



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Discriminación de género en el acceso al empleo en
Barranquilla, Colombia (2010-2017): análisis empírico.

AUTOR: NACIRA MARIA BARRAZA NARVÁEZ

DIRECTOR: JUAN CARLOS AYALA

NOVIEMBRE, 2019

Tabla de contenido

1	Introducción	10
2	Planteamiento del problema	11
2.1	Objetivo general	12
2.2	Objetivos específicos	12
2.3	Hipótesis	12
3	Estado del arte	13
3.1	Evidencia internacional.....	13
3.2	Estado del arte en Colombia	20
3.2.1	Evidencias de la existencia de discriminación de género en contra de las mujeres en Colombia	20
3.2.2	Iniciativas locales en contra de la discriminación de género en Colombia	25
4	Metodología y técnicas a utilizar	27
4.1	Enfoque cuantitativo	27
4.1.1	Datos	27
4.1.2	Estimación de la probabilidad de estar ocupado: un modelo probit.....	28
4.1.3	Estimación de la probabilidad de ser Patrón o Empleador: Un <i>modelo probit</i> .	29
4.2	Enfoque cualitativo	29
4.3	Tabla de síntesis - Metodología	30
5	Análisis descriptivo de la población.....	31
5.1	Características generales de la población	31
5.2	Mercado laboral: indicadores y características generales	33
5.3	Ocupados: indicadores laborales por género	35
5.3.1	Segregación Ocupacional	35
5.3.2	Segregación vertical	36
ii.	Desocupados e inactivos: indicadores laborales por género	38

6	Estimación de la probabilidad de estar ocupado según género: resultados de las estimaciones de un modelo Probit.....	40
6.1	Análisis de los resultados por variables explicativas.....	40
6.1.1	Edad y Edad2.....	40
6.1.2	Jefe de hogar.....	40
6.1.3	Estado civil.....	41
6.1.4	Mujer.....	41
6.2	Evidencia Resultados de las estimaciones del modelo Probit Ocup.....	42
7	Estimación de la probabilidad de ser jefe según género: resultados de las estimaciones de un modelo Probit.....	45
7.1	Análisis de los resultados por variables explicativas.....	45
7.1.1	Mujer.....	45
7.1.2	Estado civil.....	46
7.1.3	Jefe de hogar.....	46
7.1.4	Edad y Edad2.....	46
7.2	Evidencia Resultados de las estimaciones del modelo Probit Ocup.....	47
8	Análisis de percepción del problema (enfoque cualitativo).....	50
8.1	Perspectiva de género de los empleados de RRHH.....	53
9	Equidad de género en el trabajo: relevancia y buenas prácticas.....	55
9.1	¿Por qué es importante combatir el problema?.....	55
9.2	¿Qué están haciendo las empresas para combatir la discriminación laboral de género en Colombia?.....	56
10	Conclusiones.....	62
11	Referencias.....	64
12	Anexos.....	70

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Variables modelo de probabilidad de estar ocupado</i>	28
Tabla 2. <i>Variables modelo de probabilidad de ser jefe</i>	29
Tabla 3. <i>Fuentes primarias y secundarias de datos, muestra y técnicas de procesamiento</i>	30
Tabla 4. <i>Indicadores laborales – Distribución % por género</i>	33
Tabla 5. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de estar ocupado 2010</i> ...	42
Tabla 6. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de estar ocupado 2011</i> ...	42
Tabla 7. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de estar ocupado 2012</i> ...	43
Tabla 8. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de estar ocupado 2013</i> ...	43
Tabla 9. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de estar ocupado 2014</i> ...	43
Tabla 10. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de estar ocupado 2015</i> .	44
Tabla 11. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de estar ocupado 2016</i> .	44
Tabla 12. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de estar ocupado 2017</i> .	44
Tabla 13. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de ser jefe 2010</i>	47
Tabla 14. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de ser jefe 2011</i>	47
Tabla 15. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de ser jefe 2012</i>	48
Tabla 16. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de ser jefe 2013</i>	48
Tabla 17. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de ser jefe 2014</i>	48
Tabla 18. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de ser jefe 2015</i>	49
Tabla 19. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de ser jefe 2016</i>	49
Tabla 20. <i>Resultados de estimación del modelo de probabilidad de ser jefe 2017</i>	49

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> El techo de cristal	24
<i>Figura 2.</i> Distribución de la población por género 2017	31
<i>Figura 3.</i> Estado Civil por Género 2010 - 2017	32
<i>Figura 4.</i> Nivel Educativo por Género 2010 – 2017. Círculo Interno: Info 2010 Círculo Externo: Info 2017	32
<i>Figura 5.</i> Rol en el hogar según el género 2017	33
<i>Figura 6.</i> Actividad realizada en la última semana 2017.....	34
<i>Figura 7.</i> Mujeres - Actividad realizada en la última semana 2017	34
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de Ocupados por Género 2010 -2017.....	35
<i>Figura 9.</i> Rama de actividad económica - Ocupados 2017	36
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de hombres y mujeres con contrato laboral 2017.....	37
<i>Figura 11.</i> Tipo de contrato laboral por género – Ocupados 2017	38
<i>Figura 12.</i> Término de contrato laboral por género – Ocupados 2017	38
<i>Figura 13.</i> Porcentaje de desocupados por género 2010 - 2017	39
<i>Figura 14.</i> Porcentaje de inactivos por género 2010 - 2017	39
<i>Figura 15.</i> Distribución de los encuestados por género - 2018	50
<i>Figura 16.</i> Percepción de Discriminación de género en contra de las mujeres - 2018. ¿Cree usted que existe discriminación laboral de género en contra de las mujeres en Barranquilla? ¿Si o No? ¿Por qué?	51
<i>Figura 17.</i> Percepción de discriminación de género en contra de las mujeres Empleados RRHH – 2018. ¿Cree usted que existe discriminación laboral de género en contra de las mujeres en Barranquilla? ¿Si o No? ¿Por qué?	53
<i>Figura 18.</i> Estrategias para romper el techo de cristal (Pfizer)	58
<i>Figura 19.</i> Programa Mujeres con Propósito PepsiCo.....	61

Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta para análisis cualitativo	70
Anexo 2. Marco regulativo: igualdad de género en Colombia	71
Anexo 3. Colorario: una propuesta de solución al problema de la discriminación de género en el acceso al empleo en Barranquilla	74

A todas las que luchamos por un mundo más justo y equitativo, que no permitimos que ser mujeres y madres interfiera con nuestro deseo de superación personal y profesional...

Agradecimientos

Al escribir las últimas palabras de mi proyecto de tesis, vienen a mi mente los recuerdos de todo lo vivido para llegar aquí y junto con ellos un inmenso deseo de expresar mi profundo agradecimiento a todos los que lo hicieron posible.

En primer lugar, le doy gracias a Dios porque Él y su gracia permitieron que este proceso sea culminado con éxito.

Gracias a mi esposo Fabio y mis hijos Mariana y Tomás por ser mi motivación y apoyo incondicional.

Gracias a mis padres Pedro y Nacira y a mis hermanos Mafe, Luci, Angela y Pedro por impulsarme y siempre creer en mí.

Gracias a mis queridas tía Fiol y tía Marti y a mi abuela Fiol, ejemplos de mujeres luchadoras.

Gracias a mi familia política en especial a Guiomar y Belkys que siempre me inspiran a ser mejor.

Gracias a Jorle, Rafa y Gleirys, por su acompañamiento y apoyo.

Gracias a mis compañeros de clases y de trabajo, por su buena disposición siempre.

Gracias a mis profesores del MBA de la UBA: Catalino Nuñez, Jorge Lucero y Paula Margariños por su interés en mi proceso y en especial, a mi director de tesis Juan Carlos Ayala cuya guía ha sido invaluable.

Por último, gracias al Departamento Administrativo de Nacional de Estadística de Colombia por promover la investigación brindando fácil acceso a las bases de datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares que es la fuente primaria de la información estadística incorporada en este proyecto.

DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO EN EL ACCESO AL EMPLEO EN BARRANQUILLA, COLOMBIA (2010-2017): ANÁLISIS EMPÍRICO

Resumen del proyecto

El presente trabajo busca evidenciar la existencia de la discriminación en el acceso al empleo en contra de las mujeres en Barranquilla en el período 2010 - 2017. Este tema tiene especial relevancia dado que la discriminación de género en el acceso al empleo es una práctica que afecta a mujeres en los distintos sectores económicos impactando de manera negativa la asignación eficiente de los recursos en el mercado laboral. Para llevar a cabo la investigación, se realizó el análisis de modelos probabilísticos para el periodo analizado por medio de los cuales se evaluó la probabilidad de estar empleado y acceder a puestos de liderazgo en función del género del individuo. Adicionalmente, se realizaron encuestas a empleados del área de Recursos Humanos y a mujeres actualmente empleadas en empresas de distintos sectores de actividad económica en Barranquilla para evaluar su percepción sobre el problema y las soluciones más viables al mismo. Por último, se revisaron buenas prácticas de empresas comprometidas con la equidad laboral de género en Colombia para crear un marco de referencia sobre acciones a ser implementadas por las empresas líderes en este tema.

Palabras clave:

Discriminación de género, Segregación Ocupacional, Acceso al empleo, Mercado laboral Barranquilla, Mujer y trabajo.

1 Introducción

Las diferencias en el acceso al empleo por razones distintas al nivel de cualificación exigido por el puesto de trabajo es un fenómeno que inquieta a quienes investigan la evolución de los mercados laborales. En aquellos casos en los cuales las diferencias en el acceso al empleo no tienen un motivo justificado, hay indicios de la existencia de discriminación.

Cuando se habla de discriminación se hace referencia a un trato desventajoso hacia grupos diferenciados por sus características personales, ya sean religiosas, físicas –raza, edad, sexo– ó por sus prácticas sociales. En este orden de ideas, se dice que la discriminación de género en el acceso al empleo ocurre cuando un individuo similar a otro del cual sólo difiere en el sexo, tiene una menor probabilidad de acceder a un determinado empleo por razones diferentes a las características exigidas por el cargo.

Adicionalmente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1958) en el C111 Convenio sobre la Discriminación (empleo y ocupación) expone que:

El término discriminación comprende:

- a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;
- b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados. (Artículo 1)

Baquero, Guataquí y Sarmiento (2000) mencionan cuatro tipos posibles de discriminación en el mercado laboral: discriminación salarial, discriminación ocupacional, discriminación en el acceso a capital humano y discriminación en el acceso al empleo. Esta última es en la que se centra la presente investigación y los autores la definen como aquella que “se da cuando un grupo de trabajadores presenta tasas de desempleo sustancialmente mayores que las del otro grupo” (p. 4).

Es importante como punto de partida entender teóricamente las posibles causas de discriminación en el acceso al empleo en contra de la mujer. En este sentido, Becker (1985)

afirma que las mujeres casadas y con hijos dedican menos esfuerzo en una hora de trabajo que el esfuerzo realizado por un hombre en las mismas condiciones en el mismo lapso de tiempo. Esto se debe a que las mujeres además de trabajar deben realizar actividades del hogar que exigen un gran esfuerzo y dedicación. La anterior concepción ha tenido serias implicaciones sobre la diferencia de ingresos y ocupaciones entre hombres y mujeres.

Por otro lado, Becker (1992) asocia el problema de la discriminación laboral a las mujeres con un cambio en su mentalidad, pues encontró que antes de 1960 era mayor el número de mujeres que se graduaban en el colegio, pero eran más los hombres quienes se graduaban en la universidad, esto debido a que las mujeres se casaban y no continuaban ni estudiando ni trabajado, sino que se dedicaban a las tareas del hogar; pero después de 1960 hubo un gran aumento en la participación de la mujer casada en la fuerza laboral activa, debido a que una nueva mentalidad las motivó a reemplazar el tiempo que dedicaban a sus hijos y a las labores del hogar por tiempo de trabajo.

De esta manera, el fenómeno de la discriminación laboral de la mujer puede ser atribuible a la tardía vinculación de la misma al mercado laboral y a los bajos niveles de educación inicial que poseían como respuesta a la interrupción de sus estudios debido a su previa dedicación a las tareas del hogar.

Corroborar la existencia de discriminación de género en el acceso al empleo y su evolución a lo largo del tiempo es especialmente importante porque esta práctica impide una asignación eficiente de la mano de obra y, por lo tanto; debe combatirse desarrollando políticas de inserción laboral tanto a nivel público como privado.

2 Planteamiento del problema

La discriminación, entendida en un sentido amplio, constituye un problema social que debe ser resuelto por los hacedores de política socio económica. En el ámbito particular de acceso al empleo, existe discriminación en contra de las mujeres sí estas tienen una menor probabilidad de acceder al empleo que los hombres simplemente por el hecho de ser mujeres; es decir, sí la decisión del empleador de contratar a un individuo o no está más asociada al género que a las cualificaciones propias de los sujetos.

En general, es social y económicamente importante identificar si existen diferencias en el acceso al empleo entre hombres y mujeres y cuáles son las causas de las mismas. Por ello, muchos autores han analizado el tema desde distintas ópticas y, por lo tanto, este trabajo

procurará agrupar dichos conceptos para abordar el problema con una perspectiva multifacética.

En este contexto, el presente documento buscará responder las siguientes preguntas problematizantes:

- ¿Existen diferencias de género en el acceso al empleo en Barranquilla?
- ¿Cómo evolucionaron las diferencias de género en el acceso al empleo en Barranquilla en el período 2010 y 2017?
- ¿Cuál es la tendencia en torno a las diferencias en el acceso a puestos de liderazgo en función del género del individuo en Barranquilla entre el 2010 y 2017?

2.1 Objetivo general

Determinar la existencia de la discriminación en el acceso al empleo en contra de las mujeres en Barranquilla y su evolución en el período 2010 – 2017 a través del uso de modelos probabilísticos.

2.2 Objetivos específicos

- Estimar las diferentes probabilidades de acceso a cargos jerárquicos que tienen hombres y mujeres en Barranquilla y su evolución entre 2010 y 2017.
- Analizar la percepción del área de Recursos Humanos y mujeres empleadas en diferentes sectores de actividad económica sobre la discriminación en el acceso al empleo por género.

2.3 Hipótesis

En la ciudad Barranquilla se observa que las mujeres tienen una menor probabilidad de acceder a un empleo que los hombres y a su vez, son víctimas de segregación vertical: menor representación de la mujer en los niveles jerárquicos.

3 Estado del arte

A continuación, se expondrán los hallazgos de algunos investigadores que han analizado las diferencias en el acceso al empleo por género a nivel internacional, y posteriormente se hará el análisis a nivel de Colombia.

3.1 Evidencia internacional

Phelps (1972) en un análisis del racismo y el sexismo en Estados Unidos (discriminación racial y discriminación de género) afirma que este tipo de prácticas son paradigmáticas ya que la discriminación empieza desde el mismo momento en que se crea una regla sin una previa investigación. De esta manera el empleador que quiere maximizar su beneficio esperado discriminará a la mujer si éste piensa que son menos calificadas, menos confiables, de menor disponibilidad (maternidad), etc., que los hombres. Dadas estas circunstancias, cuando el costo de conseguir la información de cada candidato es alto, entonces el género es utilizado como una variable representativa del grado de cualificación del individuo.

García (1991) analiza el “empleo femenino en la Argentina: de la modernización de los '60 a la crisis de los '80”. La autora encuentra evidencia en que durante el período de estudio la tasa de participación laboral de las mujeres se incrementó –como resultado del proceso de modernización vivido en Latinoamérica- mientras que la de los hombres disminuyó. Sin embargo, se observa que las mujeres fueron concentradas en ciertos trabajos que tenían muy pocas posibilidades de crecimiento profesional. La autora está de acuerdo con que la menor probabilidad de acceso al empleo por parte de las mujeres se debe a la existencia de discriminación estadística; dicha práctica se refiere a que los empleadores basan sus decisiones en un criterio preconcebido sobre el grupo discriminado y no sobre las características individuales del aspirante al cargo.

Truman y Baroudi (1994) muestran dos tipos de prácticas de discriminación de género en Estados Unidos, una ocurre en el trato que se le da al trabajador cuando ya es contratado y el otro se presenta en las desiguales oportunidades que tienen los candidatos de acceder a un empleo. De este modo, los autores analizan varios tipos de ocupación en los Estados Unidos con sus respectivas tasas de participación femenina, encontrando que dichas tasas son similares en algunos sectores, mientras que en otros están significativamente por debajo.

Entonces, suponiendo que en estos sectores la contratación para las nuevas vacantes sea de recién egresados y se realice directamente con universidades e instituciones técnicas; sugieren

ellos que las causas por las cuales ocurre discriminación en el acceso al empleo se dan: (1) Durante la etapa en que las mujeres forman su actitud hacia cierto tipo de cargos y roles, (2) Durante el proceso de admisión de las universidades y (3) Durante el proceso de aprendizaje en la carrera universitaria / técnica.

Por su parte, Darity y Mason (1998) encontraron prácticas de discriminación en los Estados Unidos analizando avisos laborales en los periódicos más importantes de las ciudades principales; de este modo, hallaron que los avisos de oportunidades de empleo estaban separados tanto para hombres como para mujeres (discriminación en el acceso al empleo). Los autores analizaron los ingresos anuales de las mujeres con hijos, sin hijos, y el de los hombres, controlando por capital humano; encontrando evidencia de segregación ocupacional dado que las mujeres se encontraban en cargos de bajo salario y, además las mujeres con niños percibían ingresos menores.

Freidlin y Gastwirth (2000) desarrollan un modelo de punto de quiebre (inflexión) o cambio de tendencia para analizar la discriminación en el acceso al empleo por género. Ellos parten de que inmediatamente se realiza una queja por prácticas discriminatorias en el acceso al empleo, el empleador cambia sus prácticas de contratación. De este modo, lo importante es analizar el periodo antes de que se realice la queja para evaluar el comportamiento en contratación del grupo discriminado. Este porcentaje de participación se compara con el valor promedio nacional en ese área o industria (en este caso, qué porcentaje de mujeres se contrata durante el periodo de estudio) y luego se analiza el periodo siguiente a la realización de la queja. Con el modelo de cambio de tendencia se analiza si las empresas o sectores están utilizando prácticas de discriminación de género en el acceso a empleos neutrales, o si están discriminando, o si cambian sus prácticas de contratación al momento de recibir quejas o reclamos.

Cacopardo y Maguid (2003) en un análisis de la desigualdad de género en el mercado laboral del área metropolitana de Buenos Aires encontraron que en los trabajos de mano de obra calificada predominaba el empleo masculino, ya que se tenía estigmatizado que el lugar de las mujeres se encontraba dentro de las labores domésticas y que sus habilidades y capacidades eran inferiores a las de los hombres, inclusive, si éstas tenían al menos el mismo nivel de estudios que ellos. Esta discriminación en el acceso al empleo se pudo corroborar con los datos de la encuesta permanente de hogares donde los hombres nativos de Buenos Aires tenían una tasa de participación del 58% en los altos cargos, mientras que las mujeres nativas de Buenos Aires tenían una del 37%.

Analizando los cargos no calificados se continuó con la tendencia de discriminación en el acceso a éstos por parte de las mujeres, ya que para las ofertas de empleo predominantes se exigían hombres, debido a que a las mujeres se les identificaba con menos capacidades y menos compromiso laboral que ellos, puesto que tenían que cuidar del hogar, realizar las labores domésticas y en muchos casos eran madres cabezas de familia.

Por otra lado, Stevenson (2003), después de analizar los reportes y reclamos que se presentaban en las Oficinas Administrativas Nacionales de México, encontró que en dicho país había discriminación de género en el lugar de trabajo, asociado a prácticas abusivas contra las trabajadoras embarazadas: (1) Antes de ser contratadas, muchas trabajadoras debían hacerse un examen de embarazo y si era positivo la mujer no era aceptada (discriminación en el acceso al empleo), (2) Algunos empleadores despedían a las mujeres embarazadas para no tener que cubrir los beneficios por maternidad. Además, las mujeres contratadas eran víctimas de exigencias de índole sexual por parte de gerentes y supervisores y si no accedían a estas, las reasignaban a tareas de mayor esfuerzo físico o a aéreas donde estaban en contacto con gases químicos y manejo de desechos.

Amarante y Espino (2004) analizaron la segregación ocupacional de género y las diferencias en las remuneraciones de los asalariados privados en Uruguay en el período 1990 – 2000. La principal conclusión a la que llegó la investigación –y que coincidió con los hallazgos encontrados en otros países- es que los salarios femeninos son afectados de manera negativa por la concentración de las mujeres en ciertas ocupaciones, de igual forma, sin importar que las capacidades y características generales de las mujeres aumenten, [...] la brecha salarial entre hombres y mujeres no se ve reducida debido a la segregación y a la discriminación. (Como se citaron en Barraza, 2010, p. 5)

Carmona y Véliz (2005) en su artículo Discriminación Laboral: aspectos doctrinarios y situación en Chile, realizaron una revisión bibliográfica sobre la discriminación laboral y centraron su atención en la discriminación por sexo, edad, apariencia y por la tendencia de los individuos a pertenecer a un sindicato. Los autores afirman lo siguiente:

Las mujeres, que representan aproximadamente el 34% de la fuerza laboral, han tenido que sufrir algún tipo de discriminación laboral, ya sea recibiendo salarios menores (en igualdad de condiciones, en comparación con los hombres); excluyéndolas de ciertas labores porque no son para mujeres o porque es más caro contratarlas (debido a los

permisos de maternidad, por ejemplo) o simplemente ubicándolas en un puesto de trabajo inferior o de menor nivel, o poner impedimentos para que las asciendan a mejores puestos aun estando capacitadas. (Carmona & Véliz, 2005, p. 21)

Duguet y Petit (2005) realizaron un ejercicio donde analizaron la discriminación en el acceso al empleo en el sector financiero francés y encontraron que las diferencias entre mujeres y hombres para obtener una entrevista de trabajo son explicadas principalmente por la expectativa de maternidad de las mujeres jóvenes. En este artículo científico se utiliza la probabilidad de ser entrevistado como medida de la discriminación del acceso al empleo, de este modo, se espera que el candidato/a reciba una entrevista cuando el empleador considere que tiene una oportunidad significativa de obtener el trabajo. Para obtener resultados más precisos se controló para los candidatos que la apariencia física y la personalidad no fueran criterios determinantes en los resultados. Otros factores también fueron controlados como: Curriculum vitae, lugar de residencia, experiencia laboral, estudios realizados, hobbies, licencia de conducción, nombres y apellidos comunes en Francia. Adicionalmente, escogieron el sector financiero por ser el de mayor participación femenina con un 53%.

Una vez postuladas las hojas de vida y teniendo en cuenta que la aplicación es positiva cuando el empleador ofrece una entrevista de trabajo o cuando pregunta por más información sobre la disponibilidad y estudio realizados del candidato, los resultados fueron los siguientes: (1) Las mujeres de 25 años sin hijos tienen una menor probabilidad que sus similares en hombres de obtener entrevistas de trabajo. (2) Cuando las mujeres sin hijos alcanzan los 37 años, esta inequidad se reversa y tienen una mayor probabilidad que los hombres de obtener entrevistas de trabajo. Esto puede estar relacionado a que las mujeres de 37 años tienen una menor tasa de maternidad. (3) Las mujeres de 37 años con hijos tienen una probabilidad similar de obtener entrevistas de trabajo igual a la de los hombres

Escolano (2006) analiza la discriminación de género en un medio meritocrático; apuntando al caso específico de las profesoras en las universidades de España. Lo que la autora encuentra es que las profesoras en España están exentas de los círculos de poder académicos que se forman dentro de las universidades. La autora expone que a pesar de que las mujeres constituyen el mayor número de estudiantes en las universidades españolas y obtienen los mejores promedios en las mismas, no logran tener fácil acceso a cargos universitarios de alta responsabilidad y envergadura debido a discriminaciones internas de los centros de educación superior y debido a barreras autoimpuestas en muchas ocasiones como consecuencia de comportamientos excluyentes previos.

Por su parte, Ibáñez (2008) utiliza el Censo de Habitantes, la Encuesta de Población Activa y la Encuesta de Estructuras Salariales de España en el año 2001 para corroborar la hipótesis de que existe una barrera invisible en el sector productivo de dicho país: la discriminación de género en el acceso al empleo. Los resultados encontrados revelan que las ocupaciones segregadas tienen una importancia considerable en el aparato productivo del país y perjudica en términos salariales a las mujeres, pues los trabajos “femeninos” perciben una remuneración inferior.

Fernández y Llorente (2008) hicieron un análisis de la evolución de la segregación laboral por género en España, encontrando “que a pesar de que la segregación por género ha ido disminuyendo, aún se constituye en una de las características principales de los mercados laborales de los países desarrollados” (Barraza, 2010, p. 5). Los autores estiman el índice de concentración de las mujeres en las diferentes ramas de la actividad económica. El principal hallazgo de estos autores ha sido demostrar que la segregación laboral por género siguió creciendo a lo largo de la primera década del siglo XXI en España, lo que demuestra que el fenómeno aún existe.

Paniagua (2009) basándose en el método de Gronholm, el cual se centra en los criterios que suelen tomarse en cuenta para elegir a la persona que ocupará determinado puesto en una empresa, encuentra que cuando los recursos humanos no generan las utilidades esperadas, los prejuicios en la elección juegan un papel importante en la definición de si es o no una buena persona para el cargo. Los prejuicios más comunes que limitan el acceso al empleo son la apariencia, la religión, la orientación sexual, el sexo, el estado civil, entre otros.

Ardanche y Celiberti (2011) realizaron un análisis descriptivo de las políticas públicas de promoción de empleo en Uruguay en la última década y de su impacto directo en las mujeres. Las autoras destacan que en Uruguay existe voluntad por parte de las mujeres para acceder al mercado laboral y lograr su autonomía financiera y mejorar así su calidad de vida, pero persisten las barreras que impiden su acceso. En este sentido, las mujeres se enfrentan en el mercado laboral a “techos de cristal” y “pisos pegajosos”, que las limitan de diferentes maneras en ambos extremos por su sola condición de mujeres” (Ardanche & Celiberti, 2011, p. 9).

[...] los techos describen el freno en el acceso de las más capacitadas (más incluso que muchos hombres) a los estadios superiores de las estructuras jerárquicas por mecanismos no siempre visibles de discriminación, el piso pegajoso alude a la

situación de las mujeres en los estadios más bajos de las jerarquías, con magros salarios, empleos informales y de baja calidad, y con pocas perspectivas de progreso, a las que se les hace muy difícil salir de esas situaciones, principalmente por la inexistencia de apoyos para los cuidados (que no pueden costear) y por la falta de oportunidades de capacitación en el trabajo, casi como si una fuerza invisible las mantuviera pegadas al piso. (Ardanche & Celiberti, 2011, p. 9)

Las barreras de la desigualdad en Cataluña han convergido. Actualmente, la desigualdad no se da tanto en la cantidad de hombres y mujeres ocupados, ni en la cantidad de hombres y mujeres asalariados. Sino que esta desigualdad se ha acentuado, en otros puntos. Uno de ellos es la segregación horizontal, es decir que las mujeres se encuentran concentradas en el sector de los servicios, que casualmente es el sector en el que menos se cobra. A esto hay que añadirle el hecho de que por regla general las mujeres cobran menos que los hombres, y que las mujeres se concentran en las jornadas parciales que también es donde se cobra menos, puesto que muchos hombres no se hacen responsables de la crianza de sus hijos ni de las tareas del hogar lo que implica que estas tareas las acaben realizando las mujeres. (Cruces, 2014, p. 47)

La OIT (2016) en su publicación sobre Las Mujeres en el Trabajo manifiesta:

[Que] la desigualdad entre mujeres y hombres persiste en los mercados laborales mundiales, en lo que respecta a las oportunidades el trato y el resultado. En muchas regiones del mundo, en comparación con los hombres las mujeres tienen más probabilidades de encontrarse y permanecer en situación de desempleo, tienen menos oportunidades de participar en la fuerza de trabajo –y cuando lo hacen- suelen verse obligadas a aceptar empleos de peor calidad. (p. 13)

Esto es especialmente cierto en aquellas regiones con bajo nivel de desarrollo económico y Latinoamérica hace parte de éste grupo; a pesar del escenario negativo, la lucha por la igualdad de género es parte importante en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible; la creación de mejores empleos para las mujeres, la adopción de medidas para reconocer, redistribuir y reducir las labores domésticas no remuneradas y la protección social universal serán clave para alcanzar los 17 objetivos de desarrollo Sostenible.

Finalmente, el Foro Económico Mundial realizó un trabajo conjunto con LinkedIn para entender las discrepancias de las distribuciones de género en los diferentes campos laborales considerando más de 100 países y 12 industrias. Tal como se muestra en el Gender Gap

Report 2017, el resultado de la investigación demuestra que, en los últimos 10 años, todas las industrias han visto un aumento en la proporción de mujeres contratadas para puestos de liderazgo. A pesar de esto, la representación del liderazgo femenino se mantiene por debajo del 50% en todas las industrias, aunque cada industria exhibe una brecha de género de liderazgo diferente.

Las brechas más grandes se encuentran en los campos de Energía y Minería, Software y Servicios de Tecnología e Informática. Industrias como Energía y Minería han visto relativamente poco progreso y los avances en términos de contratación de mujeres no compensan el gap que continua sin cubrir. Por su parte, otras industrias, como software y servicios de TI, han logrado un progreso significativo desde una base baja (World Economic Forum, 2017).

La proporción de mujeres en la industria de Salud, Educación, Organizaciones sin fines de lucro, Legal, Administración pública y Medios y comunicaciones supera el 50%. De estos sectores, Salud, Educación y Sin fines de lucro emplean a más mujeres que hombres, mostrando una brecha de género inversa. Sin embargo, esa brecha de género inversa no equivale a la paridad cuando se trata de contratar mujeres para puestos de liderazgo dado que, entre estos sectores, el único actualmente en tendencia hacia la paridad total es sin fines de lucro (World Economic Forum, 2017).

El informe cita estimaciones recientes que sugieren que la paridad económica de género podría agregar \$ 250 mil millones adicionales al PIB del Reino Unido, \$ 1.750 mil millones al de Estados Unidos y \$ 2,5 billones al PIB de China. Con la tasa de progreso actual, la brecha global de género global tardará cien años en cerrarse, mientras que la brecha en el lugar de trabajo no se cerrará en 217 años. (Harris, 2017, párr. 15-16)

Adicionalmente, a pesar del lento pero constante avance alcanzado en torno a la igualdad de género en la última década a nivel global, el 2017 no fue un gran año dado que, por primera vez (desde 2006) se observó un aumento de la brecha entre hombres y mujeres en la salud, la educación, la política y la economía evidenciando la necesidad latente de seguir accionando en la lucha contra este problema (Harris, 2017).

3.2 Estado del arte en Colombia

3.2.1 Evidencias de la existencia de discriminación de género en contra de las mujeres en Colombia

La discriminación en el acceso al trabajo es un tema difícil de demostrar y condenar y por ello, para combatirla, es indispensable que se continúe investigando el problema e identificando sus causas y los principales sectores que la padecen. A continuación, se hace un breve resumen de investigaciones sobre discriminación laboral de género en Colombia; en general se observa que los trabajos expuestos estudian solamente la discriminación salarial por género mostrando evidencias de la misma.

Castellar y Uribe (2003) estiman los determinantes de la duración del desempleo en el Área Metropolitana de Cali en los años 1988, 1992, 1994, 1996 y 1998, con información suministrada por la Encuesta Nacional de Hogares –ENH- y la base de datos del Centro de Información del Empleo –CIE- del SENA. En cuanto a la relación entre la duración y las características propias de la fuerza de trabajo y la estructura de mercado, los autores observaron, de acuerdo a las diferentes fuentes de información, que los jefes de hogar y el hecho de ser hombres, disminuye la duración del desempleo; mientras que los ingresos no laborales, la experiencia y los sectores económicos con mayor dispersión salarial tienen un efecto positivo en la duración. El papel de la educación es muy interesante, pues obtienen que los 8 primeros años de educación aumentan el tiempo de búsqueda, y a partir de allí lo disminuye.

Martínez (2003), analiza la duración del empleo y desempleo en las diez principales áreas metropolitanas de Colombia en 1986, 1992, 1996 y 2002, así como también los factores que determinan la probabilidad de salir de estos estados teniendo en cuenta el género de la población objeto de estudio. Cabe aclarar que el autor sólo incluyó en la información de los ocupados, aquellos que han trabajado menos de 10 años. El análisis determinó que, entre las personas menores de 45 años, las mujeres con mayor educación, los hombres a cargo de niños menores de 6 años y los trabajadores del sector informal, tienen mayor probabilidad de salir del desempleo.

Por su parte, Abadía (2005) estudia la discriminación estadística por sexo en el mercado laboral colombiano, utilizando los datos de la Encuesta Continua de Hogares para el segundo trimestre de 2003. Según el concepto de discriminación estadística, el empleador tenderá a

pagar un salario menor a los individuos cuyo grupo sea menos productivo en conjunto; por ejemplo, se discrimina en contra de las mujeres porque grupalmente son más propensas a desertar voluntariamente del trabajo o porque dejan de adquirir experiencia laboral al dedicarse al cuidado del hogar. Otra forma en que el empleador puede segregar es asignando trabajos de menor calidad a aquellos individuos pertenecientes al grupo discriminado. Esta discriminación tiende a desaparecer cuando el individuo discriminado demuestra excelentes habilidades dentro del trabajo asignado; sin embargo, la dificultad inicial es el acceso al empleo.

La metodología usada por Abadía (2005) fue el test de discriminación estadística de Altonji y Pierret (2001) que, basada en ciertos supuestos, permite demostrar si existe o no discriminación estadística teniendo en cuenta la educación y la raza del individuo. Para hacer el análisis se diferenciaron los sectores público y privado y se escogieron tres grupos de análisis:

Individuos hijos del jefe del hogar con características diferentes: 30 años o menos, de 20 años o más y casados o en unión libre e individuos de 20 años o más y solteros [...] Los resultados mostraron que no había evidencia de discriminación en el sector público, pero que si existe alguna en el privado. (Abadía, 2005, p. 3)

Tenjo y Herrera (2009) realizan en Colombia dos ejercicios con el propósito de presentar evidencia de discriminación, los autores utilizaron datos de la Encuesta de Calidad de Vida de 2003 y solamente trabajadores asalariados que trabajan más de 35 horas semanales. Se excluyen trabajadores independientes y empleadores. La limitación a empleados que trabajan más de 35 horas se hace a fin de evitar que los trabajadores de tiempo parcial sesguen las comparaciones presentadas.

El primer ejercicio consistió en una descomposición del salario mensual por ocupación y nivel de calificación en la que se busca conocer qué tanto de las diferencias salariales se debe a diferencias en la estructura ocupacional y qué tanto se puede explicar por diferencias salariales dentro de cada ocupación. En este sentido, Tenjo y Herrera (2009) encontraron que las diferencias salariales promedio se deben a dos posibles causas: una es que hay diferencias en las estructuras ocupacionales de los dos grupos comparados y la otra causa radica en el hecho de que puede haber diferencias salariales dentro de cada ocupación y nivel de calificación.

El segundo ejercicio realizado por Tenjo y Herrera (2009), consistió en estimar la descomposición de Oaxaca basada en la estimación de ecuaciones de Mincer, que produce un indicador del posible nivel de discriminación salarial; los resultados fueron los siguientes: los hombres ganaban mensualmente en promedio \$50.881 más que las mujeres. Ahora bien, dicha diferencia tiene dos componentes: una es la estructura ocupacional de hombres y mujeres y la otra, las diferencias salariales dentro de cada ocupación. Lo interesante de la situación es que el componente que corresponde a estructura ocupacional es negativo, indicando que en general las mujeres se localizan en las ocupaciones que pagan salarios más altos y que si se les hubieran pagado lo mismo que a los hombres en cada ocupación deberían haber ganado en promedio aproximadamente \$141.000 mensuales más que los hombres.

Por otro lado, el componente de discriminación, es decir; la diferencia que se debe a que en cada ocupación y nivel de calificación las mujeres recibían salarios mensuales menores que los hombres, es de \$191.890 mensual. Esto muestra que, con la estructura ocupacional existente, las mujeres ganaban casi \$200.000 pesos mensuales menos de lo que hubieran ganado si les hubieran pagado el mismo salario que a los hombres en cada ocupación. Según estos resultados encontrados por Tenjo y Herrera (2009), se podría afirmar que en general, las mujeres gravitan hacia las ocupaciones que pagan más, pero que dentro de cada ocupación reciben salarios inferiores a los que reciben los hombres.

Por otro lado, Chávez (2012) analiza las brechas salariales entre hombres y mujeres en el sector público y privado en Colombia a partir de la estimación de “ecuaciones de ingreso “mincerianas” por sexo para cada sector, encontrando y corrigiendo el sesgo de selección a través del método de Heckman” (p. 4). Los resultados muestran que, si bien para el sector público no hay evidencia estadística de discriminación, en el sector privado persiste la brecha salarial a pesar de una mayor dotación en capital humano de la mujer.

La Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer de Colombia (2012) revela, en su publicación “Lineamientos de la política pública nacional de equidad de género para las mujeres”, que aún persisten diversas formas de discriminación que afecta a las mujeres e impiden el ejercicio de sus derechos y el desarrollo de sus capacidades; especialmente para aquellas mujeres que enfrentan situaciones de espacial vulnerabilidad generando una afectación desproporcionada y una relación inequitativa. Por lo tanto, la política pública nacional de equidad de género está orientada a asegurar el pleno goce de los derechos de las mujeres en Colombia, garantizando el principio de igualdad y no discriminación. Entre las principales estrategias para alcanzar este objetivo aparecen: la plena participación en el

mercado laboral con igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida laboral y familiar, la protección de los derechos de las mujeres en riesgo y el fomento a la participación en instancias de poder y toma de decisiones.

Chávez y Ríos (2014), en su artículo sobre discriminación salarial por género “efecto techo de cristal” en las siete principales áreas metropolitanas de Colombia, analizan la existencia de discriminación ocupacional en las mujeres en Manizales, Bogotá, Cali, Bucaramanga, Medellín, Pasto y Barranquilla en el período 1984 – 2010. El análisis descriptivo de los indicadores laborales básicos y la aplicación de un modelo probabilístico les permitió establecer que existe una barrera invisible explicada por los prejuicios del empleador que impiden que las mujeres alcance determinados cargos directivos o lo hagan en menor proporción que hombres.

Durante 2017, Colombia ocupó el puesto 36 de 144 en el ranking de Global de Gap de Género publicado por Foro Económico Mundial (FEM) alcanzando una puntuación de 0.731. “El Índice Global de Brecha de Género tiene como objetivo medir esta brecha en cuatro áreas clave: salud, educación, economía y política” (Harris, 2017, párr. 6). Colombia tuvo resultados positivos en salud y educación logrando cerrar completamente su brecha en términos de salud y supervivencia, además de lograr avances significativos en materia de educación de acuerdo a lo publicado por el FEM en el Gender Gap Report 2017.

Además, en lo que a participación y oportunidades económicas se refiere, se aprecia una reducción en el índice de brecha de género; sin embargo, “en términos de inequidad salarial sigue siendo alta, incluso aumentó en comparación con el 2016, pues cayó 11 puestos y llegó al 113 de 144 analizados” (Portafolio, 2017, párr. 8).

Por otro lado, de acuerdo a los hallazgos publicados en Ranking de Equidad de Género (PAR) 2017 de Aequales¹, en Colombia sólo el 38.1% de las empresas cuentan con mujeres en posiciones de liderazgo y únicamente el 35.37% de los puestos de junta directiva son ocupados por mujeres; la brecha salarial a favor de hombres es de un 22.29% para el segundo nivel y 15.18% para el tercer nivel. E

El 32.48% de las organizaciones que participaron en la tercera edición de PAR cuenta con políticas de equidad de género y/o diversidad, el 36.75% incluye a hombres y

¹Aequales es una empresa social que realiza consultoría para transformar las organizaciones a través de la equidad de género y la diversidad, promoviendo condiciones y oportunidades laborales equitativas para hombres y mujeres, mediante el desarrollo de sus capacidades y su libertad. Aequales busca disminuir las brechas de género en el ámbito laboral y así contribuir al desarrollo inclusivo de Latinoamérica (Aequales, s.f.).

mujeres en sus comunicaciones escritas e imágenes y un 22.22% cuenta con manual de comunicaciones para evitar sesgos de género. (Aequales - Colegio de Estudios Superiores de Administración, 2017, p. 7)

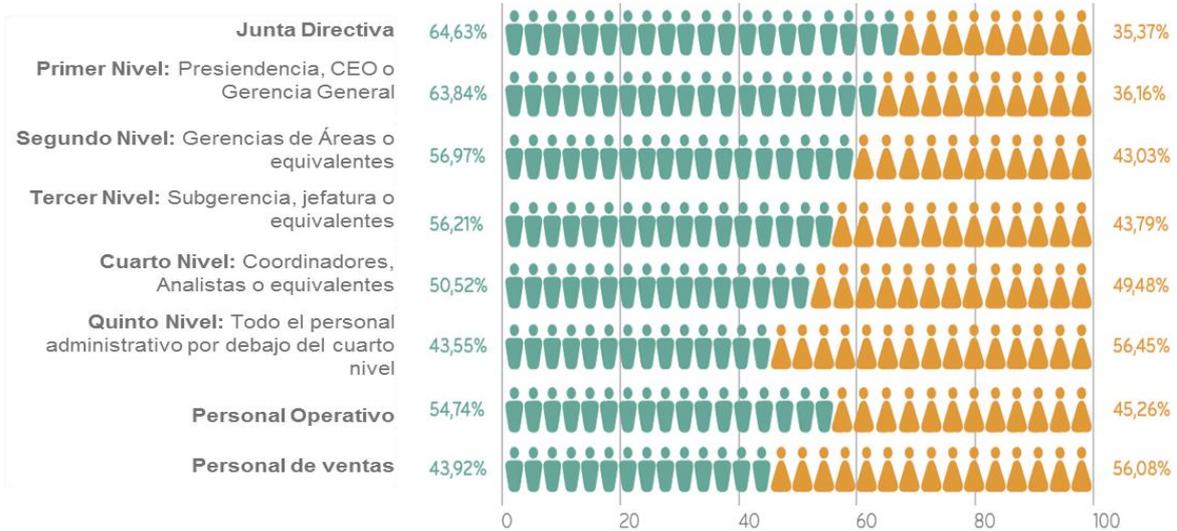


Figura 1. El techo de cristal

Fuente: PAR - Ranking de equidad de género en las organizaciones informe de resultados para Colombia sector privado (2017)

En la gráfica se evidencia el fenómeno del techo de cristal. Mientras que en el quinto nivel existe una brecha de 12.9% a favor de las mujeres, esta diferencia incrementa hasta un 29.26% a favor de los hombres a nivel de junta directiva, haciendo una transición progresiva a medida que se sube jerárquicamente en la pirámide organizacional. (Aequales, 2017, p. 17)

Por lo tanto, a medida que se escala en la pirámide organizacional es más difícil para la mujer acceder a cargos de poder, aparece un techo invisible que impide el ascenso y continuo desarrollo de un gran porcentaje de la población femenina. Muchos investigadores asocian este hecho a que las mujeres en paralelo a su vida laboral empiezan a dedicar más tiempo a las tareas del hogar, los embarazos y períodos extendidos de licencia de maternidad juegan muchas veces en contra del desarrollo de la mujer dentro de la organización.

Por último; al enfocar en Barranquilla, el Departamento Nacional de Planeación² (2018) revela que existe una mayor brecha salarial por género que en el resto de las 13 áreas consideradas en la Gran Encuesta Integrada de Hogares. “En 2017, se observa que las mujeres de Barranquilla obtienen un ingreso nominal que equivale tan solo al 71,5% de lo que gana un hombre, mientras que en el resto de las 13 áreas las mujeres devengan un 82,5% de lo que obtienen los hombres” (p. 4). Este hallazgo refuerza la importancia de analizar el fenómeno de discriminación en el acceso al empleo en Barranquilla y su área metropolitana; que en conjunto con la discriminación salarial impactan de manera negativa en las posibilidades de empoderamiento de las mujeres y el desarrollo de una sociedad justa y equitativa.

3.2.2 Iniciativas locales en contra de la discriminación de género en Colombia

De acuerdo a la publicación de la Consejería presidencial para la equidad de la mujer (2012), en Colombia se ha impulsado el desarrollo de políticas públicas en pro de las mujeres desde 1984 en primera instancia a través de la Política para la Mujer Rural mediante el CONPES 2109³. Sin embargo, fue la Constitución de 1991 la que mostró un verdadero cambio en el marco legal en torno al principio de igualdad y no discriminación.

Es así como el Estado colombiano en pro de la lucha contra la discriminación plasmó en la Constitución Política de Colombia de 1991:

Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. (Art. 13)

Adicionalmente, el Artículo 43 promulga:

[Que] la mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación. Durante el embarazo y después del parto gozará de especial asistencia y protección del Estado, y recibirá de éste un subsidio alimentario si entonces estuviere desempleada o desamparada.

² DNP: Departamento Nacional de Planeación de Colombia, su misión es Liderar, coordinar y articular la planeación de mediano y largo plazo para el desarrollo sostenible e incluyente del país (Departamento Nacional de Planeación, s.f.).

³ Los Documentos CONPES establecen lineamientos sobre el manejo económico y el desarrollo social y ambiental. Son elaborados por el Consejo Nacional de política económica y social. su implementación les corresponde a los gobiernos nacional, departamental y municipal

Ambos artículos reflejan una posición clara del estado en contra de cualquier tipo de discriminación y resaltan la igualdad de género; sin embargo, en la práctica se encuentra evidencia que dicha igualdad no ocurre y, por lo tanto; las empresas u organismos que realicen prácticas discriminatorias de este tipo están atentando contra la Constitución.

En estas tres últimas décadas los gobiernos nacionales han elaborado de manera continua diferentes políticas para las mujeres: en 1992, se formuló la Política Integral para la Mujer, en 1994 la Política de Participación y Equidad y de la Mujer –EPAM–; en 1999, el Plan de Igualdad de Oportunidades para la Mujeres; en el año 2003, la Política Mujeres Constructoras de Paz, los Lineamientos de la política pública nacional de equidad de género para las mujeres en 2012 y el CONPES Social 161 en 2013. (CEPAL, 2014, p. 4)

Por otro lado, en Colombia desde 2013 existe un programa de certificación de sistemas de gestión en igualdad de género conocido como el Sello de Equidad Laboral EQUIPARES. “Este programa invita a empresas y organizaciones a trabajar por el cierre de brechas de género en el lugar de trabajo, mediante la implementación de medidas de igualdad, acciones afirmativas y de transversalización de género” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019, párr. 1).

Las empresas que cumplan los requisitos, reciben esta certificación otorgada por el Ministerio del Trabajo y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. “La implementación del Programa de Certificación EQUIPARES en las organizaciones y empresas se basa en el modelo de mejora continua que se enmarca en la metodología del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar)” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019, párr. 3).

La implementación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género – Equipares analiza cada una de estas dimensiones del ámbito laboral:

- Reclutamiento y selección
- Promoción y desarrollo
- Capacitación
- Remuneración y salario
- Ambiente de trabajo, salud y calidad de vida

- Acoso laboral y sexual en el lugar de trabajo
- Comunicación no sexista y lenguaje incluyente
- Conciliación de la vida personal, familiar y laboral con corresponsabilidad

4 Metodología y técnicas a utilizar

El presente trabajo tendrá un enfoque de investigación mixto; por definición, los procesos mixtos o multimodales implican la recolección, el análisis y la vinculación de datos cualitativos y cuantitativos. Se considera que éste enfoque de investigación permitirá abordar el problema con mayor amplitud, profundidad y riqueza interpretativa.

El diseño mixto a desarrollar será en dos etapas, es decir; se aplicará primero un enfoque cuantitativo y después el enfoque cualitativo de forma independiente, y en cada etapa se seguirán las técnicas correspondientes a cada metodología. A continuación, se detalla cómo se llevará a cabo cada etapa:

4.1 Enfoque cuantitativo

Se usará este enfoque con el fin de evaluar los efectos de unas variables sobre otras (explicativas y correlacionales), permitiendo enfocar en estas de la manera más exacta y concreta posible. Para lograr este objetivo se utilizará una fuente información secundaria que se detalla a continuación:

4.1.1 Datos

La base de datos utilizada para desarrollar el presente trabajo corresponde a la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) recopilada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) en los años 2010 a 2017

La GEIH comenzó a aplicarse en Colombia a partir del 10 de agosto de 2006 y cubre el total nacional, cabecera y resto. El eje central de la GEIH es el mercado laboral, aunque también incluye otros temas de interés nacional como salud, educación, trabajo infantil, justicia, entre otros. El marco muestral está constituido por el inventario cartográfico y el listado de viviendas obtenidas de la Muestra Maestra de Hogares, con actualizaciones permanentes y nuevos recuentos de edificaciones y viviendas a través de la misma. “Teniendo en cuenta los objetivos y las características del marco, se optó por una muestra probabilística,

estratificada, de conglomerados, de múltiples etapas” (Organización Internacional del Trabajo, 2018, p. 7).

Partiendo de los datos de dicha encuesta se realizará un análisis descriptivo del mercado laboral de las principales áreas metropolitanas del país en busca de evidencias sobre diferencias en las tasas de desempleo por género, diferencias en el tipo de ocupaciones desempeñadas por hombres y mujeres y también diferencias regionales en la calidad de empleo según el género del individuo.

Posteriormente se estimarán modelos probit⁴ que permita calcular las diferencias entre la probabilidad de acceder al empleo y cargos directivos de los individuos según el género, intentando probar además la existencia de discriminación en el acceso al empleo en contra de las mujeres.

4.1.2 Estimación de la probabilidad de estar ocupado: un modelo probit

- **Especificación del modelo:**

Las variables a utilizar en el modelo se describen a continuación:

Tabla 1. *Variables modelo de probabilidad de estar ocupado*

VARIABLE DEPENDIENTE	
Ocup	Dummy igual 1 sí el individuo está ocupado y 0 cuando está desempleado
VARIABLES INDEPENDIENTES: Probit Ocup	
Mujer	Dummy igual 1 sí el individuo es mujer y 0 cuando es hombre
ECivil	Variable dummy igual a 1 sí el individuo está casado o vive en unión libre y 0 sí el individuo está soltero, viudo o separado.
JefeH	Variable dummy igual a 1 sí el individuo es el jefe de hogar y 0 en otro caso.
Edad	Número de años de vida del individuo.
Edad²	Edad elevada al cuadrado

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta que la variable explicada es dicotómica, es decir, que sólo puede tomar dos estados –estar empleado o estar desempleado-, la metodología más adecuada para llevar a cabo el análisis es realizar la estimación del modelo probit, por medio de la ecuación:

$$Ocup = \beta_0 + \beta_1 Mujer + \beta_2 JefeH + \beta_3 Edad + \beta_4 Edad^2 + \beta_5 ECivil$$

⁴ El modelo Probit es un tipo de regresión probabilística que nos permite identificar la probabilidad de ocurrencia de ambos fenómenos en relación a unos factores externos o variables independientes

4.1.3 Estimación de la probabilidad de ser Patrón o Empleador: Un *modelo probit*

- **Modelo:**

Con el propósito de evidenciar la segregación vertical por género en el mercado laboral de Barranquilla se estimará el siguiente modelo Probit:

$$Jefe = \beta_0 + \beta_1Mujer + \beta_4JefeH + \beta_5ECivil + \beta_6Edad + \beta_7Edad^2$$

Donde:

Tabla 2. Variables modelo de probabilidad de ser jefe

VARIABLE DEPENDIENTE	
Jefe	Dummy que toma el valor de 1 cuando el individuo es patrón o empleador y cero (0) en otro caso.
VARIABLES INDEPENDIENTES: Probit Ocup	
Mujer	Dummy igual 1 sí el individuo es mujer y 0 cuando es hombre
Ecivil	Variable dummy igual a 1 sí el individuo está casado o vive en unión libre y 0 sí el individuo está soltero, viudo o separado.
JefeH	Variable dummy igual a 1 sí el individuo es el jefe de hogar y 0 en otro caso.
Edad	Número de años de vida del individuo.
Edad²	Edad elevada al cuadrado

Fuente: elaboración propia

4.2 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo permitirá comprender las experiencias y puntos de vista de los individuos encuestados y usar esto como insumo para generar recomendaciones para combatir la discriminación laboral de género en Barranquilla. La encuesta estará dirigida a dos grupos de estudio en diferentes sectores de actividad de económica en la ciudad de Barranquilla:

- Mujeres que actualmente cuentan con un empleo formal y
- Trabajadores del área de Recursos Humanos

La encuesta se aplicará vía SurveyMonkey y serán enviadas vía correo electrónico con el objetivo de llegar al mayor número de respondientes posibles.

4.3 Tabla de síntesis – Metodología

Tabla 3. Fuentes primarias y secundarias de datos, muestra y técnicas de procesamiento

Objetivos General y Específicos	Fuente secundaria de datos	Fuente primaria de datos/ Instrumento de recolección	Población/muestra	Técnicas de procesamiento
Proponer un conjunto de soluciones orientadas a combatir la discriminación de género en el acceso al empleo en Barranquilla.	Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) – Departamento Nacional de Estadística de Colombia	N.A	Población: Barranquilla y su Área Metropolitana P. Total: 1.873.000 Muestra GEIH. AM de Barranquilla: 38.164 individuos	Método Cuantitativo, análisis estadístico (Descriptivo y Probabilístico) con el software Stata.
Analizar las diferencias en el acceso al empleo por género en Barranquilla y sus causas en el período 2010 – 2017 a través del uso de modelos probabilísticos.	Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) – Departamento Nacional de Estadística de Colombia	N.A	Población: Barranquilla y su Área Metropolitana P. Total: 1.873.000 Muestra GEIH. AM de Barranquilla: 38.164 individuos	Método Cuantitativo, análisis estadístico (Descriptivo y Probabilístico) con el software Stata
Estimar las diferentes probabilidades de acceso al empleo que tienen hombres y mujeres en Barranquilla y sus causas – discriminación y/o diferencia en dotaciones-.	Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) – Departamento Nacional de Estadística de Colombia	N.A	Población: Barranquilla y su Área Metropolitana P. Total: 1.873.000 Muestra GEIH. AM de Barranquilla: 38.164 individuos	Método Cuantitativo, análisis estadístico (Descriptivo y Probabilístico) con el software Stata
Determinar la evolución de las diferencias por género en el acceso al empleo en Barranquilla en el período 2010 – 2017.	Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) – Departamento Nacional de Estadística de Colombia	N.A	Población: Barranquilla y su Área Metropolitana P. Total: 1.873.000 Muestra GEIH. AM de Barranquilla: 38.164 individuos	Método Cuantitativo, análisis estadístico (Descriptivo y Probabilístico) con el software Stata
Identificar cuál es la percepción del área de Recursos Humanos y mujeres empleadas en diferentes sectores de actividad económica sobre la discriminación ocupacional por género.	N.A	Fuente Primaria: Encuestas auto administradas Instrumento de Recolección: Survey Monkey vía Correo Electrónico	Población: Barranquilla y su Área Metropolitana P. Total: 1.873.000 Muestra Encuesta: Total: 122	Método Cualitativo, codificación y análisis de datos a través del programa Excel.

Fuente: elaboración propia

5 Análisis descriptivo de la población

5.1 Características generales de la población

En esta sección se analiza la distribución de la población por género, el estado civil, el nivel educativo y el parentesco con el jefe del hogar, debido a que estas variables son factores que influyen en el nivel de acceso al empleo. Teniendo en cuenta la naturaleza de la presente investigación, el análisis se realiza diferenciado dichas variables de acuerdo al género de los individuos.

En primera instancia, se observa que el 51% de la población del Área Metropolitana de Barranquilla es de género femenino y el 49% restante masculino, esta relación se ha mantenido a lo largo del período de estudio (2010 a 2017).

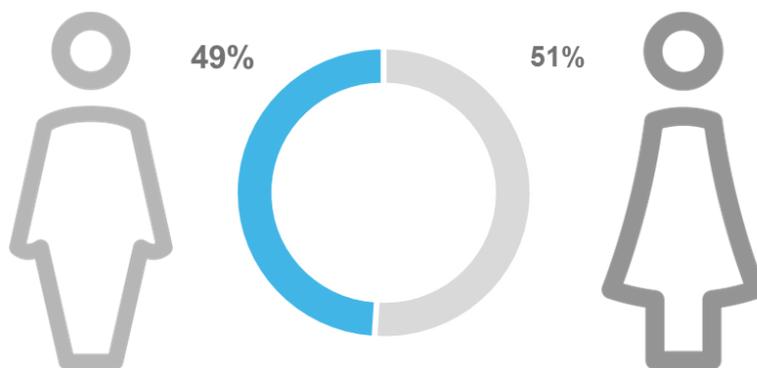


Figura 2. Distribución de la población por género 2017

Fuente: elaboración propia con base en datos de la GEIH - DANE (2017). Barranquilla, Colombia

Contrario a los hombres, las mujeres son más propensas a estar solas que en pareja; al enfocarse en el estado civil, se encuentra que el 52% de la población femenina se encuentra soltera, ha enviudado o son separadas, mientras que el 48% restante se encuentra casada o vive en unión libre.

Al comparar 2017 vs 2010 (Gráfico 2) se observa una leve disminución del gap entre los dos subgrupos de estado civil en las mujeres, al mismo tiempo que el porcentaje de hombres casados o en unión libre empezó a ser más importante que el otro subgrupo, 51% y 49% respectivamente.

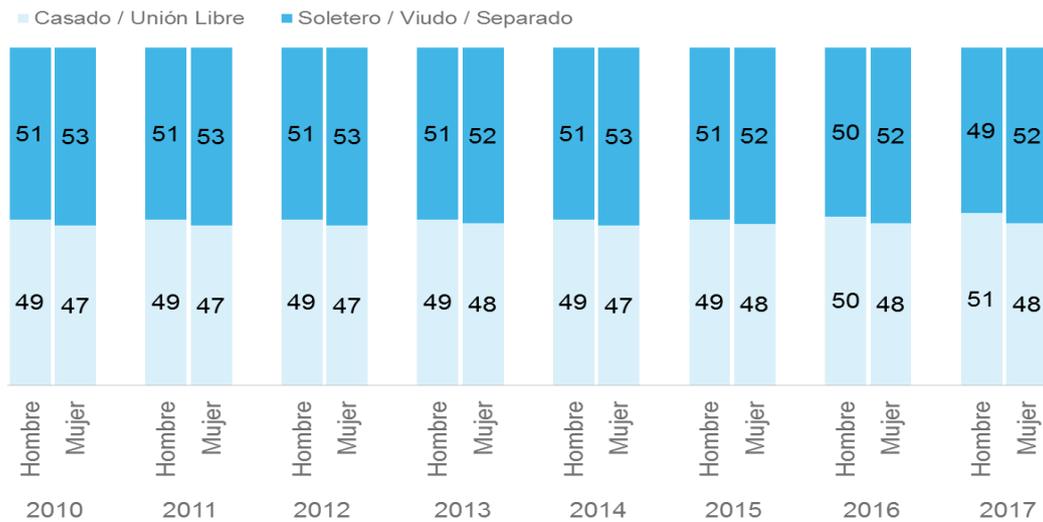


Figura 3. Estado Civil por Género 2010 - 2017

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH 2010 – 2017. DANE. Barranquilla, Colombia

En segundo lugar, al analizar ambos grupos poblacionales, se detecta que tanto hombres como mujeres están alcanzando en mayor medida niveles de estudios técnicos y de posgrado. Sin embargo, aparece como un diferencial a favor de las mujeres el incremento en todos los niveles de educación superiores, posicionandose por encima de los hombres en grados universitarios y técnicos.

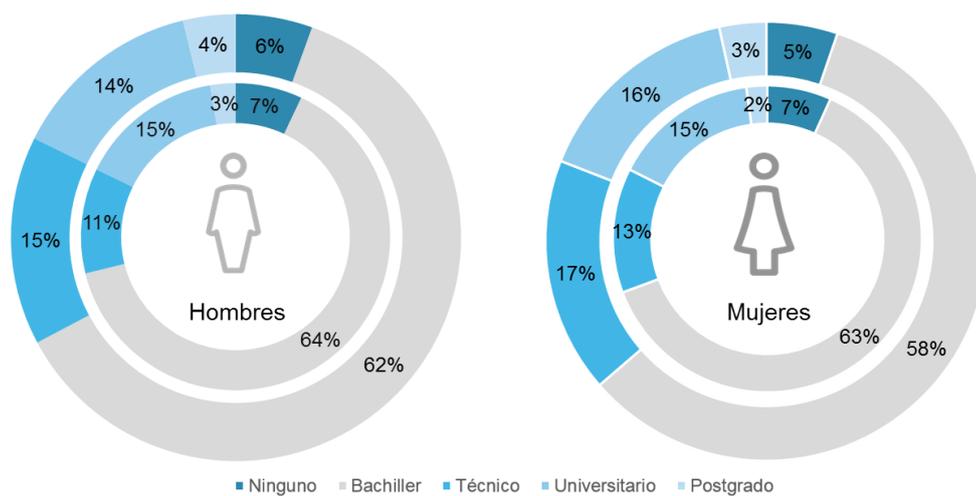


Figura 4. Nivel Educativo por Género 2010 – 2017. Círculo Interno: Info 2010 | Círculo Externo: Info 2017

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH 2010 – 2017. DANE. Barranquilla, Colombia

En tercer lugar, al analizar la distribución de la población según el parentesco con el jefe de hogar, se observa que 14% de las mujeres son jefes del hogar versus el 34% de los hombres que ocupan este rol. Como contraparte, las mujeres se destacan por ser conyugue del jefe del hogar evidenciando el diferencial de roles por género que se origina desde el núcleo familiar.

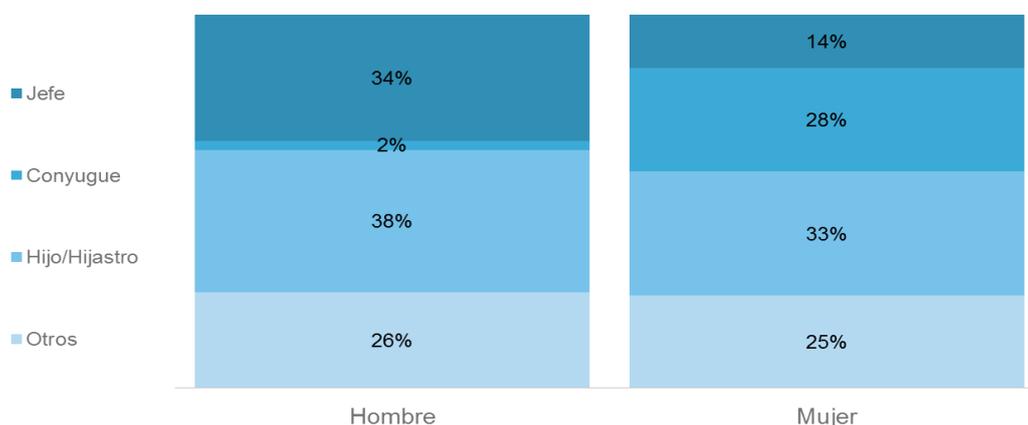


Figura 5. Rol en el hogar según el género 2017

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH 2017. DANE. Barranquilla, Colombia

5.2 Mercado laboral: indicadores y características generales

Esta sección del trabajo pretende analizar los principales indicadores laborales del mercado laboral del área metropolitana de Barranquilla. En primera instancia, se logra identificar que a pesar de que durante 2017 el 52% de la población en Edad de Trabajar eran mujeres, sólo el 43% de la Población Económicamente Activa provenía de este grupo. En contraste, el 65% de la Población Inactiva eran mujeres, lo que muestra la menor participación de las mujeres en el mercado laboral.

Tabla 4. Indicadores laborales – Distribución % por género

Indicadores Laborales por género (%)	Hombre	Mujer
Población Total	49%	51%
Población en Edad de Trabajar	48%	52%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	35%	65%
Población Económicamente Activa (PEA)	57%	43%
Población Ocupada (PO)	55%	45%
Población Desocupada	38%	62%

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH (2017). DANE. Barranquilla, Colombia

Otro punto que llama la atención, es el tipo de actividad realizada por cada grupo de género. El 42% de las mujeres se dedicaron a realizar Oficios del Hogar mientras que sólo el 3% de los hombres se dedicaron a esta actividad, lo que revela ampliamente la orientación y concepción de la sociedad barranquillera sobre el tipo de ocupación relacionado a cada género.

Adicionalmente, el 64% de los hombres en edad de trabajar revelaron tener empleo o estar ocupados en la semana previa a la encuesta, pero sólo 35% de las mujeres reportó este status y sólo 1% de las mujeres había intentado buscar trabajo durante la última semana.

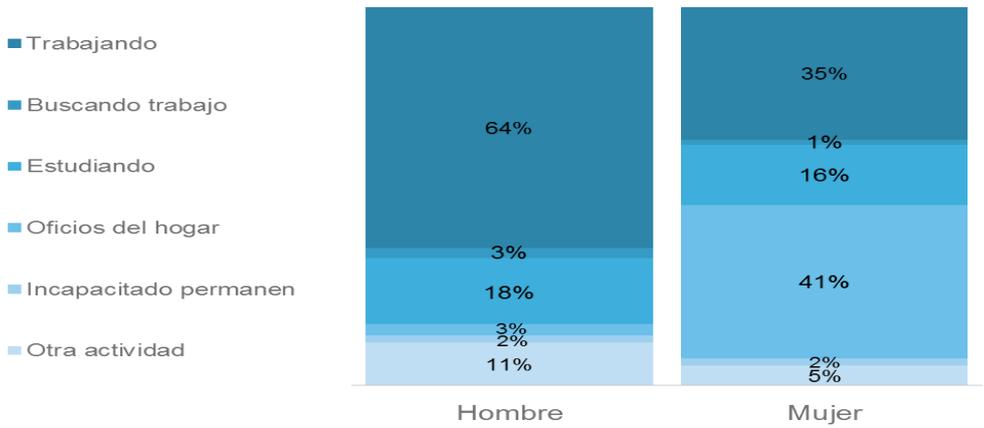


Figura 6. Actividad realizada en la última semana 2017

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH 2017. Dane. Barranquilla, Colombia

Finalmente, al evaluar la evolución del tipo de actividad realizada a lo largo del tiempo por las mujeres, se observa que la tasa de mujeres encargadas de “Oficios del Hogar” está en el mismo nivel que el 2010 (41%); sin embargo; hubo años con picos de importancia alcanzando hasta 44% inclusive.

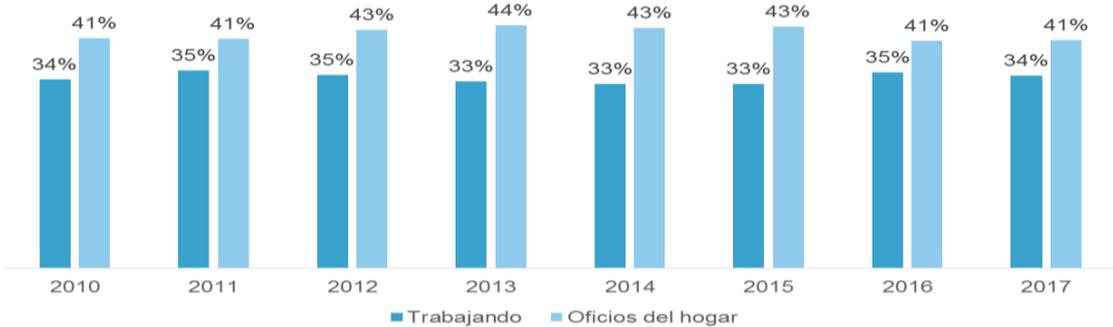


Figura 7. Mujeres - Actividad realizada en la última semana 2017

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH 2010 – 2017. DANE. Barranquilla, Colombia

5.3 Ocupados: indicadores laborales por género

Al analizar a los ocupados por género se observa que aunque los hombres representan la mayor parte (57%) de la población trabajadora, las mujeres han ganado relevancia a lo largo del tiempo incrementando 2 puntos de participación para posicionarse como el 43% de la población trabajadora en los últimos años.

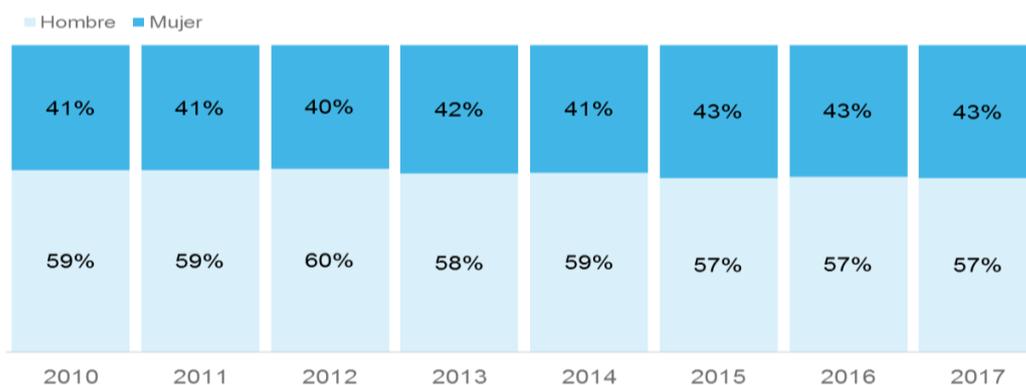


Figura 8. Porcentaje de Ocupados por Género 2010 -2017

Fuente: Elaboración propia con datos de la GEIH 2010 – 2017. Dane. Barranquilla, Colombia

5.3.1 Segregación Ocupacional

La segregación ocupacional se refiere a la mayor representación laboral de un grupo con características específicas en detrimento de otro (s) que no las poseen: en nuestro caso, hombres vs mujeres. Esta se puede presentar de dos formas: Segregación Horizontal y Segregación Vertical. La primera consiste en que un grupo es el que domina la participación laboral del sector y el segundo nos indica la baja representación del grupo en los niveles jerárquicos, es decir, aunque un grupo tenga mayor participación laboral que otros en un sector, éste puede tener los cargos más bajos en la pirámide laboral.

En el mercado laboral la demanda por trabajo suele ser específica de acuerdo al sector, las necesidades y las funciones de cada puesto de trabajo. Es por esto que se presentan ocupaciones y sectores definidos de carácter femenino o masculino sin implicar prácticas discriminatorias.

En esta sección analizaremos cómo fue la distribución de hombres y mujeres por rama de actividad y por posición ocupacional en el período comprendido entre el 2001 y el 2009 en

Colombia, y finalmente, el porcentaje de mujeres por rama de actividad donde se identifican cuáles son los sectores masculinizados o feminizados.

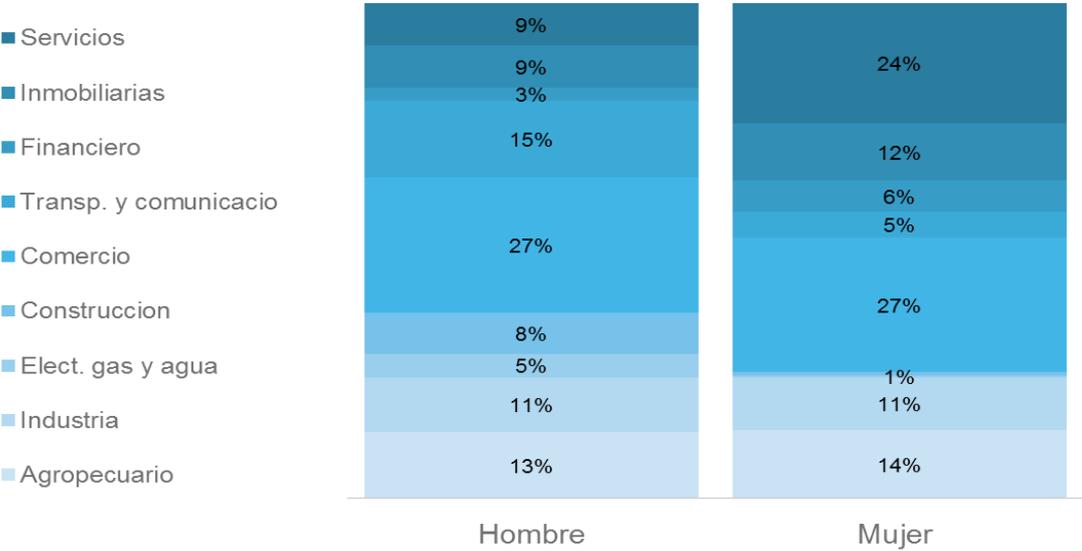


Figura 9. Rama de actividad económica - Ocupados 2017

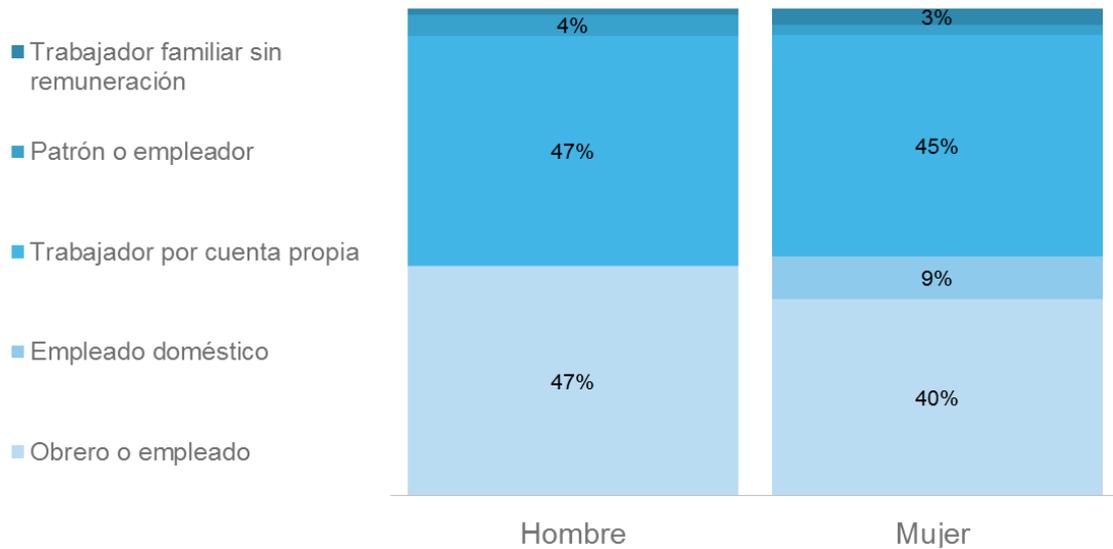
Fuente: elaboración propia con base en con datos de la GEIH (2017). DANE. Barranquilla, Colombia

El Gráfico 8 muestra que el sector comercio concentra el mayor porcentaje de mujeres y hombres ocupados concentrando el 27% de ambos grupos. Las mujeres destacan principalmente en el sector servicios, inmobiliarias y financiero, superando en más de 3 puntos la relevancia de estas áreas de ocupación para los hombres.

Por su parte, los empleados de género masculino destacan versus las mujeres en ocupaciones relacionadas con el transporte y las comunicaciones, electricidad, gas y agua y construcción. La industria y el sector agropecuario tienen pesos similares para ambos grupos, mientras el posicionamiento de mujeres en el sector de la construcción es básicamente nulo.

5.3.2 Segregación vertical

Se encuentra que el 4% de los hombres y el 2% de las mujeres encuestadas en 2017 se desempeñaron como jefe (un índice de 50 en contra del género femenino), adicionalmente, el 9% de las mujeres se desempeñaron como empleadas domésticas mientras que ningún hombre ejerció éste rol, demostrando que éste tipo de empleo es considerado exclusivo del género femenino (Gráfico 9).



Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH 2017. Dane. Barranquilla, Colombia

Por otro lado, los hombres mostraron mayor tendencia a ser trabajadores por cuenta propia que las mujeres, 47% y 45% respectivamente, lo cual puede estar ligado a la importancia del sector comercio en Barranquilla.

Las diferencias en torno a posición ocupacional desempeñada por hombres y mujeres, se relaciona además con la mayor propensión de la mujer a trabajar con un contrato formal. En 2017, el 53% de las mujeres ocupadas contaron con un contrato de trabajo vs el 50% de los hombres.

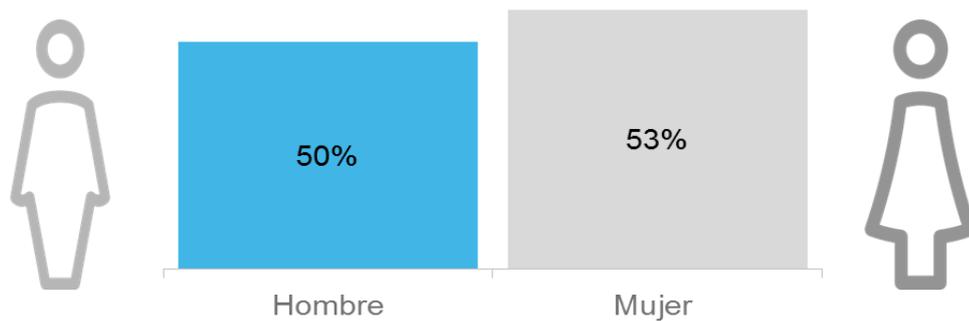


Figura 10. Porcentaje de hombres y mujeres con contrato laboral 2017

Fuente: elaboración propia con base en datos de la GEIH (2017). DANE. Barranquilla, Colombia

Sin embargo, para el caso de las mujeres, el 36% de las ocasiones se trató de un contrato verbal y el restante 64% de un contrato escrito, mientras que en el caso de los hombres sólo el

26% de los casos se trató de un contrato verbal y el 73% escrito, mostrando disparidades de género en el tipo de contratación.

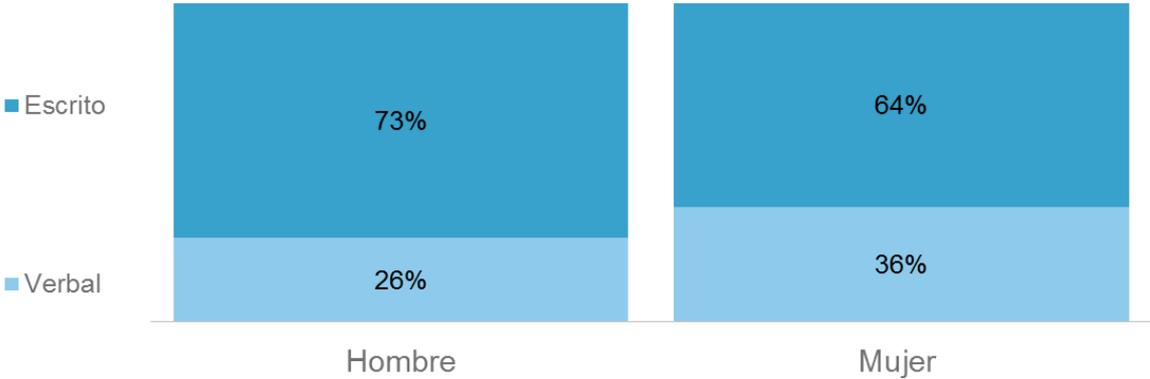


Figura 11. Tipo de contrato laboral por género – Ocupados 2017

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH (2017). DANE. Barranquilla, Colombia

Finalmente, los hombres también tienen mayor probabilidad que las mujeres de tener un contrato indefinido que por lo general ofrece mejores condiciones de contratación. En 2017, el 70% de los hombres contaban con un contrato laboral escrito a término indefinido, mientras que sólo el 64% de las mujeres tenían éste tipo de contrato.

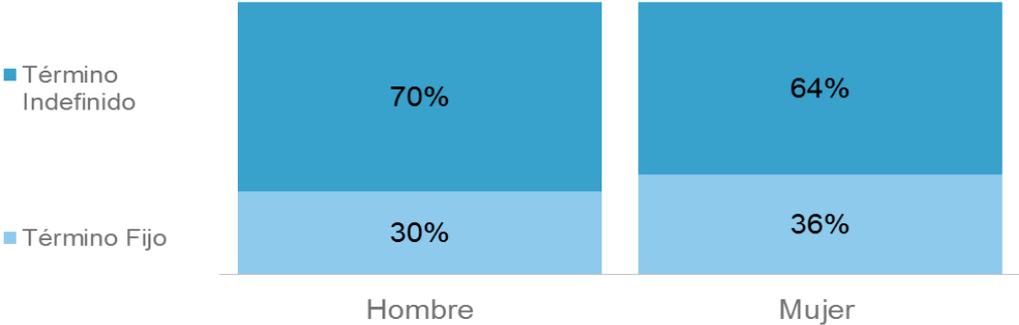


Figura 12. Término de contrato laboral por género – Ocupados 2017

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH (2017). DANE. Barranquilla, Colombia

5.4 Desocupados e inactivos: indicadores laborales por género

Al analizar la distribución de los desocupados pro género, se observa que las mujeres son la mayoría en éste grupo y aumentan su relevancia a lo largo de todo el período de estudio. Esta tendencia demuestra la dificultad en el acceso al empleo para las mujeres.

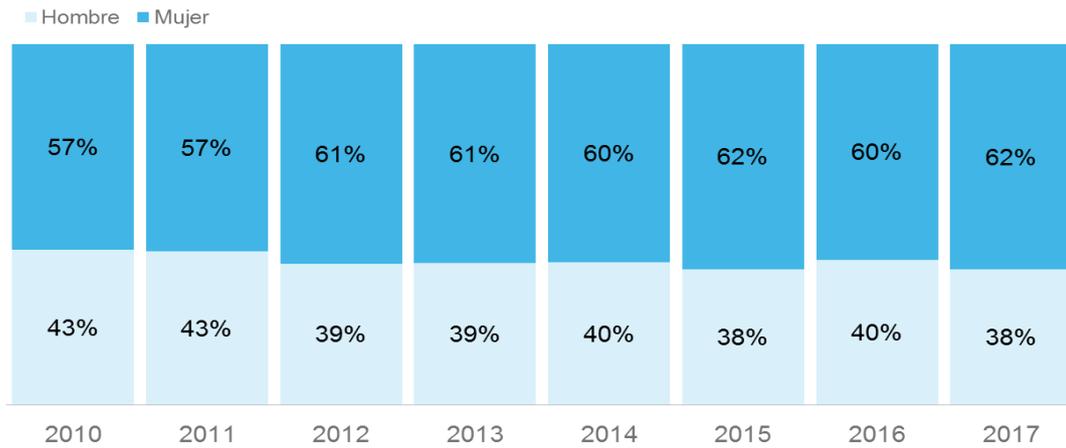


Figura 13. Porcentaje de desocupados por género 2010 - 2017

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH 2010 – 2017. DANE. Barranquilla, Colombia

Durante el 2017, el 60% de los desocupados eran de género femenino vs el 57% que representaban en 2010. Mostrando un aumento de la relevancia de éste grupo en el total de desocupados lo cual puede deberse a un crecimiento en el número de mujeres buscando empleo y que puede reflejar en cierta medida la dificultad de acceso al empleo por parte de las mujeres en Barranquillas y su área Metropolitana.

De manera similar, el mayor porcentaje de inactivos (60%) corresponde a personas del género femenino, aunque la relevancia de este grupo es mayor para los inactivos que los desocupados.

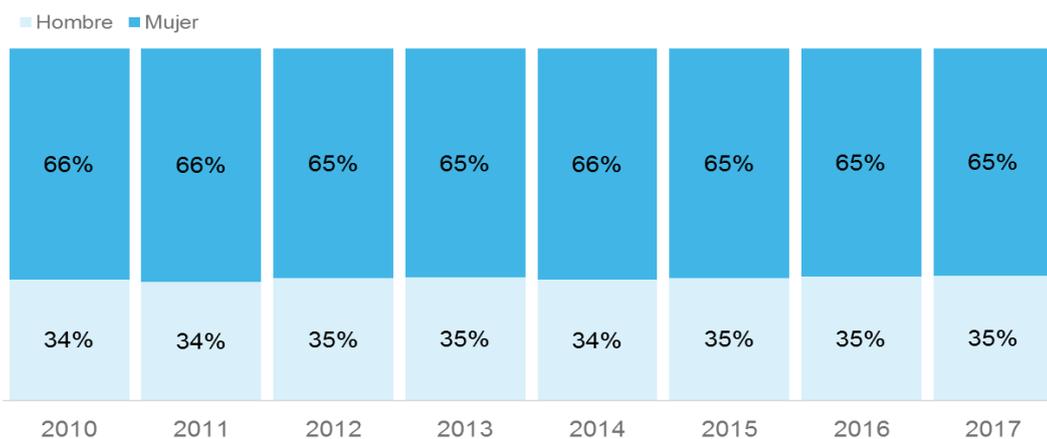


Figura 14. Porcentaje de inactivos por género 2010 - 2017

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH 2010 – 2017. DANE. Barranquilla, Colombia

6 Estimación de la probabilidad de estar ocupado según género: resultados de las estimaciones de un modelo Probit

Para calcular las diferencias en la probabilidad de estar ocupados entre hombres y mujeres se ejecutó el siguiente modelo:

$$Ocup = \beta_0 + \beta_1Mujer + \beta_2JefeH + \beta_3Edad + \beta_4Edad^2 + \beta_5ECivil$$

Donde **Ocup** toma el valor de 1 sí el individuo está ocupado y 0 cuando está desempleado, **Mujer** es igual 1 sí el individuo es mujer y 0 cuando es hombre, **Ecivil** toma el valor de 1 sí el individuo está casado o vive en unión libre y 0 sí el individuo está soltero, viudo o separado; **JefeH** es una variable dummy igual a 1 sí el individuo es el jefe de hogar y 0 en otro caso, **Edad** es el número de años de vida del individuo y **Edad2** es la edad del individuo elevada al cuadrado.

Al analizar los resultados arrojados en la estimación del modelo Probit, se encuentra que todas las variables fueron significativas para todos los años. La probabilidad de estar empleado respecto a las variables independientes presentó una serie de correlaciones esperadas en su mayoría.

6.1 Análisis de los resultados por variables explicativas

6.1.1 Edad y Edad2

El comportamiento de esta variable y su cuadrado, para darle concavidad a la relación entre esta y la probabilidad de estar ocupado, arrojó los resultados deseables y esperados. Para todos los años de estudio, aumentar la edad medida en años significó un aumento en la probabilidad de estar empleado. Su cuadrado también arrojó los resultados esperados; el efecto de esta variable fue negativo en todos los años indicando que después de cierto límite de edad, generalmente 65 años -en muchos casos se utiliza la edad pensional como edad de referencia- la probabilidad de estar empleado disminuye con el aumento de los años, esto asociado a la propiedad de los rendimientos marginales decrecientes. Dados estos signos se concluye que la variable edad arrojó el comportamiento esperado durante los años de estudio.

6.1.2 Jefe de hogar

Esta variable dummy presentó una relación directa con la variable dependiente en todos los años de análisis, indicando que los jefes de hogar tienen en promedio una probabilidad mayor

de estar empleados respecto a aquellas personas que tienen éste rol dentro del hogar. Este resultado concuerda con lo esperado, ya que ser jefe de hogar está asociado a una mayor responsabilidad en cuanto a la manutención familiar, y la única forma de garantizarlo es estar trabajando.

Se debe anotar aquí que por limitaciones de la encuesta no se indagó en profundidad la distribución que tienen los jefes de hogar en las distintas ocupaciones, de lo anterior se concluye que al ser jefe de hogar la probabilidad de estar empleado es mayor respecto a quienes no lo son, pero no podemos definir si el nivel de ingresos y/o la calidad del empleo sea en efecto mayor.

6.1.3 Estado civil

Esta variable fue significativa para todos los años de estudio (2010 al 2017). Se encontró que la variable estuvo relacionada directamente con la probabilidad de estar ocupado, indicando que durante estos años las personas que manifestaron GEIH estar casados (o unión libre) tuvieron una probabilidad mayor de estar ocupados respecto a quienes estaban solteros, viudos o separados.

6.1.4 Mujer

Al estimar el modelo, esta variable mostró un comportamiento que evidencia de manera contundente la posible existencia de discriminación en el acceso laboral contra la mujer. De 2010 a 2017 se observa una relación inversa entre el hecho de ser mujer y la probabilidad de estar ocupado; es decir, el hecho ser mujer disminuyó la probabilidad de estar ocupado.

Estos resultados nos muestran que, en promedio, pertenecer al género femenino disminuye la probabilidad de acceder al empleo en comparación con los hombres. El menor diferencial en la probabilidad de acceso al empleo por parte de las mujeres se observó en el año 2010 y el mayor diferencial en el 2012 alcanzando una diferencia de -2.7% y -4.2% respectivamente.

Durante 2010 a 2017 la brecha ha oscilado entre estos dos límites, con una media de -3,5%. Teniendo en cuenta que la variable Mujer es considerada la más importante y de mayor interés para el desarrollo de la presente investigación, los resultados obtenidos permiten concluir que hay evidencia de que en Barranquilla existe discriminación en contra de la mujer en el acceso al empleo.

6.2 Evidencia | Resultados de las estimaciones del modelo Probit Ocup

Tabla 5. Resultados de estimación del modelo de probabilidad de estar ocupado 2010

```

Probit regression                               Number of obs   =   774,372
                                                Wald chi2(5)    =   40444.81
                                                Prob > chi2     =    0.0000
Log pseudolikelihood = -212456.51           Pseudo R2      =    0.1064
    
```

Ocup	Coef.	Robust Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
Mujer	-.2654607	.0045487	-58.36	0.000	-.274376	-.2565453
JefeH	.3055007	.0054926	55.62	0.000	.2947353	.3162661
ECivil	.1874092	.0049646	37.75	0.000	.1776788	.1971396
Edad2	-.0004704	.0000118	-39.99	0.000	-.0004935	-.0004473
Edad	.0644214	.0009265	69.53	0.000	.0626055	.0662372
_cons	-.2885328	.016447	-17.54	0.000	-.3207684	-.2562972

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH (2010). DANE. Barranquilla, Colombia

Tabla 6. Resultados de estimación del modelo de probabilidad de estar ocupado 2011

```

Probit regression                               Number of obs   =   801,881
                                                Wald chi2(5)    =   43456.31
                                                Prob > chi2     =    0.0000
Log pseudolikelihood = -196801.93           Pseudo R2      =    0.1337
    
```

Ocup	Coef.	Robust Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
Mujer	-.3130654	.0046591	-67.19	0.000	-.322197	-.3039338
JefeH	.2838542	.0057914	49.01	0.000	.2725032	.2952052
ECivil	.1550503	.0050974	30.42	0.000	.1450596	.165041
Edad2	-.0003755	.0000134	-28.00	0.000	-.0004017	-.0003492
Edad	.0643346	.0010075	63.85	0.000	.0623599	.0663093
_cons	-.2708507	.0172929	-15.66	0.000	-.3047442	-.2369573

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH (2011). DANE. Barranquilla, Colombia

7 Estimación de la probabilidad de ser jefe según género: resultados de las estimaciones de un modelo Probit

Luego de evidenciar que la probabilidad de estar empleado por género es menor para las mujeres, se estimó un modelo probit para identificar la probabilidad de ser jefe según el género del individuo. Se tuvieron en cuenta las mismas variables explicativas que en el capítulo anterior; sin embargo, la variable explicada es **Jefe** que toma el valor de 1 cuando el individuo es patrón o empleador y cero (0) en otro caso.

$$Jefe = \beta_0 + \beta_1Mujer + \beta_4JefeH + \beta_5ECivil + \beta_6Edad + \beta_7Edad^2$$

Los resultados arrojados por la estimación del modelo Probit muestran que todos los coeficientes fueron significativos a un nivel de significancia del 99% y que los signos de las variables fueron todos los esperados.

7.1 Análisis de los resultados por variables explicativas

7.1.1 Mujer

Para todos los años la variable presentó coeficientes negativos, lo que indica que una mujer tiene una menor probabilidad de ser Patrón o Jefe que un hombre. Entiéndase por Jefe aquellas

Personas que dirigen su propia empresa económica o ejercen por su cuenta una profesión u oficio, utilizando uno o más trabajadores remunerados, empleados y/o obreros. No se consideran patrones o empleadores los jefes del hogar por el hecho de tener empleados domésticos en su casa particular (conductores, jardineros, etc.), ni los directivos de entidades públicas o privadas. (DANE – ECV, 2007, p. 69)

De este modo se concluye que hay un gap a favor de los hombres en la probabilidad de ser patrón por su género respecto a las mujeres, lo cual indica la existencia de segregación vertical: menor representación de la mujer en los niveles jerárquicos.

Esta conclusión que arroja el modelo es comprobable empíricamente, ya que según la distribución de los hombres y mujeres por posición ocupacional en promedio durante los años en estudio el 4% de los hombres tenían la condición de ser patrón versus un 2% de las mujeres.

7.1.2 Estado civil

Para todos los años el coeficiente fue significativo, mostrando un signo negativo en casi todo el período (excepto en 2016) indicando que estar casado disminuye la probabilidad de ser patrón, o dicho de otra forma, indica que una persona soltera tiene mayor probabilidad de ser empleador que una persona casada.

Este puede estar relacionado con la nueva tendencia en las preferencias por casarse de la población colombiana, incluidos los barranquilleros, que estarían contribuyendo a que las personas escalaran en la pirámide laboral antes de casarse y no después. Esta, última relación que aquí se plantea requiere de un estudio en profundidad que permita realizar juicios de valor con argumentos contundentes. Dado que este tema no es objetivo de investigación del presente trabajo, se dejará abierto para futuras investigaciones.

7.1.3 Jefe de hogar

El coeficiente de esta variable fue positivo y significativo para todos los años, evidenciando una relación directa entre el hecho de ser patrón y ser el jefe del hogar y es que esta relación es de doble vía porque quienes respondieron en la encuesta ser jefes de hogar tienen en promedio una probabilidad mayor de ser patrón respecto a personas que respondieron no ser jefes de hogar. Ser patrón es una ocupación de altos ingresos por lo que cumple con el requisito de ser el sostén económico del hogar, con esto se deduce que ser patrón es condición suficiente para ser jefe de hogar.

De este modo, si se asume que la posición ocupacional más alta es ser patrón, se observa que que todo patrón es jefe de hogar, más no todo jefe de hogar es patrón; por consiguiente, se concluye que hay una relación directa entre estas variables. Este resultado concuerda con lo esperado ya que se precisa que sean los patrones quienes mantengan a su familia y esto es condición necesaria y suficiente para ser jefes de hogar.

7.1.4 Edad y Edad2

Estas variables arrojaron también los signos esperados, pues se asume que al aumentar la edad se incrementa la probabilidad de ser patrón y en efecto este fue el resultado encontrado. Esto está acorde con la teoría del capital humano de Becker donde entre más años de edad tengan los individuos, mayor es la probabilidad de poseer habilidades y capacidades productivas -adquiridas ya sea a través de años de estudio y/o años de experiencia (Know

How, Learning by doing)- que conllevan a mayores retribuciones salariales. Ésta en últimas es condición necesaria para ser catalogado como patrón.

No obstante, tener más años aumenta la probabilidad de las personas de ser empleadores hasta cierto punto y esto se ve reflejado en el signo de la edad al cuadrado que no es más que darle concavidad a la variable para mostrar los rendimientos marginales decrecientes que presenta la misma.

7.2 Evidencia | Resultados de las estimaciones del modelo Probit Ocup

Tabla 13. *Resultados de estimación del modelo de probabilidad de ser jefe 2010*

Probit regression	Number of obs	=	703,163
	Wald chi2(5)	=	8683.47
	Prob > chi2	=	0.0000
Log pseudolikelihood = -83204.54	Pseudo R2	=	0.0529

Jefe	Coef.	Robust Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
Mujer	-.1231135	.0069913	-17.61	0.000	-.1368161 -.1094109
JefeH	.4257082	.0073844	57.65	0.000	.411235 .4401815
ECivil	-.2321851	.0076594	-30.31	0.000	-.2471973 -.2171729
Edad2	-.000034	.0000162	-20.99	0.000	-.0003717 -.0003083
Edad	.0377034	.0014527	25.95	0.000	.0348562 .0405506
_cons	-2.978861	.0297586	-100.10	0.000	-3.037186 -2.920535

Fuente: elaboración propia con datos de la GEIH (2010). DANE. Barranquilla, Colombia

Tabla 14. *Resultados de estimación del modelo de probabilidad de ser jefe 2011*

Probit regression	Number of obs	=	736,235
	Wald chi2(5)	=	9401.49
	Prob > chi2	=	0.0000
Log pseudolikelihood = -101056.91	Pseudo R2	=	0.0463

Jefe	Coef.	Robust Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
Mujer	-.152596	.0065274	-23.38	0.000	-.1653896 -.1398025
JefeH	.3423422	.0067126	51.00	0.000	.3291857 .3554987
ECivil	-.0526875	.0064487	-8.17	0.000	-.0653267 -.0400483
Edad2	-.0003403	.0000154	-22.07	0.000	-.0003705 -.000031
Edad	.0403219	.0013825	29.16	0.000	.0376122 .0430317
_cons	-2.988384	.0288011	-103.76	0.000	-3.044833 -2.931935

Fuente: elaboración propia con base en datos de la GEIH (2011). DANE. Barranquilla, Colombia

8 Análisis de percepción del problema (enfoque cualitativo)

Luego de encontrar evidencia estadística sobre las diferencias por género en el acceso al empleo y a cargos directivos de mujeres en Barranquilla y su Área Metropolitana, se considera relevante evaluar la percepción de la población de esta ciudad sobre el dicho fenómeno. Por tal motivo, en esta sesión se analizan los resultados de la encuesta aplicada como parte de la presente investigación.

Al revisar la percepción sobre la existencia de discriminación laboral de género en el área metropolitana de Barranquilla, se observa que la mayor parte de la población encuestada (55%) considera que sí existe discriminación en contra de la mujer; sin embargo, los trabajadores del área de Recursos Humanos parecen estar más conscientes del problema dado que el 85% de los encuestados en éste grupo ratificaron la existencia de éste fenómeno.

Dado que la encuesta estuvo dirigida en principio a mujeres trabajadoras o desempleadas del área metropolitana de Barranquilla y/o empleados (femenino o masculino) del área de RRHH, era de esperarse una mayor participación de las mujeres en las respuestas de la encuesta. La distribución es la siguiente:

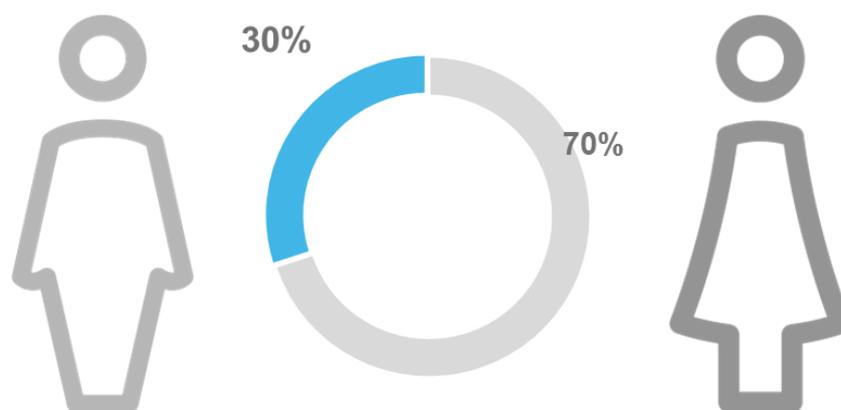


Figura 15. Distribución de los encuestados por género - 2018

Fuente: elaboración propia con base en encuesta discriminación de género

Como se aprecia en el Gráfico 15, el 70% de los encuestados fueron de género femenino y el 30% restante masculino. El 55% del total de los encuestados manifestó que si consideraban

que existe discriminación, un 40% opinaba que no existía y el 5% restante no sabía si dicho fenómeno en realidad estaba ocurriendo.

La percepción de la mayoría de hombres y mujeres está relacionada con la existencia de discriminación de género en Barranquilla; sin embargo, esta creencia es mayor entre las mujeres (59% vs 46%).

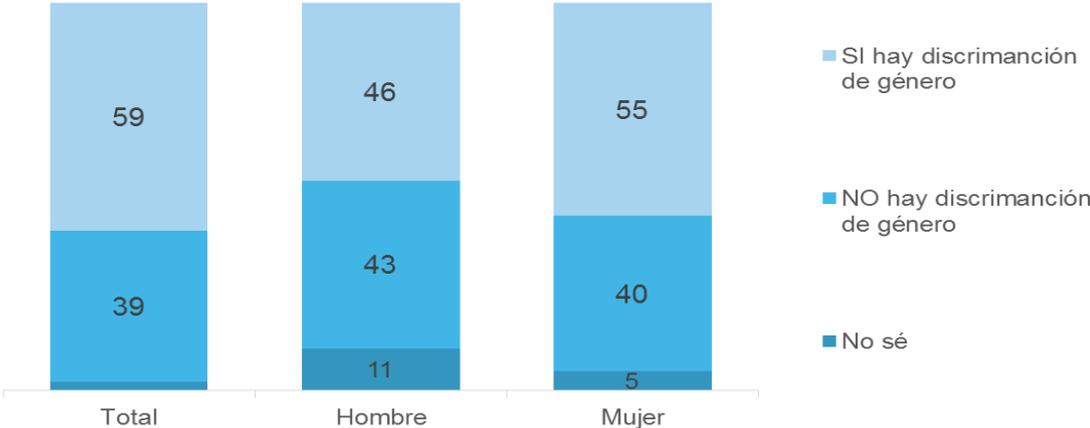


Figura 16. Percepción de Discriminación de género en contra de las mujeres - 2018. ¿Cree usted que existe discriminación laboral de género en contra de las mujeres en Barranquilla? ¿Si o No? ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia con base en encuesta discriminación de género

Aquellos encuestados que opinaron que si existe discriminación enunciaron como posibles causas y evidencias lo siguiente:

- “Es difícil ocupar puestos de alta jerarquía en las empresas.”
- “En algunas partes a la mujer no le pagan lo que deberían o no la contratan por ser trabajos de hombres.” (Educación)
- “Creen que las mujeres nacieron para el hogar, pero las mujeres son muy inteligentes en muchas áreas” (Mensajero)
- “Depende del punto de vista de cada persona, sin embargo, aún en la época actual se mantiene la creencia que las mujeres sólo tienen como objetivo y misión tener hijos y no tienen derecho a otras aspiraciones y metas.” (Salud)

“Los empleadores evitan contratar mujeres por el tema del embarazo y todo lo que ello trae.” (Salud)

“Considero que existe una precaución por el papel de la mujer en el hogar y lo que ese rol puede afectar su disponibilidad incondicional en el trabajo.” (Finanzas)

“Porque el hombre costeño tiende a preferir a los de su mismo género, cree que las mujeres no somos capaces de enfrentar retos y solucionar problemas.” (Finanzas)

“Si porqué las mujeres son madres y se preocupan más por sus hijos y por aquello de la licencia de maternidad.” (Asistencial)

En contraste, aquellas personas que consideran que la discriminación en el acceso al empleo en contra de la mujer no existe manifestaron que:

“En la empresa donde trabajo hay muchas oportunidades para la mujer.” (Financiación Educativa)

“Las mujeres tienen más posibilidades de ejercer cualquier oficio. Y hay muchas ofertas más para ellas que para los hombres.”

“Desde mi experiencia pienso que la mujer cada día se preocupa más por su formación y nuestra condición nos hace cada vez más competitivas. He visto cómo grandes empresas barranquilleras hoy tienen dentro de su equipo de trabajo más mujeres que hombres.”
(Asesoría Contable)

“En la empresa en la que trabajo altos cargos son ocupados por mujeres y el 70% de la población de la misma son mujeres.”
(MKT)

“La mujer en Barranquilla se puede desempeñar en cualquier cargo ya sea por mérito o por recomendación.” (Educación)

8.1 Perspectiva de género de los empleados de RRHH

El 85% de los empleados del área de Recursos Humanos que respondieron la encuesta consideran que existe discriminación de género en contra de las mujeres, mostrando una mayor percepción del problema que la población general.

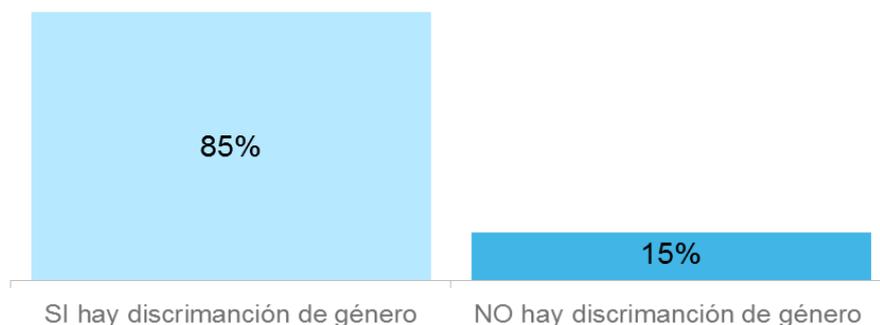


Figura 17. Percepción de discriminación de género en contra de las mujeres | Empleados RRHH – 2018. ¿Cree usted que existe discriminación laboral de género en contra de las mujeres en Barranquilla? ¿Si o No? ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia con base en encuesta discriminación de género

Algunas de las justificaciones para la creencia en la existencia de este fenómeno son las siguientes:

“Aun estando en una sociedad moderna se ve reflejado la discriminación laboral en contra la mujer, los altos cargos a los que aspiramos muchas veces se ven limitados no por competencia intelectual entre hombre y mujer sino simplemente por un caso orgánico, es decir por ser hombre deben o tienen que ocupar los altos cargos. La sociedad colombiana aún necesita progresar en la parte de calidad humana.”

“Porque son menos contratadas e incluso les pagan menos.”

“Los mejores cargos en muchos casos se los dan a los hombres. Hay menor confianza en la capacidad de las mujeres.”

“El embarazo es una de las principales causas de

“Las pocas mujeres escogidas para administrar son amigas personales de los mandatarios y no miran que otras cumplen el perfil.”

Por el contrario, algunos argumentos para negar la existencia de discriminación son los siguientes:

“A las mujeres se le da la oportunidad de trabajar en diferentes tipos de labores y trabajos”

“Se reconoce la capacidad intelectual y desempeño laboral de la mujer y ocupan cargos importantes”

9.- Equidad de género en el trabajo: relevancia y buenas prácticas

9.1.¿Por qué es importante combatir el problema?

El talento es uno de los factores más esenciales para el crecimiento y la competitividad. Para construir economías futuras que sean dinámicas e inclusivas, debemos asegurarnos de que todos tengan las mismas oportunidades. Cuando las mujeres y las niñas no están integradas -tanto como beneficiarias como modeladoras- la comunidad mundial pierde habilidades, ideas y perspectivas que son fundamentales para enfrentar los desafíos globales y aprovechar nuevas oportunidades. (WEF, 2017)

Promover la equidad de género va más allá de una cuestión de derechos humanos, moral o justicia; para las organizaciones significa mayor eficiencia, competitividad y rentabilidad. Se traduce también en un mejor clima laboral que propicia la estabilidad y la confianza en el lugar de trabajo.

Según el Instituto Peterson de Economía Internacional, las empresas más exitosas y rentables del mundo (de una muestra de 22.000) tienen mujeres en posiciones de liderazgo. Las empresas que tienen por lo menos un 30% de mujeres en posiciones de liderazgo, son desde un 15% hasta un 30% más rentables que aquellas que no cuentan con ellas; esto es lo que se ha llamado, el caso de negocio para la equidad de género. (Aequales, 2017, p. 5)

Por su parte; en la publicación de Género y Negocios del BID, que muestra los resultados del estudio de 17 casos de todo el mundo realizados en empresas líderes que han tomado la delantera para introducir prácticas de equidad de género en sus países, se identificaron incentivos comunes relacionados con fuerza laboral variada, creativa, dinámica e innovadora, representativa de los consumidores. Las motivaciones de estas empresas se basaban en la creencia que la amplitud de experiencias, opiniones y habilidades de los empleados incrementan la competitividad.

Para la mayoría de estas grandes empresas (JPMorgan, Chase, General Electric, American Express y Marriott International), las prácticas de equidad de género se necesitaban para crear una reserva de grandes talentos que representarían a su vasto rango de consumidores. En este contexto, las prácticas de equidad de género se diseñaron para ayudar a preparar a mujeres seleccionadas para liderar y expandir la

organización, en términos de alcance tanto comercial como internacional. (Piazzese, 2009, p. 80)

Cada vez es más notorio que los tiempos de liderazgos autoritarios quedaron atrás, las empresas deben adaptarse a un sin número de cambios sociales y demográficos que han ocurrido de forma acelerada en los últimos 30 años, generando el desafío de revisar la cultura empresarial y la manera de gestionar los recursos humanos. Será entonces importante incorporar prácticas de gestión que potencien el talento de los miembros de la empresa sin una mirada discriminatoria y con prácticas de puertas abiertas que permitan reconocer e incorporar personas capaces de responder a las necesidades que enfrentan las organizaciones de hoy.

Se trata además de incorporar una nueva manera de gestionar, liderar y dirigir equipos, teniendo en cuenta una gestión inteligente de los Recursos Humanos y un enfoque de dirección desde una perspectiva de género, sumando aspectos como el salario emocional o mental y la inteligencia emocional.

[Según] el nuevo modelo de competitividad, la eficiencia empresarial pasa por poner en el centro del negocio a las personas *¿Esto qué supone en las organizaciones?:* cambios organizativos, gestión del talento e incorporación de la diversidad de las personas, muy especialmente la diversidad de género, que no sólo supone el aumento en el número de mujeres que se incorporan a la actividad económica, sino la incorporación también de su estilo de liderazgo, competencias y prioridades al mundo de la empresa con una forma diferente de gestionar y liderar a las personas potenciando el trabajo en equipo y ejerciendo liderazgos participativos. (Empresas Asesoramiento para la Calidad, 2013, p. 4)

9.2.¿Qué están haciendo las empresas para combatir la discriminación laboral de género en Colombia?

En esta sesión se revisarán algunos ejemplos y buenas prácticas de las empresas del sector privado que lideran el Ranking PAR 2018 de Aequales. Es importante destacar que éste ranking busca medir en términos de equidad de género a organizaciones de los sectores privado y público que de forma voluntaria quieran participar; durante 2018 en Colombia participaron 209 organizaciones (131 privadas, 73 públicas y 5 Pymes). El ranking califica a cada organización teniendo en cuenta 4 categorías: Gestión de Objetivos, Cultura

Organizacional, Estructura Organizacional y Gestión del Talento. Durante esta edición, las organizaciones mejor posicionadas en el Ranking PAR fueron las siguientes:

1. Pfizer
2. J&J
3. SAP
4. Grupo ENEL – Condensa ESP SA-Emgesa ESP SA
5. Diageo
6. Telefónica Colombia
7. Productos Roche S.A.
8. Procter & Gamble Colombia Ltda
9. Sanofi Aventis de Colombia S.A.; Genfar S.A.; Genzyme de Colombia Limitada; Sanofi Pasteur S.A
10. PepsiCo

A continuación, se encuentran ejemplos de algunas buenas prácticas de esas empresas en Colombia:

- **Pfizer Colombia**

Pfizer manifiesta estar comprometida desde su rol en el sector privado con las transformaciones y evoluciones necesarias para lograr verdadera paridad en su lugar de trabajo. En la actualidad 367 de 603 empleados de Pfizer Colombia son mujeres. Además, en la alta dirección, las mujeres conforman el 60% de la fuerza laboral (Pfizer, 2017).

[Durante 2017], Pfizer Colombia obtuvo el primer puesto gracias a su programa Diversidad e inclusión que hace del tema de equidad de género una prioridad. La compañía considera que el liderazgo femenino es fundamental para lograr cambios en la sociedad y disminuir la brecha de género en puestos de trabajo, por lo que promueve la igualdad de derechos laborales para todas las personas que forman parte de su equipo.

Dentro de las políticas de la empresa para promover la equidad de género, cabe resaltar la referente a los salarios, la cual establece que los ingresos de los trabajadores de la compañía no deben variar por razones de género, raza u orientación sexual. Lo mismo sucede con la política de sesgos inconscientes, una iniciativa innovadora a través de la cual Pfizer busca que los colegas tengan una mente abierta e inclusiva, por

medio de la concientización y eliminación de sesgos inconscientes de cada individuo, que pueden afectar el clima laboral. (Pfizer, 2017, párr. 6-8)



Figura 18. Estrategias para romper el techo de cristal (Pfizer)

Fuente: (Tu Semanario, 2017)

Es importante resaltar que las políticas de diversidad e inclusión de Pfizer se extienden a los proveedores. En 2016, la agencia WeConnect, dedicada a impulsar el desarrollo de empresas que son propiedad de mujeres, premió a Pfizer Colombia como la compañía #1 en apoyar a las empresarias colombianas. Actualmente, de los 138 proveedores diversos con los que trabaja Pfizer, 25% son empresas propiedad de mujeres, 24% son micro o pequeñas empresas y el 1% son empresas propiedad de miembros de la comunidad LGBT. (Pfizer, 2017, párr. 9-10)

- **SAP Colombia**

SAP es la primera empresa tecnológica en ser reconocida por su política de igualdad de género en Colombia. Su compromiso con la diversidad juega un papel fundamental en el éxito de la compañía, la cultura de inclusión le permite posicionarse como un excelente lugar para trabajar y también impulsa el éxito de su negocio.

La política de Diversidad e Inclusión de SAP se basa en la creencia de que cuando las personas se sienten libres de expresar quiénes son, el resultado es un mayor compromiso y creatividad. La estrategia se centra en cuatro áreas clave

- Inteligencia de género: Garantizar la conciencia de los beneficios de la diversidad de género y ayudar a mujeres y hombres a trabajar de manera más efectiva juntos.

- Inteligencia intergeneracional: Creando una colaboración rica a través de diferentes etapas y perspectivas de vida.
- Cultura e identidad: Honrando las numerosas voces de SAP que inspiran innovación, independientemente de su raza, religión, cultura, identidad de género u orientación sexual.
- Personas con habilidades diferentes: Valorar el potencial único y las contribuciones de cada individuo, independientemente de su capacidad física o mental.

- **P&G Colombia**

Mónica Fernández de Soto, Gerente Asuntos Corporativos de P&G Colombia, afirma:

[Que] el empoderamiento de la mujer es un pilar fundamental en Procter & Gamble; hace parte de su gestión diaria, de su cultura corporativa y ha sido integrado a los objetivos de sostenibilidad que tiene la compañía a corto y largo plazo. De esta manera, la aspiración por ayudar a construir un mundo mejor dentro y fuera de la misma, donde no existan los prejuicios de género y donde hombres y mujeres cuenten con igual voz y representación, hace parte de la razón de ser de P&G; ya que la mayoría de los consumidores son mujeres y, por ello, muchos de los productos son dedicados y pensados para ellas, lo que permite estar en una posición única para tener un impacto positivo en cuanto a equidad de género nos referimos. (Fernández, 2017, párr. 1-2)

P&G se compromete a dar igualdad de oportunidades laborales. Esto significa que como parte de su política interna se deben tratar a los trabajadores y a los candidatos a formar parte de la empresa de manera justa y nunca comportarse de forma discriminatoria. La misión de la empresa en Diversidad e Inclusión es: “Cada uno valorado, Cada uno incluido, Cada uno desarrollándose hacia su máximo potencial.”

Con el objetivo de reforzar su compromiso con la Equidad de Género, Procter & Gamble (P&G) realizó en 2017 “Inspírate”, un evento dirigido a mujeres en el cual se dieron a conocer las acciones que realiza la multinacional a través de sus marcas, procesos de reclutamiento y desarrollo de talento para promover e impulsar la participación de las mujeres en los diferentes cargos y áreas de la empresa. (Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia, 2017, párr. 1)

- **PepsiCo Colombia**

PepsiCo es una empresa modelo en diversidad de género e inclusión de la mujer a nivel global. La empresa argumenta

[Que] la diversidad es una fortaleza para el desempeño de las compañías y debe entenderse como una ventaja competitiva. El rendimiento financiero sustentable está directamente relacionado con una fuerza de trabajo incluyente. Hombres y mujeres con diferentes potenciales, visiones del mundo y fortalezas, son el sustento de un crecimiento financiero y operativo estable. Continuar desarrollando una fuerza de trabajo diversa, incluyente y comprometida son iniciativas que incluyen un enfoque continuo para lograr la igualdad de género en los puestos gerenciales y equidad salarial para las mujeres. (Portafolio, 2017b, párr. 9-10)

PepsiCo a nivel global cuenta con una política de paridad de género. Para la compañía, la paridad de género es una piedra angular de una sólida agenda de diversidad e involucramiento, así como su cultura. De hecho, PepsiCo aprovecha la diversidad y el compromiso como una ventaja comercial competitiva que impulsa la innovación, fortalece nuestra reputación y fomenta el compromiso con los empleados y los miembros de las comunidades en las que hacemos negocios.

La empresa se esfuerza por mejorar la atracción, la retención y el desarrollo del talento global y diverso para garantizar un flujo de trabajo de alto calibre. Como parte de su agenda Performance with Purpose (PWP) 2025, PepsiCo ha establecido un objetivo para alcanzar la paridad de género en los roles de gestión para el año 2025.

Como parte de la agenda de PWP 2015 PepsiCo, de la mano de FUNDES, lidera el programa Mujeres con Propósito que es un Programa Latinoamericano de Educación, Empleabilidad & Emprendimiento dirigido a mujeres que quieran mejorar sus oportunidades laborales o los resultados de sus negocios a través de un plan de aprendizaje hecho a la medida (Mujeres con Propósito, 2017).



Figura 19. Programa Mujeres con Propósito PepsiCo

Fuente: (Mujeres con Propósito, 2017)

- **Johnson y Johnson Colombia**

Tener equidad de género fortalece la reputación de una empresa, lo que hace que el talento más calificado quiera trabajar allí y quedarse. Como ejemplo, esta firma en Colombia adoptó una licencia de paternidad de ocho semanas (la ley ordena que sean ocho días), para que los padres se comprometan con el cuidado en el hogar y que no se tiene que tomar al tiempo que la de la madre. Adicionalmente, permite a la madre trabajar jornadas más cortas (dos horas menos por día) durante los primeros meses del bebé. (El Espectador, 2018, párr. 4)

Una de las buenas prácticas de esta empresa es la implementación de un comité regional (Woman Leadership Initiative), que se encarga de definir e implementar estrategias específicas encaminadas a promover el desarrollo y avance de las mujeres en la organización.

10.- Conclusiones

La discriminación de género en el acceso al empleo es un problema socio cultural que afecta a las mujeres alrededor del mundo; en los últimos años se ha intensificado la lucha por la igualdad de género al ser un eje transversal en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU; y aunque se evidencian ciertos avances en esta área, el Foro Económico Mundial estima que, con la tasa de progreso actual, la brecha global de género global tardará cien años en cerrarse, mientras que la brecha en el lugar de trabajo no se cerrará hasta en 217 años.

En Colombia, la política pública nacional de equidad de género está orientada a asegurar el pleno goce de los derechos de las mujeres, garantizando el principio de igualdad y no discriminación. Entre las principales estrategias para alcanzar este objetivo aparecen: la plena participación en el mercado laboral con igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida laboral y familiar, la protección de los derechos de las mujeres en riesgo y el fomento a la participación en instancias de poder y toma de decisiones.

Barranquilla, está cubierta por el marco de dicha política, sin embargo; se observa que todavía hay muchas oportunidades para seguir cerrando la brecha de género en el trabajo, como muestra de esto se el DNP (2018) revela que en Barranquilla existe una mayor brecha salarial por género que en el resto de las 13 áreas metropolitanas consideradas en la Gran Encuesta Integrada de Hogares y durante 2017 las mujeres en Barranquilla percibieron un ingreso nominal equivalente al 71,5% de lo que devengaron los hombres.

Por otro lado, la presente investigación demostró que en la ciudad Barranquilla las mujeres tienen una menor probabilidad de acceder a un empleo que los hombres; entre 2010 y 2017 la brecha en la probabilidad de acceso al empleo ha oscilado entre -2.7% y -4.2% en contra de las mujeres, con una media de -3,5%. Además, las mujeres son víctimas de segregación vertical: menor representación de la mujer en los niveles jerárquicos.

De igual forma, al consultar a mujeres empleadas en Barranquilla y su Área Metropolitana se encontró que el 55% de la población encuestada considera que sí existe discriminación en contra de la mujer; con una mayor percepción del fenómeno entre los empleados del área de RRHH dado que el 85% de los encuestados en éste grupo ratificaron la existencia de éste fenómeno.

En éste contexto, es recomendable que las empresas ubicadas en Barranquilla implementen acciones para luchar de manera activa en contra de la discriminación de género en el ámbito

laboral, teniendo en consideración que las empresas que cuentan con un mayor número de mujeres en sus equipos de alta dirección obtienen mejores resultados financieros que aquellas cuyos equipos gerenciales son totalmente masculinos (son desde un 15% hasta un 30% más rentables que aquellas que no cuentan con ellas), además; dichas empresas están en mejores condiciones para atender los mercados de consumo dominados por mujeres.

Se trata entonces de enfocar en la equidad de género vista como un caso de negocio que impacta de manera positiva el rendimiento de las empresas y además repercute en el desarrollo social y económico de la ciudad.

11.- Referencias

- Abadía, L. K. (2005). *Discriminación salarial por sexo en Colombia: un análisis desde la discriminación estadística. [Tesis de grado]*. Bogotá, D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Aequales - Colegio de Estudios Superiores de Administración. (2017). *Ranking de género en las organizaciones (PAR)*. Bogotá, D.C.: Aequales - Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Aequales. (s.f.). *Home - Sitio Web*. Obtenido de <https://aequales.com/>
- Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. (2012). *Lineamientos de la política pública nacional de equidad de género para las mujeres*. Bogotá, D.C.: Presidencia de la República de Colombia.
- Altonji, J., & Pierret, C. (2001). Employer Learning and Statistical Discrimination. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 313-350.
- Amarante, V., & Espino, A. (2004). La segregación ocupacional de género y las diferencias en las remuneraciones de los asalariados privados. Uruguay, 1990-2000. *Desarrollo Económico*, 44(173), 109-129.
- Ardanche, M., & Celiberti, L. (2011). *Entre el techo de cristal y el piso pegajoso. El trabajo como herramienta de inclusión en el Uruguay de 2011*. Montevideo: Cotidiano mujer - ONU mujeres.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política del 20 de julio de 1991. Gaceta Constitucional No. 116. Bogotá, D.C., Colombia.
- Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia. (2017). *Inspírate, una apuesta por el talento femenino y la equidad de género*. Obtenido de ANDA: <https://www.andacol.com/index.php/noticias-anda-col/noticias-anda-col-3/178-www-andacol-com/newsletter-anda-36/2694-inspirate-una-apuesta-por-el-talento-femenino-y-la-equidad-de-genero>
- Baquero, J., Guataquí, J., & Sarmiento, L. (2000). *Un marco analítico de la discriminación laboral. Teorías, Modalidades y Estudios para Colombia. Economía: Borradores de Investigación, No 8*. Bogotá, D.C.: Universidad del Rosario.

- Barraza, N. (2010). *Discriminación salarial y segregación laboral por género en las áreas metropolitanas de Barranquilla, Cartagena y Montería. Serie Documentos ieec n.º 31*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Becker, G. (1985). Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor. *Journal of Labor Economics*, 13(1), 33-85.
- Becker, G. (1992). Human Capital and the Economy. *American Philosophical Society*, 136(1), 85-92.
- Cacopardo, M., & Maguid, A. (2003). Migrantes limítrofes y desigualdad de género en el mercado laboral del Área Metropolitana de Buenos Aires. *Desarrollo Económico*, 43(170), 265-286.
- Carmona, K., & Véliz, H. (2005). *Discriminación laboral. Aspectos doctrinarios y situación de Chile. [Tesis de grado]*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Castellar, C., & Uribe, J. I. (2003). “Determinantes de la duración del desempleo en el área metropolitana de Cali 1988-1998”, *Archivos de Economía #218*. DNP. Cali: CIDSE - Universidad del Valle.
- Chávez, J. (2012). *¿Existen diferencias salariales por género en Colombia? Un análisis por sector público y privado. [Tesis de grado]*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Chávez, N. M., & Ríos, H. (2014). Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 29-45.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *Examen Nacional Cumplimiento de la Plataforma de Acción de Beijing*. Bogotá, D.C.: CEPAL.
- Cruces, Y. (2014). *La desigualdad de género en el Mercado Laboral: caso Catalán. [Tesis de grado]*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Darity, W., & Mason, P. (1998). Evidence on discrimination in employment: codes of color, codes of gender. *The Journal of Economic Perspectives*, 12(2), 63-90.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2007). *Manual Básico del Encuestador. Encuesta calidad de vida 2007, Bogotá por localidades. Unidad tecnológica*. Bogotá, D.C.: DANE.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2010). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Barranquilla: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2011). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Barranquilla: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Barranquilla: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2013). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Barranquilla: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Barranquilla: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Barranquilla: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Barranquilla: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Barranquilla: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Gran Encuesta Integrada de Hogares*. Barranquilla: DANE.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Mercado Laboral Urbano – Resultados 2017: Barranquilla*. Barranquilla: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). *Sitio Web DNP*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co>
- Duguet, E., & Petit, P. (2005). Hiring discrimination in the French financial sector: An econometric analysis on field experiment data. *Annals of Economics and Statistics / Annales d'Économie et de Statistique*, (78), 79-102.
- El Espectador. (2018). *Colombia: equidad de género en las empresas es más que contratar mujeres*. Obtenido de MBA: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/colombia-equidad-de-genero-en-las-empresas-es-mas-que-contratar-mujeres>

- Empresas Asesoramiento para la Calidad. (2013). *Gestión de las personas con perspectiva de género: Herramienta de Apoyo #12*. Madrid: EAI.
- Escolano, E. (2006). Discriminación en un medio meritocrático: las profesoras en la universidad española. *Revista mexicana de sociología*, 68(2), 231-263.
- Fernández, M. (2017). *Empoderamiento femenino, pilar de un gobierno corporativo exitoso*. Obtenido de Amcham Colombia: <https://amchamcolombia.wordpress.com/2017/11/30/empoderamiento-femenino-pilar-de-un-gobierno-corporativo-exitoso/>
- Freidlin, B., & Gastwirth, J. (2000). Changepoint Tests Designed for the Analysis of Hiring Data Arising in Employment Discrimination Cases. *Journal of Business & Economic Statistics*, 18(3), 315-322.
- García, A. (1991). Empleo femenino en la Argentina: de la modernización de los '60 a la crisis de los '80. *Desarrollo Económico*, 31(123), 395-414.
- Harris, B. (2017). *¿Cuál es la brecha de género en 2017 (y por qué se está ampliando)?* Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2017/11/cual-es-la-brecha-de-genero-en-2017-y-por-que-se-esta-ampliando/>
- Ibáñez, M. (2008). La segregación ocupacional por sexo a examen. Características personales, de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis)*, (123), 87-122.
- Iglesias, C., & Llorente, R. (2008). *“Evolución reciente de la segregación laboral por género en España” Serie Documentos de Trabajo 13*. Alcalá de Henares: Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, Universidad de Alcalá.
- Martínez, H. (2003). *“Cuánto duran los colombianos en el desempleo y en el empleo: un análisis de supervivencia”*, *Archivo de Economía*, No. 236. Departamento Nacional de Planeación.
- Mujeres con Propósito. (2017). *Programa Mujeres con propósito*. Obtenido de www.mujeresconproposito.net/colombia
- Organización Internacional del Trabajo. (1958). *C111 Convenio sobre la Discriminación (empleo y ocupación)*. OIT.

- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Las Mujeres en el Trabajo - Tendencias*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Colombia - Gran Encuesta Integrada de Hogares 2016*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Paniagua, K. (2009). El aspecto físico sí cuenta. Notas sobre discriminación laboral. *Revista Metapolítica*, (67), 25-27.
- Pfizer. (2017). *Pfizer Colombia empresa líder en el ranking de equidad de género de Aequales*. Obtenido de Pfizer: <http://centrors.org/pfizer-colombia-empresa-lider-ranking-equidad-genero-aequales/>
- Phelps, E. (1972). The Statistical Theory of Racism and Sexism. *The American Economic Review*, 62(4), 659-661.
- Piazzese, A. (2009). *Género y Negocios: casos exitosos en cuatro continentes*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Portafolio. (2017). *Aún no cede la brecha de género en Colombia*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/aun-no-cede-la-brecha-de-genero-en-colombia-511307>
- Portafolio. (2017b). *¿Por qué apostarle a la inclusión de la mujer?* Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/por-que-apostarle-a-la-inclusion-de-la-mujer-509411>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *Sello de equidad laboral Equipares*. Obtenido de PNUD: <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/projects/sello-de-equidad-laboral-equipares.html>
- Stevenson, L. (2003). La discriminación de género en el ámbito laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(102), 27-42.
- Tenjo, J., & Herrera, P. (2009). *Dos Ensayos sobre Discriminación: Discriminación salarial y discriminación en acceso al empleo por origen étnico y por género*. Bogotá, D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.

Truman, G., & Baroudi, J. (1994). Gender Differences in the Information Systems Managerial Ranks: An Assessment of Potential Discriminatory Practices. *MIS Quarterly*, 18(2).

Tu Semanario. (2017). *Estrategias para romper el “techo de cristal” en las empresas*.
Obtenido de Tu Semanario Noticias: <http://www.tusemanario.com/estrategias-para-romper-el-techo-de-cristal-en-las-empresas/>

World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*. Geneva: WEF.

12 Anexos

Anexo 1. Encuesta para análisis cualitativo

Listado de preguntas:

1. Su género es

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Otro

2. Su estado laboral actual es:

- a. Empleado a término indefinido
- b. Empleado a término fijo
- c. Empleado por prestación de servicios
- d. Trabajador Independiente
- e. Desempleado
- f. Otro, ¿cuál?

3. La ciudad donde trabaja actualmente es:

a. Barranquilla

c. Otra, ¿cuál?

4. El área en que se desempeña actualmente es:

a. Recursos Humanos (Dirección o Coordinación)

b. Recursos Humanos (Otras áreas)

c. Otro, ¿cuál?

5. Cree usted que existe discriminación laboral de género en contra de las mujeres en Barranquilla? Si o No ¿por qué?

6. (Pregunta con múltiples respuestas) Desde su percepción, la discriminación laboral de género en contra de las mujeres se refleja en:

- a. Dificultad para acceder al empleo
- b. Dificultad para ascender a cargos directivos
- c. Menores salarios que los hombres por tareas y puestos similares
- d. Otro, ¿cuál?

7. En su opinión, ¿qué políticas deben incorporar las empresas para reducir/combater la discriminación laboral en contra de las mujeres?

Link de acceso: <https://es.surveymonkey.com/r/V86TK8C>

Anexo 2. Marco regulativo: igualdad de género en Colombia

El Informe Nacional de Colombia de 2014 sobre el Examen de cumplimiento de la Plataforma de Acción de Beijín destaca que la relevancia de los avances en la agenda legislativa nacional que en desarrollo de los mandatos constitucionales ha expedido diferentes leyes que reconocen los derechos de las mujeres en las últimas décadas. Entre las principales leyes se pueden mencionar:

- “Ley 248 de 1995: ratifica la Convención Interamericana de Belém do Pará para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer.
- Ley 294 de 1996: por la cual se desarrolla el artículo 42 de la Constitución política y se dictan normas para prevenir, remediar y sancionar la violencia intrafamiliar.
- Ley 575 de 2000: por medio de la cual se reforma parcialmente la Ley 294 de 1996.
- Ley 581 de 2000: por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la Mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del Poder Público.
- Ley 679 de 2001: por medio de la cual se expide un estatuto para prevenir y contrarrestar la explotación, la pornografía y el turismo sexual con menores, en desarrollo del artículo 44 de la Constitución.
- Ley 731 de 2002: por la cual se dictan normas para favorecer a las mujeres rurales.
- Ley 750 de 2002: por la cual se expiden normas sobre el apoyo, especialmente en materia de prisión domiciliaria y trabajo comunitario a las mujeres cabeza de familia.
- Ley 800 de 2003: por la cual se aprueba la Convención de Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional y el Protocolo para prevenir, reprimir y sancionar la trata de personas, especialmente de mujeres y niños.

- Ley 823 de 2003: por la cual se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres.
- Ley 1009 de 2006: por la cual se crea con carácter permanente el Observatorio de asuntos de género.
- Ley 1023 de 2006: por la cual se vincula el núcleo familiar de las madres comunitarias al sistema de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1257 de 2008: por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de las formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los códigos de procedimiento penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones y sus respectivos decretos reglamentarios.
- Ley 1413 de 2010: por la cual se regula la inclusión de la economía del cuidado en el sistema de cuentas nacionales con el objeto de medir la contribución de la mujer al desarrollo económico y social del país y como herramienta fundamental para la definición e implementación de políticas públicas.
- Ley 1475 de 2011: por la cual se adoptan reglas de organización y funcionamiento de los partidos y movimientos políticos, de los procesos electorales y se dictan otras disposiciones. Ley que ha permitido las cuotas en la conformación de listas a cargos de elección popular.
- Ley 1448 de 2011: por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. Establece normas específicas para las mujeres en los artículos 114 al 118. En esta Ley se establece el Decreto 4635 de 2011 sobre comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palanqueras, el Decreto 4634 de 2011 sobre el pueblo gitano (Rrom) y el Decreto 4633 de 2011 sobre pueblos y comunidades indígenas.
- Ley 1496 de 2011: por 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.

- Ley 1639 de 2013: Por la cual se fortalecen las medidas de protección a la integridad de las víctimas de crímenes con ácido.
- También para los fines de garantizar el enfoque diferencial, hay que señalar el artículo 55 transitorio de la Constitución, por medio del cual se reconoce la propiedad colectiva, y la Ley 70 de 1993 que desarrolla dicho artículo. Igualmente, la Ley 22 de 1981, por medio de la cual se aprueba la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial.” (CEPAL, 2014, p. 2-3)

Anexo 3. Colorario: una propuesta de solución al problema de la discriminación de género en el acceso al empleo en Barranquilla

Lo encontrado en capítulos previos de la presente tesis demuestra las limitaciones que tienen las mujeres de Barranquilla (y otras geografías) para acceder a un empleo en igual de condiciones que los hombres y el techo de cristal dentro que les impide o dificulta alcanzar altos cargos dentro de las organizaciones a las que pertenecen. Además, existe evidencia de que es importante combatir éste problema dado que, avanzar hacia una política y cultura organizacional inclusiva basada en la equidad de género permite a las empresas ser más competitivas y eficientes. Entonces, buscar una solución al problema de la discriminación de género en el acceso al empleo en Barranquilla aparece como una responsabilidad social cuyo resultado potencial es positivo tanto para las organizaciones como para las mujeres que desean incorporarse y desarrollar su carrera en un mercado laboral competitivo.

Barranquilla, como una ciudad en constante crecimiento, se ha convertido en una de las ciudades más dinámicas en materia económica de la Región Caribe y de Colombia, generando cada vez más oportunidades laborales para sus ciudadanos. Es importante entonces, garantizar que dichas oportunidades no tengan un sesgo de género a fin de garantizar un mayor impacto productivo y social.

Para lograr avanzar en materia de género en la ciudad, será clave el compromiso de las empresas locales así como de un rol más activo de la Oficina de la Mujer, el trabajo conjunto del sector público y privado traerá sin dudas mayores oportunidades para un proceso real de transformación social, cultural y económica.

El sello de equidad laboral Equipares, aparece como una oportunidad clara para las grandes y medianas empresas que deseen comprometerse con una aplicación efectiva del Sistema de Gestión de Igualdad de Género (SGIG) con el fin de lograr generar transformaciones culturales y cierre de brechas de género en su interior. Incorporar en la empresa un SGIG requiere esfuerzo y compromiso, pero sus resultados ameritan atravesar por el proceso. Los principales beneficios de la implementación del SGIG son:

- “Mejoramiento del clima laboral, identificar, entender y mejorar las relaciones interpersonales y necesidades específicas.

- Recuperación de habilidades, perspectivas y maneras de trabajo para el cumplimiento de los fines de la organización,
- Mayor compromiso, responsabilidad y lealtad por parte del personal que hace parte de la organización.
- Optimización de recursos humanos para incrementar eficiencia y competitividad frente a la competencia.
- Recuperación de habilidades, perspectivas y maneras de trabajo para el cumplimiento de los fines de la organización.
- Reducción de brechas de género entre las mujeres y los hombres que hacen parte de la organización.” (Equipares: 2018)

Adicionalmente, aquellas empresas que deseen avanzar en políticas de equidad de género sin implementar de manera inmediata el SGIG pueden considerar los siguientes puntos:

i. Gestión de personas con perspectiva de género en las empresas barranquilleras.

La gestión de personas con perspectiva de género, aparece como un enfoque interesante para la incorporación de las mujeres a las empresas y facilitar su ascenso a cargos de dirección y puede repercutir positivamente en los procesos que benefician el conjunto de la empresa e inciden en el cambio organizacional. Aunque no existe una receta única para avanzar en éste sentido existen objetivos comunes sobre éste punto, algunos de ellos son los siguientes:

- Eliminar las prácticas de discriminación de género desde el inicio del proceso de selección de personal.
- Enfocar en prácticas de reclutamiento imparciales, que enfoquen en la contratación de personas con perfiles profesionales competentes y diversos, con pleno entendimiento de que el talento no tiene género.
- Diseñar los puestos de trabajo con una mirada inclusiva, que propenda por el bienestar del personal y la competitividad de la organización.

- Erradicar los techos de cristal y pisos pegajosos dentro de la empresa a través políticas de ascenso y capacitación con acceso equitativo para todos los empleados.
- Estructurar políticas de retención del talento femenino enfocadas en el desarrollo profesional y que a su vez, permitan equilibrar la vida familiar con la laboral.
- Desarrollar modelos de trabajo por objetivos y tiempos flexibles.
- “Incorporar medidas de acción positiva para asegurar que mujeres y hombres reciban el mismo sueldo, cuando tienen el mismo nivel y ejercen las mismas funciones, evitando el encubrimiento que representan los complementos.
- Aprovechar la negociación colectiva para desarrollar planes de igualdad u otros instrumentos, que mejoren la gestión de los recursos humanos de la empresa.
- Utilizar un lenguaje e imágenes publicitarias no sexistas. Evitar publicidades que generen segregación laboral de género.
- Mejorar la imagen pública de la empresa, socialmente responsable con la igualdad, comprometida en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.
- Prevenir los riesgos laborales desde la igualdad en la gestión de los horarios, en las condiciones de trabajo, las relaciones, en las interacciones sociales, etc. incide positivamente en la reducción del estrés, en la prevención de enfermedades psicosomáticas y, consecuentemente, en la reducción del absentismo laboral.
- Contribuir al desarrollo de nuevas capacidades para el liderazgo, fundamentadas en la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad para gestionar las emociones y la innovación creativa.
- Mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo. Muchos estudios demuestran que las empresas con una presencia similar de mujeres y hombres resultan más competitivas. Muchas empresas crean, con una buena estrategia, equipos mixtos para fomentar la creatividad y encontrar nuevas soluciones a viejos problemas.

- Interesarse por la realidad del personal trabajador, no tan sólo en la parte estrictamente laboral, sino también tener en cuenta su entorno personal, ya que este hecho motiva y refuerza la creatividad, competencia y efectividad.
- Crear vínculos con el código corporativo de la empresa para que resulte más fácil identificarse con esta.” ((EAI, 2013, p. 6-8)

ii. Elementos clave para el éxito de los programas de género en las empresas:

Tal como recomienda el BID en su informe “Género y Negocios - 2019”, los elementos clave en el éxito de los programas de equidad de género son:

- **“Un diagnóstico preliminar de la situación.** Las organizaciones primero deben tener claridad sobre los problemas e inconsistencias que desean resolver y en base a éste diagnóstico diseñar programas que se adapten mejor a su situación particular y establecer patrones de excelencia con los cuales medir el progreso interna y externamente.
- **Compromiso de apoyo de la alta dirección.** El liderazgo es esencial para los aspectos tanto políticos como técnicos de los programas y políticas de equidad de género. La vinculación activa de la alta dirección servirá de ejemplo para toda la organización y reafirmará el compromiso de la misma con la equidad de género, a fin de fijar un marco de trabajo para alcanzar objetivos claros y estándares de prácticas, y para contar con la participación del personal durante la fase de implementación.
- **La integración del programa al plan de negocios.** Es importante integrar las estrategias de equidad de género con el plan de negocios de la empresa para que estas iniciativas se refuercen entre sí. Esta integración, junto con el apoyo corporativo, redobla el compromiso de la empresa con la estrategia y su responsabilidad institucional, y como tal provee un argumento poderoso para su implementación. Si el vínculo entre las prácticas de igualdad de géneros y el negocio no es claro o no está expresado formalmente, los esfuerzos podrían ser percibidos como meras alternativas en lugar de elementos clave necesarios para el éxito de la empresa.

- **Una difusión eficiente de los programas.** Todos los empleados deben tener conocimiento de los programas y prácticas que se están llevando a cabo dentro de la organización para combatir la discriminación de género; de igual forma debe existir una comunicación eficaz de los logros alcanzados en el proceso. Una buena estrategia de comunicación es esencial para fortalecer los lazos entre los departamentos y crear la oportunidad de intercambiar información. Una estrategia bien diseñada debería incluir esfuerzos para tratar cuestiones de género en encuentros sociales, tales como eventos públicos, talleres y exhibiciones.
- **La existencia de un sistema de rendición de cuentas.** Los programas de equidad de género requieren un sistema de rendición de cuentas para controlar si las metas se cumplen. Supervisar el desempeño y medir los resultados son elementos cruciales para orientar el diseño y la ejecución del programa e informar al personal y a la dirección sobre sus avances e impactos. La mayoría de los sistemas de rendición de cuentas garantizan que cada gerente se responsabilice por el cumplimiento de las metas del programa.” (BID, 2009, pp. 84-86)