

**CORRELACIÓN ENTRE EL PAPEL DE LA MUJER EN LAS JUNTAS
DIRECTIVAS Y LAS EMPRESAS CERTIFICADAS CON EL SELLO EQUIPARES**

**CORRELATION BETWEEN THE ROLE OF WOMEN IN DIRECTIVE BOARDS
& COMPANIES CERTIFIED WITH THE EQUIPARES SEAL**

Presentado por:

Carlos Alberto Quintero Acosta

Facultad de derecho, Universidad Javeriana

Maestría en Derecho Laboral y Seguridad Social

Director:

Juan Pablo López Moreno

(Trabajo de grado con énfasis en investigación)

Presentado por: Carlos Alberto Quintero Acosta¹

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract.....	2
Palabras Claves	3
Introducción.....	3
Metodología.....	4
El avance de la mujer en la vida laboral	5
La importancia de participación de mujeres en los órganos directivos de las empresas.	9
Sobre los sellos de igualdad de género y sus requisitos.	12
Análisis del Gobierno Corporativo las Empresas Certificadas con Sello Equipares.....	21
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	24
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	24
Referencias	28

Resumen

El siguiente trabajo tiene como finalidad determinar si existe correlación entre las empresas que se encuentran certificadas con el sello Equipares y la integración de las mujeres en sus órganos directivos, para efectos de lo cual se analizará la junta directiva de cada una de las empresas, su composición en su junta y el número de mujeres que ocupan cargos dentro de los mismos.

Abstract

The purpose of the following paper is to determine if there is a correlation between the companies that are certified with the Equipares seal and the integration of women in their management boards; to fulfill these purposes, the board of directors of each of the companies will be analyzed, as well as their composition on their board and the number of women holding positions within.

¹ Abogado de la Universidad la Gran Colombia, especialista en Derecho Laboral de la Universidad Javeriana, número ORCID 0000-0002-3900-4100.

Palabras Claves

Género, Equidad, Correlación, Equipares, Órganos Directivos, Juntas Directivas, Gobiernos Corporativos.

Introducción

El objetivo del presente trabajo es determinar si existe una correlación entre la representación del género femenino en el gobierno corporativo de las empresas y organizaciones privadas en Colombia con los sellos *Gender Equality Seal*.

Para empezar, es importante tener en cuenta que, en Colombia existen dos tipos de trabajadores, por un lado, los servidores públicos y por el otro los trabajadores privados. Frente a los primeros encontramos una relación puramente reglamentaria, determinada en la norma y en la ley; frente a los segundos, hay unos requisitos mínimos legales, pero mucha más libertad en la contratación que en comparación con los servidores públicos.

Así las cosas, es pertinente señalar que en Colombia el sector público tiene un régimen fijado por normas bajo criterios objetivos, lo cual permite que legalmente se incorpore un requisito mínimo de cuota femenina en las entidades públicas, el soporte normativo es la Ley 581 de 2000, que dispuso una cuota mínima de mujeres en cargos de libre nombramiento y remoción, tal como se lee a continuación:

“La participación adecuada de la mujer en los niveles del poder público definidos en los artículos 2o. y 3o. de la presente ley, se hará efectiva aplicando por parte de las autoridades nominadoras las siguientes reglas:

- a) Mínimo el treinta por ciento (30%) de los cargos de máximo nivel decisorio, de que trata el artículo 2o., serán desempeñados por mujeres;
- b) Mínimo el treinta por ciento (30%) de los cargos de otros niveles decisivos, de que trata el artículo 3o., serán desempeñados por mujeres”. (Ley 581 de 2000, art. 4).

Por su parte, en el sector privado hay una mayor libertad para los empleadores en relación con la decisión de la contratación que hacen de sus empleados. Así pues, con la expedición de la Ley 1496 de 2011 se establecieron criterios objetivos de igualdad, pero sin llegar a exigir de forma normativa una cuota mínima de cargos ocupados por mujeres.

Teniendo en cuenta lo anterior, existen políticas públicas con miras a promover la igualdad entre hombres y mujeres en el sector privado y es ahí donde encontramos los sellos que promueven la equidad, como lo es Equipares, que, si bien su adopción no es obligatoria, puede contribuir a la equidad de género y la mitigación de la discriminación por razón de género en el ámbito empresarial.

Dentro del documento Recomendaciones para Promoción del Empleo en el Marco del Trabajo Decente a Entes Territoriales 2016-2019, el Gobierno Nacional propuso promover la certificación de empresas en equidad de Género “Equipares”, el cual requiere el

cumplimiento de determinados requisitos con miras a romper diferencias entre hombres y mujeres; el anterior se enmarca dentro del programa *Gender Equality Seal* del PNUD.

Sin embargo, este sello no exige expresamente un porcentaje mínimo de mujeres en sus órganos directivos. Así las cosas, lo que se busca dentro del presente documento es determinar si las empresas que implementan dichos sellos tienen políticas inclusivas para las mujeres en sus órganos directivos.

Para efectos de lo anterior, se tomará en cuenta las empresas acreditadas con el sello *Gender Equality Seal* y se analizará la composición de su junta directiva, el porcentaje de representación que tienen las mujeres en la mismas y se determinará si existe una correlación entre la representación de las mujeres y las empresas con los sellos de igualdad.

Así las cosas, para el desarrollo del presente trabajo se dividirá el trabajo en tres partes. Una primera parte que contendrá un desarrollo conceptual en la cual se ilustrará el avance de la incorporación de la mujer en los gobiernos corporativos de las empresas, su importancia, el sello Equipares, su origen y los requisitos para la certificación; una segunda parte, en la cual se analizará el gobierno corporativo de las empresas, su composición y, finalmente, se ilustrará las estadísticas y datos obtenidas.

Metodología

Para proceder con el presente documento, en primer lugar, se hará una ilustración conceptual, para lo cual se le expondrá al lector en qué consisten los sellos de equidad, junto con sus antecedentes, lo que implica el proceso evolutivo de la incorporación de la mujer en el aspecto laboral, de igual forma se explicará el concepto de gobierno corporativo y lo que ha dicho la literatura sobre la incorporación de la mujer en el gobierno corporativo, el techo de cristal y otra bibliografía relevante sobre el tema.

Posteriormente, se analizará la mayoría de las organizaciones certificadas con el sello Equipares en Colombia, para efectos de lo anterior, en primer lugar, se indicará la información obtenida en el sitio web de la organización o de su certificado de existencia y representación legal, como se encuentra integrada su máximo órgano directivo, llámese junta directiva, consejo directivo, entre otros; con miras a ilustrar cuantas mujeres ocupan este tipo de cargos.

Para obtener la información de los cargos directivos de cada una de las empresas se acudió a la información pública que se ubica en los sitios web de las empresas, en el caso de las empresas que su información no es pública, ya sea porque no fue publicada, porque no se de fácil acceso o cualquier otro motivo, se acudió directamente al certificado de existencia y representación legal de las empresas expedido por la Cámara de Comercio.

Lo anterior, con miras a determinar si existe una correlación entre las empresas con el certificado del sello equipares y la representación de las mujeres en los gobiernos directivos de estas organizaciones.

El avance de la mujer en la vida laboral

La incorporación de la mujer en la vida laboral es reciente, si lo miramos en un contexto histórico, pues tradicionalmente el hombre se encargaba de la labor y la mujer de los cuidados del hogar, al respecto ONU Mujeres, en el documento El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2019 – 2020, trae a colación el concepto de patriarca, como jefe de familia, en dicho contexto histórico como se lee a continuación:

“El patriarca, como “jefe” de familia (paterfamilias), disfrutaba de diversas prerrogativas legales y prácticas; sus privilegios abarcaban la toma de decisiones, el control de las actividades, el trabajo y la movilidad de su esposa y de sus hijos, así como considerables privilegios sexuales, incluida la poliginia en algunos contextos y, en otros, una doble moral sexual”. (ONU Mujeres, 2019).

Así pues, en el siglo XX se concibió un modelo estándar de familia en la que el hombre, como jefe de hogar, trabajaba, mientras que la mujer se quedaba en casa ocupándose de las tareas del hogar.

“Durante la mayor parte del siglo XX, la vida familiar y laboral se organizó en torno al modelo tradicional de familia, bajo la siguiente lógica: el hombre, jefe de hogar, era el encargado de trabajar remuneradamente y percibir un salario con el cual se aseguraba la manutención de todos los miembros del grupo familiar. La mujer, por otra parte, tenía a su cargo las tareas de la casa y el cuidado de los miembros de la familia, a cambio de lo cual no recibía ninguna remuneración.

Una serie de supuestos caracterizan esta estructura. Por ejemplo, se espera que el hombre cuente con actividad laboral de por vida y a tiempo completo y que la mujer permanezca la mayor parte del tiempo en la casa, concentrada en el cuidado de su familia. Si trabaja fuera del hogar, su ingreso es considerado complementario al salario percibido por su pareja y, como tal, secundario.

El tipo de hogar a partir del cual se construye esta estructura también posee características particulares: se trata de familias biparentales, con matrimonios estables y en las cuales la mujer renuncia a asegurarse una existencia económicamente independiente. Su subsistencia y protección social va a estar garantizada, en buena medida, a partir de los derechos adquiridos por su cónyuge”. (OIT - PNUD, 2009).

En el desarrollo histórico, las mujeres fueron alcanzando logros y derechos, dentro de los cuales está el derecho al trabajo y, por lo tanto, el derecho a percibir ingresos propios, al respecto dice lo siguiente:

“En el seno de las familias, las personas comparten recursos (como, por ejemplo, la vivienda) y, de ese modo, protegen de la pobreza a quienes no perciben ingresos propios. Sin embargo, en muchos contextos, un único ingreso (a menudo reducido) es insuficiente para mantener al margen de la pobreza a todo un hogar. Además, en un mundo crecientemente monetizado y marcado por una profunda transformación

de los riesgos sociales y los sistemas familiares, resulta extremadamente importante fortalecer el control de las mujeres sobre los recursos económicos.

Un ingreso propio puede mejorar el bienestar y los derechos de una mujer y amplificar su voz dentro y fuera de la familia.¹ El creciente acceso de las mujeres a los recursos en las últimas décadas ha desencadenado algunos cambios en el equilibrio de poder dentro del hogar, al darles mayor seguridad socioeconómica y peso en la toma de decisiones, y ayudarlas a proteger a la familia contra las privaciones económicas. Sin embargo, las mejoras en el acceso de las mujeres a los ingresos y la riqueza han sido desiguales entre los países, y también se han producido de manera estratificada entre los diversos grupos socioeconómicos en un contexto de desigualdades crecientes”. (ONU Mujeres, 2019).

Luego, a medida que las mujeres fueron incorporándose en el mercado laboral se convirtieron en objeto de discriminación, lo que dio lugar a que organismos internacionales, como la OIT, expidieran tratados con miras a su protección, así pues, el Convenio 100 de la OIT Convenio Sobre Igualdad de Remuneración fue expedido respondiendo a esta problemática. Al respecto, la OIT nos dice lo siguiente:

“Las mujeres trabajadoras son discriminadas por el solo hecho de ser mujeres. Existen numerosas situaciones en que las mujeres están en condiciones de desigualdad en el trabajo respecto del hombre. Una de estas situaciones es la remuneración. Es muy usual que una mujer que hace el mismo trabajo que un hombre reciba un salario menor.

El Convenio 100 fue creado para garantizar y promover el principio de la igualdad de remuneración del salario entre hombres y mujeres cuando realizan un trabajo de igual valor.

La igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor es una cuestión de derechos humanos, porque si el trabajo de una mujer se valora menos solamente porque es una mujer su dignidad individual se ve lesionada. También es una cuestión de desarrollo económico, ya que promover un trato igual equivale a promover el potencial productivo de la nación. Finalmente, es una cuestión de recursos humanos, porque incrementar los salarios de los trabajos infravalorados puede resultar más rentable por incrementar la productividad y reducir la rotación de personal”. (OIT, 2006).

En este entendido, la OIT, con miras a atender la problemática de desigualdad y género, expidió el tratado No. 100, que consistente en la protección de igualdad de remuneración entre hombres y mujeres, el cual dispone de forma textual en su artículo primero: “*la expresión igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor designa las tasas de remuneración fijadas sin discriminación en cuanto al sexo*”. (OIT, 1951).

Para efectos de lo anterior, insta a los estados miembros a que expidan normas en la legislación nacional que garanticen estas condiciones de igualdad, sistemas de fijación de remuneración, acciones conjuntas de diversos medios. (OIT, 1951).

Adicionalmente, la Organización Internacional del Trabajo encontró otro problema de discriminación, por parte de los empleadores, dentro de los cuales identificó varios sesgos, no solo el sesgo con ocasión del género sino también color de piel, religión, nacionalidad, entre otros. Lo que llevó a esta organización a expedir un nuevo tratado, que responde a esta problemática, haciendo énfasis en la discriminación con ocasión del género.

“En el mundo existen muchas personas que buscan empleo y son discriminadas ya sea por el color de su piel, por su nacionalidad, por sus creencias religiosas o simplemente porque se es mujer. Hay personas con los estudios y la preparación adecuada para cubrir un puesto de trabajo determinado, pero a la hora del contrato o de una promoción son rechazadas por un motivo ajeno a los requerimientos del empleo.

La discriminación en el empleo y la ocupación es un fenómeno que se manifiesta en todos los entornos laborales y que no sólo atenta contra la dignidad de las personas sino que representa costos para las empresas”. (OIT, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, las legislaciones internas de cada uno de los países fueron adoptando medidas internas con miras a proteger a la mujer de situaciones discriminatorias y Colombia no fue la excepción. Así pues, el Congreso de Colombia profirió la Ley 54 de 1962, por medio de la cual se integró el Convenio 100 de la OIT. En armonía con lo anterior, el art. 43 de la Constitución Política de 1991 consagró el derecho a la igualdad entre el hombre y la mujer: “La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación” (Constitución Política de Colombia, art. 43).

De igual forma, con base en estas normas, la Corte Constitucional ha sido enfática en la protección del derecho a la igualdad entre hombres y mujeres. De esta manera ha insistido en lo siguiente:

“que aceptar en las mujeres la misma dignidad que se admite en los hombres está lejos de ser un acto de mera liberalidad o condescendencia. Ha subrayado que el respeto por la dignidad de las mujeres se traduce en que ellas “por sí mismas son reconocidas como personas y ciudadanas titulares de derechos cuya garantía está amparada en forma reforzada por los ordenamientos jurídico interno e internacional”. En ese sentido, la esfera de determinación autónoma de las mujeres debe ser protegida en condiciones de igualdad, pues es ahí donde se encuentra la piedra de toque de su singular y peculiar posibilidad de autodeterminación como agentes morales, como participantes en las actividades de la vida económica, laboral, cultural, política y jurídica”. (Corte Constitucional, 2021).

En 2011 el Congreso expidió la Ley 1496 de 2011 “Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones”. Es una Ley que consta de diez artículos que buscan la garantía de igualdad de condiciones laborales entre

hombres y mujeres. Así pues, introduce, en el ordenamiento jurídico colombiano, dos conceptos como se lee a continuación:

“Discriminación directa en materia de retribución laboral por razón del género o sexo: Toda situación de trato diferenciado injustificado, expreso o tácito, relacionado con la retribución económica percibida en desarrollo de una relación laboral, cualquiera sea su denominación por razones de género o sexo.

Discriminación indirecta en materia de retribución laboral por razón del género o sexo: Toda situación de trato diferenciado injustificado, expreso o tácito, en materia de remuneración laboral que se derive de norma, política, criterio o práctica laboral por razones de género o sexo”. (Ley 1496 de 2011, art. 3).

En materia de protección salarial, la Ley 1496 de 2011 dispone que deben tenerse en cuenta los siguientes criterios orientadores para la fijación del salario, en primer lugar, la naturaleza de la labor a realizar, el acceso a los medios de formación profesional, condiciones en la admisión del empleo, condiciones del trabajo, igualdad de oportunidades de trato en materia de empleo y otros complementos salariales. (Ley 1496 de 2011, art. 4). Como consecuencia del incumplimiento de los anteriores criterios, la ley dispuso una sanción monetaria que oscila entre cincuenta y quinientas veces el salario mínimo legal mensual vigente.

Gobierno Corporativo: Es importante definir qué es Gobierno Corporativo antes de proceder con el análisis objeto del trabajo. En primer lugar, es de resaltar que no existe una definición normativa que defina de forma expresa en qué consiste el gobierno corporativo. Así pues, como primera medida, se remitirá al documento emitido por la Superintendencia de Sociedades, en cooperación con Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá; denominado Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, en el cual el concepto de gobierno corporativo se define de la siguiente manera:

“conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos (buenas prácticas empresariales) para la dirección, administración y supervisión de cualquier empresa, cuyo propósito es mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad”. (Lievano Vegalara, y otros, 2020).

Por su parte, la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), en el documento Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, nos da una definición de gobierno de corporativo en el siguiente entendido:

“se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías. El gobierno corporativo se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas”. (Corporación Financiera Internacional, 2018).

De las dos definiciones se desprende sobre el concepto de gobierno corporativo que es una estructura, que se ubicada en la alta gerencia de las empresas, cuya función será la dirección, administración y supervisión de las empresas.

Sobre el tema en cuestión, la OCDE hace una clasificación sobre los gobiernos corporativos de la siguiente manera:

“Las estructuras y procedimientos del Consejo varían dentro de un mismo país y respecto de los demás. En algunos se sigue un sistema de dos niveles que atribuye la función de supervisión y la de gestión a dos órganos distintos. Por lo general, estos sistemas cuentan con un Consejo de Supervisión, formado por los miembros no ejecutivos del Consejo, y un Consejo de Administración, compuesto exclusivamente por ejecutivos. Por el contrario, otros países disponen de Consejos unitarios, que congregan a miembros de ambos tipos”. (OCDE, 2016).

En relación con sus funciones, o su deber ser, la OCDE dice lo siguiente:

“El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas”. (OCDE, 2016).

La importancia de participación de mujeres en los órganos directivos de las empresas.

La participación de las mujeres no es muy representativa en los cargos de liderazgo o dirección, tanto en lo público como en lo privado. En el sector público, basta con remitirnos a la composición de la Corte Suprema de Justicia, incluyendo la Sala de Descongestión Laboral y la Sala Especial de Instrucción y Sala Especial de Primera Instancia, en la cual, de treinta y seis magistrados, tan solo nueve son mujeres (Corte Suprema de Justicia, 2021).

Ahora, en el sector privado, no hay una gran diferencia. En el año 2017 la Asociación Para el Progreso de la Dirección (APD) publicó un informe en el cual informó que de un grupo de 526 empresas pertenecientes a los 28 grupos económicos más representativos del país en sus juntas directivas tienen en promedio 10% de participación de mujeres. (Davila, 2017).

Vemos que, a pesar de que la ley prohíba la discriminación en contra de la mujer, aparecen fenómenos en los cuales la mujer tiene menor participación, sin que esto implique una contravención a la ley que se materializa la metáfora del techo de cristal, entendida como una barrera invisible para el género femenino, al respecto, Ramos y Candela explican esta metáfora de la siguiente manera:

“Muchas mujeres no pueden explicar por qué, con frecuencia, no consiguen escalar más puestos en su profesión. Y es que el techo de cristal, aunque transparente, resulta muy efectivo.

La invisibilidad de las barreras ha favorecido el desarrollo y proliferación de explicaciones que tratan de situar el freno profesional en características internas de las propias mujeres. No se trata, como ocurría antes, de la existencia de una

legislación laboral discriminatoria, ni tampoco de carencia formativa. En principio, todos y todas son iguales ante la ley y pueden promocionarse si han adquirido la preparación necesaria para ejercer un puesto determinado. Si las mujeres no alcanzan posiciones más relevantes la responsabilidad es suya”. (Más allá del techo de cristal, 2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos ver que sí se evidencia la existencia de un techo de cristal que limita el acceso de las mujeres a los máximos órganos directivos de las empresas, sin que exista una transgresión a las normas laborales o incluso tratados internacionales.

Así pues, en el año 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que, como su prólogo lo indica, consiste en una hoja de ruta durante los próximos quince años, para los ciento noventa y tres miembros que suscribieron dicho documento. Dentro de dicha hoja de ruta se enuncian diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (Naciones Unidas, 2018).

Si bien, el documento fue expedido por la Naciones Unidas, la finalidad es que no solo estados participen sino también diferentes sectores de la sociedad, así, la secretaria ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina invitó a todos los sectores de la sociedad en la participación de su implementación:

“La Agenda 2030 es una agenda civilizatoria, que pone la dignidad y la igualdad de las personas en el centro. Al ser ambiciosa y visionaria, requiere de la participación de todos los sectores de la sociedad y del Estado para su implementación.

Por lo tanto, se invita a los representantes de los Gobiernos, la sociedad civil, el ámbito académico y el sector privado a apropiarse de esta ambiciosa agenda, a debatirla y a utilizarla como una herramienta para la creación de sociedades inclusivas y justas, al servicio de las personas de hoy y de futuras generaciones”. (Naciones Unidas, 2018).

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas incluye 17 objetivos y 169 metas. Dentro de sus objetivos se incluyen algunos tales como acabar con la pobreza, acabar con el hambre, garantizar vida sana y bienestar de todos en todas las edades, educación inclusiva, entre otras, sin embargo, se hará énfasis en el ODS 5, que apunta a lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas. (Naciones Unidas, 2018).

Dentro de este, se destaca la ODS 5.5, la cual dispone textualmente: “Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económico y pública”. (Naciones Unidas, 2018).

Para efectos de lo anterior, Naciones Unidas propone los siguientes indicadores:

“5.5.1 Proporción de escaños ocupados por mujeres en

- a) los parlamentos nacionales y
- b) los gobiernos locales

5.5.2 Proporción de mujeres en cargos directivos”. (Naciones Unidas, 2018).

Así mismo, según Deloitte, la integración de mujeres en un Consejo de Administración, Comités y otros puestos directivos implica ampliación en opiniones y puntos de vistas diferentes que no solo mejoran, sino que además fortalecen la toma de decisiones (Deloitte, 2018). (Deloitte, 2021).

Por su parte, en el año 2007 McKinsey & Company realizó una investigación, para efectos de lo cual seleccionó nueve criterios, que son liderazgo, dirección, responsabilidad, coordinación y control, innovación, orientación externa, capacidad, motivación y ambiente de trabajo y valores. Teniendo en cuenta dichos criterios, evaluaron ciento quince mil empleados de doscientas treinta y una compañías, incluyendo organizaciones sin ánimo de lucro, que llevó a concluir que lo siguiente. (McKinsey & Company, 2007)

En primer lugar, existe una correlación en el sentido que las organizaciones con mejores resultados en esos nueve criterios señalados tienen márgenes de ganancias notablemente superiores que las empresas con un puntaje más bajo en los criterios anteriormente señalados.

Adicionalmente, se determinó la existencia que las empresas con tres o más mujeres que ejercen funciones o cargos en alta gerencia, tienen en promedio mejores resultados en los criterios anteriormente señalados. (McKinsey & Company, 2007).

Lo anterior porque, las empresas u organizaciones con mayor integración de mujeres en sus órganos directivos pueden tener mejores resultados en aspectos de liderazgo, dirección, responsabilidad, coordinación, control innovación, motivación y valores corporativos, lo anterior se puede traducir en mejores márgenes de ganancia para las organizaciones (McKinsey & Company, 2007).

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo, en su documento Las Mujeres en las Juntas Directivas Construir la Reserva de Talento Femenino, indica que las mujeres en la junta directiva aportan valor en el sentido que se enfocan en indicadores no económicos, como se lee a continuación:

“Las juntas directivas en las que hay mujeres tienen más probabilidades de centrarse en indicadores no-económicos de rendimiento, como la satisfacción de los clientes y la responsabilidad social de la empresa, y están en mejores condiciones de controlar la rendición de cuentas y la autoridad de la junta, lo cual mejora la gobernanza de la empresa. La presencia femenina en las juntas directivas fortalece la cultura de las empresas y su imagen pública de diversidad e inclusión, y le permite a dicha preservar y cultivar su mejor talento a todos los niveles”. (OIT, 2016).

Adicionalmente, se resalta un argumento propuesto por la Organización Internacional del Trabajo, que debe tenerse en cuenta, y es lo que denominan la diversidad de pensamiento, tal como se lee a continuación:

“Existe asimismo un concepto en evolución de “diversidad de pensamiento”, resultante de la contratación de empleados y el nombramiento de directivos de diferentes contextos y con distintas experiencias. Según un creciente número de empresas ese concepto da lugar a enfoques nuevos y más eficaces para resolver

problemas e innovar. Con un grupo homogéneo esto último sería impensable. Como las mujeres representan la mitad de la población mundial es mucho lo que pueden aportar”. (OIT, 2015).

Aunado a lo anterior, la OIT, en armonía con lo anterior en otro documento denominado La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso en América Latina y el Caribe, concluye los siguientes beneficios de implementar juntas directivas con equidad de género:

“La reserva de talento está formada cada vez más por mujeres, ya que actualmente es mayor el número de mujeres que obtienen títulos de grado en la mayoría de las áreas de estudio, en comparación con los hombres.

Las mujeres son consumidoras, representan casi el 40% de la fuerza de trabajo mundial y dirigen el 30% de las empresas. Son las que habitualmente toman las decisiones financieras de todo el hogar.

La visión tanto de la mujer como del hombre es fundamental en la investigación, el diseño, la producción y entrega de productos y servicios, para medir mejor el interés y la demanda entre los consumidores.

Hay leyes y disposiciones constitucionales contra la discriminación por razón de sexo en la mayoría de los países, y muchos cuentan con leyes que garantizan igualdad de oportunidades laborales.

Una mayor diversidad de género mejora la reputación empresarial. Las empresas reconocidas como las “más admiradas” por sus pares en la industria normalmente tienen una mayor proporción de liderazgo femenino.

Los accionistas desean mayor diversidad de género en la gestión al afianzarse los argumentos en favor de esta práctica”. (OIT, 2017)

Finalmente, el Ministerio del Trabajo destaca el valor añadido que implica tener mujeres en los niveles superiores de las estructuras “Al aumentar la presencia de las mujeres en los niveles superiores de las estructuras laborales, se introducen nuevas formas de liderazgo, dirección de equipos, comunicación, entre otros, que aportan a las empresas un valor añadido que les resulta rentable incorporar”. (Ministerio del Trabajo, 2011).

Sobre los sellos de igualdad de género y sus requisitos.

En primer lugar, resulta relevante indicar en qué consiste un sello o a qué nos referimos cuando hablamos de sello, para efectos de lo cual lo podemos definir como una certificación a una entidad por el cumplimiento de determinados requisitos en relación sobre alguna materia, puede ser ambiente, derechos humanos, igualdad, entre muchos otros.

Para efectos de soportar lo anterior, se trae a colación lo dicho por la Universidad Icesi, en relación con el motivo de la existencia de los sellos:

“Una de las razones por la cual existen los sellos y de las certificaciones es el deseo de las organizaciones de ganar legitimización ante sus grupos de interés, mostrando

que sus productos provienen de fuentes responsables con el medio ambiente y las comunidades vulnerables; responsabilidad que se extiende a diferentes eslabones de la cadena de valor como la producción y la comercialización.

Existen varias categorías de sellos, entre las cuales podemos encontrar el turismo, la agricultura, el sector agropecuario, el sector orgánico, el sector ornamental, el sector social, el sector laboral, entre otros. Una de las diferencias importantes entre los sellos es son los criterios evaluados que permiten obtener el sello. Así algunos sellos se centran en criterios ambientales, mientras que otros incluyen aspectos sociales, ambientales y económicos. Otra diferencia radica en el perímetro de certificación que puede ir desde el producto, hasta la cadena de abastecimiento o la finca en el caso de productos agrícolas”. (Gonzalez mesia, y otros, 2017).

Ahora bien, existen diferentes sellos que demuestran el compromiso de las empresas u organizaciones con determinados temas, por ejemplo, el Sello Ambiental Colombiano, que, como dice el Ministerio de Ambiente “Cuyo objetivo fue consolidar la producción de bienes ambientalmente sostenibles e incrementar la oferta de servicios ecológicos competitivos en los mercados nacionales e internacionales”. (Ministerio de Ambiente, 2021). Encontramos, también, el sello *Rainfores Alliance*, que, quienes se certifican demuestran un compromiso de respeto al medio ambiente. Al respecto, en la página del sello encontramos lo siguiente:

“El sello significa que el producto o ingrediente certificado fue elaborado utilizando métodos que apoyan los tres pilares de la sostenibilidad: social, económico y ambiental. Los auditores externos independientes, que son fundamentales para la integridad de cualquier programa de certificación, evalúan a los agricultores en función de los requisitos en las tres áreas antes de otorgar o renovar la certificación. Nuestros programas de certificación basados en datos enfatizan un compromiso con la mejora continua, la capacitación en sostenibilidad y beneficios claros para los agricultores”. (Raiforest Alliance, 2020).

Finalmente, en relación con el sello que es objeto de análisis en el presente trabajo es el sello Equipares, que tiene su origen en el Sello de Equidad Laboral (GES por sus siglas en inglés).

El GES nace como un sello de certificación impulsado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con miras a cerrar las brechas de género. El PNUD, en su documento titulado El Sello de Igualdad de Género, un Programa de Certificación para empresas públicas y privadas apoyado por el PNUD: Las empresas de América Latina y el Caribe pioneras en la Igualdad de Género, nos indica lo siguiente sobre este sello: “Concebido como un medio para que el sector privado incorpore la igualdad de género y aumente la autonomía económico y social de las mujeres”. (Eugenia Piza Lopez, 2015).

¿De donde nace este sello? Tal como se indica en el documento en cita, en el año 2000 la ONU lanza los Diez Principios de las Naciones Unidas, lo que da lugar más adelante a los Principios de Empoderamiento de la mujer (WEP), dentro de los cuales vamos a encontrar los siguientes:

1. Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.

2. Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
3. Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
4. Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
5. Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres.
6. Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
7. Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

Así pues, varios gobiernos de la región promueven internamente sellos con miras a lograr la equidad de género:

Brasil: En Brasil se creó el programa *Pró-Equidade de Gênero e Raça*

“El programa comenzó como un proyecto piloto en 2005. Si bien la certificación fue inicialmente un programa destinado a las empresas públicas, rápidamente incluyó al sector privado y a las organizaciones de la sociedad civil. Actualmente se encuentra en la quinta edición.

El punto central del programa es la promoción de la igualdad de género y la raza en el lugar de trabajo.

Las organizaciones que se incorporan al programa tienen que cumplir con las metas establecidas en cantidad (al menos un 70%) y calidad (rendimiento cualitativamente satisfactorio o muy satisfactorio) en materia de equidad de género y raza, cuyo compromiso debe ser expresado en un plan de acción de cada organización”. (PNUD, 2021).

Chile: En este país se implementó el sello Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género en el año 2006, el cual fue promovido por el Servicio Nacional de la Mujer. Sobre este punto, el PNUD nos dice lo siguiente:

“Su objetivo ha sido generar en las organizaciones modelos de referencia de prácticas de equidad de género en el empleo, mediante la instalación voluntaria de acciones, planes o programas de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, con énfasis en la Conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Se dirige a organizaciones dispuestas a revisar sus prácticas laborales y a obtener el Sello, cuya correspondencia técnica es la NCh3262 Sistemas de Gestión – Gestión de igualdad de género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal, que pueden comprar las organizaciones a través de un proceso de certificación y auditoría.

La Norma NCh 3262-2012 fue aprobada por el Consejo del INN y publicada en marzo de 2012; allí se establecieron las condiciones necesarias para acreditar organismos certificadores conforme al documento normativo resultante de este proceso”. (PNUD, 2021).

México: Aquí se promovió el sello denominado Modelo de Equidad de Género (MEG), desde el año 2003, el cual fue impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres, sobre este sello el PNUD destaca que:

¡El objetivo del Modelo es desarrollar, fomentar e impulsar la equidad de género en las organizaciones; institucionalizar las políticas de equidad de género y propiciar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el acceso al empleo, condiciones de trabajo, así como en el desarrollo profesional, capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones. El alcance de los objetivos específicos de la implantación del Modelo es el cambio de cultura en el personal de la organización y en la organización misma, en la que se busque la identificación de brechas entre hombres y mujeres y se propicie la oportunidad de generar acciones para superarlas.

El diseño del Modelo permite que sea auditado por una entidad certificadora imparcial quien emite una recomendación relacionada con el estado que guarda la organización evaluada. La recomendación para la obtención del distintivo procede cuando se verifica el cumplimiento de los requisitos del modelo. A partir de este momento, el INMUJERES revisa el protocolo de la evaluación y otorgará el distintivo, así como la autorización para el uso del sello de equidad de género”. (PNUD, 2021).

Uruguay: Este país implementó el sello Calidad con Equidad de Género, al respecto, el PNUD destaca:

“El principal objetivo del Modelo de “Calidad con Equidad de Género” es promover que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal, optimizándolas con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones así como la justicia social.

El Modelo de “Calidad con Equidad de Género” es una guía de carácter certificable que reconoce a las organizaciones que trabajan por la equidad de género incorporándola a la gestión de recursos humanos, logrando así eliminar paulatinamente las discriminaciones, inequidades y brechas de acuerdo a cuatro niveles de incorporación del enfoque en su gestión organizacional”. (PNUD, 2021).

República Dominicana: En este país se implementó el Sello Igualando RD, es uno de los más recientes, pues inició en el año 2014, fue promovido por el Ministerio de la Mujer en cooperación con el Ministerio del Trabajo, el Consejo Nacional de Competitividad y el PNUD. Al respecto el PNUD nos dice lo siguiente:

“El “Sello Igualando RD” promoverá la eliminación de las desigualdades de género en el ámbito laboral tomando en consideraron la ejecución de Prácticas de conciliación de la vida laboral y familiar/personal, de acceso al trabajo, de igualdad

salarial, no discriminatorias asociadas al acoso laboral y sexual y la incorporación de acciones para prevenir y atender la violencia intrafamiliar y de género.

Las empresas que cumplan con una serie de requisitos que promuevan la igualdad y equidad de género y la eliminación de la violencia serán certificadas en los niveles Platino, Oro, Plata y Bronce, según el grado de cumplimiento de las normas establecidas por el país para otorgar dicho sello” (PNUD, 2021).

Colombia: Finalmente, en Colombia interesados en promover la igualdad de género firman un memorando de entendimiento para fortalecer escenarios de colaboración de cooperación Sur-Sur. (Onu Mujeres, 2019).

Sello Equipares: Es un sello implementado con origen en iniciativa pública, lo encontramos incorporado al ordenamiento jurídico a través del Decreto 4463 de 2011, es decir, ya cuenta con una trayectoria de 10 años en Colombia.

El sello cuenta con tres actores principales, como se describe a continuación:

“El primero es el Mecanismo de la Igualdad, compuesto por el Ministerio del Trabajo y la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer –ACPEM, quienes otorgarán la certificación del Sello de Equidad Laboral- EQUIPARES, y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, quien actuará como acompañante permanente del proceso de implementación del **SGIG**.

El segundo, es la empresa u organización, que decida de manera voluntaria, implementar el SGIG como parte de su política organizacional.

El tercer actor es el ente certificador, quien será el responsable de la auditoría y evaluación externa”. (Ministerio del Trabajo, 2011).

Así pues, para efectos de su certificación ha desarrollado un sistema denominado Sistema de Gestión de Igualdad de Género (SGIG), el cual una organización debe implementar para obtener dicho sello. Para efectos de la certificación, las empresas deben abordar ocho dimensiones:

1. Reclutamiento y selección: En el cual lo que se busca es romper con el sesgo al momento de adelantar los procesos de selección de trabajos que tradicionalmente se han considerado para hombres y trabajos femeninos, y así adelantar procesos de selección que garanticen el acceso a los trabajos en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, al respecto, menciona el Ministerio del Trabajo lo siguiente:

“Para incluir la igualdad de oportunidades en el reclutamiento y selección se debe trabajar en: La descripción de los puestos de trabajo, los canales de reclutamiento; la publicación de los anuncios de ofertas laborales; la valoración de las solicitudes; las entrevistas y pruebas de selección, entre otras”. (Ministerio del Trabajo, 2011).

2. Promoción y desarrollo profesional: Para efectos de lo cual, consiste en los procesos internos en las compañías, por medio de la cual se promueven los trabajadores luego de una evaluación de rendimiento. La finalidad de esta dimensión es acabar con los sesgos según los

cuales la mujer es menos productiva que el hombre, por la maternidad o por cualquier otro motivo, sobre este punto encontramos lo siguiente:

“Esta nueva perspectiva supone dotar el proceso de promoción de objetividad, basada únicamente en la formación y experiencia para el puesto de trabajo. De esta forma, la empresa aprovecha el capital humano y cuenta con perfiles más competitivos y adecuados en cada uno de los procesos de promoción”. (Ministerio del Trabajo, 2011).

3. Capacitación: Es la práctica que le brinda al trabajador adquirir nuevas capacidades al respecto, el Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género expresa su preocupación en el siguiente entendido:

“Generalmente existe un desequilibrio en la participación del personal de la organización en los procesos de capacitación, específicamente en cuanto al número de cursos y de horas de capacitación recibidas. Este desequilibrio parte de las dificultades que tienen las trabajadoras, pues los planes de formación no contemplan sus necesidades e intereses profesionales, ni su situación familiar específica. Lo anterior, hace que se vean mermadas sus oportunidades de actualización y adaptación continua al puesto de trabajo, limitando su promoción y el desarrollo de su carrera profesional.

Estos desequilibrios tienen una repercusión en la empresa, pues al no potenciar de igual manera al conjunto de la planta de personal (hombres y mujeres), se ven limitadas las posibilidades de desarrollo productivo y de competitividad empresarial”. (Ministerio del Trabajo, 2011).

Evidentemente lo que se busca dentro de esta dimensión es acabar con esa discriminación en contra de la mujer, para que así este género pueda acceder a las mismas oportunidades de preparación y no exista una desventaja frente al género masculino, sobre este último punto el Ministerio del Trabajo indica lo siguiente:

“Para incluir la igualdad de oportunidades en la **capacitación** se debe trabajar en detectar las necesidades formativas; planificar la formación en cuanto: contenidos, duración, personal al que se dirige, entre otras; revisión de los horarios en los que se imparte la formación; canales de difusión de las ofertas de capacitación”. (Ministerio del Trabajo, 2011).

Para efectos de ejemplificar soluciones, el Ministerio del Trabajo, en el documento en cita, trajo a colación como ejemplo el banco Banesto en España, el cual implementó mecanismo de *E-learning* para lograr igualdad de oportunidades en toda su planta de personal.

4. Remuneración y salario Esta dimensión hace referencia a que a igual trabajo, igual salario, premisa que debe tener en cuenta tanto para hombres, como para mujeres, el Ministerio del Trabajo aborda esta problemática de la siguiente manera:

Las brechas salariales por razones de género son aquellas diferencias en remuneración que sitúan el salario promedio de ciertas personas por debajo del de otras. Estas brechas son problemáticas porque no son objetivamente justificadas por las credenciales educativas o los años de experiencia de trabajo, sino que están relacionadas con la presencia de prácticas de discriminación.

El principio de valor comparable, por su parte, argumenta que trabajos diferentes pero con valor equivalente para la empresa, reciban el mismo pago. Implantar una estructura de cargos y salarios desde la perspectiva del valor comparable implica examinar en qué grado el trabajo realizado principalmente por mujeres está desvalorizado y subvalorado. La desvalorización significa que los salarios pagados a quienes han desempeñado trabajos históricamente asociados con tareas femeninas reciben una paga menor de lo que se obtendría por la misma tarea si ésta fuese desarrollada por hombres.

Para incluir la igualdad de oportunidades en la remuneración **el** salario se debe trabajar en la creación de esquemas de asignación salarial relacionada con las funciones de los puestos de trabajo; registro de perfil y asignación de cargos por sexo, funciones y remuneración, discriminando clase o tipo y forma contractual; revisión de manera en la que se imparten los complementos salariales. (Ministerio del Trabajo, 2011).

5. Conciliación de la vida familiar y laboral con corresponsabilidad Para efectos del objetivo de este punto tomaremos el concepto que nos da la OIT junto con el PNUD En la actualidad han vuelto a cobrar fuerza concepciones mucho más favorables hacia a un Estado proactivo en la creación de condiciones de bienestar para las personas. Este es un buen punto de partida para el desarrollo de políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral, las cuales, junto a la legislación, tienen un objetivo común: hacer fluida la interacción entre ambos espacios. (OIT - PNUD, 2009).

La problemática que se identifica aquí tiene como punto de partida el hecho histórico según el cual el género masculino al tener menores responsabilidades le es más fácil trabajar más horas. Así pues, la solución que aborda el Ministerio del Trabajo ante esta problemática es la siguiente:

“Por lo anterior, la conciliación entre la vida familiar y laboral se configura como una estrategia que le permite a las empresas favorecer la participación de los trabajadores con responsabilidades familiares, creando condiciones para que puedan desarrollar de manera equilibrada sus responsabilidades y desafíos personales, familiares y laborales, lo que permite un ejercicio pleno de sus derechos.

Esta estrategia es una herramienta básica de gestión de los recursos humanos, transversal al resto de las prácticas analizadas en este Manual, que le permiten a la organización contar con una planta profesional más motivada, más fiel con la empresa, al tiempo que optimiza la inversión del personal, reduciendo los costos en selección, capacitación y promoción; también reduce la pérdida de personal, aumenta la eficacia, mejora la calidad del producto y/o servicio que ofrece la organización, aumentando la productividad y la rentabilidad económico.

Finalmente, mejora el clima laboral: reduciendo el estrés, aumentando la satisfacción laboral del personal, mejorando su salud y bienestar y, por tanto, la calidad de vida. Para incluir la igualdad de oportunidades en la vida familiar/laboral se debe trabajar en las jornadas y tiempo de trabajo; el espacio de trabajo; los permisos compartidos y en los servicios para el cuidado de personas dependientes”. (Ministerio del Trabajo, 2011).

6. Acoso sexual y laboral: El acoso sexual en el Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género es definida como “un comportamiento de naturaleza sexual y connotación sexista, no deseado por la víctima, que afecta a la dignidad de hombres y mujeres. En el ámbito del trabajo se incluye el comportamiento de superiores jerárquicos y colegas profesionales que resulten en una amenaza de la posición laboral”. (Ministerio del Trabajo, 2011).

Por su parte, el concepto de acoso laboral lo encontramos en la Ley 1010 de 2006, ley por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sanciones el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. En dicha normativa, en su artículo segundo se define acoso laboral de la siguiente forma:

“Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

En el contexto del inciso primero de este artículo, el acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales:

1. **Maltrato laboral.** Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.
2. **Persecución laboral:** toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.
3. **Discriminación laboral:** Rodo trato diferenciado por razones de raza, género, edad, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral”. (art. 2 Ley 1010 de 2006).

De cara a este punto, la solución que plantea el Ministerio del Trabajo es la implementación de un protocolo de denuncia en contra de conductas de acoso sexual o laboral dentro de la empresa.

7. Ambiente laboral y seguridad: Esta dimensión parte de la máxima según la cual los trabajadores felices son más productivos, así pues, lo que se propende es que las empresas

mantengan un buen ambiente laboral interno y que sobre todo, no exista competencia entre ambos géneros.

“Tener un buen ambiente de trabajo ayuda a que la planta profesional se sienta motivada, sobre todo en el momento de ir a trabajar, aumenta el rendimiento personal y la productividad de los equipos de trabajo y así de la empresa en general. Ir motivado al trabajo influye en que se trabaje mejor y más a gusto y se consigan así mayores resultados y cifras más elevadas.

De esta forma si las mujeres o los varones perciben que son consideradas/os como desiguales esto hace que se vean a sí mismos y mutuamente como desiguales, asumiendo conductas y tomando decisiones sobre la base de que esta desigualdad es real. Esto genera un ambiente hostil y de difícil trato, afectando directamente la productividad y la competitividad de la organización, todas las dimensiones que acá han mostrado tienen un impacto directo en el mejoramiento del ambiente laboral”. (Ministerio del Trabajo, 2011).

8. Comunicación no sexista: Finalmente, la última dimensión implica un manejo del lenguaje incluyente con miras a cavar con los estereotipos culturalmente asignados a hombres.

“Es importante tener una comunicación interna cuidadosa en la utilización de lenguaje, para que sea incluyente y no sexista. De ese modo, para incluir la **igualdad en la imagen y comunicación** de la empresa se debe trabajar en la incorporación de una estrategia de comunicación de la empresa, criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexuales y en asegurar una comunicación institucional, con lenguaje inclusivo, que incorpore imágenes de trabajadores y trabajadoras en igualdad de condiciones”. (Ministerio del Trabajo, 2011).

Es importante destacar, adicionalmente, que el sello Equipares maneja una modalidad multinivel, lo que significa que dependiendo del cumplimiento de unos estándares mínimos la empresa recibirá unos u otros reconocimientos o certificados, en primer nivel se otorga un reconocimiento por el compromiso de la organización, en el segundo una criticado por la implementación de acciones para la igualdad y en el tercero una re-certificado por el cierre de brechas. (Ministerio del Trabajo, 2011).

Nivel 1: Para que las organizaciones puedan obtener el reconocimiento en el primer nivel deberán suscribir un acuerdo de voluntades, crear un comité de igualdad de género, sensibilizar al personal, elaborar un diagnóstico organizacional con perspectiva de género, elaborar políticas de igualdad de género y elaborar y documentar el plan de acción para implementar el SGIG. (Ministerio del Trabajo, 2011).

Nivel 2 (Sello de Plata): Adicional a lo anterior, las organizaciones deberán acreditar la aplicación de planes de acción, la realización de auditorías internas y externas. (Ministerio del Trabajo, 2011).

Nivel 3 (Sello de oro): Finalmente, para alcanzar el último nivel, es necesario haber implementado los pasos anteriores y, además, realizar una actualización del diagnóstico organizacional, elaborar un plan de mejora, aplicar una acción de mejora, realización de auditoría de seguimiento, aplicación de acciones de mejora de auditoría de seguimiento y la realización de una auditoría externa para el cierre de brechas. (Ministerio del Trabajo, 2011).

Para su implementación se adelanta un sistema de gestión de que se basa en las normas ISO, de igual forma, solo entidades acreditadas pueden otorgar el sello, como lo es Bureau Veritas, Incontec, SGS, Auditoría & Gestión o Exac. (Equipares, 2021).

En la certificación juega un papel fundamental tres actores, como lo indica el Ministerio del Trabajo:

“El primero es el Mecanismo de la Igualdad, compuesto por el Ministerio del Trabajo y la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer –ACPEM, quienes otorgarán la certificación del Sello de Equidad Laboral- EQUIPARES, y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, quien actuará como acompañante permanente del proceso de implementación del SGIG.

El segundo, es la empresa u organización, que decida de manera voluntaria, implementar el SGIG como parte de su política organizacional.

El tercer actor es el ente certificador, quien será el responsable de la auditoría y evaluación externa”. (Ministerio del Trabajo, 2011)

Análisis del Gobierno Corporativo las Empresas Certificadas con Sello Equipares

Para proceder con el análisis de las empresas, se acudirá directamente a la página de Equipares y del *Gender Equality Seal*, para saber que empresas se encuentran certificadas con este sello, se excluirá a entidades del sector público, teniendo en cuenta que sus juntas directivas son conformadas de una forma distinta, lo cual puede sesgar el presente trabajo.

Se acudirá a cada una de los sitios web de las empresas seleccionadas y se seleccionará únicamente entidades de carácter privado, incluyendo entidades sin ánimo de lucro,

Argos: Es una multinacional con más de ochenta años, fundada en Colombia como Cementos Argos, hoy la principal línea de servicios es la venta de cemento, concretos, agregados, mezclas listas y cales hidratados. Según la información recolectada en la página web, cuenta con más de 7.200 colaboradores. (Argos, 2021)

Fundación Coomeva: Cuenta con el sello desde el 2019, actualmente, en su junta directiva, cuenta con nueve miembros de los cuales siete son hombres y solo dos son mujeres. (Certificado emitido por el representante legal) (Fundación Coomeva, 2021).

Bancoomeva: En relación con su junta directiva, encontramos que la misma se encuentra integrada por un total de cinco miembros, de los cuales ninguno es ocupado por una mujer. (Bancoomeva, 2020)

Enel – Codensa: Cuenta con el sello desde el año 2015, si bien la junta directiva cuenta con siete miembros, solo uno de ellos es mujer. (enel, 2021).

Según la página del GES, Enel cuenta con 647 mujeres empleadas y 1382 hombres (Indic@ Igualdad Empresas por la Igualdad de Género, 2019).

Coltejer: La junta directiva de Coltejer está compuesta por cinco hombres, sin embargo podemos rescatar de esta empresa que de seis de los cargos directivos cuatro son ocupados por mujeres, tales como son los cargos de director de no tejidos, directora de mercadeo, gerente de gestión humana y la secretaría jurídica. (Coltejer, 2021)

Nestlé: Del certificado de existencia y representación legal se tiene que la junta directiva de esta sociedad se encuentra compuesta únicamente por tres hombres. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Celsia: De la sección web de la página de Celsia denominada Gobierno Corporativo se desprende que de 7 miembros de la junta, 5 son hombres y solo dos son mujeres. Por su parte y adicionalmente en la representación legal encontramos otros siete cargos: presidente, líder de gestión humana y administrativa, líder de generación, líder financiero, líder de asuntos corporativos, asuntos corporativos y representante legal de las operaciones en Centroamérica; de los cuales únicamente uno está ocupado por una mujer. (Celsia, 2021).

De la página de GES, se desprende que cuenta con un total de 62 trabajadoras, 182 hombres. (Equipares, 2021)

Transporte de Gas Internacional (TGI) En la página web de TGI encontramos que está compuesta por 7 miembros cuatro son hombres y tres mujeres. Destacamos de TGI que quien ocupa la presidencia es una mujer. (Grupo Energía de Bogotá, 2021).

Telefónica Colombia: Cuenta con diez miembros en la junta directiva, de los cuales solo una es mujer. Cabe destacar que desde la página web se puede acceder a la estructura organizacional de la compañía, la cual da acceso a tres niveles de dirección: el primero el gerente general que es ocupado por un hombre, en el segundo nivel encontramos once cargos, de los cuales 4 son ocupados por mujeres; y en el tercer nivel encontramos 50 cargos de los cuales 26 son ocupados por mujeres. (Telefónica, 2021)

Claro La junta directiva, según el certificado de existencia y representación legal se encuentra integrada por seis miembros, de los cuales todos son hombres. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Colombina: De la página web de la compañía encontramos que la junta directiva se compone de 9 miembros, de los cuales solo 2 son mujeres. (Colombina, 2021).

Grupo Nutresa: De la página web de Nutresa encontramos que la junta directiva se encuentra integrada por 8 miembros, de los cuales solo dos son mujeres. Adicionalmente, dentro de la página encontramos un segmento denominado Equipo Directivo dentro los

cuales se encuentran los cargos directivos como lo es presidente, vicepresidente de finanzas corporativas, vicepresidente secretario general, presidente negocios galletas, presidente negocios cárnicos, presidente negocios chocolates, presidente negocios tresmontes Lucchetti, presidente negocios cafés, presidente negocios alimentos al consumidor, presidente negocios helados, presidente negocios pastas, vicepresidente desarrollo sostenible y presidente de servicios Nutresa; es decir, de 9 cargos, únicamente uno se encuentra ocupado por una mujer. (Grupo Nutresa, 2021).

Grupo Éxito: En la página web de Grupo Éxito encontramos que cuenta con nueve miembros que integran la junta de la junta directiva, de los cuales solo uno es mujer. Adicionalmente, encontramos que su gobierno directivo lo componen 12 miembros, incluyendo el presidente, de los cuales solo dos son ocupados por mujeres. (Grupo éxito, 2021).

Banco W: De la página web del Banco W se desprende que la junta directiva la integran nueve miembros, de los cuales 4 son mujeres. (Banco W, 2021).

Comfamiliar Su órgano directivo es el Consejo Directivo, que se encuentra compuesto por doce miembros, el presidente, vicepresidente, director administrativo, revisor fiscal y otros ocho miembros. Al respecto únicamente uno de los integrantes es mujer, en su página web no se encuentra mucha más información al respecto sobre cargos directivos (Comfamiliar Huila, 2021).

Frontera Energy Group: La junta directiva se encuentra compuesta de siete integrantes, de los cuales, únicamente uno de los miembros es mujer.

Así mismo, en su página web, encontramos la estructura de su equipo directivo, la cual se encuentra compuesta de los siguientes cargos: *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO), vicepresidente de comercialización, logística y sostenibilidad del negocio; vicepresidente de exploración, reservas, desarrollo de yacimientos y nuevos negocios; vicepresidente de operaciones y vicepresidente legal, de los cuales únicamente dos de los cargos se encuentran ocupados por mujeres. (Frontera Energy, 2021).

Tenaris: De su página web encontramos que la Junta de Directores se encuentra conformada por un total de once miembros, de los cuales un puesto es ocupado por una mujer.

Adicionalmente, encontramos en su página web la composición de los cargos de alta gerencia, que se encuentran integrados por el Presidente y CEO, *Chief Financial Officer*, *Chief Industrial Officer*, *Chief Supply Chain Officer*, *Chief Digital and Planning Officer*, *Chief Human Resources Officer*, *Chief Technology Officer*, Presidente Andean, Presidente USA, Presidente México, Presidente Brasil, Presidente Cono Sur, Presidente Hemisferio Oriental y Presidente Europa. De los cuales únicamente uno de esos cargos es ocupado por una mujer. (Tenaris, 2021).

Recaudo Bogotá: Esta empresa cuenta con siete miembros en su Junta Directiva, de los cuales ningún integrante es mujer. (Cámara de comercio de Bogotá, 2021).

Surtigas: De la información suministrada en su página web se desprende que esta compañía cuenta con nueve integrantes, de los cuales tan solo dos son mujeres. (Surtigas, 2021).

Fortox: En relación con su gobierno corporativo se encuentra integrado por un total de dieciséis miembros, incluido el gerente general, dentro de los cuales tres son ocupados por mujeres. (Fortox Security Group, 2021).

Ceresco SAS: Del certificado de existencia y representación legal de esta empresa encontramos que su junta directiva se compone de cinco miembros, sin embargo encontramos que un solo miembro es mujer. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Geopark: El equipo gerencial de Geopark se encuentra compuesto de catorce miembros, de los cuales seis son ocupados por mujeres (Geopark, 2021).

Ocensa: Se encuentra integrado por cinco miembros, de los cuales los cinco son ocupados por hombres. Adicionalmente, encontramos, en la página web de la compañía, la integración de los cargos directivos, dentro de los cuales encontraremos los de dirección legal, dirección de estrategia y finanzas, dirección de organización y talento humanos, dirección de operaciones, dirección de servicios corporativos y dirección de responsabilidad legal. Es decir, seis cargos directivos, de los cuales, tres se encuentran integrados por mujeres. (Ocensa, 2021).

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el análisis de los datos obtenidos sobre la integración de los órganos de gobierno de las compañías certificadas con Equipares, se encontró que no existe correlación entre un número significativo de mujeres que ocupen cargos en los gobiernos directivos de estas compañías y las empresas certificadas con este sello.

Teniendo en cuenta lo anterior, nos permitimos recordar que las Naciones Unidas en su Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre muchas otras, determinó una ODS encaminada a lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Para efectos de lo anterior, marcó una meta consistente en asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política económica y pública. Así pues, determinó que uno de los indicadores sería la proporción de mujeres en cargos directivos.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Aunado a lo anterior, es importante destacar que, como lo indicó el PNUD, el objetivo del sello es identificar y reducir las brechas de género que existen en los lugares de trabajo a

través de la promoción y adopción tanto de prácticas, como de políticas laborales que acaben los sesgos entre géneros.

Sin embargo, encontramos que, no existe correlación entre una representación que implique la mitad o por lo menos un porcentaje aproximado al 50% de mujeres en los máximos órganos directivos de las empresas, por el contrario, encontramos que su porcentaje representativo es bajo.

Por lo anterior se puede concluir que el sello Equipares no está contribuyendo al indicador de la meta de asegurar una participación de las mujeres en el liderazgo de todos los niveles. Indicador consistente en demostrar una proporción de mujeres en cargos directivos.

Empresa	Número de miembros	hombres	mujeres	Porcentaje de mujeres	Porcentaje hombres
Ocesna	5	5	0	0,00%	100,00%
Geopark	14	8	6	42,86%	57,14%
Ceresco	5	5	0	0,00%	100,00%
Fortox	17	14	3	17,65%	82,35%
Surtigás	17	14	3	17,65%	82,35%
Recaudo Bogotá	7	7	0	0,00%	100,00%
Tenaris	11	10	1	9,09%	90,91%
Frontera Energy Group	7	6	1	14,29%	85,71%
Comfamiliar	12	11	1	8,33%	91,67%
Grupo Éxito	12	10	2	16,67%	83,33%
Grupo Nutresa	8	6	2	25,00%	75,00%
Colombina	9	7	2	22,22%	77,78%
Claro	6	6	0	0,00%	100,00%

Telefónica	10	9	1	10,00%	90,00%
Transporte de Gas Internacional	7	4	3	42,86%	57,14%
Celsia	7	5	2	28,57%	71,43%
Nestle	3	3	0	0,00%	100,00%
Coltejer	5	5	0	0,00%	100,00%
Enel	7	6	1	14,29%	85,71%
Bancoomeva	5	5	0	0,00%	100,00%
Fundación Coomeva	9	7	2	22,22%	77,78%
Argos	7	4	3	42,86%	57,14%
Promedio				15,21%	84,79%

(Elaboración: Fuente propia)

Del anterior análisis, se concluye que ninguna de las empresas por lo menos llega al 50% de integración de mujeres en las juntas directivas.

Encontramos que, de las empresas analizadas, el promedio de integración de mujeres en las juntas directivas es muy bajo.

Lo anterior, implica que, aunque si bien es cierto que la legislación laboral y los tratados internacionales obligan a los estados y a las empresas a implementar medidas por el respeto a la igualdad y a la abolición de la discriminación de la mujer. Aunado a lo anterior, el hecho de que existan políticas de certificación de empresas que internamente manejan programas de respetos e igualdad, no encontramos que exista correlación entre las empresas certificadas con los sellos Equipares.

Teniendo en cuenta lo anterior, ¿qué solución proponemos?

En primera medida, la que puede resultar, a primera medida es una ley de cuotas, tal como sucede en el sector público. Sin embargo, no vemos que dicha solución sea igual de efectiva en el sector privado.

Lo anterior, teniendo en cuenta que la meritocracia pierde su finalidad, en el sentido que las mujeres que llegan a cargos directivos no sería por sus habilidades sino por su sexo, situación que fue puesta de presente en Noruega cuando se propuso la implementación de ley de cuotas en este país:

“¿Es positiva la ley para las mujeres que son elegidas? ¿Daña o beneficia sus carreras? Hay mujeres que se muestran muy críticas con esta ley y argumentan que no quieren ser elegidas como representantes de su sexo, sino por su capacidad. La ley puede dar la imagen de que las mujeres de los consejos directivos no están tan capacitadas como los hombres, y cualquier mujer desea distanciarse de ser elegida como símbolo o admitida por cuota”. (Huse, 2014)

Teniendo en cuenta la anterior situación, encontramos contraproducente la implementación de una ley que inmediatamente ordene la integración de una cuota mínima de mujeres en los gobiernos directivos, por lo cual traemos las siguientes propuestas:

En primer lugar, una opción es una ley que fomente la integración de mujeres en las juntas directivas, con incentivos con lo que puede ser beneficios tributarios o económicos en general.

Si bien es cierto que, el sello Equipares no obliga a las empresas a ajustar sus juntas u órganos directivos, no podemos afirmar que las empresas que implementan estos sellos están incumpliendo con su compromiso con el cierre de brechas de género.

Lo anterior, teniendo en cuenta que, como se demostró anteriormente, la implementación del sello requiere de un sistema que implica la verificación de compromisos con cierres de brecha, habida cuenta lo anterior, no sería coherente exigir nuevos requisitos sobre todo para quienes ya implementaron el sistema.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el sello Equipares busca dicho cierre de brechas entre hombres y mujeres y que, como se demostró en el trabajo, el techo de cristal es una realidad en las empresas y que, como se demostró, el sello Equipares funciona a través de un sistema de niveles, se plantea lo siguiente:

La propuesta consiste en lo siguiente, un nuevo nivel dentro de la certificación del sello, que implique la acreditación de puntos que demuestren el rompimiento del techo de cristal, que demuestre que no solo hay equidad de género en los niveles operativos, sino también en los gobiernos corporativos, incluyendo las juntas directivas.

Así las cosas, se plantea que los pasos para el cumplimiento de este nuevo nivel implique la creación o implementación de sistemas de elección de los miembros de la junta directiva, que garantice equidad de género sobre los candidatos al momento de ser elegidos.

Para efectos de lo anterior, se sugiere que dentro de los pasos para su implementación se modifique o implemente los reglamentos que regulan la elección de los miembros de las juntas directivas o gobiernos corporativos, que garantice la equidad entre los candidatos de estos órganos.

Referencias

- ARGOS. 2021. grupo argos.com. *Quienes somos*. [En línea] 2021. https://jobs.grupoargos.com/Argos/content/Who-we-are/?locale=es_ES.
- ASUNTOS LEGALES. 2019. Participacion de las mujeres en el congreso es inferior a 20%, revela informe. *Asuntas legales*. [En línea] 04 de marzo de 2019. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/participacion-de-las-mujeres-en-el-congreso-es-inferior-al-20-revela-informe-2835360>.
- BANCO W. 2021. Banco W Junta Directiva. *bancow.com.co*. [En línea] 2021. https://www.bancow.com.co/informacion-y-atencion-al-inversionista/junta-directiva-y-administradores-del-banco/?gclid=CjwKCAiA4veMBhAMEiwAU4XRr8vT7SWP3RtYmcPQQ-S7w_9ZPgS_GIEWtAQBpISXclJuH8l25j4YhhoCaAYQAvD_BwE.
- BANCOOMEVA. 2020. Bancoomeva historia. [En línea] 10 de junio de 2020. <https://www.bancoomeva.com.co/publicaciones/163397/historia/>.
- BANCOOMEVA. 2020. bancoomeva.com.co. *Junta directiva y comité*. [En línea] 10 de junio de 2020. <https://www.bancoomeva.com.co/publicaciones/163442/junta-directiva-y-comite/>.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. 2021. *Certifica de existencia y representación legal*. Bogotá : s.n., 2021.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. 2021. *Certificado de existencia y representación de Cerescos SAS*. Bogotá : s.n., 2021.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. 2021. *Certificado de existencia y representación legal de Nestlé de Colombia*. Bogotá : s.n., 2021.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. 2021. *Certificado de existencia y representación legal de Recaudo Bogotá SAS*. Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá : s.n., 2021.
- CELSIA. 2021. Qué hacemos. *www.celsia.com*. [En línea] 2021. <https://www.celsia.com/es/quienes-somos/que-hacemos-fuentes-de-energia-renovables-celsia/>.
- CELSIA. 2021. *www.celsia.com. Gobierno corporativo*. [En línea] 2021. <https://www.celsia.com/es/quienes-somos/gobierno-corporativo-celsia/>.
- COLOMBINA. 2021. Junta Directiva Colombina 2021-2022. *Colombina.com*. [En línea] 2021. https://colombina.com/uploads/admin/media/upload/investors/Colombina_Composicion_Junta_Directiva_2021-2022.pdf.
- COLTEJER. 2021. Accionistas. *Coltejer.com.co*. [En línea] 2021. <https://www.coltejer.com.co/es/coltejer/accionistas-3>.
- COLTEJER. Coltejer Institucional. *www.coltejer.com.co*. [En línea] <https://www.coltejer.com.co/es/institucional>.
- COMFAMILIARHUILA. 2021. Comfamiliarhuila.com. *Consejo Directivo*. [En línea] 2021. <https://comfamiliarhuila.com/consejo-directivo/>.
- CORPORACION FINANCIERA INTERNACIONAL. 2018. *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*. Banco Mundial. Washington D.C. : s.n., 2018. pág. 19.

CORTE CONSTITUCIONAL. 2021. *Corte Constitucional*. C-038 de 2021, C-038 de 2021. Bogotá : Corte Constitucional, 24 de febrero de 2021.

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA. 2021. Magistrados Integrantes. *Cortesuprema.gov.co*. [En línea] 2021. <https://cortesuprema.gov.co/corte/index.php/magistrados-integrantes/>.

DAVILA, MARIA ANDREA TRUJILLO. 2017. Mujeres y liderazgo corporativo: rompiendo el techo de cristal. *www.apd.org*. [En línea] 26 de septiembre de 2017. <https://www.apdcolombia.org/mujeres-liderazgo-corporativo-rompiendo-techo-cristal/>.

DELOITTE. 2021. *La participación de la mujer en los órganos de gobierno*. Ciudad de México : s.n., 2021.

ENEL. 2021. *enel.com.co*. *Junta directiva*. [En línea] 24 de marzo de 2021. <https://www.enel.com.co/es/inversionista/enel-codensa/organos-gobierno/junta-directiva.html>.

EQUIPARES. 2021. *Equipares.org*. *¿Qué firmas son auditoras del sello?* [En línea] 2021. <https://www.equipares.org/quienes-somos/>.

FORTOX SECURITY GROUP. 2021. *mifortox*. *Gobierno Corporativo*. [En línea] 2021. <https://mifortox.com/gobierno-corporativo/>.

FRONTERA ENERGY. 2021. *Frontera Energy*. *Junta Directiva*. [En línea] 2021. <https://comfamiliarhuila.com/consejo-directivo/>.

FUNDACIÓN COOMEVA. 2021. Estructura administrativa y junta de vigilancia. *Fundacion coomeva*. [En línea] noviembre de 2021. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiZmvP9mZv0AhWrRDABHfcPCqsQFnoECACQAQ&url=https%3A%2F%2Ffundacion.coomeva.com.co%2Fdescargar.php%3FidFile%3D70303&usq=AOvVaw1N5VDE1UcKkRbICcwkvDlx>.

GEOPARK. 2021. *Geo-park.com*. *Equipo de gerencia*. [En línea] 2021. <https://www.geo-park.com/sp/management/>.

GONZALEZ, Mesia. CASTAÑO, Nathalia. CASTAÑO Gallego, VANESSA. 2017. *Sellos y certificación de sostenibilidad*. 2017.

GRUPO ENERGÍA DE BOGOTÁ. 2021. Información de interés. *TGI.com.co*. [En línea] 2021. <https://www.tgi.com.co/nosotros/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/informacion-de-interes>.

GRUPO ENERGÍA DE BOGOTÁ. 2021. Junta Directiva. *Tgi.com.co*. [En línea] 2021. <https://www.tgi.com.co/nosotros/gobierno-corporativo/junta-directiva>.

GRUPO EXITO. 2021. Junta Directiva. *Grupoexitocom*. [En línea] 2021. <https://www.grupoexitocom.co/es/junta-directiva>.

GRUPO NUTRESA. 2021. Equipo Directivo. *Gruponutresa.com*. [En línea] 2021. <https://gruponutresa.com/equipo-directivo/>.

HUSE, Morten. 2014. *Innovaciones corporativas: en Mujeres en consejos directivos Lecciones Aprendidas de Noruega*. Oslo : s.n., 2014.

INDIC@ IGUALDAD EMPRESAS POR LA IGUALDAD DE GÉNERO. 2019. *www.selloigualdadgenero.org*. *empresas certificadas por sellos de igualdad género desde 2015*. [En línea] 2019. <https://www.selloigualdadgenero.org/ges-empresas-certificadas/>.

LIEVANO, Vegalara. JUAN PABLO. DOMINGUEZ Julian. URIBE RUEDA, Nicolas. 2020. *Guía de buenas practicas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables*. Superintendencia de Sociedades. Bogotá : s.n., 2020. pág. 10.

LOPEZ, Eugenia. 2015. *El sello de igualdad de género, un programa de certificación para empresas públicas y privadas apoyado por el PNUD: Las empresas de América Latina y el Caribe pioneras en la igualdad de género*. Cluster de Género para América Latina y el Caribe, PNUD Centro Regional . 2015.

MCKINSEY & COMPANY. 2007. *Women Matter Gender diversity, a corporate performance driver*. 2007.

MINISTERIO DE AMBIENTE. 2021. Sello Ambiental Colombiano SAC. *Minambiente.gov.co*. [En línea] 2021. <https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/sello-ambiental-colombiano-sac/>.

MINISTERIO DEL TRABAJO. 2011. *Equipares Sello de equidad laboral Manual dle sistema de gestión de igualdad de género*. Bogotá : s.n., 2011.

NACIONES UNIDAS. 2018. *La agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible Una oportunidad para America Latina y el Caribe*. Bogotá : s.n., 2018.

NESTLE. 2021. Nuestras Marcas. *Nestle.com.co*. [En línea] 2021. <https://www.nestle.com.co/brands>.

OCDE. 2016. *Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20*. OCDE. París : s.n., 2016.

OCENSA. 2021. Estructura empresarial. *Ocensa.com.co*. [En línea] 2021. <https://www.ocensa.com.co/Documents/inversionistas/estructura-empresarial.aspx>.

OIT - PNUD. 2009. *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile : s.n., 2009. pág. 46.

OIT. 2017. *La mujer en la gestión empresarial*. Ginebra : s.n., 2017.

OIT. 2015. *La mujer en la gestión empresarial Cobrando impuls*. Ginebra : s.n., 2015.

OIT. 2016. *Las mujeres en las juntas directivas*. Ginebra : s.n., 2016.

OIT Oficina regional para America Latina y el Caribe. 2019. Panorama temática laboral Mujeres en el mundo del trabajo. [En línea] 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_715183.pdf.

OIT. 1951. OIT Convenios Convenio Sobre Igualdad de Remuneración, 1951. *ILO.org*. [En línea] 1951. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100.

OIT —. 2006. *Promoviendo la igualdad de género*. Organización Internacional del Trabajo. Santiago de Chile : s.n., 2006. pág. 11.

ONU MUJERES. 2019. *El progreso de las mujeres en el mundo 2019-2020*. Washington, Estados Unidos : s.n., 2019.

ONU MUJERES. 2019. Principios para el empoderamiento económico de las Mujeres - WEP's. *colombia.unwomen.org*. [En línea] 2019. <https://colombia.unwomen.org/es/socios/sector-privado/principios-weps>.

PNUD. 2021. *AmericaLatinaGenera.org. Sellos de igualdad*. [En línea] 2021. <http://americalatinagenera.org/newsite/index.php/es/iniciativas-destacadas/empresas-por-la-igualdad/sellos-de-igualdad>.

RAIFOREST ALLIANCE. 2020. Rainfores-alliance.org. *Qué significa Rainforest Alliance Certified*. [En línea] 28 de octubre de 2020. <https://www.rainforest-alliance.org/es/perspectivas/que-significa-rainforest-alliance-certified/>.

RAMOS, Amparo. RAMOS, candela. CARLOS. 2002. *Más allá del techo de cristal*. Enero de 2002, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

SURTIGAS. 2021. Surtigas.com.co. *Inforación para accionistas e inversores*. [En línea] 2021. https://www.surtigas.com.co/informacion-para-inversionistas#junta_directiva.

TELEFÓNICA. 2021. Telefónica.co. *Accionistas e Inversionistas*. [En línea] 2021. <https://www.telefonica.co/modelo-de-gobierno>.

TENARIS. 2021. Tenaris. *Liderazgo*. [En línea] 2021. <https://www.tenaris.com/es/acerca-de-nosotros/leadership/>.