal. También apostamos por integrar en nuestros servicios e iniciativas un foco de Equidad de Género y Diversidad, que integre los retos locales y globales en la materia, asegurando una implementación integral, inclusiva y sostenible.
3. Nos comprometimos a entender las brechas existentes a partir de las necesidades y retos. Por ello, buscamos generar estrategias diversas e inclusivas que impacten de forma positiva y transversal en las oportunidades de nuestra comunidad empresarial y de los colaboradores de la CCC.



- **La humildad arranca desde cero**

Cuando iniciamos este camino realizamos una primera declaración interna: sabemos que no sabemos, pero queremos aprender y construir comunidad de la mano de nuestros aliados del ecosistema que han logrado avanzar y son referentes para los que iniciamos después.

Empezamos con un ejercicio sistemático de aprender rápidamente, vía metodologías ágiles, de leer documentos, artículos, publicaciones e historias que ilustraban sobre la importancia de la DEI en el siglo XXI; de comprender los conceptos y su evolución, de reflexionar sobre los por qué y su relevancia aplicada al contexto empresarial. Luego empezamos a comprender su aterrizaje en contextos específicos, a través de empresas con distintos niveles de madurez en la materia. Estos análisis nos permitieron redimensionar la iniciativa que teníamos en frente, y habilitar dos frentes de transformación: interno y externo.

Precisamente, con base en las experiencias más desarrolladas de empresas nacionales e internacionales, y a partir de conversaciones valiosas con organizaciones y empresas consultoras expertas en el tema, fue posible establecer una primera ruta de trabajo para 2023, con foco en la transformación de la cultura interna de la CCC. Esta ruta implicaba realizar un diagnóstico y a partir de allí diseñar un plan de acción, unas políticas y protocolos básicos que enmarcaran la declaración DEI de la CCC. También pasaba por realizar formación al 100% de los colaboradores.

Comprendimos que nuestro desafío era estimular la equidad de género como un imperativo fundamental para promover la creación de valor, el crecimiento y la sostenibilidad empresarial. Recogimos los mejores y más potentes argumentos sobre los beneficios de invertir en equidad de género, diversidad e inclusión en las empresas y su impacto en la rentabilidad, en la innovación, en la sostenibilidad, en la retención de talento humano, en el aumento del sentido de pertenencia, en la reputación y en la capacidad de comprender y conectar con nuestros grupos de interés.

Construimos una estrategia robusta de movilización de contenidos y canales para conectar con la gente, para motivar, para conquistar y posicionar la DEI como una apuesta de todos. Se trató de una estrategia pedagógica para ejecutarse en tres momentos, teniendo un foco inicial en los líderes de la entidad, como embajadores y coequiperos en este esfuerzo de aprendizaje.

Diseñamos una parrilla secuencial de contenidos por trimestre, para ir penetrando gradualmente en la cotidianidad y mentalidad de la organización. Empezamos a hacer concursos básicos sobre los conceptos, tanto de manera virtual como presencial, ayudándonos de metáforas y recursos para hacer llamativo el proceso.

4.3. Las primeras resistencias y oportunidades

En los ejercicios y conversaciones de referenciación sostenidas con otras organizaciones empresariales nos habían alertado sobre la llegada de las resistencias, y sobre la importancia de acoger la disidencia con amor, con naturalidad y como parte de un proceso que las personas pueden vivir por sus diversas visiones de mundo.

Y así fue, en la CCC no fuimos la excepción, empezamos a vivir y comprender lo que implicaban las resistencias a la equidad de género, a recoger todas las incomodidades que emergen, pero también a identificar todos los aliados posibles. No se trató de dividir entre los que sí y los que no, ni tampoco de juzgar las posiciones de las personas, pero sí de empezar a reconocer las raíces de las incomodidades para trazar una estrategia de acogida para seguir construyendo.

Dado mi paso por organizaciones internacionales, a veces no fue fácil comprender estas resistencias, pero era claro que, al iniciar procesos desde la humildad y el reconocimiento de construir bases sólidas,

era fundamental entender que lo principal era construir un ambiente seguro para que todos pudiéramos tener unas primeras conversaciones al respecto. Esa máxima que siempre hay espacio para una conversación, la aplicamos desde el principio.

También logramos recoger en espacios informales de pasillo percepciones positivas y negativas sobre las primeras conversaciones puestas sobre la mesa. Algunos, especialmente colaboradores de edades entre 20 y 30 años, vieron con especial ánimo y motivación la propuesta, tanto que empezaron a movilizarse y a reunirse en espacios informales (como el momento del almuerzo), para empezar a reflexionar sobre los temas y retos planteados en primera instancia, así como en nuestra intranet.

“ **...empezamos a vivir y comprender lo que implicaban las resistencias a la equidad de género, a recoger todas las incomodidades que emergen, pero también a identificar todos los aliados posibles.**



Otras personas también empezaron a reflexionar y producto de ello a interpelar su experiencia de colaborador actual con lo que implicaría la equidad de género en nuestra entidad. Desde esa perspectiva empezaron a encontrar brechas y oportunidades.

De cara a esta revolución tan interesante, institucionalizamos el Café Diverso como un espacio de encuentro para gestionar barreras internas y resistencias hacia la DEI, y así construir entre todos la visión que queríamos desarrollar de manera interna y habilitarnos para impactar en el entorno empresarial. Al Café Diverso invitamos organizaciones que tienen una curva de experiencia en DEI para aprender de su proceso y recibir retroalimentación sobre el nuestro. Abordamos temas relacionados con mitigación de sesgos inconscientes, talentos y cultura diversa, liderazgo inclusivo y cómo los programas y servicios de una organización se integran con un lente de género, entre otros.



- **El ecosistema empieza a jalar fuerte**

A la par que empieza a surtir todo el movimiento interno en la CCC, comenzamos a recibir invitaciones para formar parte de espacios estratégicos donde se debaten temas de DEI a nivel empresarial; empezamos a visualizar alianzas potentes para fortalecer nuestro propósito; empezamos a comprender que nuestro propósito podía enriquecerse si trabajamos en acciones externas a la par de nuestro proceso interno.

Una de las primeras decisiones fue la de empezar a recoger data con lente de género, para tener una mirada diversa sobre nuestras empresas, y que ello nos permitiera a su vez reconocer bajo nuevas perspectivas, para enriquecer lo que ya venimos haciendo o identificar brechas para abordar en nuevos programas o servicios. El programa Barrios Vibrantes, una iniciativa mediante la cual acercamos los programas de la CCC a los territorios de Cali, fue el foco principal de este objetivo, frente a lo cual se logró rediseñar la encuesta con la que ya contaban para levantar información sobre los y las empresarias que se benefician de este programa.

El rediseño implicó analizar y proponer ajustes de algunas preguntas, pero también incorporar nuevas preguntas relacionadas con género, raza, educación y distribución del trabajo no remunerado (economía del cuidado).



• **Los errores cometidos**

Como todo proceso humano que busca transformaciones culturales en nuestra gente, hemos tenido aprendizajes potentes, derivados de equivocaciones emergidas, que nos señalan que es clave continuar con el proceso formativo para mitigar sesgos, alinearnos en propósitos y mantener una visión colectiva.

131



Según el Foro Económico Mundial,
se necesitarán 131 años para alcanzar la
paridad de género en el mundo al ritmo
actual.



Justamente, en la aplicación de la encuesta de Barrio Vibrantes, donde llegamos con las preguntas que nos iban a permitir contar con analítica de género en territorio, tuvimos un traspié importante, relacionado con la necesidad de no perder de vista a todos los involucrados en la solución.

Nos tomamos todo el tiempo para diseñar las preguntas, testearlas con empresarios, analizar y ajustar, pero perdimos de vista a los asesores que debían aplicar la encuesta empresarial. Entre los hallazgos más importantes de este proceso, encontramos prevención de algunos asesores para realizar las preguntas a los empresarios, debido a estereotipos y sesgos que los hacían sentir incómodos por el solo hecho de hacer una pregunta relacionada con el género de la persona encuestada. Fue tal la presión que, en algún momento, en las reuniones de seguimiento surgió la propuesta de borrar nuestras preguntas de la encuesta.

Internamente se levantó un reporte de las observaciones en terreno, lecciones aprendidas y recomendaciones. Una de ellas, quizá la más importante, sobre adelantar un proceso formativo y de sensibilización al equipo encargado de aplicar la encuesta, para que el resultado fuese mejor de cara a la segunda aplicación.

Así se hizo y el resultado fue positivo pues, en palabras de ellos, “habían ganado conocimiento, habían revisado sus sesgos y habían ganado confianza para poder realizar la encuesta”.



- **Los líderes son claves, pero no podemos perder de vista a toda la organización**

En la primera parte del proceso de aprender priorizamos a nuestros líderes para que hicieran parte de los entrenamientos relacionados con el valor de la equidad, sesgos inconscientes y liderazgo inclusivo. Con ellos avanzamos hasta cierto punto, pero sentimos que debíamos involucrar mucho más a la comunidad completa de colaboradores. La conclusión es que ese primer encuentro no resultó tan bien, a pesar de que llevábamos algún tiempo habilitando conversaciones internas.

No resultó tan bien porque en nuestro interés de abordar temas relevantes sobre la equidad de género y su impacto sobre la transformación cultural de la organización, no tuvimos en cuenta las aristas posibles de respuesta de nuestra comunidad a temas tan sensibles como la economía del cuidado y la participación de los hombres en las conversaciones y estrategias de cambio.

Avanzar hacia la equidad de género es, sin duda alguna, un proceso de cambio cultural que debe gestionarse de manera intencionada, involucrando a todos y todas, hacia la construcción de una visión conjunta y de comunidad.



Avanzar hacia la equidad de género es, sin duda alguna, un proceso de cambio cultural que debe gestionarse de manera intencionada, involucrando a todos y todas, hacia la construcción de una visión conjunta y de comunidad.



Para apoyar este propósito, diseñamos una estrategia llamada Conversaciones DEI, que tenía como propósito horizontalizar las relaciones, vínculos y conexiones entre los y las colaboradoras, e involucrar más a los líderes en dicho proceso. En este proyecto invitamos a hablar uno a uno con colaboradores de distintos cargos y se tejieron encuentros asertivos entre personas que no se conocían en la organización para intercambiar dudas e ideas sobre cómo la CCC podría seguir avanzando y echar raíces de diversidad, equidad e inclusión y compartirlas en nuestra plataforma de conversaciones DEI. En este espacio todos teníamos que estar disponibles, y ahí tuve un feliz encuentro al recibir la invitación de uno de nuestros colaboradores más jóvenes para que charláramos y conversáramos sobre nuestras perspectivas. Una gran conversación que agradecí muchísimo.

4.4. ¿Cuáles han sido nuestros principales aprendizajes?

1. Siempre es necesario una conversación adicional.
2. El cambio hacia la DEI debe ser intencionado y hay que gestionarlo de manera respetuosa.
3. El proceso metodológico de aprendizaje y construcción debe adaptarse al nivel de madurez de la organización y sus colaboradores.
4. Los líderes son claves en la integración de la DEI, pero no podemos perder de vista a toda la organización. Es importante horizontalizar las conversaciones e involucrar a todos los colaboradores.
5. La experiencia de las organizaciones aliadas es un activo fundamental para enriquecer el proceso.
6. Hay que estar dispuestos a desaprender lo construido tanto a nivel personal como institucional, y así poder aprender de las nuevas experiencias a las que nos enfrentamos.



• **Y la evolución que le estamos dando**

En este ejercicio, lleno de desafíos, empezamos por establecer una comunidad de aprendizaje que se convirtió en la base de los resultados posteriores: logramos diagnosticar nuestra cultura en materia de DEI, codiseñar un plan estratégico, diseñar una Política DEI y un esquema de gobernanza para hacer sostenible y diverso el proceso.

Liderar con el ejemplo es un compromiso que hemos asumido con la región y con el camino recorrido. En 2024 avanzamos y empezamos a integrar el lente de género en nuestro portafolio de servicios empresariales, de manera pertinente y progresiva, a través de una metodología que permite hacer seguimiento e identificar el impacto.

Estamos conectando a las empresas con las herramientas necesarias para comprender las brechas y generar acciones concretas hacia la equidad de género. En nuestro Campus Virtual contamos con un portafolio de aprendizaje en materia de DEI para las empresas de todos los tamaños, y tenemos una línea de analítica de género que entrega información de valor para la toma de decisión. Con ello, esperamos formar más empresas, empresarios en temas DEI para avanzar como región hacia la sostenibilidad.

Nuestros análisis nos han permitido enfatizar, hacer un doble clic y priorizar el aumento de la participación de las mujeres en el mercado laboral como un tema estratégico. Con datos propios de registros públicos hemos concluido que entre mayor es el valor de los activos de las empresas, menor es la participación de las mujeres a cargo. Esto se traduce en que, 54 de cada 100 empresas con activos de 1 millón o menos son lideradas por mujeres, mientras que las empresas con activos superiores a los 100 millones el liderazgo femenino disminuye a 35%.

Es claro el liderazgo de las mujeres en empresas unipersonales de personas naturales, pero es muy poca su representación en las de más de 200 empleados. Estos datos revelan la necesidad de impulsar presencia activa de las mujeres y su liderazgo al frente de empresas de todos los tamaños.

“54 de cada 100 empresas con activos de 1 millón o menos son lideradas por mujeres, mientras que las empresas con activos superiores a los 100 millones el liderazgo femenino disminuye a 35%.”

Es un imperativo continuar promoviendo conversaciones poderosas, en red, que permitan incrementar el liderazgo femenino en los espacios de toma de decisión empresarial. Algunos de los datos aquí discutidos demuestran el largo recorrido que tenemos por delante; sin embargo, para obtener resultados e impactos estructurales debemos asumir un compromiso ético con nosotros y con nuestro país.

4.5. Nuestra región y sus mujeres líderes

En el 2023, fuimos aliados del CESA en Cali para el VIII Encuentro Regional de Liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas, que logró integrar una buena parte de mujeres que hacen parte de la comunidad en la reflexión y acción sobre el rol de las mujeres en los espacios de toma de decisión, y sobre el peso de lo que significa ser pioneras en los diversos sectores empresariales donde se desempeñan.

También logramos ser sede y aliados del III Encuentro Anual de Liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas, donde tuvimos la oportunidad de conversar sobre nuestros aprendizajes en DEI con mujeres líderes de empresas de todo el país y de países hermanos.

La interseccionalidad que el CESA ha puesto entre el papel de las organizaciones y los individuos que las dirigen ha generado un nuevo grupo de referentes y de poder en un país que necesita cada vez referentes más claros que marquen el camino para otras mujeres y mujeres que también generen diversidad; mujeres que vienen detrás, pero también otro país que tanto necesita de señales certeras y de transformaciones sostenibles. En la CCC no solamente priorizamos el aprendizaje institucional alrededor de las políticas DEI, también le apostamos al poder de las mujeres empresarias del Valle del Cauca como voceras de nuestro tejido empresarial, por eso hemos decidido visibilizarlas.

A partir de 2023, luego de los aprendizajes en los años anteriores, arrancamos un proceso de vocería pública enfocada en mujeres empresarias, en las dueñas del letrado; para que no solo hablen de sus empresas, porque para eso tienen a sus asesores de comunicaciones, sino para que también sean voceras regionales, voceras públicas sobre lo que pasa en nuestro departamento, sobre lo que pasa en la región, sobre el impacto que viven las comunidades en nuestra región.

Al final de cuentas, el juego es el poder y el poder es un privilegio, y el privilegio es una responsabilidad, por eso quienes lo tenemos estamos en la obligación de usarlo en beneficio de aquellos que no tienen voz. Por eso arrancamos este proceso, no de empoderamiento, sino de elevar la voz de mujeres empresarias para que sean escuchadas en escenarios normalmente adversos.

Cuando recién llegué a la Cámara de Comercio de Cali a finales de 2021, tuve la oportunidad de asistir a la Junta Directiva del Banco de la República a la que invitaron a algunos empresarios a participar. Ese fue un escenario de señores, casi todos mayores de 60 años, con una codirectora y una sola empresaria que, bajo mis estándares, es una berraca. Estaba a dos puestos míos, y estoy seguro que por lo menos había trabajado en esa presentación hace más de una semana. Tenía en su ipad por lo menos unas 30 diapositivas para una intervención de 3 a 5 minutos, y el resto de los señores en la mesa de pronto tenían un par de anotaciones en una servilleta.

Ese escenario es altamente intimidante, y no se corresponde con la realidad de las competencias de una profesional con las más altas capacidades. Ese día salí de allí y le dije a mi equipo, allí hay un

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

compromiso ético que nosotros debemos tomar. Ese día nació el programa de Vocería Pública para mujeres empresarias de la Cámara de Comercio de Cali, pues entendí que el rol institucional tenía que encaminarse al fortalecimiento del liderazgo femenino en el sector empresarial. Así como trabajamos competencias en este sentido para nuestros programas en la base del tejido empresarial, también debíamos hacerlo con aquellas empresarias que estaban ya en "la mesa", pero que todavía se enfrentan a barreras de acceso y techos de cristal constantemente.

Cuenten conmigo y con la Cámara de Comercio de Cali para equivocarnos juntos en este camino de tenacidad, persistencia y de intensidad colectiva que transforma realidades a través de la generación de políticas y programas de diversidad, equidad e inclusión.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 399

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 399 donde conversaremos con Luis Fernando Pérez, en este especial de Hombres por la Equidad.



Esteban Piedrahíta

La Educación
como Avenida
para la Equidad

5.1. De las alertas prácticas a la acción²

Estaba en la presidencia de la Cámara de Comercio de Cali cuando llegaron heraldos de un nuevo mundo. Acostumbrado a escenarios de trabajo masculinos, en la banca, en la economía, no había tenido nunca una confrontación cercana que pusiera los temas de la equidad sobre la mesa. Pero ese día, tras anunciar el panel central del evento Exponegocios, ya tradicional en Cali, los juicios no se dejaron esperar: teníamos un manel. Los maneles son escenarios criticados por ser plataformas que presentan de manera exclusiva la voz de los hombres, ignorando la existencia de mujeres profesionales y expertas en los mismos temas.

La alerta de ese día se presentó de manera más continua y más frecuente. Debo decir que no era algo que tuviera incorporado y que llegó a mí en esa forma: alertas exteriores. Alertas de mi esposa, alertas de las mujeres que tenía cerca y que descubrían lo cerrados, homogéneos y complejos que eran los espacios en el mundo de trabajo.

² Quiero agradecer de manera especial a la profesora Lina Buchely, directora de nuestro Observatorio de Equidad de la Mujer, por su apoyo en discusiones para la estructuración de este capítulo.

Con una fuerza que me impresiona, la agenda de la equidad nos trajo alertas prácticas para la acción y, para mí, agendas nuevas de trabajo.

Pese a que esa consciencia vino con fuerza del mundo exterior y descubrió inequidades que había naturalizado, debo decir que, por la muy positiva influencia de Lina, mi esposa, quien me señala y muestra situaciones antes invisibles para mí, la he ido abrazando con más y más fuerza. Después de la Cámara de Comercio de Cali llegué a la rectoría de la Universidad Icesi. En ningún espacio profesional anterior los llamados de la equidad habían sido tan expresos. El lenguaje inclusivo, por ejemplo, es un imperativo, y las consignas de la equidad, la diversidad y la inclusión tienen no solo una existencia en políticas y manuales. Las exigen los y las estudiantes, un público ávido de respuestas concretas a cosas que ya no pueden soportarse, cuando de equidad hablamos. En Icesi me enfrenté a un proyecto radical de inclusión en la educación que, además, se sentía muy cercano. Este es un proyecto en el que han participado mis padres y yo mismo, soñando una Cali menos desigual, a través de generar canales de inclusión e innovación educativa.

Sin embargo, el campo de la educación está lejos de ser equitativo, pese al repunte impresionante que las mujeres han dado en el cierre de la brecha de presencia en la educación. Según el DANE, entre 2005 y 2020, la proporción de mujeres graduadas en educación superior fue mayor que la de los hombres. En 2020, tanto a nivel de pregrado como de posgrado, por cada 100 hombres que se graduaron lo hicieron 127 mujeres. En los últimos 80 años el nivel de alfabetismo ha mejorado ostensiblemente; mientras en 1938 el nivel de alfabetismo de las mujeres era del 40%, en el 2018 ya era de 98%.

A pesar de lo anterior, la discriminación y segregación de las mujeres en los espacios educativos sigue siendo la constante. En las plantas docentes, en los niveles directivos, en el ámbito investigativo y en las carreras de ciencias, tecnologías, matemáticas e ingenierías, es clara la subrepresentación de las mujeres con todos los impactos negativos que esto conlleva. Las madres con niños pequeños, por ejemplo, tienen un 35% menos de probabilidades de obtener puestos académicos titulares que sus colegas varones en la misma situación familiar, y un 33% menos de probabilidad que las mujeres solteras sin hijos. Adicionalmente, se estima que los hombres tienen entre 1,7 y 2,1 veces más probabilidades que las mujeres de ser invitados a publicar, y que los artículos escritos por mujeres como autoras principales tienen aproximadamente la mitad de citas que los escritos por hombres. Hay datos que me resultan ciertamente increíbles.

Esto también tiene efectos interseccionales. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Demografía y Salud, la proporción de mujeres con educación superior en los quintiles bajos es de solo un 4,7%, mientras que en los quintiles de riqueza altos llega al 46% (10 veces mayor). En cuanto a los hombres, la proporción de quienes alcanzan la educación superior en el quintil más alto es 15 veces superior a la del quintil de riqueza más bajo. Y desde una perspectiva territorial, Bogotá tiene las mayores proporciones de mujeres que llegan a la educación superior 32%, mientras que en la Orinoquía y Amazonía se dan las menores proporciones de mujeres en estos niveles: 18% aproximadamente.

“ En los últimos 80 años el nivel de alfabetismo ha mejorado ostensiblemente; mientras en 1938 el nivel de alfabetismo de las mujeres era del 40%, en el 2018 ya era de 98%. ”

Pero lo anterior también tiene variaciones en los campos de conocimiento. Según datos de la UNESCO, menos de una cuarta parte de los estudiantes de ingeniería, industria y construcción, o tecnologías de la información y las comunicaciones son mujeres. Bajo ese contexto, la selección de títulos y campos de estudio explica la diferencia de ingresos entre hombres y mujeres graduados y graduadas de la educación superior y su vinculación al mercado laboral, lo que genera brechas interconectadas que inician en la educación, se proyectan en el ámbito laboral y se consolidan en la distribución de ingresos. Pero sobre esto hay más datos: En 2017, solo el 27% de los estudiantes matriculados en el primer año de programas académicos STEM eran mujeres. Para el 2021, esta misma cifra fue de 32%. Aunque sigue existiendo una brecha grande, es una mejora. Según datos del MEN, en el país el número de mujeres graduadas en carreras STEM se duplicó entre 2001 y 2021.

5.2. Icesi como proyecto de inclusión educativa

Icesi se fundó como escuela de administración en 1979. Durante sus primeros años fue construida como un proyecto educativo de la élite empresarial caleña, para promover la educación privada de calidad en la ciudad. En el nuevo milenio, Icesi pasó de ser una escuela de negocios a ser una universidad, pero no cualquiera. Icesi es una universidad que le ha aportado de manera sostenida a la inclusión educativa como herramienta de construcción de equidad social en un escenario contrario: la exclusión de la educación superior.

Cualquiera que haya trabajado en el sector de la educación en Colombia se habrá sorprendido con los datos de lo que se ha denominado un apartheid educativo en Colombia. Mauricio García Villegas, abogado y sociólogo colombiano que se ha obsesionado con el tema, ha mostrado cómo son las personas de más ingresos las que entran a la universidad y, entre ellas, son las más privilegiadas las que reciben una mejor calidad educativa. El educativo es entonces un sistema altamente inequitativo.

Icesi, además, es la primera institución con acreditación de alta calidad en el suroccidente colombiano. Y hablar de desigualdad en esta zona, en el Pacífico, tiene entonces otros significados, porque nos pone frente a un problema de pobreza histórica y lo mezcla con realidades de exclusión étnico-racial, por ejemplo, heredadas de la colonia. Pero en ese espacio Icesi ha empujado un proyecto de movilidad social a través de la educación con pocos precedentes en el país. Las cifras son sorprendentes. En el pregrado, el porcentaje de estudiantes de estratos 1, 2 y 3, respecto al total, pasó de 30% en 2005 a 58% en 2023.

“ ... ambientes de aprendizaje donde los y las estudiantes se preguntan más por la desigualdad y están más dispuestos y dispuestas a combatirla en sus vidas profesionales. ”

Esto implicó que de tener 175 estudiantes de estratos 1 y 2 en 2005, la universidad pasó a tener 1.994 estudiantes de esos estratos en 2023. Pero esto no se logró de manera espontánea. Antes del advenimiento en 2014 de políticas educativas con objetivos de inclusión, como Ser Pilo Paga, Icesi ya realizaba un importante esfuerzo en materia de equidad con recursos propios y de donantes. Mientras que en 2006 solo un 14% de los estudiantes tenían algún tipo de beca por su condición socioeconómica, en 2023 un 48% -cerca de 2.500 jóvenes- tuvo algún tipo de apoyo financiero.

Icesi es entonces una universidad altamente inclusiva. La apuesta de diversidad, equidad e inclusión atraviesa el proyecto educativo y escenarios pluriclasistas, como el nuestro, no solo incentivan la movilidad social. Generan ambientes de aprendizaje donde los y las estudiantes se preguntan más por la desigualdad y están más dispuestos y dispuestas a combatirla en sus vidas profesionales. Educar en equidad es quizá una de las apuestas más importantes para la construcción de escenarios sociales más equitativos.

Estando aquí, en Icesi, donde la equidad se ha convertido en un imperativo, hemos hecho mucho más conscientes las acciones que construyen equidad. Quiero contarles tres de las claves que he usado durante los años de consciencia de equidad, por llamarla de alguna forma, para construir espacios diversos, equitativos e inclusivos. Por supuesto, las tres hacen eco de mis propios intereses, pero muestran además su potencia para la transformación del mundo en uno más equitativo. Estas estrategias son los datos, las alianzas y las mentorías.

5.3. Los datos

Soy economista, los números me gustan. Y los números son poderosos para hablar de equidad. Fue ese ángulo, el cuantitativo, el que por primera vez utilicé para hablar de desigualdad. Durante mi paso por el DNP trabajé con Roberto Angulo en la construcción del índice de oportunidades humanas. El IOH habla, de otras maneras, de algo que ya les conté que resultaba central para Icesi: la construcción de la educación como una oportunidad de inclusión a sectores productivos. Ese índice mide cómo las circunstancias individuales, es decir, el lugar donde vivimos, el género, el nivel de educación que alcanzamos, entre otros, determinan el acceso a los bienes y servicios básicos. Determinan el acceso de niños y niñas a oportunidades fundamentales.



Las cifras son sorprendentes. En el pregrado, el porcentaje de estudiantes de estratos 1, 2 y 3, respecto al total, pasó de 30% en 2005 a 58% en 2023.



58%

30%



Los indicadores de bienestar muestran entonces que para entrar al "Club de las oportunidades", como lo ha denominado Roberto, necesitamos que concurren programas de salida de la pobreza, el sistema de protección social, la educación y el mercado laboral. Pero no lo teníamos tan claro antes de tener datos. Los datos nos entregan mapas de la realidad, herramientas para la decisión que, en temas de equidad, se convierten en instrucciones de priorización, líneas de focalización.

En Icesi, los datos para la equidad han resultado innovadores para los espacios universitarios. Es decir, Icesi ha sido una de las primeras universidades en Colombia con centros académicos dedicados a la generación y procesamiento de datos que hablen de la desigualdad en nuestro contexto, el Pacífico colombiano, donde ya la Corte Constitucional sentenció que sufríamos de una invisibilidad estadística. El Centro de Estudios Afrodiaspóricos, CEAF, por ejemplo, es un Think Do Tank reconocido globalmente por su trabajo académico con la diáspora africana. Algo que hacen en el CEAF es procesar datos de instrumentos censales que muestran la situación de precariedad de las personas negras, afrocolombianas, raizales o palenqueras en varias dimensiones sociales. Uno de los indicadores que se revisan con frecuencia es, por supuesto, el de equidad en educación.



...en el 2021 en Colombia 8'360.873 personas alcanzaron un título de educación superior (técnico y tecnológico, universitario o postgrado). De ellas solo el 5,4%, es decir, 451.219 son personas negras, afrocolombianas, raizales o palenqueras. Y solo el 3,2% de estos 8 millones de personas, alrededor de 263.881, son mujeres.



La encuesta de calidad de vida 2018-2021, sirve para analizar el máximo nivel educativo alcanzado de la población, según pertenencia étnico-racial y sexo.

Los datos, de nuevo, nos dan un plan de acción. Según los cálculos que hace el CEAJ sobre esta encuesta, en el 2021 en Colombia 8'360.873 personas alcanzaron un título de educación superior (técnico y tecnológico, universitario o postgrado). De ellas solo el 5,4%, es decir, 451.219 son personas negras, afrocolombianas, raizales o palenqueras. Y solo el 3,2% de estos 8 millones de personas, alrededor de 263.881, son mujeres. Tenemos un reto enorme en la inclusión educativa de personas con diversidad étnico racial en el Pacífico colombiano. Icesi, por supuesto, lidera el grupo de universidades privadas que hace expresa esa prioridad.

Pero Icesi tiene además el Observatorio para la Equidad de las Mujeres, OEM, hace seis años. El OEM es el primer observatorio sub-nacional que genera datos propios, en encuestas bienales, sobre la desigualdad de las mujeres en el Pacífico. Los mapas cuantitativos, por supuesto y como lo he dicho arriba, sirven para dar orientaciones en política pública. Y eso es lo que el OEM ha hecho en Cali. Es visible que desde el 2018, cuando el OEM hizo su primera encuesta, la sobrecarga del trabajo de cuidado se mostró como determinante para la vida de las mujeres en Cali.

Es el trabajo de cuidado el que excluye a las mujeres de los circuitos educativos, de los circuitos de inclusión productiva, e inclusive de escenarios de ocio y bienestar. Las mujeres sufren de algo que se llama pobreza de tiempo, porque la doble y triple jornada les va mermando la posibilidad de descansar, de dormir, de hacer cosas con su "tiempo libre". Una caleña dedica en promedio cuatro horas más al trabajo no remunerado que un varón y la cifra se duplica cuando miramos las zonas rurales, donde el promedio puede llegar a las ocho horas.

Esto implica que las mujeres tienen un mayor tiempo total de trabajo y un menor tiempo de dedicación al trabajo remunerado, lo que las hace consistentemente trabajar más, pero ser más pobres, porque desarrollan un trabajo que no es pago. Dado que liberar el tiempo de las mujeres es una prioridad, el OEM ha estado involucrado en la promoción del sistema distrital de cuidado para Cali, que reconozca, redistribuya y recompense socialmente el trabajo no remunerado de las mujeres, entre otras iniciativas de política pública. Los diplomados que diseña Icesi, con componente de género, ya tienen dispositivos de cuidado cuando están dirigidos a lideresas sociales, por ejemplo.

La educación sirve, claro, para incluir, pero también es un espacio deliberativo en donde la desigualdad se piensa, se entiende. Esa conexión que se permite en una universidad entre lo macro y lo micro, entendida como una plataforma de transformación, vincula los datos con la política pública y es fundamental para generar espacios de cambio en la escala subnacional. Esto ha permitido a Icesi consolidarse como una voz técnica en los debates de ciudad y participar en la transformación de su contexto, porque la equidad debe construir vectores que excedan nuestros propios espacios.

5.4. Las alianzas

Trabajando para este escrito regresé a varias de mis experiencias profesionales anteriores. Wall Street, el periodismo económico, la dirección de entidades nacionales y subnacionales, públicas y privadas. La mayoría de ellas, y la mayoría de mis experiencias vitales eran, por así decirlo, monocromáticas. Eran, por así llamarlas *“old boys’ clubs”*: espacios llenos de hombres, llenos de poder, llenos de decisiones, llenos de distancia. En muchos sentidos, regresé a Cali para acortar esas distancias, para ver al mundo desde otras escalas, y la vida me fue mostrando por qué debía cambiar de club. Salir de ese club de personas con privilegio a otros clubes, de personas con el mismo privilegio, pero comprometidas con hacer algo, comprometidas con el cambio.

En estos últimos años, dos cosas me han resultado evidentes. Ya les hablé de cómo la inequidad era invisible a mis ojos, así como a los de muchos, claro. No me veía en un *old boys’ club* cuando estaba en un *old boys’ club*, pese a que algo me incomodaba y por ello decidí buscar otros espacios. Pero lo importante es que la inequidad no es algo evidente, expreso, es una incomodidad invisible y por esos las respuestas que genere deben ser especiales, bien pensadas, consistentes.

Lo segundo es que he entendido mi tarea en ello, en la construcción de equidad, como una labor de ingeniería social: la remoción de obstáculos, la construcción de canchas más parejas, de cambios pequeños, de cambios significativos. En ese liderazgo del dejar hacer, empecé, haciendo eco de las voces cercanas, a hacer preguntas sobre la paridad en los cargos de decisión, en el gobierno corporativo, en la composición orgánica de una institución como Icesi.

Las universidades son amalgamas complejas en donde converge una posibilidad enorme de diversidad de pensamiento, de ideas (algo que debo reconocer me encanta), con unos arreglos poco sensibles al cambio. Las universidades tienen estructuras parecidas hace 500 años, han sobrevivido a la construcción de repúblicas y guerras mundiales. Nadando en dirección contraria, hoy la Universidad Icesi es una de las pocas instituciones de educación superior con acciones claras de composición paritaria de cargos directivos (aunque aún estamos muy lejos de ese ideal en nuestros órganos de gobierno). En ambas dimensiones hay acciones recientes que muestran el inicio decidido hacia escenarios paritarios en la toma de decisiones.³

3 En Icesi tenemos un escenario aritméticamente paritario: 50% de hombres y 50% de mujeres, pero hay más hombres en cargos de liderazgo académico. En las jefaturas de departamento encontramos 14 hombres y 6 mujeres. En la parte administrativa hay 23 jefes varones y 15 jefas mujeres. Y en escenarios como el comité de rectoría encontramos 8 hombres vs 6 mujeres. Debo decir que esta distribución obedece a cambios recientes y estamos comprometidos por mejorarla. La próxima rectora de Icesi, por ejemplo, debería ser una mujer.

Sin embargo, otra lección aprendida es que salir del old boys' club necesita de nuevas alianzas, de nuevos apoyos, de nuevas redes. La equidad debe ser un ecosistema en donde muchos actores participemos de manera activa, porque una solo golondrina no hace verano, pero porque, además, ya lo he dicho, la inequidad es una suerte de gravedad: una inercia que opera sin que la veamos. La universidad se ha convertido en una plataforma en la que convergen compromisos de cambio e innovación en temas sociales, más allá inclusive de las preguntas por los modelos pedagógicos y los ambientes de aprendizaje. Tenemos múltiples alianzas, pero mencionaré aquí dos que me parecen particularmente potentes para las acciones de equidad: Manos Visibles y Fundación WWB Colombia.

“ **La equidad debe ser un ecosistema en donde muchos actores participemos de manera activa, porque una solo golondrina no hace verano...** ”

Empezaré por la primera. Manos Visibles es una red de liderazgos y organizaciones de vanguardia que construye equidad racial y territorial a través de acciones que buscan reducir las desigualdades educativas, tecnológicas y culturales. Empezamos a trabajar en conjunto hace poco más de diez años, buscando generar programas educativos que promovieran los liderazgos de personas negras, afrocolombianas, raizales o palenqueras en el campo educativo. De la mano de Manos Visibles, valga la redundancia, hemos empezado a generar cohortes especiales de programas educativos en gobierno, en gestión de proyectos y en escrituras creativas que hacen seguimiento y visibilizan talentos de personas racializadas de manera negativa.

El corazón de esos programas es construir *role models* con perspectiva territorial y étnico-racial: perfiles aspiracionales que muestren a los niños y las niñas negras, afrocolombianas, raizales o palenqueras que sí hay espacio en las universidades para nuevas historias, para otras voces, para otros futuros posibles. Paula Moreno y Aurora Vergara, esta última profesora nuestra por una década y fundadora del CEAF, han sido aliadas en estas tareas y se han posicionado ellas mismas como modelos de esos destinos posibles para las mujeres negras, afrocolombianas, raizales o palenqueras. Estos destinos que están atravesados por proyectos educativos pueden llevarlas desde Ismina hasta el Ministerio de Educación, como lo han hecho con Aurora. Estoy convencido de lo fundamental de estas historias de éxito para inspirar el cambio.

Lo importante es que de a poco, estos esfuerzos por la construcción de *role models* se han movido, de manera geométrica, a otros vectores de la equidad. El pasado 23 de febrero se graduó en Icesi, por ejemplo, la primera promoción de mujeres afrodescendientes con sexualidades diversas en el programa de Especialización en Escrituras Creativas, un programa que implementó acciones diferenciales para que la literatura se convirtiera en un lenguaje de resignificación y reivindicación para identidades subalternas. Seguro estas mujeres escribirán, desde el Pacífico, experiencias diferentes, distintas, que hablen la diversidad. Son tremendamente significativos los cambios que una acción como esta, potencia, mueve, propicia.



En la mentoría se escucha,
se presta la experiencia, se sirve de espejo
para lo bueno y para lo malo,
se construyen diálogos auténticos con un
objetivo preciso: transformar
la vida de alguien.



La otra alianza de la que quiero hablarles es la que establecimos con Fundación WWB. El año pasado, justamente, estuve moderando el panel de conmemoración de los cuarenta años de FWWB junto con John Hammock, el creador del índice de pobreza multidimensional; Michaela Walsh, una de las primeras mujeres ejecutivas de Wall Street, la primera en ocupar un cargo directivo en la firma Merrill Lynch y fundadora de Women's World Banking; y José Alejandro Guerrero, egresado de Icesi y presidente actual del Banco W, un ejercicio impresionante de inclusión financiera en la región. El escenario hablaba públicamente de lo que ha hecho FWWB en términos de promoción de la autonomía económica de las mujeres en el Valle del Cauca, labor que empezó en 1982, con tareas de alfabetización financiera y que continuó con la generación de programas de formación con metodologías propias, diseñados para las mujeres que, por su carga de trabajo no remunerado, decidían emprender en contextos vulnerables, no sin riesgos: inestabilidad, nula protección social y bajos ingresos.

De esos cuarenta años de FW/WB, los últimos siete han establecido conexiones fuertes con Icesi, donde la pobreza de la mujer ha estado en el centro de las reflexiones. Hemos adelantado investigaciones conjuntas sobre las transferencias monetarias condicionadas entregadas a las mujeres a través del programa Familias en Acción, caracterizaciones de los emprendimientos de las mujeres en Cali, análisis sobre patrones de ahorro, manejo del dinero y gastos de las mujeres de los sectores populares, y hemos establecido alianzas internacionales para promover el uso de datos inclusivos, como las que se tiene con el Inclusive Data Charter y Propacífico, en la Datathon del Valle del Cauca.

El compromiso con la equidad, la articulación en la construcción de evidencia cualitativa y cuantitativa sobre la desigualdad de género en el Valle del Cauca y el engranaje en caminos de política pública que permitan generar espacios públicos, privados y de trabajo más seguros para las mujeres han sido el norte de la alianza. Adicionalmente, de manera reciente, FW/WB e Icesi han liderado de manera conjunta escenarios de deliberación y acción en torno a temas de la equidad en lo público y en lo privado, llevando el tema de la equidad a las empresas y acercando las discusiones DEI a los sectores empresariales, escenarios en donde la reflexión es urgente y necesaria.

El trabajo por la equidad, entonces, es una acción conjunta. Ya he mencionado que la equidad debe ser entendida como un ecosistema de múltiples actores, múltiples compromisos, múltiples acciones. Las alianzas generan más puntos de acción en contra la gravedad de la inequidad, la disuaden, avanzan en generar balances más equitativos. Creo fundamental entender el rol de la acción colectiva en estos temas para hacer el cambio posible, para dispersar el mensaje, para generar polifonías. Para hacer justamente lo que este libro hace. Sumar personas a una causa conjunta.



El corazón de esos programas es construir *role models* con perspectiva territorial y étnico-racial: perfiles aspiracionales que muestren a los niños y las niñas negras, afrocolombianas, raizales o palenqueras que sí hay espacio en las universidades para nuevas historias, para otras voces...



5.5. Las mentorías

Icesi es una universidad relativamente pequeña. Eso me ha enseñado varias cosas. Lejos de las obsesiones de la economía, preocupada por las grandes totalidades, por abstracciones generalizables y por impactos a grandes escalas, el proyecto de Icesi resulta significativo porque cambia la vida de muchos individuos. Para esas personas estudiar en una universidad no es un mero destino, es una revolución. Es una revolución para sí, para sus familias y para sus contextos. Así que tenemos un compromiso con esas historias, con esa potencia.

La promesa de Icesi, además, trasciende la revolución que el conocimiento puede generar y se preocupa por conectar a los estudiantes con destinos laborales precisos. Varios de los indicadores que nos han reconocido como una institución de altos estándares en el mundo resaltan justamente esto: la tarea que de la mano de la oficina de trayectoria profesional hemos realizado en la apertura de espacios laborales para nuestros y nuestras egresadas.



Cada vez conozco a más estudiantes impetuosas e impetuosos que quieren romper techos que les detienen. Entonces, he dedicado una parte de mi energía estos años a permitir que eso pase. A cortar la endogamia, enviar correos, conectar personas para que los espacios de poder sean menos monocromáticos de lo usual. Y en ello he descubierto la mentoría como una manera amable de abrir esas puertas. Un gesto de equidad para otros, y de aprendizaje para mí mismo.

El mentoring es reconocido globalmente como una de las mejores estrategias para el empoderamiento. En la mentoría se escucha, se presta la experiencia, se sirve de espejo para lo bueno y para lo malo, se construyen diálogos auténticos con un objetivo preciso: transformar la vida de alguien. He tenido la fortuna de poder ser mentor de personas con el actual gerente de Emcali, Roger Mina, a quien respeto y admiro como uno de los liderazgos afrojóvenes más visibles en el país.

Hombres y mujeres como Roger, como los estudiantes de Icesi, tienen que llegar a espacios de toma de decisión en las esferas pública y privada. De alguna manera en esas miradas diferentes, diversas, está la construcción de un mañana que no conocemos. Uno que de seguro será más equitativo, porque la desigualdad genera lecciones experienciales que, como la educación inclusiva de Icesi, propician espacios con compromisos e ideas precisas para combatirla. Las personas que han sido conscientes de los efectos negativos de desigualdad nunca estarán dispuestas a proyectarla.

5.6. Una mirada prospectiva

Hace poco leía a mi hija pequeña la historia de Ruth Bader Ginsburg, famosa magistrada de la Corte Suprema de los Estados Unidos, reconocida por trabajar a favor de los derechos de las mujeres. Le contaba a Emma que el trabajo de esta mujer fue relevante porque las mujeres no siempre gozaron de una garantía de derechos plena. Mi hija me respondió que eso era injusto. Y lo es. La pregunta es si ahora estamos en un mundo distinto. Yo creo que sí gracias a mujeres como ella, pero nos falta un tramo largo por recorrer que es responsabilidad nuestra.

Siempre he admirado los liderazgos de las mujeres. Me deslumbró la historia de Marie Curie, en filosofía me encantan Hannah Arendt y Martha Nussbaum (quien ha influido sobre el enfoque en capacidades de Icesi), y he admirado a líderes políticas como Golda Meir y Madeleine Albright, a quien además entrevisté cuando era editor económico de Semana. Pero también me impresionan los liderazgos de hombres diferentes, que hacen la equidad posible.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

Tuve unos tiempos de obsesión con Nelson Mandela en mi paso por Sudáfrica, y luego por Barak Obama, cuya campaña a la presidencia de los Estados Unidos me tocó durante mis años en Washington. Ahora, creo que la educación es una avenida robusta para generar transformaciones importantes, necesarias, urgentes para las mujeres, claro, pero además para todos aquellos que han tenido menos oportunidades.

Espero a través de estas líneas haberles transmitido esas ideas. Nuestro compromiso es con ellas y con ellos.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 400

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 400 donde conversaremos con Esteban Piedrahita, en este especial de Hombres por la Equidad.



Juan Manuel Rojas

La Diversidad,
Equidad e Inclusión
como Palanca
para el Progreso
Empresarial

6.1. Mi inspiración en el pasado recorrido para el futuro que se construye

"Educa a las mujeres como a los hombres. Ese es el objetivo que yo propongo. No deseo que tengan poder sobre ellos, sino sobre sí mismas". Considero que esta frase de la escritora y pensadora británica Mary Wollstonecraft me permitirá, en las siguientes líneas, elaborar sobre tres retos que, a mi juicio, dificultan avanzar en el cierre de brechas de género hoy en día.

Y para profundizar sobre esos desafíos, empiezo con mi historia personal. Mi madre, Yolanda Payán, empezó a trabajar a los 17 años como secretaria en el Grupo Carvajal. No porque quisiera iniciar de manera temprana su carrera profesional, sino porque sus padres no la apoyaron para sus estudios de educación terciaria a pesar de ser la primera persona, en el Colegio María Auxiliadora de Cali, en ganar la excelencia de kinder a sexto de bachillerato.

A diferencia de su hermano, el hijo varón de la casa, y a quién mis abuelos sí apoyaron para ir a la universidad, mi madre tuvo que empezar a trabajar desde muy joven para cumplir el sueño de alcanzar un título universitario, sueño que no abandonó hasta conseguirlo. Fue así como entre su grado de bachiller y su título universitario pasaron 28 años, tiempo en el que se casó, crió a sus tres hijos y construyó una familia.

A lo largo de esos años mi madre hizo muchos sacrificios por su hogar, como interrumpir en dos ocasiones sus estudios universitarios para acompañar a mi padre en su deseo de hacer una maestría en el exterior y luego en su rol profesional en otra ciudad; o estudiando en los pocos momentos libres que tenía muy tarde en las noches luego de llegar del trabajo, realizar labores domésticas o durante sus fines de semana. Mi madre se graduó como Administradora de Empresas de la Universidad Icesi de Cali en 1990, y con honores -Summa Cum Laude- gracias a su destacado desempeño académico.

Por lo anterior, **mi madre es mi gran referente de MUJER, perseverancia y resiliencia**, su historia de sacrificios y los 28 años para alcanzar su título universitario simbolizan, junto con la cita al inicio de este texto de Wollstonecraft, los retos que tenemos como sociedad para cerrar brechas de género en distintos frentes.



Un primer reto -el más obvio y por ende muy estudiado por la comunidad académica- tiene que ver con la discriminación que sufren las mujeres a la hora de acceder a la educación terciaria. La misma que sufrió mi mamá a los 17 años. Si bien en los últimos 50 años se ha avanzado significativamente a nivel global en materia de acceso de la mujer a la educación primaria y secundaria, y en Colombia también a nivel terciario, pues hoy las mujeres representan el 54% de la matrícula en las instituciones de educación superior en Colombia⁴, falta aún un camino importante por recorrer para disminuir brechas asociadas a factores de discriminación y que van más allá del solo hecho de proveer acceso.

La discriminación puede tener distintas aristas. Por un lado y como ocurrió con mi madre, su origen puede ser de carácter cultural, inducida por costumbres sociales prevalecientes. Mi madre, al igual que muchas mujeres, fue criada en un hogar machista, en el que la prioridad la tenía el hijo varón por encima de ella y sus hermanas. Pero los desafíos asociados a este tipo de barreras culturales tienen además consecuencias de otra índole.

4 Según datos de la UNESCO y otros estudios sobre el tema, en la década de 1960 la participación femenina en la educación superior colombiana era inferior al 20% del total de estudiantes universitarios. Hoy existen aproximadamente 2 millones de jóvenes entre los 17 y 21 años que no han tenido la oportunidad de acceder a la educación superior (Aurora Vergara, "Educación de calidad: un legado de justicia social", El Tiempo, junio 23 de 2024), de los cuales un poco más de la mitad correspondería a mujeres.


Por ejemplo, no es desconocido que los estereotipos condicionan el ingreso de las jóvenes en las carreras universitarias tradicionalmente escogidas por el sexo masculino. Según información del Ministerio de Educación, las ingenierías lideran el top de las áreas con menor participación femenina, le siguen las disciplinas deportivas, el campo militar, la física y las matemáticas.

Según el Ministerio de Educación y datos recientes de la Sociedad Colombiana de Ingenieros, del total de estudiantes que hoy están matriculados en las Facultades de Ingeniería, apenas el 14% son mujeres. Si bien se ha reducido la brecha en los últimos 20 años en aproximadamente 5 puntos porcentuales, aún la distancia con los hombres sigue siendo amplia y alarmante.

“ **... solo 3 de cada 10 personas que se gradúan actualmente en Colombia de carreras STEM -ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas por su definición en inglés- son mujeres.** ”

Esto también se corrobora con un reciente estudio llevado a cabo por Edtech Henry, el cual arroja datos relevantes, como el que solo 3 de cada 10 personas que se gradúan actualmente en Colombia de carreras STEM -ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas por su definición en inglés- son mujeres.

Y quiero hacer énfasis en las principales razones que contribuyen a que en Colombia exista una brecha de género en estas carreras: la falta de tiempo, dinero y apoyo explica el 68%⁵.



Estos tres factores, falta de tiempo, dinero y apoyo, los mismos que afectaron a mi madre hace más de 60 años, siguen prevaleciendo hoy de otra manera. El concepto de "falta de tiempo", el **segundo reto**, es uno de los cuales quizá explica los 28 años que tardó mi madre en conseguir su título y el que menos visible se hace a la hora de hablar de equidad de género.



5 En tercer lugar, está la desconfianza en sus propias capacidades, 26%; cuarto, el miedo a no conseguir empleo y a que las empresas prefieran contratar a los hombres para ocupar este tipo de cargos, 24%; y quinto, por simple miedo, 14%.

La "falta de tiempo" puede medirse de distintas formas. Para el caso de mi madre, quién tuvo que enfrentar sus estudios terciarios casada, con tres hijos y trabajando, yo la defino como el "triple turno": ser profesional 8 horas, ser madre otras 8 y ser esposa otras 8. Pero este reto de "falta de tiempo" puede trasladarse a la dimensión del desarrollo profesional; específicamente me refiero a cómo conciliar el estudio o desarrollo profesional de las mujeres con las otras actividades y, particularmente, con las labores domésticas y familiares.

La "falta de tiempo" tiene que ver con la manera desigual como se distribuyen las responsabilidades domésticas en las familias. Por ejemplo, un arreglo "típico" para un hogar podría funcionar de la siguiente manera: el marido y padre se encarga de las cuentas y pagos y de llevar a los niños a sus actividades los fines de semana; y la esposa y madre de las labores que tienen que ver con los hijos, el colegio, y asuntos domésticos como mercado, comida, manejo de la casa, cuidado de adultos mayores, entre otros.

Si se distribuyen las tareas por el tiempo que las mismas insumen, entenderíamos claramente la falta de proporcionalidad existente, que hace que las barreras para las mujeres sean muy superiores en comparación con las que experimentan los hombres.

Es decir, además del reto del acceso y la discriminación que aún prevalece para acceder a la educación terciaria y cierto tipo de profesiones, un segundo reto para aumentar la inequidad de género está asociado a la manera cómo se distribuyen las responsabilidades en el hogar entre las parejas. Y sobre esto creo que como sociedad aún debemos dar una discusión profunda respecto a cómo abordar esa jornada de horas de trabajo no remunerado, pero muy demandante de tiempo, que tienen muchas mujeres en sus hogares por culpa de una inadecuada distribución de cargas y responsabilidades entre las parejas. Esta desproporción (inequidad) tiene consecuencias significativas en el desarrollo profesional de las mujeres.

 **...como sociedad aún debemos dar una discusión profunda respecto a cómo abordar esa jornada de horas de trabajo no remunerado, pero muy demandante de tiempo, que tienen muchas mujeres en sus hogares...** 

Es así como, de acuerdo con las Naciones Unidas (2019), los cambios demográficos y en la composición de los hogares tienen implicaciones sobre el rol de las mujeres en sus familias, y en la manera cómo distribuye el tiempo entre el trabajo remunerado y el no remunerado, con implicaciones significativas en otros ámbitos, como el mercado laboral.

En Colombia, según la más reciente edición en 2022 de la publicación *Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia*⁶, se corre el riesgo de revertir los avances logrados en materia de inserción laboral y escolaridad de las mujeres debido a la asignación desproporcionada de responsabilidades domésticas a las mujeres y niñas (división sexual del trabajo en el hogar). Más aún, el informe indica que, aunque las características individuales como la educación, tipo de ocupación, habilidades y experiencia explican parte de la brecha salarial, otra parte importante proviene de la discriminación en razón al género. Estas brechas conducen a disparidades en los ingresos a lo largo de la vida laboral, lo que refuerza la posición desigual de las mujeres dentro y fuera del mercado de trabajo.

6 Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y ONU Mujeres; *Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia*; 2020.

Quisiera volver sobre la experiencia de mi madre para abordar el tercer reto. Tiene que ver con las dos ocasiones en que ella hizo el sacrificio de interrumpir sus estudios universitarios para acompañar a mi padre, primero en la realización de su maestría en el exterior, y luego por un traslado de ciudad para que mi padre pudiese asumir un nuevo desafío profesional. Y lo menciono porque considero que culturalmente y a pesar de los avances en los últimos años, los hombres estamos menos dispuestos hoy a hacer esos sacrificios que las mujeres. Las razones pueden ser de distinta índole, pero están asociadas principalmente a los juicios sociales que podrían hacerse sobre el hombre que se hace cargo de las labores domésticas o que deja su trabajo para permitir que su mujer progrese laboralmente.



El **tercer reto** entonces tiene que ver con la falta de progreso que aún existe en la valoración social para el hombre que se hace cargo de las labores domésticas o sacrifica su carrera profesional por el desarrollo de la de su pareja.

“ ... no es desconocido que los
estereotipos condicionan el ingreso de
las jóvenes en las carreras universitarias
tradicionalmente escogidas por el sexo
masculino. ”



Existen preguntas aún no resueltas que debemos hacernos los hombres como, por ejemplo, si estamos dispuestos o no a hacer ese tipo de sacrificios en nuestra carrera profesional por nuestra pareja, o si le daríamos el mismo consejo a una hija o hijo en una situación donde deben sacrificar temporalmente un proyecto laboral por acompañar a su pareja.

Las mujeres también deberían cuestionarse cuáles son los factores que hacen que estén más predispuestas a hacer esos sacrificios que los hombres. Las respuestas a estas preguntas también exigen una discusión profunda sobre los usos y costumbres prevalecientes aún en nuestra sociedad respecto al rol del hombre y la mujer en el hogar.

La discusión y análisis de los tres retos expuestos me obligan a que en las siguientes líneas reflexione respecto a cómo puedo, desde mi rol como líder de una organización empresarial, incidir positivamente para lograr progresos en materia de equidad de género.

6.2. La equidad de la mujer es sinónimo de progreso para PROMIGAS

Como presidente de Promigas, empresa del sector energético que en 2024 cumple 50 años de historia, reconozco que este, así como los sectores de infraestructura, tecnología y transporte han sido tradicionalmente dominados por los hombres.

Al ser campos tradicionalmente liderados por el gremio masculino, problemas como el acoso sexual son críticos. De acuerdo con el proyecto Women, Business and the Law (Las Mujeres, los Negocios y la Ley) del Banco Mundial, alrededor de un tercio de las economías estudiadas de América Latina y el Caribe, carecen de leyes que prohíban el acoso sexual en el lugar de trabajo.

El mensaje en este sentido es bastante claro: las empresas tienen una capacidad única y, sí, la responsabilidad de garantizar que sus lugares de trabajo sean entornos seguros para las mujeres, con igualdad de oportunidades.

Como líderes de organizaciones jugamos un papel fundamental en garantizar la igualdad y equidad en nuestras empresas; sin embargo, el trabajo no parte de aquí, la tarea debe hacerse desde mucho más atrás en la cadena de formación para las mujeres.



...las empresas tienen una capacidad única y, sí, la responsabilidad de garantizar que sus lugares de trabajo sean entornos seguros para las mujeres, con igualdad de oportunidades.



Como compañía, también hemos vivido procesos de evolución bastante importantes en esta materia. Por ejemplo, en 1981 y con 95 empleados, solo había una sola mujer profesional trabajando en Promigas. 43 años más tarde, conscientes de la necesidad de ser más adaptables, innovadores, e inclusivos, tomamos la decisión de impulsar el liderazgo femenino. Hoy podemos decir con orgullo que hemos avanzado y de los 2.347 colaboradores con los que cuenta la compañía, el 38% son mujeres, el 37% ocupa puestos directivos y el 58% (versus un 36% en 2023) de nuestra junta directiva está conformada por mujeres.

Soy un convencido de que cuanto más diversidad exista en un equipo de trabajo, mejor representada estará la sociedad y, por ende, más preparada estará la empresa para dar respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno.

En Promigas, basados en el marco de la estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión, aprobada en 2022 por la junta directiva, tenemos como principales objetivos: (a) impulsar la empleabilidad de grupos diversos y minorías con baja representación en el ámbito laboral, y (b) consolidar una cultura inclusiva, que fomente la conciencia sobre la importancia de la diversidad, desarrolle entornos más incluyentes, proporcione espacios incluyentes y colaborativos, centrados en el aprendizaje, que inspiren, conecten y donde nuestro equipo humano se pueda divertir y concentrar: son Espacios Libres de Acoso Sexual "ELSA" y laboral.

La cultura organizacional de Promigas, sus principales componentes y la manera como se despliega en las tres dimensiones del marco ASG, se ha construido a partir del CREDO Promigas, que constituye un resumen sintético de los rasgos principales de nuestra cultura, es la base de nuestra conducta empresarial y de las prioridades estratégicas que nos hemos establecido como organización.

En Promigas partimos de una premisa: Diversidad + Inclusión = Equidad. Por esto nos hemos trazado un objetivo y es poder construir una sociedad más equitativa, mediante la promoción de las mejores prácticas de diversidad e inclusión en las regiones donde operamos y en nuestros grupos de interés.

Para cumplir con nuestro propósito, a través de nuestras empresas nos enfocamos en fomentar espacios de diálogo y pedagogía para nuestros colaboradores sobre estos temas. Sin duda alguna, la igualdad de género beneficia a los hombres. Por lo tanto, no solo debemos ser aliados, sino también partes interesadas en los avances que se logren en este tema.

Como aliados debemos, entre otras, ser proactivos y:

- generar oportunidades y espacios para que la voz de las mujeres sea escuchada;
- colocarnos en su lugar, comprenderlas y reflexionar sobre el poder y los privilegios que tenemos como hombres;
- velar y castigar las actitudes sexistas, homofóbicas y transfóbicas en nuestros lugares de trabajo; promoviendo siempre la igualdad de derechos, oportunidades y protección para todas las personas;
- proveer espacios de reflexión en donde se dialogue sobre historias de personas que han enfrentado múltiples formas de discriminación;
- incentivar el liderazgo de las mujeres y promover la igualdad salarial;
- y, abogar por el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, sean hombres o mujeres.

Así mismo, a través de la Fundación Promigas lideramos seis iniciativas con enfoque de género en 18 municipios ubicados en las zonas de influencia de Promigas y sus compañías, lo que ratifica que estamos comprometidos con impulsar la autonomía económica de las mujeres desde una visión y acompañamiento integral para mejorar la calidad de vida de sus hogares y que sean líderes en sus comunidades. Estas iniciativas trabajan en el ser, el saber y el hacer de las beneficiarias, con el fin de potenciar sus capacidades y su autonomía económica, mediante su inserción laboral y el fortalecimiento de sus emprendimientos.

Así mismo, hay que enfatizar en que la diversidad del talento responde no solo a la equidad de género, sino también a las diferentes competencias, habilidades, experiencias, conocimientos, valores y actitudes aportadas por personas que se complementan para crear un equipo competitivo, una empresa más abierta, adaptable e innovadora.

“ La evidencia ha demostrado que las sociedades progresan cuando las mujeres participan en pie de igualdad con los hombres en la economía, en la política, en la cultura...” ”

Teniendo esto como base, nos sentimos muy orgullosos en recibir durante el 2023 el Sello Friendly Biz por parte de la Cámara de la Diversidad. Cinco de nuestras empresas obtuvieron este sello Internacional, el cual es reconocido en 15 países y que nos avala como una organización con políticas, procesos y procedimientos libres de discriminación. Este sello certifica que tenemos un espacio seguro para nuestros grupos de interés.

Nosotros los hombres somos parte activa de la solución. Nuestro papel como aliados para la equidad de género es fundamental.

La evidencia ha demostrado que las sociedades progresan cuando las mujeres participan en pie de igualdad con los hombres en la economía, en la política, en la cultura y en todas las áreas de la sociedad y el desarrollo. Por eso, desde 1972, cuando la escritora británica Wollstonecraft expuso el ambicioso proyecto en su vindicación de los derechos de la mujer, sigue estando vigente la teoría que una buena preparación es uno de los medios más relevantes con los que cuenta la mujer para valerse por sí misma, pero de nada vale la preparación sino existe igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional de las mujeres.

Conectémonos

¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.

A raíz del ejemplo transmitido por mi madre, tengo también muy claro que es necesario ir más allá de brindar las condiciones equitativas para una "buena preparación" de las mujeres. Es indispensable, además, avanzar en una distribución más equitativa de las responsabilidades en el hogar, de tal forma que se libere tiempo valioso para ellas. Y, también se debe progresar en la valoración que brinda nuestra sociedad a los hombres que se hacen cargo de labores domésticas.

Nuestro rol como líderes de empresas está en tomar posiciones activas que promuevan espacios de discusión y concientización alrededor de estos temas, convirtiéndolos en una prioridad. Por

ello, en Promigas consideramos que no solo tenemos 2.347 colaboradores, contamos con 2.347 familias con las cuales construimos juntos el mejor lugar para trabajar, y donde velamos por garantizar el bienestar, la inclusión y la equidad de género en nuestras acciones, comportamientos y equipos.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 401

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 401 donde conversaremos con Juan Manuel Rojas en este especial de Hombres por la Equidad.



Jabar Singh

Una apuesta
integral desde el
ser y el hacer para
disminuir brechas
y construir equidad

7.1. La preocupación de Laura


— Hola, Jabar, gracias por recibirme. Quiero que sepas que lo que te voy a contar es algo muy difícil para mí. He pensado mucho cómo decírtelo y no encuentro la mejor forma. He recreado una y otra vez esta conversación en mi mente, planeando las palabras y hasta tu reacción. Tengo que contarte que (...) —Llora, y se le entrecorta la voz.

En ese momento pensé: Laura va a renunciar. Sería una gran pérdida para toda la organización. ¿Qué vamos a hacer sin ella? En cuestión de segundos, me hice varias preguntas, primero con mea culpa y preguntándome, ¿en qué fallé como líder?, ¿cómo no me di cuenta de que estaba desmotivada?, ¿por qué no la inspiré a creer en un futuro brillante en el banco? ¿le dije que era valiosa e importante para la organización?, ¿celebré sus logros?, ¿la motivé?, ¿le dediqué el tiempo suficiente?, ¿le di la exposición para mostrar su trabajo?, ¿fui flexible con su realidad familiar?

¿Qué pudo haber pasado para que tomara esa decisión, justo ad-por-tas de un ascenso?, ¿cómo no nos dimos cuenta de que la competen-cia se la quería llevar? Seguro se va al banco del lado... La verdad es que mi mente se adelantó y sacó un millón de conclusiones de por qué se iba. Recordé algunas de nuestras varias sesiones de plan de carrera, las que según yo habían salido bien, y no podía entender su decisión. Me preguntaba si se me había escapado algún detalle, si no había escuchado lo suficiente, ni dado seguimiento a su plan de carrera, o si en nuestra conversación me había comprometido a algo que no había cumplido.

Los que me conocen saben que muy pocas veces me quedo en si-lencio. Soy de los que piensa mientras habla, pero en ese momen-to me quedé sin palabras. —Jabar, por favor, déjame explicarte qué pasa, no pienses que por esto no puedes confiar en mí —dijo Laura.

Y yo, asumiendo que iba a renunciar, le dije —quiero que sepas que vamos a hacer todo lo posible por retenerte, conocemos la calidad de profesional que eres, tu trabajo y dedicación. Sin embargo, an-tes, quiero que me expliques, ¿qué te llevó a tomar esa decisión?, ¿en qué te fallamos como organización?, ¿qué pudimos haber hecho para que ni siquiera se te hubiera pasado por la mente buscar trabajo en otra organización? —le avisé a mi asistente que extendiera la re-unión de 15 minutos a una hora y que liberara mi agenda. Laura era mi prioridad en ese momento y quería escucharla, para estos temas siempre habrá tiempo.



—No Jabar, cómo se te ocurre, en ningún momento se me ha pasado por la mente renunciar, ni mucho menos irme a otro banco. Por el contrario, amo mi trabajo; en Scotiabank he podido crecer, me han acompañado y me encanta la cultura del banco. Creo en mi futuro acá, quiero seguir creciendo. Estoy muy agradecida por las horas que me has dedicado para diseñar mi plan de carrera, pocos líderes se toman el tiempo para esto. Esta cultura me motiva siempre a dar lo mejor de mí y soñar con que mi futuro en el banco será brillante, como nos dices siempre, lo que pasa Jabar es que —dice Laura con lágrimas en sus ojos y voz entrecortada.

Saqué de mi cajón unos pañuelos y le serví un vaso de agua para que se calmara. —Tranquila, tómate tu tiempo, desahógate, yo estoy aquí para escucharte y trataré de ayudarte en lo que pueda, confía en mí —le dije.

Luego de esperar unos minutos vinieron a mi mente otra cantidad de posibles razones para su estado: ¿Será que tiene un problema con su supervisor? ¿Cometió un error y tiene miedo de contarlo? ¿Estará enferma? ¿Tendrá problemas con sus finanzas? ¿Falleció alguien en su familia? ¿Se separó? En fin, se me pasaron todos los escenarios posibles por la mente, lo único que quería hacer en ese momento era ayudarla, tratar de apoyarla para que se sintiera mejor.

Después de secarse las lágrimas, Laura se recompone un poco y me dice —Jabar, estoy embarazada —y comienza nuevamente a llorar desconsolada. En ese momento, le digo: alégrate, que es la mejor noticia que me has podido dar. Qué felicidad más grande siento por ti y tu familia, qué bendición, un hijo siempre es una bendición.

Te lo digo yo, que tengo tres y son mi razón de ser junto con mi esposa. Vas a vivir uno de los momentos más emocionantes y mágicos de tu vida, disfruta este momento.

“ **Tengo mucho miedo, no sabes todas las historias que he escuchado de lo que pasa cuando una mujer se ausenta de su trabajo por licencia de maternidad, es bien sabido que el mercado laboral te castiga...** ”

Respiré aliviado y ella, sin siquiera oírme, me dice —Jabar, voy a salir de licencia de maternidad, voy a dejar mi trabajo, y no quiero fallarles, soy consciente de que mi trabajo es importante, hace menos de un año que estoy en mi posición, me siento cómoda, conectada con el equipo y agregando valor (...) estoy en mi mejor momento profesional e irme sería un riesgo para mi carrera. Tengo mucho miedo, no sabes todas las historias que he escuchado de lo que pasa cuando una mujer se ausenta de su trabajo por licencia de maternidad, es bien sabido que el mercado laboral te castiga—comenta.

Yo, desde mi posición de hombre no entendía muy bien lo que me decía, no lograba comprender su miedo y mucho menos en pleno siglo XXI. No podía entender cómo algo tan maravilloso como un hijo generara tanto estrés y angustia, cómo algo tan natural le hiciera pensar que podía perder su trabajo.

Le dije en ese momento Ahora no lo ves claramente, pero cuando conozcas a tu bebé, vas a ser la mujer más feliz del mundo. Él o ella te llenará de ilusión y muchas razones para vivir con esperanza, te conectará con un propósito sin precedentes en tu vida (...). Lo he visto ya tres veces en el rostro de mi esposa Liza, quien al igual que tú, cuando nació nuestro primer hijo, tenía un trabajo muy demandante y exigente. He estado con ella en la sala de cirugía las tres veces y te aseguro que jamás he visto un rostro y una sonrisa tan iluminados en mi vida, los recuerdo como hoy y se me ponen los pelos de punta. Confía en que el trabajo siempre estará ahí, especialmente para personas como tú: talentosas, comprometidas, autoconscientes, ambiciosas, visionarias y perseverantes— le dije.

—La familia es lo que siempre queda, debe ser tu proyecto más importante (...) este momento que estás viviendo es único e irrepetible, cuando nazca tu bebé, te darás cuenta de que algo habrá cambiado en ti. Tu vida nunca va a ser igual, adquieres un estatus: el de madre, y es, sin lugar a duda, el de mayor responsabilidad. Disfruta de este momento y vívelo a plenitud. Te aseguro que tu carrera seguirá siendo tan exitosa como tú quieras que sea. No me cabe la menor duda de que todo va a salir bien, estoy seguro de ello. Quiero que sepas que cuentas con mi apoyo y el de tus líderes— le expresé.

En ese momento vi cómo Laura respiraba aliviada, su semblante cambió mientras le explicaba que su embarazo era lo más natural del mundo, que no tenía por qué preocuparse y que lo más importante era que ella estuviera bien. Me contó que su bebé era un niño y que tenía tres meses de embarazo. Hablamos un rato y luego se marchó. Por alguna extraña razón sentí que esa conversación no iba a ser suficiente y que ella seguiría teniendo inseguridades por su embarazo.



... —La familia es lo que siempre queda, debe ser tu proyecto más importante (...) este momento que estás viviendo es único e irrepetible, cuando nazca tu bebé, te darás cuenta de que algo habrá cambiado en ti. Tu vida nunca va a ser igual...





**Nuestra firme decisión es atraer,
retener y promover al mejor talento
basado en méritos y capacidades...**



Creo que algunas mujeres tienen la falsa creencia de que un embarazo reduce las posibilidades de desarrollarse profesionalmente; que tener familia y ser exitosas profesionalmente es incompatible en su vida; que tienen que decidir entre ser una ejecutiva o tener hijos. Algo de eso sentía Laura, además de pensar que por su hijo no iba a poder cumplir con sus obligaciones o las expectativas que tenían sus líderes sobre ella. Si bien son dos roles muy exigentes, sabía que ella iba a ser capaz de reordenar sus prioridades saliendo más fuerte de esto.

Seguí de cerca su proceso y le pregunté cómo iba su embarazo y las demás responsabilidades. Aunque Laura no me reportaba directamente, cada vez que la veía le recordaba que estaba haciendo muy bien su trabajo, que sus líderes hablaban de lo competente que era y de la calidad de sus entregables.

A medida que transcurrían los meses y se acercaba su momento de dar a luz, la noté más segura, cada día más empoderada y desplegando toda su capacidad gerencial para la toma de decisiones. La inseguridad es la peor enemiga de nosotros, los seres humanos, y he visto que afecta más a las mujeres dada su naturaleza autoexigente y autocrítica.

Laura partió a su licencia de maternidad y, como era de esperarse, el tiempo pasó muy rápido. Estuvo de vuelta con la organización en un abrir y cerrar de ojos. A su regreso, llegó más resuelta, práctica y con una capacidad para priorizar bastante desarrollada. Creo que esto viene con el chip de la maternidad. He visto cómo las mujeres son las gerentas de su hogar, trabajan, hacen ejercicio, saben las fechas de cumpleaños de toda la familia, organizan fiestas y están pendientes de todo y todos. Me les quito el sombrero.

Esta historia ocurrió hace diez años y, desde entonces, entendí lo mucho que nos falta por avanzar en términos de equidad de género. Estoy enfocado en que mi liderazgo se caracterice por la igualdad y equidad de género. Me esfuerzo, sobre todo, en fortalecer la confianza y seguridad de las mujeres, ya que esto las convierte en profesionales de alto rendimiento y mejora su autoestima. Han sido siglos de machismo, injusticia y poco protagonismo para ellas. Estamos viviendo un período de transformación en el que todos debemos poner de nuestra parte. De esto se trata la evolución como sociedad.

Y de nuevo, para evolucionar, los líderes debemos actuar bienintencionados, deliberados y decididos a construir espacios seguros, de contribución y neutrales, donde todos tengan las mismas oportunidades, sin estereotipos de género. Hoy, Laura sigue siendo una gran profesional, una mamá realizada de tres hermosos niños. Nadie dijo que sería sencillo, pero ha logrado armonizar su vida y sus roles. Nunca se lo he dicho, pero si algún día lee este capítulo, me gustaría que se enterara del impacto que causó en mí la forma en la que me contó de su embarazo.

Gracias, Laura, por haber confiado en mí y haberme contado tus preocupaciones, miedos y angustias de forma genuina. Esto me abrió los ojos a una realidad muy cercana, me motivó a seguir invirtiendo tiempo y dedicación en espacios de diálogo y promoción de los derechos de la mujer. Quiero aportar y seguir trabajando para derrumbar las barreras y limitaciones a las que han estado expuestas nuestras mujeres, mentes brillantes que por machismo no han podido estudiar o crecer profesionalmente. Mi compromiso es hacer de este mundo y de la organización que lidero un lugar en el que las mujeres sientan, ciertamente, que el cielo es el límite.

7.2. Jabar Singh

Con esta corta pero importante historia que me marcó personalmente, quiero comenzar agradeciendo a Colombia, país que ha sido mi hogar en dos etapas de mi vida. Mi conexión con este territorio va más allá de lo profesional; su cultura y su gente han dejado una marca indeleble en mi corazón y ha influido en mi visión del mundo y en mi compromiso con el progreso social y económico de las poblaciones.

En mi estancia aquí, he comprendido más la responsabilidad de mi papel como líder y las oportunidades para promover una mayor diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones. Cuando pienso en Scotiabank Colpatria, entidad que cuenta con más de 5.000 colaboradores (de los cuales el 60% son mujeres) y sus familias, y un alcance de servicio a más de tres millones de clientes, entiendo la necesidad de reiterar mi compromiso de trabajar incansablemente por cerrar las brechas de género no solo a nivel interno sino en todos los frentes donde nos vinculamos como sociedad.

Aunque mi nombre pueda evocar la imagen de un hombre con turbante, las personas suelen sorprenderse al descubrir que soy un latino nacido en Estados Unidos y criado en República Dominicana, con ascendencias indias, españolas, irlandesas y americanas. Mi esposa Liza también proviene de una mezcla cultural, con raíces libanesas, italianas y dominicanas. Los arraigos y la multiculturalidad que nos define tanto como a nuestras hijas nacidas en diferentes países, es un aspecto que valoramos profundamente.



...una de las actividades que disfruto como líder está relacionada con las conversaciones sobre el plan de carrera y desarrollo, en las que trato de propiciar un espacio seguro y de confianza...



Como miembro de la generación "Millennial", la diversidad, equidad e inclusión son valores arraigados en mi forma de ser. A lo largo de mi trayectoria en Scotiabank, he sido testigo del poder de sumar las potencialidades de los hombres y mujeres en los resultados de las compañías. Hace 15 años ingresé a Scotiabank atraído por una sólida institucionalidad y coherencia. Debo hablarles de mi primera jefa, una mujer excepcional que reconoció en mí el potencial de un joven lleno de ilusiones abriéndome las puertas de esta organización. Desde ese entonces, he tenido el privilegio de representar al banco en cuatro geografías, liderando a miles de colaboradores talentosos y acompañando su proceso de crecimiento.

Justamente, una de las actividades que disfruto como líder está relacionada con las conversaciones sobre el plan de carrera y desarrollo, en las que trato de propiciar un espacio seguro y de confianza, donde cada persona reflexione sobre cómo lograr sus sueños y aspiraciones personales y profesionales.

Desde siempre, mi enfoque ha sido crear un ambiente propicio para que las personas reconozcan sus pensamientos y comportamientos, así como sus fortalezas y debilidades, guiándolas a través de preguntas y conversaciones que las inviten a reflexionar sobre su presente y futuro, se abre la puerta hacia la identificación de su propósito profesional y el logro de sus metas. Este proceso no solo les permite visualizar hacia dónde se dirigen, sino también les brinda la oportunidad de analizar su trayectoria, su crecimiento y las decisiones que las han llevado hasta su situación actual.

A través de estos diálogos, he escuchado los desafíos personales y laborales de cientos de mujeres. Frases como: "siento que mis colegas hombres no se sienten cómodos tratándome de igual a igual", "las mujeres a menudo adoptamos comportamientos masculinos para avanzar en nuestras carreras", "por ser mujer, me tratan con suavidad o dudan de mi capacidad", "si priorizo a mi familia, ¿podré dar lo mejor en mi trabajo?", "¿cómo logro armonizar todos mis roles como líder, profesional, madre, esposa o amiga?", son solo algunas de las afirmaciones que pongo sobre la mesa. Estas palabras no solo reflejan la realidad de muchas mujeres, también nos obligan a cuestionar los sesgos inconscientes y a reconocer la imperiosa necesidad de esforzarnos más en nuestro desarrollo profesional y personal. Es tiempo de garantizar la equidad en todos los ámbitos de la vida.

7.3. En Scotiabank Colpatria todos perteneceemos y podemos ser quienes somos

Sin temor a equivocarme, puede contarles que desde Scotiabank Colpatria hemos liderado el camino en el sector financiero y en gran parte del país, comprometiéndonos de manera consciente desde 2014 con la equidad de género, así como por la comunidad LGBTQ+ y todos los actores que componen nuestra sociedad. Hoy entendemos la diversidad en su amplitud, abarcando todos los aspectos de nuestra identidad como, por ejemplo, nuestra etnia, lugar de nacimiento, edad.


Para mí y para cada uno de nosotros en la organización, esto trasciende la moda pasajera, es una convicción arraigada, un impulso hacia la inclusión. Nos esforzamos por no discriminar a nadie por su origen, género, edad, color de piel, estrato socioeconómico, estilo de vida u origen étnico, entre otros aspectos. Nuestra firme decisión es atraer, retener y promover al mejor talento basado en méritos y capacidades, mientras ponemos atención a todas las contribuciones, experiencias y necesidades de nuestros grupos de interés. Aspiramos a fomentar una cultura diversa en cada una de nuestras acciones.

Pero todo no ha sido fácil, en este camino hemos enfrentado numerosos desafíos, siendo los sesgos inconscientes uno de los más prominentes. Nuestros patrones culturales a menudo limitan nuestras interacciones, y es por eso por lo que la educación y la capacitación permanente desempeñan un papel fundamental.



Nuestro objetivo es inspirar a otros a seguir un camino coherente y disciplinado hacia la diversidad y la inclusión, en el que se reconozca que contar con el mejor talento es fundamental para el éxito a largo plazo.







Como líderes debemos ver el talento, valorar habilidades y potencial más allá del género, preferencias o cualquier otro factor externo. Acá soy reiterativo en afirmar que en Scotiabank Colpatria tenemos arraigado ese sentimiento de respeto y reconocimiento del otro, mediante la promoción no solo la meritocracia como base de nuestra cultura organizacional, sino también el convencimiento de que siempre hay espacio para crecer y mejorar.

Llevar la teoría a la práctica es indispensable. Desde nuestra casa matriz que opera en Canadá, tenemos un compromiso transversal que se resume en crear espacios seguros mediante encuestas constantes a nuestros colaboradores, para comprender sus necesidades y preocupaciones en el lugar de trabajo. Promover un ambiente donde todos puedan aportar lo mejor de sí mismos, fomentar la diversidad de pensamiento como un elemento esencial para el éxito, son solo algunos de nuestros compromisos diarios y por los que trabajamos continuamente.

Y es acá donde la práctica constante de todo lo que aprendemos a diario y de ser aliados, se convierte en un aspecto fundamental en nuestro enfoque inclusivo. Ser aliado implica realizar acciones afirmativas, apoyar a quienes lo necesitan, señalar situaciones inadecuadas; reconocer y respaldar a aquellos que defienden los valores de la diversidad e inclusión ¡Liderar con el ejemplo!

Desde mi experiencia, me he puesto como objetivo primordial trabajar permanentemente en ser aliado al promover la equidad de género en el comité directivo y en todos los niveles de la organización, compartir las mejores prácticas del banco y, ojalá, inspirar y ayudar a otras empresas a seguir este camino.

 **Promover un ambiente donde todos puedan aportar lo mejor de sí mismos, fomentar la diversidad de pensamiento como un elemento esencial para el éxito.** 

La determinación consciente de Scotiabank Colpatria por trabajar en espacios seguros y respetuosos del otro me han dado el respaldo para replicar el mensaje tanto a nivel interno como externo y difundir nuestra cultura en todos los frentes donde operamos. Quiero resaltar también el trabajo de coordinación que hemos intensificado con todos los grupos de interés, lo que ha garantizado que nuestras prácticas reflejen el compromiso con la equidad y la inclusión.

Para hacer realidad el compromiso de ser aliados en la vida cotidiana, contamos con Grupos de Recursos de Empleados (ERG's), integrados por colaboradores de todos los niveles y áreas. Estos grupos, de manera voluntaria, impulsan iniciativas para promover la multiculturalidad, la comunidad LGBTIQ+, la accesibilidad y, por supuesto, la equidad. Destaca especialmente el grupo de Equidad, donde no solo participan mujeres, también cuenta con una representación significativa de hombres. Este enfoque fortalece a los empleados, los capacita para liderar acciones que transformen nuestro entorno laboral, lo que demuestra nuestro firme compromiso como aliados.

Basándome en las lecciones aprendidas en nuestro grupo de Equidad, quiero profundizar en la siguiente reflexión: aunque hemos avanzado en la reducción de las brechas de género en los niveles superiores de la organización, aún nos enfrentamos a desafíos en los grupos primarios de la empresa. Es crucial que mantengamos nuestra conciencia y compromiso en el desarrollo profesional de las mujeres, ya que no solo será fundamental para nuestro futuro, sino también tendrá un impacto trascendental en la sociedad en general.

En 2014 Scotiabank Colpatria emprendió una acción sin precedentes, una iniciativa que actualmente lidero y que representa un esfuerzo colectivo. El banco tomó la decisión estratégica de promover la equidad, que marcó un hito en Colombia, y fue romper el techo de cristal en su comité directivo al nombrar a una mujer como vicepresidenta. Desde entonces este compromiso ha impulsado avances significativos, con una composición actual en la que el 50% de los vicepresidentes son mujeres y un 54% de los reportes directos de los vicepresidentes también son mujeres.

Así mismo, el impulso de estrategias globales hasta su implementación a nivel local, nos ha dado la posibilidad de ser testigos de cómo las acciones emprendidas en otras partes del mundo pueden informar y enriquecer los esfuerzos locales hacia la equidad de género y el empoderamiento femenino.

Muestra de ello es nuestra participación en iniciativas internacionales como Scotia Women Initiative, Women in International, Women in Capital Markets, entre otras. Así mismo, en Colombia hemos ejecutado programas como el Empowering Women, que ofrece mentorías, coaching y programas de formación, que demuestran un impacto tangible en el crecimiento interno de nuestra organización.

Reconocemos que aún queda mucho por hacer, pero estamos comprometidos a seguir avanzando con humildad y determinación, fortaleciendo nuestro compromiso con la equidad de género y el empoderamiento femenino en todas las áreas de nuestra organización.



...aunque hemos avanzado en la reducción de las brechas de género en los niveles superiores de la organización, aún nos enfrentamos a desafíos en los grupos primarios de la empresa.



Este aprendizaje nos ha llevado a comprender el poder transformador que tenemos con las organizaciones con las que tenemos relación. Desde la perspectiva de los clientes, a quienes nos debemos y por quienes ponemos todo nuestro esfuerzo y dedicación, trabajamos permanentemente para ofrecer capacitaciones, asesoramiento y acceso equitativo a capital de trabajo, lo que nos permite contribuir al crecimiento de los negocios de las compañías.

Desde la perspectiva de nuestros clientes y en apoyo a comunidades como la LGBTQ+, nos hemos convertido en el primer banco colombiano en adoptar un enfoque inclusivo en nuestro marketing. Utilizamos imágenes, textos y colores que reflejen a estas comunidades, buscando que todos se sientan representados en nuestros espacios. Aunque pueda parecer simple, nuestra experiencia nos ha enseñado que es la consistencia y coherencia en estas acciones lo que marca la verdadera diferencia en nuestra promoción de la inclusión y la diversidad.

Estas iniciativas, combinadas con una estrategia sólida para eliminar las barreras estructurales en la atención a clientes diversos, incluyendo el desarrollo de protocolos de atención en nuestras oficinas, la atracción de talento a través de convocatorias inclusivas, y una comunicación que nos involucre a todos, así como campañas de bienestar y beneficios, nos han llevado a lograr un hito significativo: ser el primer banco en obtener la certificación Friendly Biz en 2021, que nos reconoce como una organización amigable para colaboradores, clientes y todos los grupos de interés. Justamente, este año pasamos por un riguroso proceso de recertificación por parte de la Cámara de la Diversidad, lo que nos da una gran responsabilidad en mantener lo logrado y abrirnos a nuevas formas de relacionamiento, basadas en el respeto mutuo.

El año pasado dimos un paso más al abrir un nuevo capítulo centrado en los proveedores. Reconociendo la importancia de compartir nuestras experiencias, convocamos a 92 empresas a nuestro primer Summit de Proveeduría Diversa. Con un enfoque en el liderazgo, logramos una alta participación de líderes clave de las organizaciones, mediante charlas y paneles para compartir experiencias y aprendizajes. Nuestro objetivo es inspirar a otros a seguir un camino coherente y disciplinado hacia la diversidad y la inclusión, en el que se reconozca que contar con el mejor talento es fundamental para el éxito a largo plazo.

En materia de impacto social, estamos apoyados por una casa matriz y un socio local con un fuerte compromiso con la equidad. Es así como, a través de iniciativas como el proyecto “Por mi vida ahorro Yo”, en alianza con la fundación PLAN, hemos contribuido al mejoramiento de condiciones sociales y económicas de niñas, niños y adolescentes, en las comunidades del municipio de Buenaventura, Valle del Cauca y de los municipios de Cartagena y Turbaco, en el departamento de Bolívar, a través de la educación financiera y promoción de grupos de ahorro, con enfoque de equidad de género e inclusión.

De igual manera, a través de la Fundación Save the Children, nos planteamos el objetivo como banco de mejorar y contribuir a la protección de niños afectados por el conflicto, mediante la promoción del acceso al deporte. Sumado a esto, destinamos recursos para fomentar la participación de las mujeres en el campo tecnológico, de la mano de la organización Laboratorio.

Además, trabajamos en proyectos como Inclusive Solutions, de Outright International, que localmente será operado por la Cámara de la Diversidad en Colombia, cuyo objetivo será abordar las barreras económicas entre las personas de la comunidad LGBTIQ+, por medio de capacitación para la vida y el contexto laboral, en el que al menos el 70% de los participantes del programa serán empleados. Es apenas el inicio de un campo que nos trae muchos retos personales y como organización, pero a través de estas estrategias estamos aportando, y en esto soy reiterativo, a la construcción de una cultura diversa, inclusiva y respetuosa con el otro.

Todo lo hasta ahora mencionado me llena de una profunda emoción, especialmente por haber tenido el privilegio de apoyar y promover la equidad de género a lo largo de mi vida personal y laboral. Reconozco con gratitud a todas las mujeres, cuyo talento y conocimiento han sido fundamentales para mi crecimiento en todos los ámbitos. Estoy firmemente convencido de que trabajar como equipo unido hacia un objetivo común, donde todos son valorados y bienvenidos, es la clave del éxito, verdad reflejada en mi experiencia en este banco.



**Creo firmemente en nuestra
responsabilidad colectiva de influir en
los espacios que podemos abrir, las
reflexiones que podemos dejar y las
acciones intencionadas que podemos
desarrollar.**



Al reflexionar sobre todo lo que hemos logrado hasta ahora, tres ideas resuenan en mi mente. En primer lugar, siento un profundo orgullo por mi equipo y por lo que hemos alcanzado juntos. En segundo lugar, somos conscientes de que aún queda camino por recorrer, pero estamos comprometidos a seguir avanzando en la dirección correcta hacia una sociedad diversa e inclusiva. Y, en tercer lugar, tengo la certeza de que la realidad que vivimos en nuestro banco no es la misma para todas las compañías, ni siquiera para todas las regiones del mundo.

Es crucial reconocer que los hombres hemos sido privilegiados culturalmente al tener acceso normalizado a los escenarios de poder y de liderazgo profesional. Ahora, es nuestra responsabilidad consciente abrir deliberadamente estos espacios para que más mujeres puedan acceder a ellos. Este es un desafío que debemos abordar con determinación y urgencia, tomándolo como una oportunidad para enriquecer nuestras organizaciones y comunidades con una diversidad de perspectivas y talentos.

7.4. Lo imposible solo tarda un poco más

En mi primer paso por Colombia, antes de asumir la presidencia de Scotiabank Colpatria, llegué para liderar el equipo de Wholesale Banking con una premisa fundamental: ser relevantes y consistentes. Desafíé a mi equipo a ver posibilidades y perspectivas, y reconocer nuestro potencial para cumplir con este mantra. Hoy retomo esta premisa para abordar nuestros desafíos en equidad de género. Creo firmemente en nuestra responsabilidad colectiva de influir en los espacios que podemos abrir, las reflexiones que podemos dejar y las acciones intencionadas que podemos desarrollar. En Scotiabank Colpatria nos regimos por el "Arte de Hacerlo Posible", que implica hacerlo bien desafiando el proceso, pensando en el cliente y midiendo el riesgo. Somos coequiperos porque sabemos que es mejor llegar juntos que trabajar por un éxito individual que seguramente no será suficiente. Este enfoque nos lleva a nuestra máxima premisa: ser Gente y Cliente, un ambicioso compromiso que nos anima a alcanzar nuestro potencial como colaboradores para ponerlo al servicio del cliente brindándole la mejor experiencia. Cada uno de estos pilares pasa por nuestras mujeres, que representan el 60% de la compañía, y el 54% liderando equipos en diversos niveles. Tenemos todo para seguir impactando.

En nuestra agenda, presente y futura, seguimos consolidando varios aspectos, incluido el desarrollo de habilidades a través de educación y mentoría para todas nuestras mujeres colaboradoras, y los clientes y comunidades que impactamos. También buscamos promover el acceso a capital para apoyar su productividad y emprendimientos y flexibilidad en los contextos laborales, para favorecer sus sueños y metas sin restringirles la posibilidad de estar presentes en dónde y cómo ellas decidan estar.

Desde el sector privado queremos seguir movilizando estas iniciativas para generar cambios más rápidos y viables. Sin duda tenemos un reto importante al compartir cómo estos aprendizajes nos han hecho más fuertes con empresas de diversos tamaños, especialmente las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), donde se concentra una gran proporción del empleo femenino. Hay un trabajo sinérgico por hacer para cambiar la realidad del país, pero en eso no estamos solos, existe voluntad, determinación y buenas prácticas como la de nuestra organización para seguir apalancando el mensaje y la acción determinante hacia una sociedad equitativa.

Los cambios positivos en nuestra cultura son fundamentales y deben construirse desde la base. Mi responsabilidad como padre de Jabar H., mi hijo, también forma parte de mi agenda personal. Al guiarlo hacia una conciencia diferente, quiero contribuir a disminuir los sesgos inconscientes que han moldeado nuestro mundo actual. Mi objetivo es empoderar a las próximas generaciones para que la equidad de género sea una realidad inmediata, y romper con la idea de que tomará 131 años cerrar la brecha de género. ¿Por qué no comenzar desde casa si tenemos la oportunidad de hacerlo?

“**... seguimos consolidando varios aspectos, incluido el desarrollo de habilidades a través de educación y mentoría para todas nuestras mujeres colaboradoras.**”

7.5. Esta conversación es de todos y 'Proyecto H' la facilita

Al reflexionar sobre mi trayectoria y los valores fundamentales que impulsan nuestro trabajo en Scotiabank Colpatria, surge una premisa inquebrantable: la importancia de ser consistentes y relevantes en nuestro compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión.

A lo largo de este escrito se puede comprender que el verdadero progreso no se mide solo en cifras, sino en la capacidad de transformar nuestras acciones en impactos tangibles en la vida de los colaboradores, clientes y comunidades a las que servimos.

Desde el reconocimiento de nuestros sesgos inconscientes hasta la promoción de la meritocracia y la creación de espacios psicológicamente seguros, hemos liderado iniciativas que buscan no solo eliminar barreras, también fomentar un ambiente de respeto y colaboración donde todos puedan prosperar. Este viaje nos ha llevado a reconocer la importancia de desarrollar habilidades, promover el acceso a oportunidades y fomentar la flexibilidad en el lugar de trabajo como pilares fundamentales de nuestra estrategia hacia una mayor equidad.

En consecuencia, en mis interacciones con familia, colegas y coequiperos, he notado un temor común entre muchos hombres: a que la equidad de género represente una amenaza para sus oportunidades profesionales. Mi invitación en estos diálogos ha sido recordar nuestra historia y desafiarlos a prepararnos mejor, así como a apoyar genuinamente el crecimiento conjunto de todas las personas. Estoy convencido de que el esfuerzo que los hombres debemos realizar para este propósito nunca será mayor al que muchas mujeres enfrentan para alcanzar sus aspiraciones en medio de la desigualdad histórica y sistemática por la que han atravesado.

En el contexto actual, resulta fundamental reconocer el privilegio cultural que los hombres hemos tenido en la participación en los escenarios de poder de manera normalizada. Es hora de abrir conscientemente estos espacios para que todas las mujeres, incluyendo aquellas de diversos orígenes y realidades (afrocolombianas, indígenas, lesbianas, bisexuales, en condición de discapacidad, rurales, campesinas, sobrevivientes del conflicto armado, migrantes, jóvenes y adultas mayores, entre otras), puedan disfrutar plenamente de sus derechos y acceder en igualdad de condiciones a oportunidades económicas, sociales, políticas y culturales.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

Como presidente y CEO de Scotiabank Colpatria, reitero mi compromiso de liderar con el ejemplo y de asegurarme de que nuestra organización siempre priorice los temas de diversidad, equidad e inclusión, e impactar positivamente a todos nuestros grupos de interés. Invito a mis colegas actuales y futuros sucesores a comprometerse con la acción, pues juntos podemos alcanzar metas más grandes y construir un legado que trascienda en el futuro.

Es momento de ser protagonistas de nuestros aprendizajes y de participar activamente en iniciativas que promuevan la equidad y la inclusión. Esta conversación marca el inicio de un compromiso continuo, y agradezco sinceramente la oportunidad de ser parte de esta primera promoción de Proyecto H: una sola conversación.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 402

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 402 donde conversaremos con Jabar Singh en este especial de Hombres por la Equidad.



Carlos Villegas

Equidad:
oportunidad de
prosperar que
no da cabida a
la exclusividad

Soy de los que piensa que la brecha no se cierra cumpliendo cuotas, sino valorando realmente el conocimiento, las habilidades y las cualidades de la mujer. Hay diferenciales claros en ellas como en los hombres, que nos hace únicos, por eso pensar en que su participación y contribución a un sector económico o a una empresa se reduzca a un porcentaje, sería además de un irrespeto, una forma de alimentar una problemática de la que no podemos ser ajenos.

En lo personal, en mi trayectoria laboral y en mi experiencia actual como líder del retail financiero más grande de Colombia, he sido testigo de la tenacidad de la mujer, su alto grado de lealtad, la calidad de su trabajo y la capacidad de hacerse cargo con absoluto compromiso.

8.1. Liderazgo consciente, un liderazgo que evoluciona

Me gusta entender la equidad como oportunidad, directamente ligada al bienestar, lo que no da cabida a la exclusividad.

Evolucionar como líder me ha confirmado que la fórmula del éxito es rodearse del mejor talento, sin etiqueta y de manera genuina, permitiendo a cada persona encontrar su mejor versión. Esto hace necesario reconocer las diferencias y aceptarlas para valorarlas y potenciarlas.

Esta premisa es coherente con nuestro modelo de "Liderazgo Consciente en Tuya", que propende por lograr resultados sostenibles con una visión estratégica, en virtud del mejor talento con conexiones más humanas. Un liderazgo que abraza la diversidad y empodera.

Si miramos de manera detallada a nuestro equipo de líderes, tendríamos una muestra de lo que es Tuya en gran formato, un equipo diverso conformado no solo por los hombres y mujeres que lo integran, sino por la diferencia generacional que reúne, además de los talentos, las creencias y las pasiones, entre tantas otras particularidades que definen a cada persona. Un entorno donde nuestra gente se siente parte, y puede desarrollarse y expresarse desde el respeto y sin censuras.

Precisamente la diversidad etaria, al igual que la de género, nos han llevado a ser referentes en la industria financiera, e incluso ha trascendido a otros sectores, dado que en la sociedad actual la presencia de líderes mujeres jóvenes en posiciones de poder y toma de decisión se ha convertido en un tema de relevancia creciente. Estas mujeres están demostrando que la edad y el género no son barreras para alcanzar el éxito ni para generar un impacto positivo en la sociedad, por el contrario, inspiran a otras que las observan. Crean sororidad.

En este sentido, el papel de las líderes mujeres jóvenes en Tuya, como diferencial y como habilidad de empoderamiento, es fundamental para cerrar la brecha de equidad y promover la igualdad de oportunidades. Estaría equivocado al decir que la innovación y la adaptabilidad son exclusivas de ellas, pero sin duda son habilidades que se le facilitan y que, en nuestro entorno corporativo cada vez más dinámico, resultan necesarias. Su capacidad para pensar de manera innovadora, adaptarse rápidamente a los cambios y trabajar de manera colaborativa, las convierte en activos valiosos para cualquier empresa. Además, su facilidad para conectar con diferentes generaciones y culturas les permite alcanzar un impacto positivo en los equipos que lideran y promover la diversidad y la inclusión en todos los niveles.



Al promover la inclusión financiera de las mujeres, no solo estamos impulsando un cambio tangible en la estructura económica, también estamos abriendo las puertas a un mundo donde la equidad y la justicia son los pilares fundamentales.



Esta confluencia de generaciones, y lo que esto conlleva desde costumbres, intereses, habilidades y comportamiento, contribuye al desarrollo sostenible y al progreso de la sociedad, en la medida en que brinda oportunidades de manera equitativa, se rompen estereotipos y se mitigan prejuicios que limitan el potencial de las mujeres en el ámbito laboral y social.

Reconozco que cada generación trae consigo una forma única de ver el mundo, de trabajar y de abordar los desafíos. En la posición de líder, en lugar de ver estas diferencias como un obstáculo, las veo como una oportunidad para el aprendizaje mutuo y el crecimiento. Llevándolo al ejercicio cotidiano, entre otros tantos ejemplos, he identificado que los miembros más jóvenes de mi equipo aportan una frescura y una energía innovadora que a menudo desafía el statu quo y nos impulsa a pensar de manera diferente. Mientras que los miembros más experimentados aportan una sabiduría y una perspectiva histórica que nos ayudan a evitar errores pasados y a tomar decisiones mejor fundamentadas. Esto resulta un equilibrio extraordinario.

8.2. Enfocarnos en lo que sabemos hacer, es la mejor forma de cerrar la brecha

Tuya realmente se sale del promedio, porque la participación de mujeres líderes se ha dado de manera genuina. Mientras que el estándar país habla de un 25 a un 30% de participación de mujeres en comités directivos, en nuestra compañía un 75% son mujeres y un 25% hombres, y si se hablara del total de nuestra gente, el equipo está conformado en un 68% por mujeres y 32% son hombres.

Por eso hemos priorizado gestionar la desigualdad en Colombia, asumiendo un alto compromiso con la inclusión financiera responsable y la igualdad de oportunidades que transforman vidas positivamente, enfocándonos en acciones que ayudan a cerrar la brecha de acceso a productos financieros, la cual es hoy de 3,9 pp menos de participación de mujeres frente a los hombres.

Para nosotros la inclusión financiera constituye un factor importante para la autonomía económica de las mujeres. De esta manera, facilitar el acceso a los productos y servicios financieros les permite ampliar sus posibilidades de desarrollo productivo, personal y familiar. Como dato importante, a corte 2023, en Tuya hemos abierto la puerta del sistema financiero por primera vez a más de 1,9 millones de colombianos, donde cerca del 50% son mujeres.



**Me gusta entender la equidad
como oportunidad, directamente ligada
al bienestar, lo que no da cabida a la
exclusividad.**



La emisión del bono social subordinado con propósito de promover la inclusión financiera y fortalecer la estructura de capital y la rentabilidad de Tuya gracias a su condición híbrida, generó un impacto positivo en el cierre de brechas sociales, al brindar acceso a créditos de consumo a mujeres con ingresos de hasta 2SMMLV y/o primera vez en el sector financiero.

- 75% de clientes de la población del bono social son mujeres.
- 53% de clientes mujeres del bono obtuvieron un producto de crédito por primera vez.
- 56% de clientes mujeres del bono tienen ingresos de hasta 2 SMMLV
- Las principales categorías de consumo de bienestar fueron: alimentos, aseo, salud, ropa y zapatos, electrodomésticos, vivienda, transporte, bebés, educación, seguros y servicios públicos.

Estas categorías tienen en común el impacto positivo en la sociedad, pues contribuyen a:

- Disminuir la desigualdad económica y la pobreza.
- Brindar acceso a servicios de salud.
- Fomentar un consumo responsable.
- Empoderar a las personas tradicionalmente desatendidas por el sector financiero.
- Lograr la seguridad alimentaria.
- Incentivar la inclusión a una educación de calidad.
- Impulsar el crecimiento económico de las familias y el país.

Pero el impacto trasciende desde nuestro programa de educación financiera: desde "Cuentas con Tuya" hemos acompañado a mujeres vulnerables, buscando generar consciencia y fortalecer su capacidad financiera, lo que ha permitido un empoderamiento a través de la buena relación con el dinero; sumado a acciones desde nuestro voluntariado con madres gestantes y lactantes, con el propósito de promover una salud financiera, con especial énfasis en ahorro y consumo responsable.

¡Estamos en la cotidianidad de las mujeres!, al momento de mercar, cuando pagan los servicios públicos y en compras que mejoran su calidad de vida y la de sus familias.

8.3. Nuestras clientes mujeres se destacan

El conocimiento profundo de nuestros clientes nos ha permitido entender que el comportamiento de los hombres y las mujeres con sus productos financieros es diferente.

Nuestras clientes mujeres, en su mayoría población de bajos ingresos, cuando logran acceder a un crédito priorizan el bienestar de sus familias y son más conscientes al momento de realizar sus compras. De la misma manera, la calidad de pago de estas mujeres es significativamente superior, lo cual las eleva a un estatus de confiabilidad y responsabilidad en nuestra matriz de riesgos.

Ser testigos de comportamientos que destacan a la población de este género, nos causa admiración y nos inspira a diseñar productos y soluciones financieras pensadas especialmente para ellas, y buscar así cerrar la brecha social de acceso desde la inclusión, brecha que en Colombia aún está muy marcada. Vale la pena promover a las mujeres, brindarles igual oportunidad de acceso al trabajo y a los créditos. Ellas construyen país, ellas crean futuro.

Al promover la inclusión financiera de las mujeres, no solo estamos impulsando un cambio tangible en la estructura económica, también estamos abriendo las puertas a un mundo donde la equidad y la justicia son los pilares fundamentales. Cada mujer empoderada se convierte en un faro de esperanza, hacia un mañana más próspero y equitativo para todos.

En Tuya, reconocemos que somos agentes de cambio y una plataforma que busca amplificar las voces y los logros de las mujeres en los diferentes ámbitos. Reconocemos que el camino hacia la igualdad es largo y lleno de desafíos, pero también está pavimentado con el potencial ilimitado de aquellos que se atreven a actuar con valentía y los que generamos oportunidades.



**Vale la pena promover a las mujeres,
brindarles igual oportunidad de acceso al
trabajo y a los créditos. Ellas construyen país,
ellas crean futuro.**



8.4. Entornos de trabajo inclusivos

Desde 2021 en Tuya nos hemos trazado una ruta intencionada para gestionar la diversidad, al gestionar los recursos necesarios para diseñar una estrategia que nos posicione como una organización líder en brindar igualdad de oportunidades y contribuir al desarrollo social y económico del país.

Es así como desde la filosofía de IDEAL, en el programa de diversidad, equidad e inclusión 'Nuestras diferencias hacen la diferencia' venimos fomentando entornos de trabajo inclusivos y diversos, promoviendo la autenticidad de las personas, reconociendo, aceptando y valorando las diferencias culturales, étnicas, de creencias, habilidades, edad, género, raza, discapacidad, nivel social, religión y orientación sexual y, avanzando hacia una cultura más inclusiva, eliminando las barreras invisibles creadas por estereotipos, prejuicios y sesgos.



En el corazón de la estrategia corporativa de Tuya se encuentra la declaración de generar valor compartido a todas sus partes interesadas, y para alcanzar este propósito se diseñó la estrategia de sostenibilidad, la cual está compuesta por cuatro dimensiones: económica, social, ambiental y gobierno corporativo, además de estar alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

En la dimensión social de dicha estrategia de sostenibilidad, declaramos ser una organización que abraza y gestiona la diversidad, equidad e inclusión, como un compromiso corporativo para atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos con el propósito de aportar a la innovación, nuevas formas de trabajo, puntos de vista, soluciones creativas, acompañar a la organización a mantener una posición competitiva de liderazgo y de mercado y, finalmente, sumar al desarrollo económico y social del país mediante la contribución y aporte de todos nuestros grupos de interés.



IDEAL cuenta con cinco frentes de trabajo (diversidad, accesibilidad, inclusión e igualdad, equidad de género y liderazgo consciente) alineados con la estrategia de sostenibilidad de Tuya y los ODS: fin de la pobreza, salud y bienestar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades, producción y consumo responsables, acción por el clima, justicia e instituciones sólidas.

Inclusión e igualdad:

- Fomentar la igualdad de oportunidades en el talento, valorar y evaluar a las personas por sus méritos y desempeño.
- Facilitar espacios en los que se promueva el reconocimiento a la diversidad e inclusión.
- Establecer procesos de atracción y selección sobre la base de habilidades, destrezas profesionales, mérito con perfiles de cargo que estén descritos de acuerdo con las competencias necesarias para el rol donde no se hace distinción de ninguna índole.
- Promover el uso de un lenguaje incluyente o neutro, no sexista, no discriminatorio, libre de expresiones de prejuicios.
- Desarrollar campañas de sensibilización en temas de diversidad, equidad e inclusión para todos los grupos de interés.
- Proporcionar un ambiente de trabajo donde ningún tipo de acoso y/o conducta ofensiva y/o irrespetuosa sea aceptado.
- Establecer indicadores de diversidad, equidad e inclusión que permitan medir y divulgar los resultados de la implementación de la Política DEI.

Diversidad:

- Promover una cultura organizacional y entornos laborales diversos e incluyentes.
- Facilitar iniciativas enfocadas a la apertura y cambios culturales para reconocer, aceptar y valorar las diferencias con foco en diversidad sexual y generacional.
- Cerrar las brechas en materia de diversidad, equidad e inclusión.



...declaramos ser una organización que abraza y gestiona la diversidad, equidad e inclusión, como un compromiso corporativo para atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos con el propósito de aportar a la innovación...





...he identificado que los miembros más jóvenes de mi equipo aportan una frescura y una energía innovadora que a menudo desafía el statu quo y nos impulsa a pensar de manera diferente.



Equidad de género:

- Continuar trabajando en el cierre de brechas de género, garantizando todas las condiciones de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de Tuya.
- Continuar promoviendo mayor participación de las mujeres en roles de liderazgo estratégicos.
- Avanzar en la transversalización de la igualdad de género en todos los frentes de trabajo.
- Crear conciencia sobre la equidad de género e inclusión y sus impactos positivos en la cultura organizacional.
- Fomentar permisos parentales, políticas de lactancia y cuidado infantil, así mismo, programas de corresponsabilidad familiar.
- Evitar la brecha ocupacional y salarial en los cargos masculinizados y feminizados.

Accesibilidad:

- Fomentar la participación de poblaciones con mayor riesgo de vulnerabilidad.
- Facilitar productos y servicios financieros y no financieros accesibles.
- Crear productos, procesos y servicios pensados en la posibilidad de uso para todos.

Liderazgo consciente:

- Tener una alta dirección comprometida con la diversidad, equidad e inclusión.
- Fomentar y propiciar espacios de liderazgo inclusivo.
- Realizar alianzas para avanzar hacia una cultura más inclusiva eliminando las barreras invisibles por estereotipos, prejuicios y sesgos.
- Ser inspiradores, invitando a través de acciones puntuales a promover cambios en pro del respeto y valoración de la singularidad.
- Apostar a la diversidad como un valor agregado que aumenta la efectividad de los equipos.

La evaluación del programa IDEAL se realiza mediante la herramienta de diagnóstico de Weps ONU Mujeres que tiene una periodicidad anual. Se ha logrado un avance significativo pasando del 33% en 2022 al 62% en 2023, ubicándose en un nivel avanzado en la categoría de calificación. Esto demuestra la implementación exitosa de políticas y prácticas en Tuya y motiva a seguir abordando otras facetas de la DEI y a fortalecer el desempeño del Programa IDEAL.

Hablar de diversidad, equidad e inclusión no es moda, trasciende incluso una obligación ética y moral. Abordar estos temas crea una cultura más empática, cercana y de confianza, donde se forje nuestra identidad, y en Tuya cada vez somos más conscientes de esto, por eso IDEAL es un programa que nos llama a la acción desde la convicción, y nos invita a abrazar realmente las diferencias y a construir desde ellas, fomentando entornos de trabajo donde la diversidad sea un valor agregado que aumenta la efectividad en los equipos.

Son muchas las bondades de trabajar con equipos diversos, y es aún más enriquecedor trabajar en pro de esto. Desde el principio de mi carrera profesional he creído en que equipos conformados por personas dispares, pero con un propósito común, potencian los resultados porque se amplía la gama de ideas, soluciones, visiones e hipótesis, convirtiéndose en un ejercicio creativo, estratégico y relacional más interesante y constructivo.

Para mí las diferencias no son impedimentos, sino activos valiosos que enriquecen nuestra cultura corporativa y fortalecen nuestra capacidad para innovar y adaptarnos, pero debo reconocer que a menudo los hombres líderes nos enfrentamos a la dificultad de hablar abiertamente sobre las brechas de género y así ignoramos las barreras que seguimos alimentando. La presión social y las expectativas de género tradicionales también limitan nuestra disposición a abordar esta realidad de manera abierta y honesta.

Por eso, es fundamental reconocer que hablar sobre las brechas de género no solo es necesario, también es beneficioso para promover la igualdad y el empoderamiento de todas las personas en una organización. Al abrir el diálogo y trabajar activamente por gestionar dichas brechas, no solo promovemos un ambiente más inclusivo y equitativo, también fomentamos un liderazgo más consciente y efectivo.

8.5. Mi historia inspira mi compromiso

Mujeres muy valiosas han marcado mi vida: mi madre, mi hermana, mi esposa y mis coequiperas a lo largo de estos 20 años de experiencia en el sector financiero. Ellas han sido maestras y espejos de valentía, compromiso, generosidad y decisión.

Muestra de eso, cuando mi hermana y yo aún éramos menores de edad, mi madre abre la academia de piano Allegro. Este proyecto inició en la sala de nuestra casa en Bogotá, en un principio enseñando a otros a tocar piano de manera empírica, luego mi madre estudió pedagogía musical. La primera sede de Allegro fue Colombia y a sus 55 años, con toda la tenacidad y determinación que la caracterizan, mi madre repite la historia en Estados Unidos, empezando de cero, pero motivada por potenciar el desarrollo cognitivo de los estudiantes desde la música. Su nivel de exigencia: la perfección de un músico.

De ella, entre otras tantas cosas, aprendí que te puedes trazar ambiciones personales y cumplirlas, con tesón y perseverancia, sin la edad, el idioma o la cultura como stoppers.

Llevo esto al contexto DEI, donde aún hay un largo camino por recorrer y pienso que, si bien debemos cuestionarnos como sociedad y como hombres, la postura que realmente incita al cambio de cultura es aquella que no se rige por la caducidad que nos lleva a pensar que es tarde para..., sino la de la oportunidad que se traduce, en: es momento de...

Pudo ser antes que los hombres líderes nos inquietáramos y nos comprometiéramos con la equidad y la inclusión en el sector empresarial, sin embargo, celebro que el momento se esté dando y que hoy tengamos conversaciones valientes en torno a prejuicios que seguramente nos han limitado o posiciones pasivas que han frenado nuestra evolución.



Como mi madre, mi hermana Mónica, 2 años menor que yo, me ha inspirado y ha despertado en mi total admiración. En su juventud, poco después de finalizar sus estudios universitarios, se convirtió en madre soltera en un momento de su vida realmente retador, donde había tomado la decisión de viajar a Canadá. Muchas decisiones trascendentales juntas: no suspender su embarazo, radicarse en un nuevo país, y allí abrirse camino en el mundo laboral, con un agravante, no contar con una red de apoyo familiar cerca. En Canadá solo eran ella y Felipe, mi sobrino, su gran motor.

Me enorgullece ver como hoy, 20 años después, trabaja en una multinacional como gerente de productos, superando las dificultades que implica mudarse a otro país y asumir sola la crianza de un hijo. Por decisión propia ella no permitió que nada ni nadie la distrajera de él, su prioridad, quien ya está próximo a graduarse como ingeniero de sistemas. Sin cabida a la duda, mi hermana es una muestra de amor, tenacidad y determinación, rasgos muy propios de la mujer que son ejemplares.



...nos hemos trazado una ruta intencionada para gestionar la diversidad, al gestionar los recursos necesarios para diseñar una estrategia que nos posicione como una organización líder en brindar igualdad de oportunidades .





...aprendí que te puedes trazar ambiciones personales y cumplirlas, con tesón y perseverancia, sin la edad, el idioma o la cultura como stoppers.



Ximena mi esposa, una mujer absolutamente empoderada, profesional en Finanzas y Relaciones Exteriores, también ha marcado mi vida. Con ella, desde antes de casarnos tengo en común sueños, responsabilidades y un fondo que ella administra para cumplir proyectos individuales, en pareja y familiares. Recuerdo que recién casados decidimos irnos para Canadá y tener la experiencia de vivir en otro país. Allí los dos trabajábamos y estudiábamos, cada uno cumpliendo un sueño en igualdad de condiciones, y es eso lo que precisamente ha marcado nuestra relación: la equidad, la corresponsabilidad, el apoyo mutuo y la admiración por el otro.

Se siente bien ver que Mateo, nuestro hijo, ha crecido en un hogar en el que ve cómo se construyen sueños en equipo y se trabaja poco a poco por lograrlos, con planeación y estrategia. Su madre ha podido desarrollar cada uno de los proyectos que se ha propuesto, inicialmente como empleada en el sector cafetero y la industria financiera, y luego como empresaria, cuando toma la decisión de independizarse ampliando incluso su campo de acción, formándose en otras áreas del conocimiento como el Derecho.

Historias como la de mi hermana y la de mi esposa, mujeres que logran ser excelentes madres y profesionales, me las he encontrado en mi camino laboral y me siguen confirmando que el amor por los tuyos y por lo que haces, fusionado con disciplina y perseverancia, son la fórmula para lograr lo que nos propongamos.

Más que un momento de inflexión, una suma de eventos ha despertado mi interés por la equidad y la inclusión. Desde su realidad, mujeres de mi familia y mujeres en el ámbito laboral en diferentes roles, han alimentado en mí una teoría frente a la diversidad que es absolutamente coherente con lo que hoy promovemos en Tuya: es nuestra esencia y nuestra historia lo que se convierte en nuestro valor agregado, nunca en nuestra desventaja.

Pienso en Mateo, mi hijo, que a sus 16 años me lleva una gran ventaja en torno a la diversidad, la equidad y la inclusión, el solo hecho de tener la posibilidad de estudiar en un colegio mixto le ha enseñado que la mujer y el hombre tienen sueños individuales y compartidos, diferente a mí, que me gradué de un colegio de sacerdotes, masculino. Esta oportunidad le abre los ojos ante las diferencias de manera espontánea y le despierta consciencia y empatía por las demás personas.

Espero no equivocarme al creer que sí existe un gran avance en las generaciones tempranas por los entornos en los que se desarrollan y las conversaciones que generan, donde aflora la igualdad en todos los aspectos, donde no hay sesgos, sino apertura. Eso, sumado en nuestro caso a una crianza compartida, basada en el respeto y la empatía por otras realidades socioeconómicas, los ubica en otro nivel de tolerancia.

Las generaciones más jóvenes emergen como pioneros en la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión. A través de sus lentes, el mundo se revela no solo más vibrante, sino inherentemente interconectado, lo que desafía y redefine las normativas establecidas por generaciones anteriores e incluso las tradiciones. Podemos ver como la tecnología, la información y una renovada empatía global, están marcando un precedente para el cambio social y, si se permite, pueden enseñar a aquellos cuyas perspectivas han sido moldeadas en un entorno menos inclusivo.

Es evidente que la comprensión de la diversidad ha evolucionado significativamente en los últimos años. Por mucho tiempo percibimos la diversidad a través de una lente principalmente racial o étnica; sin embargo, se viene ampliando este concepto hasta abarcar una riqueza de diferencias, incluyendo la orientación sexual, la identidad de género, la neurodiversidad, las capacidades físicas y mentales y otras más. Al hacerlo, se dismantelan las narrativas unidimensionales y se fomenta un entendimiento más profundo y matizado de la experiencia humana. Es un hecho que las generaciones más jóvenes nos están enseñando que reconocer y actuar desde estas diferencias no es un acto de caridad, sino una necesidad fundamental para el progreso colectivo.

Ciertamente, la tecnología ha sido un factor clave en este cambio generacional hacia una mayor apertura y reconocimiento. Las plataformas digitales ofrecen espacios sin precedentes para el aprendizaje, la conexión y el activismo, lo que permite a las voces marginalizadas ser escuchadas y celebradas. Son las generaciones más jóvenes las que principalmente utilizan estas herramientas, no solo para desafiar las injusticias, también para construir comunidades inclusivas en línea que trascienden las barreras geográficas y culturales.

Por eso, la mayor lección que estas generaciones pueden enseñar a sus antecesores es la de la empatía en acción. No es suficiente comprender intelectualmente los principios de DEI, es esencial incorporar estos valores en nuestras acciones diarias. Esto incluye escuchar activamente las experiencias de otros, desafiar nuestros propios prejuicios y trabajar activamente para dismantelar las estructuras de poder desiguales en nuestras comunidades y entornos de trabajo.

En el entorno laboral estas lecciones se traducen en prácticas de selección y contratación altamente incluyentes, políticas de igualdad de remuneración, un enfoque renovado en la creación de culturas corporativas que valoran y fomentan la diversidad de pensamiento, acciones desde la inclusión financiera con enfoque de género, alianzas público/privadas para fomentar el desarrollo de iniciativas de diversidad, una comunicación incluyente y programas para prevenir la violencia intrafamiliar y el acoso laboral y sexual, por mencionar algunos cambios de fondo.

Me hago consciente de todo esto y no me permitiría dar menos de lo que he recibido. Por eso mi compromiso conmigo mismo y la invitación que hago es a otros hombres a mantenernos sensibles frente a estos temas y generar conversaciones valientes que nos inquieten y que construyan. En esa medida seguro tendremos que desaprender tradiciones que nos han condicionado, lograremos una mayor apertura y adaptabilidad, lo que nos permitirá avanzar hacia una sociedad más diversa, equitativa e incluyente. Sin duda, trabajar en esta vía es el camino para materializar nuestro propósito de transformar vidas positivamente y brindar oportunidades sin distinción.

Como líder, lo veo como un máster en coherencia y apertura, porque cómo podríamos inspirar a otros sin empezar por la práctica propia. El punto de partida somos nosotros mismos. En esta línea, es importante que desde nuestro rol nos enfoquemos en superar nuestras limitaciones y ser aliados activos con la equidad de género.

La inclusión va más allá de reconocer las diferencias, se trata de asegurar que cada persona se sienta valorada, respetada y completamente parte de un colectivo. Las comunidades, los espacios de trabajo y las plataformas sociales se están redefiniendo como esferas donde la inclusión no es solo bienvenida, sino esencial; al hacerlo, se desafían las normas existentes y se crean nuevos estándares para la participación y el respeto mutuo.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

La DEI no es solo un ideal a alcanzar, es la base sobre la cual podemos construir una sociedad verdaderamente justa, esencial para el desarrollo social y económico sostenible.

Seamos una hoja de ruta marcada por la empatía, la acción y una visión compartida de humanidad. Al adoptar estas lecciones podemos trabajar juntos hacia un futuro donde cada persona tenga la oportunidad de prosperar sin discriminaciones.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila

Episodio: 403

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 403 donde conversaremos con Carlos Villegas, en este especial de Hombres por la Equidad.

PROYECTO · H

Liderazgo Masculino

para la Diversidad,
Equidad e Inclusión



VOLUMEN 2



ANOS formando los líderes que transforman el país

