

## Ficha perfil de proyecto

| ÍTEM   | EJEMPLO  |
|--|--|
| <b>Nombre del proyecto</b>                       | Mujeres Líderes  |
| <b>Entidad líder</b>                             | <p>Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama</p> <p><b>Responsable:</b> María Luisa Zapata Trujillo. Responsable de Gerencia Social y Relaciones Internacionales.<br/> <a href="mailto:MarialZapata@comfama.com.co">MarialZapata@comfama.com.co</a> /<br/> <a href="mailto:mujereslideres@comfama.com.co">mujereslideres@comfama.com.co</a></p> <p><b>Página Web:</b> <a href="https://www.comfama.com/gerencia-social/capitalismo-consciente/programa-mujeres-lideres/">https://www.comfama.com/gerencia-social/capitalismo-consciente/programa-mujeres-lideres/</a></p>  |
| <b>Antecedentes y planteamiento del problema</b> | <p>En un mundo donde la tendencia es promover y comprometerse con la equidad de género y empoderar a las mujeres en sus diferentes roles, Colombia sigue ocupando los últimos lugares entre los países que brindan las mismas oportunidades a las mujeres que a los hombres.<sup>1</sup></p> <p>De acuerdo con la Revista Dinero, por cifras del DANE, la tasa de participación de mujeres en el país es de 54,9%, pero solo el 48,9% representa la tasa de ocupación. Esto significa que, de las mujeres en edad de trabajar, menos de la mitad lo hace<sup>2</sup>.</p> <p>Otros estudios como el de la firma <i>KPMG</i> confirman que del 100% de las colombianas que están trabajando, <b>solo el 7% puede ubicarse en una posición directiva</b><sup>3</sup>. Por su parte, Aequales, organización que promueve el cierre de brechas en el ámbito laboral, indica que <b>únicamente 35,37% de los puestos de junta directiva en el país son ocupados por mujeres</b>; esto puede evidenciarse en casos reales de organizaciones colombianas, como, por ejemplo, que de las 21 organizaciones que conforman el Consejo Gremial, solo tres son presididas por mujeres: <b>Camacol, Asofiduciarias y Acopi</b><sup>4</sup>.</p> <p>Además de la ocupación de cargos directivos, existen otros retos en la participación empresarial de las mujeres como, por ejemplo, las brechas salariales<sup>5</sup>, los techos de cristal<sup>6</sup>, el balance</p> |

<sup>1</sup>Puesto 95 entre 125 países según The Global Talent Competitiveness Index (GTCI) 2019. Leadership Opportunities for Women. <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2019/01/GTCI-2019-Report.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.dinero.com/management/articulo/mujeres-en-cargos-directivos-en-colombia/255858>

<sup>3</sup> Porcentaje que es similar en América Latina. Desde una perspectiva comparativa entre regiones, América Latina ocupa el penúltimo puesto en cuanto a porcentaje de mujeres en juntas directivas (con 7,4%, comparado con el 35,6% que posee Europa del Norte, ubicada en primer lugar). Fuente: Corporate Women Directors International-CWDI, 2017.

<sup>4</sup> <https://www.colombia.com/tecnologia/emprendimiento/existe-poco-liderazgo-femenino-en-colombia-222745>

<sup>5</sup> Estudios del Cesa y Aequales indican que las empresas privadas colombianas tienen más brechas salariales entre hombres y mujeres que las públicas. En promedio, en el tercer nivel de las organizaciones (subgerencias, jefaturas o equivalentes) se presentan una brecha salarial de 15,18% a favor del género masculino. En el segundo nivel (gerencias de áreas o equivalentes) la diferencia se incrementa hasta 22,29%.

<sup>6</sup> Expresión acuñada a las limitaciones, a veces invisibles para el ascenso en la carrera profesional de las mujeres dentro de las empresas. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | <p>entre la vida familiar y el crecimiento profesional; la creación de emprendimientos, entre otros.</p> <p>Diferentes organizaciones del ámbito público y privado vienen adelantando programas para hacer de éste, más que un tema de justicia social, un asunto de productividad corporativa, dado que algunos estudios ya han comenzado a plantear porqué el liderazgo de las mujeres representa una ventaja competitiva en los negocios<sup>7</sup>.</p> <p>De acuerdo con lo anterior y siendo coherentes con nuestro propósito superior de consolidar y expandir la clase media trabajadora antioqueña, en el 2020 emprendimos el programa <b>Mujeres Líderes</b>, una iniciativa enfocada promover el liderazgo de las mujeres en las organizaciones y en contribuir a la transformación de comportamientos frente a la equidad de género, no solo en las organizaciones, sino en la sociedad en general. Buscamos promover y tener más mujeres líderes en los sectores social, público y privado, a partir de un enfoque de liderazgo consciente, humano y sanador.</p> <p>A nuestra estrategia, se sumó la Fundación Proantioquia, con el ánimo, no solo de fortalecer cada una de las acciones del programa, sino para dar un mayor de alcance gracias a su rol articulador del sector privado.</p> |
| <p><b>Justificación</b></p> | <p>En diferentes estudios revisados, en especial el trabajo de la profesora Iris Bohnet de Harvard, se han identificado dos elementos clave en el empoderamiento de las mujeres para ejercer cargos de liderazgo en las empresas: la mentoría y el patrocinio o respaldo. El primero, porque aumenta sus niveles de autoestima, fortalece capacidad de agencia y competencias para el liderazgo, aprendiendo desde la experiencia; y el segundo, porque les permite acceder a oportunidades reales dentro de su organización<sup>8</sup>. Así mismo, para propiciar la transformación de los entornos laborales hacia la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, se han identificado ejercicios basados en las ciencias del comportamiento fácilmente adaptables y replicables en otros contextos<sup>9</sup>. Tenemos que proyectar los entornos en los que aún trabajamos, aprendemos y vivimos (Iris Bohnet. What Works).</p> <p>A partir de lo anterior, se concibió una iniciativa o programa que</p>   |

<sup>7</sup> [https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/RM\\_Mujeres\\_Tenemos\\_un\\_Problema.pdf](https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/RM_Mujeres_Tenemos_un_Problema.pdf)

<sup>8</sup> <https://www.forbes.com.mx/mentor-entre-mujeres-una-herramienta-que-impulsa-liderazgo/> y <https://www.ccl.org/leadership-research-resources/mentoring-women/>

<sup>9</sup> Ver Libro "What works. Gender Equality by design" de la profesora Iris Bohnet de Harvard University. Otras herramientas de ejercicios experimentales en: <http://gap.hks.harvard.edu/>

|  |   |
|--|---|
|  | <p>aborda estos componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una experiencia de mentoría.</li> <li>• El desarrollo de experimentos basados en las ciencias del comportamiento para los entornos organizacionales.</li> <li>• Acciones de comunicaciones e incidencia pública para la equidad de género.</li> </ul> <p>Y que busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la conexión y el intercambio de conocimientos y experiencias entre mujeres que ejercen un rol de liderazgo en las organizaciones con otras que inician sus recorridos, para trabajar en pro de un objetivo de crecimiento personal o profesional.</li> <li>• Propiciar el networking y relacionamiento entre las mujeres a través de los encuentros de inspiración y conexión; y ampliar la red de contactos.</li> <li>• Empoderar a otras mujeres a partir de las actividades de réplica que generen las mujeres líderes.</li> <li>• Identificar, modificar y eliminar sesgos y barreras que estén limitando el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en las organizaciones.</li> <li>• Visibilizar, posicionar y crear una comunidad consciente frente a la equidad de género y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.</li> </ul> |
| <p><b>Relación con los ODS, Planes territoriales de desarrollo, ENCI, y políticas públicas</b></p> | <p><b>ODS 5:</b> Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>ODS 8:</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>ODS 10:</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p>  |

2. Gobierno de Chile (2020). Óp. Cit. P5

3. APC-Colombia (2012). Óp. Cit. P26

4. Ídem. P26

| <b>Componentes</b>                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia de Mentoría.</li> <li>2. Experimentos de ciencias del comportamiento.</li> <li>3. Estrategia de comunicaciones incidencia.</li> </ol>  |            |       |                        |                      |   |                      |                           |                     |                      |                       |
|---|---|------------|-------|------------------------|----------------------|---|----------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Actividades</b>                          | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Estrategia de Mentoría:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuentros de Conexión.</li> <li>- Encuentros de mentoría.</li> <li>- Actividades complementarias. (Viaje de conexión "Liderazgo de las mujeres")</li> </ul> </li> <li><b>2. Experimentos de ciencias del comportamiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de organizaciones.</li> <li>- Diseño de experimentos.</li> <li>- Implementación de experimentos.</li> <li>- Medición y resultados.</li> </ul> </li> <li><b>3. Estrategia de comunicaciones incidencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podcast Mujeres Líderes.</li> <li>- Eventos de relacionamiento.</li> <li>- Diálogos y conversaciones abiertas al público.</li> </ul> </li> </ol> |            |       |                        |                      |   |                      |                           |                     |                      |                       |
| <b>Población objetivo</b>                   | <p>Mujeres de alto potencial de organizaciones antioqueñas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentoras: Primeros y segundos niveles de liderazgo en las organizaciones.</li> <li>- Mujeres Líderes: Tercer nivel de liderazgo; encargos, carreras de sucesión, o proyectos estratégicos.</li> </ul>  |            |       |                        |                      |   |                      |                           |                     |                      |                       |
| <b>Cobertura geográfica</b>                 | Departamento de Antioquia.  |            |       |                        |                      |   |                      |                           |                     |                      |                       |
| <b>Duración del proyecto</b>                | El programa funciona por cohortes anuales. Y se sostendrá en el tiempo. Se viene replicando en diferentes 2020 – 2021 2022.   |            |       |                        |                      |   |                      |                           |                     |                      |                       |
| <b>Presupuesto</b>                          | <table border="1" data-bbox="621 1591 1377 1913"> <thead> <tr> <th>Componente</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estrategia de Mentoría</td> <td><b>\$380.000.000</b></td> </tr> <tr> <td>Experimentos de ciencias del comportamiento</td> <td><b>\$130.000.000</b></td> </tr> <tr> <td>Comunicaciones incidencia</td> <td><b>\$40.000.000</b></td> </tr> <tr> <td><b>Total por año</b></td> <td><b>\$ 550.000.000</b></td> </tr> </tbody> </table>  | Componente | Valor | Estrategia de Mentoría | <b>\$380.000.000</b> | Experimentos de ciencias del comportamiento | <b>\$130.000.000</b> | Comunicaciones incidencia | <b>\$40.000.000</b> | <b>Total por año</b> | <b>\$ 550.000.000</b> |
| Componente                                  | Valor   |            |       |                        |                      |   |                      |                           |                     |                      |                       |
| Estrategia de Mentoría                      | <b>\$380.000.000</b>  |            |       |                        |                      |   |                      |                           |                     |                      |                       |
| Experimentos de ciencias del comportamiento | <b>\$130.000.000</b>  |            |       |                        |                      |   |                      |                           |                     |                      |                       |
| Comunicaciones incidencia                   | <b>\$40.000.000</b>   |            |       |                        |                      |   |                      |                           |                     |                      |                       |
| <b>Total por año</b>                        | <b>\$ 550.000.000</b>   |            |       |                        |                      |   |                      |                           |                     |                      |                       |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Sostenibilidad</b></p>                | <p>El Programa ha determinado su sostenibilidad en los siguientes componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentoría en cascada: Esto quiere decir que las mujeres que hoy participan como aprendices, serán las mentoras en una siguiente cohorte, y a su vez, quienes nuevamente sean aprendices, podrán ser mentoras de otros procesos que se articulan con el programa, como por ejemplo, el programa de Inspiración Comfama (niñas de colegio) o de mentoría para mujeres (del programa de empleo y emprendimiento de Comfama).</li> <li>2. Consolidación de una red viva: Las mujeres que participan en el programa lo hacen de manera voluntaria y se adhieren a él por el valor de las conversaciones, la posibilidad de estar en contacto con mentoras de tan buen nivel; y lo más importante, por querer cerrar la brecha para otras mujeres. Es una comunidad viva de contacto que moviliza acciones para seguir conectadas e impactando.</li> <li>3. Comfama, como organización socialmente consciente, está comprometida con promover la equidad de género, y tal como se mencionó en el apartado de impacto, ha replicado los aprendizajes de la práctica en otros programas de la Caja y en alianzas estratégicas externas.</li> <li>4. La conexión con otras empresas, y el potencial de la práctica, ha despertado en el entorno la capacidad de réplica de esta iniciativa al interior de otras organizaciones en Antioquia, las cuales, incluso, pretenden replicar esta metodología en filiales de otros países. (Caso Compañía de Galletas Noel)</li> </ol> <p>Finalmente, Comfama hace parte, con otras 10 entidades, de la <a href="#">Alianza Empresarial por la Equidad de Género</a>, la cual busca generar colaborativas para desarrollar acciones encaminadas a posibilitar el fortalecimiento del tejido empresarial y social con enfoque en género, eliminando "<a href="#">techos de cristal</a>".</p> |
| <p><b>Medición durante la ejecución</b></p> | <p>Actualmente, estamos midiendo indicadores de cumplimiento de metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de mentoras participantes.</li> <li>- N° de mujeres líderes participantes.</li> <li>- N° de organizaciones vinculadas.</li> </ul> <p>Sin embargo, en el 2022 pretendemos desarrollar un ejercicio externo de medición (contrafactual) que ya planteamos para medir estos asuntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° Mujeres empoderamiento con el liderazgo</li> <li>- % de Disminución de sesgos en las mismas mujeres</li> <li>- Oportunidades reales de crecimiento por medio del programa</li> <li>- Organizaciones con mayores oportunidades de liderazgo para las mujeres</li> <li>- Transformar comprensiones sobre la equidad de género (sociedad)</li> <li>- Sororidad</li> </ul>  |