



# Criterios para la identificación de buenas prácticas empresariales para la equidad de género



Apoyan:



# Tabla de contenido

---

## 01 **Introducción**

---

## 05 **La definición de buenas prácticas para la equidad de género en el contexto empresarial**

**11** Buenas prácticas efectivas, lecciones aprendidas y retos

---

## 07 **Criterios para la identificación de buenas prácticas empresariales en equidad de género**

**13** Características para la identificación de una buena práctica

**15** Aspectos para la caracterización y documentación de las buenas prácticas identificadas

**17** Proceso para la identificación de buenas prácticas por parte de la Alianza Empresarial para la Equidad de Género

**19** Temas o áreas estratégicas identificadas en las que se inscriben buenas prácticas para la equidad de género en el sector empresarial

---

## 07 **Referencias**

---

# Introducción

A partir de los años 80 y de la mano con los avances en el estudio de la administración pública, empieza a tomar relevancia el concepto de *buena práctica*, así como su identificación, sistematización y difusión en el marco del enfoque de la Nueva Gestión Pública. Así, las primeras aproximaciones a este concepto tienen lugar en el marco de la literatura sobre gestión pública, entendiéndose como una buena práctica una experiencia concreta aplicable y transferible a otras realidades institucionales, esta experiencia debe agregar una calidad adicional al desempeño en los procesos de la gestión pública (SIPAL, s.f; Burijovich, 2011).

La importancia de la identificación de buenas prácticas radica en su contribución a los procesos de evaluación de la gestión, a través de la identificación de prácticas cuyos resultados sean significativos, que contribuyan a mejorar las condiciones existentes y plantear posibles rutas de trabajo e intervención de las problemáticas (Armijo, 2005). Además, esto permite generar aportes importantes a los procesos de gestión del conocimiento y la información sobre las iniciativas implementadas, ello desde la documentación, sistematización y socialización de las buenas prácticas identificadas.

Al respecto, este documento se ocupa de indagar sobre las buenas prácticas para la equidad de género en el sector empresarial. Para lograrlo se presenta, en primer lugar, el concepto de buena práctica para la equidad de género en el sector empresarial. En segundo lugar, se estructuran los apartados para establecer los criterios para la identificación de buenas prácticas de equidad de género en el sector empresarial, lo que implica la definición de unas características para su identificación, la presentación de unos criterios para su documentación y sistematización y, finalmente, la identificación de unas áreas estratégicas en las cuales se agrupan las buenas prácticas identificadas en la literatura.

# La definición de buenas prácticas para la equidad de género en el contexto empresarial

Para el sector empresarial, han sido las disposiciones dadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) una de las primeras aproximaciones al concepto de buenas prácticas para la equidad de género en el ámbito laboral, estas se definen como un:

Conjunto de medidas, políticas e iniciativas que se implementan para mejorar las condiciones laborales, el desarrollo y la igualdad entre hombres y mujeres. Se incorporan y aplican de manera voluntaria y son adicionales a las exigencias legales y económicas. Son acciones dirigidas a erradicar de las estructuras empresariales, los elementos asociados al género, que puedan estar impidiendo un crecimiento óptimo de la empresa con evidentes pérdidas de potencial profesional y beneficio empresarial. (Alcaldía de Medellín, 2019, p. 25).

Así, una buena práctica para la equidad de género comprende las acciones y experiencias afirmativas o positivas implementadas por las empresas cuya finalidad es la generación de condiciones de igualdad que contribuyan a la eliminación de las brechas de género. Por tanto, las buenas prácticas empresariales se enfocan en “erradicar la discriminación, fomentar la igualdad de oportunidades, así como impulsar el bienestar del personal con base en políticas institucionales que consideren la necesidad de un ambiente laboral y familiar más armónico” (INMUJERES, 2010, p. 7).

En otras palabras, se trata de generar un escenario de trabajo equitativo entre mujeres y hombres a partir de la garantía de acceso igualitario a

**Una práctica para la equidad de género comprende las acciones y experiencias afirmativas o positivas implementadas por las empresas cuya finalidad es la generación de condiciones de igualdad.**

oportunidades en el ámbito laboral, esto mediante la incorporación de la perspectiva de género y la generación de impactos en el ámbito laboral y en las esferas sociales, culturales, familiares y personales de los empleados. Concretamente, “las buenas prácticas de género apuntan a cerrar brechas que históricamente han ubicado a las mujeres en posiciones de desventaja en todos los ámbitos, entre ellos el laboral” (Alcaldía de Medellín, 2019, p. 11).

Más allá de la reducción de brechas de género y la eliminación de prácticas discriminatorias, la implementación de buenas prácticas en dicho ámbito debe enfocarse en acciones de promoción del potencial profesional de sus empleadas, sin renunciar a las responsabilidades de tipo personal y familiar (Fundación Mujeres, 2008). En esta medida, identificar las buenas prácticas posibilita que las empresas diseñen líneas de acción a futuro, visibilizar los retos que tienen estos actores para lograr la equidad de género y establecer las lecciones aprendidas en el marco de la implementación de acciones y políticas.

Es importante señalar que uno de los retos que persiste para el sector empresarial antioqueño en materia de buenas prácticas para la equidad de género, es la implementación periódica de procesos de seguimiento y evaluación de los indicadores para la igualdad y equidad de género, así como para monitorear las prácticas y objetivos establecidos (Alcaldía de Medellín, 2019; Banco Interamericano de Desarrollo, 2021). Realizar este seguimiento periódico posibilitará sistematizar la información existente, contribuir a los diagnósticos internos y externos y plantear acciones en términos de indicadores de resultado para realizar una medición en el tiempo de los logros en equidad de género.

### Algunos ejemplos de buenas prácticas

- Actividades de capacitación y formación en horarios que contemplen el trabajo no remunerado y la doble jornada de las mujeres.
- Horarios flexibles o teletrabajo para las mujeres en periodos de vacaciones escolares.
- Ampliación en tiempos de licencias de maternidad y paternidad.
- Procesos de reclutamiento y selección basados en experiencia sin conocer el sexo de los aspirantes.
- Sistemas de retribución en salarios, incentivos, horas extras y beneficios que valoren la economía del cuidado asumida por las mujeres.

## Buenas prácticas efectivas, lecciones aprendidas y retos

El proceso de identificación, selección y caracterización de buenas prácticas que se realizará desde la Alianza Empresarial para la Equidad de Género, parte de una revisión crítica a los estándares y criterios para catalogar buenas prácticas, especialmente desde el impacto y resultados que efectivamente tienen estas acciones en los contextos empresariales, culturales, sociales y familiares.

Esta mirada crítica se sustenta en el hecho de que muchas acciones emprendidas por las empresas para lograr la equidad de género son para responder a regulaciones normativas (INMUJERES, 2010). Sin embargo, una buena práctica para la equidad de género debe ser un ejercicio voluntario, con permanencia en el tiempo, que garantice transformaciones institucionales efectivas a largo plazo, así como establecer cambios culturales y comportamentales.

Un ejemplo de ello es el liderazgo femenino, esto en sí mismo es observado como una buena práctica, no obstante, hacer un análisis crítico permite identificar que en ocasiones el liderazgo femenino es utilizado como una salida fácil ante la crisis institucional, buscando reflejar cambios que no se han propiciado al interior de la organización. “(...) algunos estudios con mujeres directivas han ganado popularidad en tanto plantean una ilusión salvacionista en momentos de tensión organizacional (...) sin argumentos que trasciendan la dicotomía hombre/mujer.” (Moncayo, B., y Zuluaga, D. p., 153, 2015). Así las cosas, análisis sobre el liderazgo femenino indican que, si este no está acompañado por transformaciones institucionales frente a las normas sociales y culturales que permiten la desigualdad, puede ser catalogado como una instrumentalización de las mujeres.

Otro ejemplo de ello es el logro de un equilibrio entre la vida laboral y personal. En este marco, se han reconocido como buenas prácticas los horarios flexibles y teletrabajo, no obstante, dicha acción -aunque es positiva para las mujeres- no busca transformar el desequilibrio existente entre hombres y mujeres frente a la economía del cuidado. Las mujeres continúan asumiendo más horas de trabajo doméstico y cuidado no remunerado (TDYCNR).

Así, este proceso de identificación de buenas prácticas traerá consigo una revisión juiciosa y crítica de las mismas, que permita evidenciar aquellas que están generando impactos y transformaciones reales. También se identificarán lecciones aprendidas en los procesos, retos y aspectos a mejorar, con el fin de continuar avanzando desde el sector empresarial en acciones para la equidad de género.

# Criterios para la identificación de buenas prácticas empresariales en equidad de género

La identificación de buenas prácticas implica preguntarse ¿Qué hemos hecho desde el sector empresarial antioqueño para lograr la equidad de género? ¿Qué resultados se han obtenido en la materia? ¿Qué estrategias han funcionado y cuáles no? ¿Cuáles son los principales retos en el contexto empresarial? El proceso de identificación y gestión del conocimiento en el marco de las buenas prácticas implica identificar, documentar, sistematizar y socializar, estos serán los pasos hacia los cuales se orientarán los criterios propuestos en este documento, especialmente para los tres primeros.

## Proceso para la gestión del conocimiento en materia de buenas prácticas



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, con el fin de realizar el proceso de identificación de 30 buenas prácticas en las empresas antioqueñas, en este apartado se presentan tres niveles de análisis que, según la revisión de la literatura, son importantes a la hora de plantear criterios de identificación de buenas prácticas. El primer nivel plantea los criterios mínimos o características que debe reunir una acción para ser identificada como una buena práctica. El segundo nivel consiste en la identificación de los aspectos que serán tenidos en cuenta para el proceso de caracterización de la práctica, los cuales se consignarán en una ficha de caracterización. Finalmente, el tercer nivel presenta un conjunto de temáticas estratégicas en las que se agrupan las buenas prácticas identificadas en materia de equidad de género.



## Características para la identificación de una buena práctica

Para que una acción o experiencia pueda ser reconocida como una buena práctica, debe reunir determinadas características que le permitan surtir el proceso de gestión del conocimiento en cuanto a la identificación, documentación, sistematización y socialización de esta. A continuación, se presentan una serie de mínimos que fueron identificados a partir de la literatura de buenas prácticas, tanto para la gestión pública como para el sector empresarial en materia de equidad de género:

### **Brinda solución o contribuciones a un problema:**

una buena práctica debe ser una acción enfocada en solucionar o contribuir a la solución de una problemática, en este caso se debe encontrar enfocada en la generación de condiciones de igualdad que contribuyan al logro de la equidad de género.

**Innovación:** las buenas prácticas deben ser acciones que planteen propuestas novedosas en el marco de los cursos de acción de las empresas, marcar cambios en relación con la forma en que usualmente se han realizado las cosas.

**Replicabilidad o transferibilidad:** acciones que puedan ser puestas en marcha o transferidas a otras empresas o contextos teniendo en cuenta sus particularidades.

**Acción afirmativa o positiva:** “Las acciones afirmativas o positivas son medidas de carácter temporal encaminadas a eliminar tratos discriminatorios para mujeres y hombres. El alcance de una acción afirmativa es garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.” (INMUJERES, 2010, p. 16). Este conjunto de acciones se aplica a grupos que se encuentran en desventaja respecto de otros, su carácter temporal refiere a que su implementación tiene lugar hasta que las brechas han sido eliminadas.

Las buenas prácticas deben ser acciones que planteen propuestas novedosas en el marco de los cursos de acción de las empresa.

Las buenas prácticas deben ser acciones que planteen propuestas novedosas en el marco de los cursos de acción de la empresa.

**Acción de carácter permanente:** las buenas prácticas en equidad de género también implican la puesta en marcha de acciones de carácter permanente, estas acciones se caracterizan por tener permanencia en el tiempo y contribuir a mejorar las condiciones de las mujeres en el ámbito laboral, familiar, personal y cultural.

**Fortalecimiento en la capacidad de acción y participación de las mujeres:** una buena práctica en equidad de género debe evidenciar esfuerzos tendientes al fortalecimiento del empoderamiento, el liderazgo y la participación de las mujeres.

**Integralidad:** las buenas prácticas en equidad de género deben presentar una visión multidimensional del problema, comprendiendo la intervención de los distintos ámbitos en los que tiene lugar la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

**Ejercicio voluntario:** las buenas prácticas en equidad de género desde el sector empresarial deben ser ejercicios diseñados de manera intencional y planificada por la empresa, no deben obedecer a disposiciones legales o mandatos en la materia.

**Resultados:** las acciones implementadas deben generar resultados identificables en relación con los objetivos para la promoción de la inclusión y el desarrollo de las mujeres en el marco de la empresa. Así, sus resultados deben apuntar a la generación de condiciones de igualdad que contribuyan al logro de la equidad de género.

**Cambios sociales, organizacionales y culturales:** una buena práctica debe poder impulsar “cambios transversales en la manera de concebir procesos y en la manera de estimular la carrera profesional y el liderazgo efectivo de las mujeres. Por lo tanto, son indicios de una transformación cultural interna.” (González, Rodríguez & Reina, 2019, P. 6).

**Eficiencia:** una buena práctica debe lograr optimizar de una manera adecuada los recursos disponibles de la empresa en relación con las acciones que se implementan. En este caso las buenas prácticas deben generar impactos positivos teniendo en cuenta el menor costo posible para la empresa.

**Efectividad:** las acciones caracterizadas como buenas prácticas deben garantizar una adopción con éxito de la experiencia en el contexto de la empresa y tener efectivamente un impacto positivo en las mujeres y la comunidad de la empresa.

### Aspectos para la caracterización y documentación de las buenas prácticas identificadas

Luego de la identificación de las buenas prácticas teniendo en cuenta las características presentadas en el apartado anterior, se procederá con el proceso de documentación y sistematización de las 30 experiencias. Para esto, se diseñará por parte del equipo de investigación una ficha de caracterización que contendrá dos partes, la primera de ellas corresponde a la caracterización de la empresa y, la segunda, a la caracterización de la buena práctica.

#### Caracterización de la empresa:

- Nombre de la empresa
- Sector
- Tamaño de la empresa
- Localización
- Total de empleados en la empresa
- Porcentaje de Hombres
- Porcentaje de Mujeres
- Datos de contacto de la empresa

#### Caracterización de la buena práctica:

- Fecha de inicio de la implementación de la buena práctica

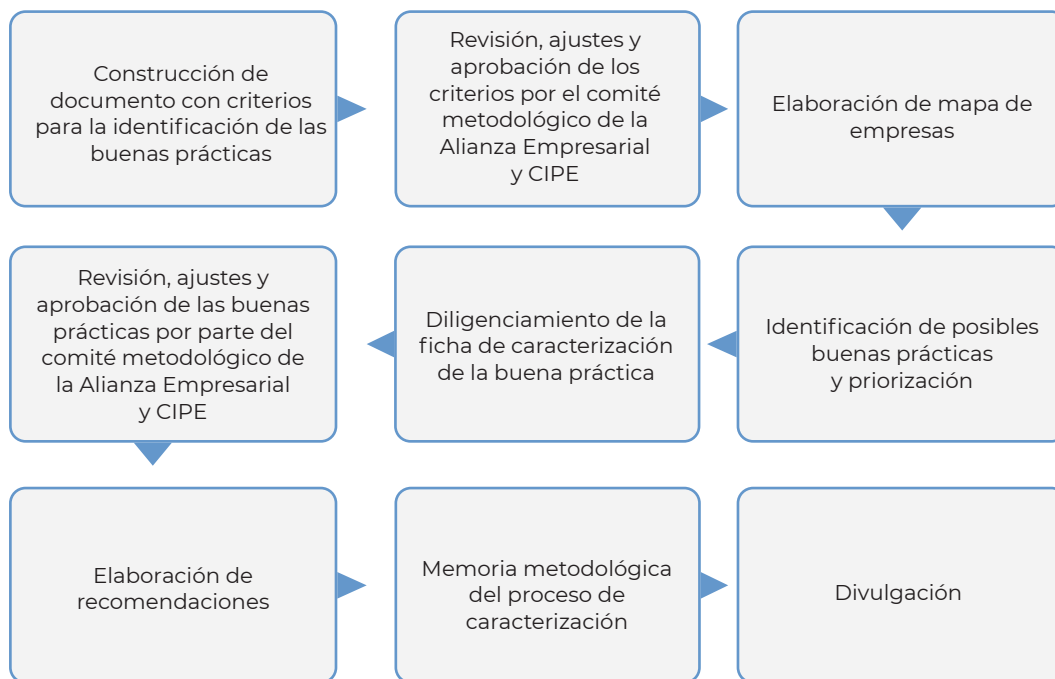
Se establece la relación entre la cantidad de mujeres empleadas según el género de la persona natural y el sector económico de la empresa.

- Nombre de la buena práctica
- Problema o necesidad que se intervino
- Antecedentes: ¿Cómo inició?
- Descripción de la buena práctica: ¿En qué consiste?
- Alianzas existentes en el marco de la experiencia
- Beneficios o resultados obtenidos en la empresa
- Acciones de mejora o lecciones aprendidas en el proceso
- ¿Existe un proceso de divulgación o socialización de la buena práctica?  
¿Cómo se realiza?
- De ser replicable la experiencia ¿Cuáles son los criterios de replicabilidad?  
¿Quiénes pueden hacerlo?
- Invitación por parte de la empresa a otras empresas similares o del sector a la implementación de buenas prácticas en equidad de género.

## Proceso para la identificación de buenas prácticas por parte de la Alianza Empresarial para la Equidad de Género

Una vez definidos los criterios para la identificación de buenas prácticas para la equidad de género en el sector empresarial, se procederá con la identificación y caracterización de 30 buenas prácticas en el sector empresarial antioqueño. Este proceso se realizará teniendo en cuenta los siguientes pasos:

### Proceso de identificación de buenas prácticas por parte de la Alianza Empresarial para la Equidad de Género



Fuente: elaboración propia

**Construcción de documento con criterios para la identificación de buenas prácticas:** el presente documento con criterios se construyó a partir de una revisión de la literatura existente sobre el tema, documentos académicos, informes y procesos de caracterización de buenas prácticas. Lo anterior, permitió la identificación de un conjunto de criterios, temas y áreas estratégicas en las cuales se han clasificado hasta el momento la mayoría de buenas prácticas identificadas.

**Revisión, ajustes y aprobación de los criterios por el comité metodológico de la Alianza Empresarial y CIPE:** una vez elaborado el documento con criterios se enviará al comité metodológico de la alianza y CIPE para su lectura individual y comentarios. El equipo de la Universidad EAFIT realizará los ajustes sugeridos al documento, luego se citará una sesión plenaria de la Alianza Empresarial en la que se presente a todos los aliados el documento con ajustes y la propuesta de trabajo, allí se recogerán observaciones y sugerencias finales para dar inicio al proceso de identificación y caracterización de buenas prácticas por parte del equipo de la Universidad EAFIT.

**Elaboración de mapa de las empresas:** se construirá una base de datos de las empresas antioqueñas teniendo en cuenta criterios como tamaño de la empresa, sector, ubicación y experiencia previa en la implementación de acciones en materia de equidad de género. Para ello distintos aliados como la Cámara de Comercio, AEQUALES, PROANTIOQUIA, ANDI, entre otros suministrarán estas bases de datos al equipo de investigación de la Universidad EAFIT.

**Identificación de posibles buenas prácticas y priorización:** Una vez construida esta base de datos, se enviará por parte de la Universidad un cuestionario digital a las empresas para iniciar el trabajo exploratorio de identificación de buenas

El presente documento con criterios se construyó a partir de una revisión de la literatura existente sobre el tema, documentos académicos, informes y procesos de caracterización de buenas prácticas

**A través de una entrevista en profundidad, que podrá ser virtual o presencial según lo determine la empresa, se abordarán los criterios de la ficha de caracterización descrita en este documento.**

prácticas. Allí se les pedirá describir de una manera breve las buenas prácticas que implementan y también se pregunta por otras empresas que conozcan y puedan referir que se encuentren implementando iniciativas para la equidad de género. En este cuestionario también se incluirán todos los criterios de confidencialidad de la información de las empresas

Luego de ello, el equipo de la Universidad EAFIT teniendo en cuenta los criterios de identificación definidos en este documento, realizará una preselección de prácticas a ser caracterizadas, ello teniendo en cuenta la necesidad de contar con una muestra representativa y diversa que contemple variables como tamaño de la empresa, sector económico y ubicación.

**Diligenciamiento de la ficha de caracterización de la buena práctica:** seleccionadas las empresas se procederá a contactarlas para el diligenciamiento de la ficha de caracterización. A través de una entrevista en profundidad, que podrá ser virtual o presencial según lo determine la empresa, se abordarán los criterios de la ficha de caracterización descrita en este documento. También se presentará a las empresas el consentimiento informado para el ejercicio y se les solicitará autorización para el uso y publicación de esta información en el repositorio de la Alianza.

**Revisión, ajustes y aprobación de las buenas prácticas por parte del comité metodológico de la Alianza Empresarial y CIPE:** una vez diligenciadas las 30 fichas de caracterización se enviarán para revisión, ajustes y aprobación al comité metodológico de la alianza y el equipo de CIPE. La Universidad EAFIT realizará los ajustes correspondientes para la entrega definitiva.

**Elaboración de recomendaciones:** junto con la caracterización de las buenas prácticas se elaborarán una serie de recomendaciones derivadas del ejercicio.

**Memoria metodológica del proceso de**

**caracterización:** en el informe final de caracterización de las buenas prácticas se incluirá un apartado de la memoria metodológica que presente cómo se realizó proceso de identificación.

**Temas o áreas estratégicas identificadas en las que se inscriben buenas prácticas para la equidad de género en el sector empresarial**

De acuerdo con la literatura revisada en el nivel internacional, regional y nacional, existe una serie de consensos frente a las buenas prácticas para la equidad de género que pueden ser implementadas por parte de las empresas. En este apartado, se señalan aquellas categorías en las que se inscriben las buenas prácticas con mayor presencia en la literatura, en tanto han cumplido con criterios de replicabilidad y transferibilidad en distintos contextos, contribuyendo con la obtención de buenos resultados en la materia.

**Autoevaluación y diagnóstico:** el primer paso que debe realizar una empresa para lograr los objetivos enfocados en la equidad de género es una autoevaluación o un diagnóstico de cómo se encuentra en este componente (BID, 2021). Para ello existen distintos instrumentos de medición a nivel mundial y regional desde los cuales se plantean unas variables clave para conocer el estado actual de una empresa en términos de equidad de género. Un adecuado proceso de diagnóstico permite establecer una línea base que se constituya en punto de partida frente al tema, con el fin de implementar acciones que contribuyan a una mejora de las condiciones existentes para las mujeres en el marco del sector empresarial.

Los diagnósticos permiten a las empresas tener un panorama y punto de partida claro sobre la equidad de género, a través de la generación de evidencia empírica sobre la situación de las mujeres (BID, 2021). De acuerdo con el Ranking PAR 2020 LATAM, de las 910 organizaciones participantes para América Latina, el 77% de ellas participaron en la medición con el fin de conocer cómo está su organización en términos de equidad de género, siendo cada vez mayor el número de empresas participantes

(AEQUALES, 2020).

### **Prevención y denuncia de acoso sexual y**

**laboral:** entre el conjunto de acciones realizadas por las empresas a nivel mundial se encuentran aquellas que corresponden con la prevención, denuncia y sanción del acoso sexual y laboral en el contexto empresarial. Entre las buenas prácticas se identifican aquellas relacionadas con la capacitación y sensibilización, la creación de instancias para discutir y tomar decisiones frente al tema, protocolos o reglamentos internos, entre otros. “Una buena práctica es crear un comité dedicado a este tema, que organice seminarios, charlas y acciones para brindar información y concientizar al personal, permitiendo muchas veces identificar comportamientos de acoso que han sido naturalizados.” (BID, 2021, p. 5).

Para el caso mexicano se han identificado un conjunto de buenas prácticas en la materia, tales como los procesos de formación y capacitación permanentes (una vez al mes), adopción de protocolos, instancias y rutas para la aplicación efectiva del protocolo. La efectividad de esta buena práctica no es contar con el protocolo sino tener una instancia de funcionamiento permanente que vele por su cumplimiento e implemente sanciones concretas (INMUJERES, 2010).

En empresas donde la mayoría de su planta laboral está compuesta por hombres se identifican un mayor número de casos de acoso sexual. Allí además de la adopción de protocolos y actividades de sensibilización, se han eliminado de los puestos de trabajo imágenes sexistas o pornográficas. Sumado a ello, se han implementado controles sobre el tipo de lenguaje utilizado en los distintos canales de comunicación internos de la empresa (Instituto Andaluz de la Mujer, 2006).

La implementación de estas acciones ha mejorado los niveles de productividad, reducción del índice de ausentismo, mejor ambiente laboral, aumento del sentido de pertenencia, disminución en los niveles de rotación de personal y mejora en la salud laboral de los empleados.

### **Procesos de selección, reclutamiento y evaluación de desempeño y ascenso basados en igualdad de oportunidades:**

en este marco se identifican todas aquellas buenas prácticas orientadas a que exista una igualdad de oportunidades frente al acceso al empleo para hombres y mujeres. Lo anterior desde una revisión de parámetros y procesos de selección basados en criterios de igualdad y objetividad.



En 1970 solo un 5% de los integrantes de la Orquesta Sinfónica de Boston eran mujeres.

La implementación de audiciones a ciegas o telones en el proceso de audición incrementó en un 50% la probabilidad de que mujeres fueran contratadas, aumentando la proporción de mujeres contratadas (Bohnet, 2018).

Empresas mexicanas como Scotiabank, Delphinus, Wal-Mart y Grupo AXO ponen en marcha procesos de selección que excluyan requisitos como edad, sexo, “buena presentación”, escuela de origen, estado civil y fotografía. Una estrategia que ha funcionado es realizar valoraciones solo basadas en la experiencia, sin que se conozca por parte de los comités de selección y reclutamiento el sexo de los aspirantes (INMUJERES, 2010).

**Adecuación de espacios físicos:** la intervención de los espacios físicos en el marco de las empresas también es un campo de acción en el que se han implementado buenas prácticas. Así, la disposición de salas de lactancia, baños con cambiadores y espacios de guarderías, son algunas de las iniciativas reconocidas al respecto.

En el caso de las empresas del sector hotelero español ha sido exitosa la instalación de guarderías en los centros de trabajo. Ello ha aumentado la productividad de las empleadas y la reducción de tiempos de desplazamiento para el cuidado de los hijos (INMUJERES, 2005).

La Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá con el apoyo del Distrito implementó una guardería y una sala de lactancia en sus instalaciones. Asimismo, otras entidades como la Alcaldía Mayor de Bogotá, los ministerios de cultura, TIC y salud ya han instalado salas de lactancia para sus empleadas.

**Participación en redes y organizaciones de liderazgo femenino empresarial:** la creación y participación de las empresas en redes u organizaciones de manera permanente, es otra categoría en la cual se inscriben las buenas prácticas en equidad de género desde el sector empresarial. Estos espacios permiten construir agendas conjuntas frente al tema, estandarizar procesos de diagnóstico permanente, compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas, así como fomentar el liderazgo y la participación de las mujeres en escenarios de toma de decisiones.

La Alianza Empresarial por la Equidad de Género en Antioquia es un escenario integrado por distintas empresas y organizaciones de la región. Su propósito es el diálogo en torno a los retos y oportunidades de la equidad para la igualdad de género en el sector empresarial, hacer visibles las experiencias y buenas prácticas vigentes en el sector, y contribuir al logro y la consolidación de la equidad de género.

Una buena práctica identificadas se encuentra relacionada con la implementación de iniciativas para la formación y capacitación en equidad de género a los miembros de la organización.

**Acciones de formación y capacitación:** una de las buenas prácticas identificadas se encuentra relacionada con la implementación de iniciativas para la formación y capacitación en equidad de género a los miembros de la organización. Se trata, entonces, de capacitar en igualdad a los responsables de la organización y demás trabajadores para que “el modelo de liderazgo incorpore la igualdad como un valor en la gestión de equipos, ya que las personas que lideran equipos son las que con su proceder en el día a día transmiten los valores de la empresa” (Red DIE, 2016, p. 7). Entre los procesos de formación y capacitación se encuentran asuntos relacionados con el enfoque de género, acoso sexual, formación de mujeres para el acceso a puestos masculinizados, formación para el liderazgo femenino y acceso a puestos directivos.

La empresa española Reale Seguros Generales hace parte de la Red de Empresas con *Distintivo Igualdad en la Empresa*. Su reconocimiento obedece a la implementación de un modelo de liderazgo basado en la formación y capacitación en autoconfianza, resiliencia y autocontrol desde la igualdad de género. Para medir los impactos de este modelo se diseñó una encuesta que se implementa periódicamente, este modelo ha permitido para un 93% de los empleados una conciliación entre la vida personal y familiar. Sumado a ello se han aumentado los niveles de compromiso y productividad

(Red DIE, 2016).

**Conciliación entre la vida laboral, personal y familiar:** este es uno de los ejes en el que se inscriben con mayor frecuencia las buenas prácticas en el sector empresarial, sin duda los diagnósticos y evidencias demuestran que la economía del cuidado y la existencia de una doble jornada laboral para las mujeres requiere de un punto de intervención claro. Es por ello que la implementación de horarios flexibles, el teletrabajo, la revisión de licencias de maternidad y paternidad, los cambios de horarios en periodos de vacaciones escolares son algunas de las iniciativas reconocidas como buenas prácticas en las empresas.

Para el caso de la ciudad de Medellín empresas como AVANCOP, Grupo Nutresa, Cementos Argos y Bancolombia incorporan modelos de trabajo flexible, permisos para eventos familiares, horarios para lactancia y extensiones de licencias de maternidad. Cementos Argos cuenta con medidas como la “extensión de la lactancia hasta el primer año, regreso progresivo de las mujeres después de su licencia de maternidad y una licencia especial para hombres el mes siguiente al nacimiento de sus hijos” (Alcaldía de Medellín, 2019, p. 60).

El impacto que tienen este tipo de medidas es alto, en tanto se reconoce que la doble jornada o el trabajo no remunerado en el caso de las mujeres tienen impactos negativos en su desarrollo profesional. La implementación de medidas para conciliar la vida y profesional “se correlaciona con un aumento de entre el 11% y el 18% de las promociones de las mujeres en el segundo, tercer y cuarto nivel de la empresa, siendo más fuerte la correlación a medida que se asciende de nivel” (AEQUALES, 2020, p. 32).

### **Reducción de la brecha salarial existente entre hombres y mujeres:**

comprende la implementación de prácticas enfocadas en la consecución de una igualdad de remuneración para hombres y mujeres, esto desde la estructura funcional y organizacional de la empresa, los roles que se desempeñan y la valoración que se hace de estos (Instituto Andaluz de la Mujer, 2006). Según esto, el conjunto de buenas prácticas en esta materia implica realizar procesos de valoración y revisión de roles en relación con los salarios, lo cual se concreta en la adopción de políticas empresariales enfocadas en intervenir las brechas existentes y prevenirlas en el marco de procesos de selección futuros.

La medida más efectiva para reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres es realizar un proceso de revisión y diagnóstico de perfiles y salarios, estableciendo políticas en las que se igualen los salarios de hombres y mujeres que desempeñen el mismo cargo o actividad.

Para el caso de Medellín, la empresa AVANCOP es reconocida por este proceso, al tener igual salario para hombres y mujeres con la misma responsabilidad (Alcaldía de Medellín, 2019).

**El conjunto de buenas prácticas en esta materia implica realizar procesos de valoración y revisión de roles en relación con los salarios.**

las buenas prácticas en equidad de género también apuntan al logro de la paridad de género en los distintos cargos y niveles jerárquicos de las empresas.

**Salud integral, calidad de vida y seguridad en el trabajo:**

la literatura revisada para este asunto plantea que las buenas prácticas en este campo se deben incluir en tanto “la salud laboral y el absentismo deben ser tratados con perspectiva de género para garantizar que los riesgos generados no sean causa de desigualdades y para ofrecer soluciones específicas para cuestiones más concretas.” (UNESPA, 2019, p. 10). Lo anterior implica realizar estudios, protocolos, mapas de riesgo y rutas de intervención basados en análisis diferenciados de los datos de salud y seguridad en el trabajo de las empresas, teniendo en cuenta de una manera especial los factores o enfermedades más comunes que ponen en riesgo la salud de las mujeres y que generan deterioros en su calidad de vida.

Una buena práctica en este sentido es el diseño de fichas de salud y riesgos por cada uno de los empleados, en las que se tengan en cuenta las principales causas de enfermedad, incapacidad y riesgos laborales para hombres y mujeres. También, poner en marcha acciones de prevención y promoción para enfermedades que se constituyan en principales causas de muerte de hombres y mujeres. Estos datos diferenciales permitirán prevenir enfermedades y problemas de salud en hombres y mujeres, pero además deben ser tenidos en cuenta a la hora de evaluar asuntos como la incapacidad por enfermedad y el ausentismo laboral (UNESPA, 2019)

**Participación de las mujeres en los escenarios de toma de decisiones:**

las buenas prácticas en equidad de género también apuntan al logro de la paridad de género en los distintos cargos y niveles jerárquicos de las empresas, esta brecha es cada vez mayor en la medida en que se asciende en la estructura jerárquica de las empresas. Ello sin desconocer que en los niveles medios y bajos persisten retos constantes para avanzar al interior de la organización, incluyendo la existencia de brechas salariales. En países como Colombia, las direcciones, juntas directivas o máximos escenarios de toma de

decisiones en las empresas se encuentran integrados en su mayoría por hombres (76%), solo el 23% son mujeres (AEQUALES, 2020).

Una buena práctica para lograr la paridad de género es que las empresas realicen procesos de formación y capacitación a las mujeres, en profesiones o cargos que históricamente han sido desempeñados por hombres. Asimismo, que en los procesos de selección para estos cargos y para posiciones de nivel directivo se garantice la ausencia de sesgos de género.

Por ejemplo, la búsqueda de practicantes mujeres y luego su posterior contratación en las empresas para estos cargos masculinizados es una buena estrategia. Esta práctica realizada por Aguas de Alicante en España, para los cargos de operaria ha incrementado en un 25% la presencia de mujeres (Red DIE, 2016).

## Referencias

---

AEQUALES. (2020). *Informe de Resultados ranking PAR 2020 LATAM*. AEQUALES.

Alcaldía de Medellín. (2019). *Gestión para buenas prácticas de equidad de género en las empresas*. Medellín: Alcaldía de Medellín. Secretaría de las Mujeres.

Armijo, M. (2005). *Metodologías Para el Desarrollo un Sistema de Buenas Prácticas de Gestión Pública*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Documento recuperado de: <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/9038/63671.pdf?sequence=1>

BID. (2021). *5 iniciativas para favorecer la equidad de género en las empresas*. Documento recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/5-iniciativas-para-favorecer-la-equidad-degenero-en-las-empresas>

Bohnet, I. (2018). *Lo que sí funciona: Cambios de conducta para proyectar la equidad de género*. Editorial Grano de Sal.

Burijovich, J. (2011). El concepto de buenas prácticas en salud: desde un enfoque prescriptivo a uno comprensivo. *Coloquios de investigación cualitativa: subjetividades y procesos sociales*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, 29-40.

Fundación Mujeres. (2008). *Guía de buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. España: Fundación Mujeres. Dirección General de Formación para el Empleo. Consejería de Igualdad y Empleo de la Junta de Extremadura. Fondo Social Europeo.

- González, R. Rodríguez, A. & Reina, S. (2019). *Guía de prácticas para incorporar la igualdad de género en las empresas*. Desarrollado en el marco el proyecto: “Desarrollo de la capacidad del sector privado venezolano para promover la igualdad de género a través de políticas corporativas y el empoderamiento de las mujeres”. Caracas: Embajada Britania. IESA.
- INMUJERES. (2005). *Las mexicanas y el trabajo IX. Buenas prácticas de equidad de género en las empresas e instituciones públicas*. INMUJERES: 2005. Documento recuperado de: [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100733.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100733.pdf)
- INMUJERES. (2010). *Compartiendo las mejores prácticas del modelo de equidad de género*. México: Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES).
- Instituto Andaluz de la Mujer. (2006). *La igualdad de oportunidades. Buenas prácticas en empresas andaluzas*. España: Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la igualdad y el bienestar social. Documento recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/iam/catalogo/doc/iam/2006/22236.pdf>
- Moncayo, B., y Zuluaga, D. (2015) *Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia*. Pensamiento y Gestión Número (39), pp. 142 – 177.
- ONU Mujeres, et. Al. (2020). *Buenas prácticas empresariales para promover la igualdad de género impactos de la covid-19 y medidas implementadas*. Panamá: ONU Mujeres. Documento recuperado de: <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/09/buenas-practicas-empresarialesigualdad-de-genero-covid-19>
- Red DIE. (2016). *Guía de buenas prácticas “La igualdad de oportunidades en los planes de formación de la empresa”*. España: Red de empresas con Distintivo “Igualdad en la Empresa” (Red DIE).
- SIPAL. (s.f). *Guía Metodológica para la presentación de Buenas Prácticas al SIPAL*. Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL). Documento recuperado de: [http://www.flacsochile.org/old\\_sites/sipalonline/SIPAL.pdf](http://www.flacsochile.org/old_sites/sipalonline/SIPAL.pdf)
- UNESPA. (2019). *Documento de buenas prácticas en materia de igualdad*. Madrid: Asociación Empresarial del Seguro UNESPA. Documento recuperado de: <http://unespaweb.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2019/03/unespa-buenas-practicas-igualdadpag-individual.pdf>

