



Vigilada Mineducación

ANÁLISIS DE LOS RETOS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS GRANDES
EMPRESAS DE COLOMBIA

DIANA VANESSA PERDOMO CÁRDENAS

Proyecto de grado

Director:

FRANCISCO DARÍO LÓPEZ GALLEGO, Psic., Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA BOGOTÁ

2025

CONTENIDO

RESUMEN	6
1.INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. OBJETIVOS	16
4.1 GENERAL	16
4.2 ESPECÍFICOS	16
5.MARCO CONCEPTUAL	17
5.1 Antecedentes históricos de la mujer en participación laboral	18
5.2 Antropología femenina y una mirada psico-social	26
5.2.1 Herencia cultural	26
5.2.2 La mujer desde lo psico-social	27
5.3 Participación laboral de la mujer en Colombia	31
5.4 Liderazgo Femenino actual en Colombia	35
5.4.1 ¿Qué es ser líder?	35
5.4.2 Etapas de contribución	38

5.5 Actualidad colombiana del liderazgo femenino	40
6. DISEÑO METODOLÓGICO	47
6.1. Criterios para el desarrollo de la metodología	47
6.2 Diseño del instrumento	49
6.3. Etapas para el análisis de la Información	51
7. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	52
7.1. Perfil de las Informantes y las Empresas	52
7.2. Impactos y Resultados esperados	64
7.3. Consideraciones éticas	64
7.4. Cronograma	65
7.5. Resultados de las entrevistas	67
7.6. Análisis de resultados	126
8.CONCLUSIONES	146
9.REFERENCIAS	151
10.ANEXOS	161

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Rueda de poder/privilegios	30
Figura 2. Etapas de contribución.....	38
Figura 3. Fases del enfoque cualitativo.....	47

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de participación femenina promedio según nivel jerárquico y sector	43
Gráfica 2. Presencia/ausencia del reporte de brecha salarial en los informes empresariales.....	43
Gráfica 3. Ingresos operacionales vs participación laboral femenina según sector y empresa muestreada	44
Gráfica 4. Horas anuales trabajadas en trabajo dentro de la frontera de producción del SCN, TDCNR y total (Millones de horas) Total nacional Promedio 2022 -2023	45
Gráfica 5. Participación porcentual del promedio de horas anuales trabajadas en trabajo dentro de la frontera de producción del SCN y en TDCNR, según sexo (porcentaje)	46

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Componentes y criterios para el desarrollo de la metodología	48
Tabla 2. Perfil de las informantes	53
Tabla 3. Perfil de las Empresas	62
Tabla 4. Cronograma Entrevistas	66
Tabla 5. Respuesta a pregunta 1	68
Tabla 6. Respuesta a pregunta 2	79
Tabla 7. Respuesta a pregunta 3	87
Tabla 8. Respuesta a pregunta 4	94
Tabla 9. Respuesta a pregunta 5	100
Tabla 10. Respuesta a pregunta 6	105
Tabla 11. Respuesta a pregunta 7	110
Tabla 12. Respuesta a pregunta 8	115
Tabla 13. Respuesta a pregunta 9	121
Tabla 14. Experiencia y obstáculos para alcanzar cargos de liderazgo	129
Tabla 15. Estrategias para alcanzar el liderazgo	135
Tabla 16. Desafíos futuros y estrategias	141

RESUMEN

A la luz del siglo XXI, y con un panorama para las mujeres en donde ya tienen acceso igualitario a la educación, hacen parte del sistema legislativo de los países, cuentan con los mismos derechos que los hombres, acceden a puestos políticos ocupando altas posiciones gubernamentales; se consideraría, que se ha llegado a la equidad de género en el liderazgo de empresas, sin embargo, las cifras desmienten todo lo que se ha creído alcanzar. Entender y analizar los factores que influyen en que la cifra de mujeres líderes en grandes empresas colombianas sea tan baja, incluso frente a los porcentajes mundiales, permite definir políticas internas que le den herramientas a las organizaciones para transformarse y avanzar hacia la paridad de género. En este contexto, el presente análisis busca identificar los retos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y a juntas directivas en las grandes empresas de Colombia, a partir de la percepción de mujeres expertas que han ocupado posiciones de alta dirección. La investigación se desarrolló a partir de una metodología con un enfoque cualitativo, en donde el instrumento principal para su desarrollo consistió en entrevistas semiestructuradas con el propósito de satisfacer los objetivos planteados. Las historias de todas las mujeres entrevistadas para este trabajo sugieren experiencias muy diferentes, algunas lideran empresas familiares, otras tuvieron que pasar por diferentes cargos y cambiar de sectores económicos para lograr alcanzar altas posiciones. Sin embargo, a pesar de todas estas diferencias de experiencia de vida, las 11 mujeres colombianas entrevistadas aquí están todas bajo el mismo contexto estructural y tuvieron que enfrentar obstáculos por el hecho de ser mujeres, se pudo identificar que lo que las hizo llegar al liderazgo y mantenerse en él fue “creérsela”, pensar desde muy temprana edad que el género no les definía un rol en la sociedad y no tenían que ser tratadas diferente, ellas asumieron riesgos y se abrieron caminos.

1. INTRODUCCIÓN

Las mujeres a lo largo de la historia han atravesado distintas “olas” que reflejan su esfuerzo y tenacidad para lograr transformaciones sociales y políticas y alcanzar la validación y respeto de sus derechos. A la luz del siglo XXI, y con un panorama para las mujeres en donde ya tienen acceso igualitario a la educación, hacen parte del sistema legislativo de los países, cuentan con los mismos derechos que los hombres, acceden a puestos políticos ocupando altas posiciones gubernamentales, se consideraría que se ha llegado a la equidad de género en el liderazgo de empresas, sin embargo, las cifras desmienten todo lo que se ha creído alcanzar. En Colombia, las mujeres ganaron 6,3% menos que los hombres en 2021 y fueron aún más castigadas las que figuran sin estudios; en comparación a los hombres, y estando con una desventaja del 39.3%. En enero del 2024 la brecha de desempleo fue de 5.5%, tiempo en el que las mujeres presentan una tasa del 15.9%, frente a un 10.4% de los hombres. Aunado a esta brecha salarial y de empleo, la participación de las mujeres en cargos de liderazgo disminuye cuando los activos de la empresa superan los \$100 millones de pesos, mientras que, entre las micro y pequeñas empresas, la contribución de las mujeres en la toma de decisiones es cercana a 45%, en las medianas y grandes se reduce a 21%.

Entender y analizar los factores que influyen en que la cifra de mujeres líderes en grandes empresas colombianas sea tan baja, incluso frente a los porcentajes mundiales, permite definir políticas internas que le den herramientas a las organizaciones para transformarse y avanzar hacia la paridad de género. Si se quiere una transformación que trascienda en el tiempo, no basta solo con llegar al interior de las mujeres actuales o robustecer las políticas de las empresas que hoy prosperan, se deben forjar las bases de cada niña y niño en sus núcleos familiares y en sus

colegios y universidades, formar alumnos en diversidad e inclusión empresarial, sembrar en ellos la equidad como un principio inmutable.

En este contexto, el presente análisis busca identificar los retos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y juntas directivas en las grandes empresas de Colombia, a partir de la percepción de mujeres expertas que han ocupado posiciones de alta dirección, estos retos u obstáculos se identifican a través de la vivencia subjetiva de las mujeres y con ello las estrategias que emplearon para superar esos obstáculos. Asimismo, se pretende definir los facilitadores que las mujeres entrevistadas han percibido por el hecho de ser mujeres y cuáles serán a futuro en un escenario a 10 años, los mayores desafíos de las mujeres líderes y qué estrategias se deben ir desarrollando para afrontar y superar estos desafíos y, con ello, ocupar estas altas posiciones en el ejercicio del liderazgo. Finalmente, con esta investigación se pretende poder contribuir al diseño de políticas internas de organizaciones empresariales que promuevan una mayor participación femenina.

La investigación se desarrolló a partir de una metodología con un enfoque cualitativo, en donde el instrumento principal para su desarrollo consistió en entrevistas semiestructuradas con el propósito de satisfacer los objetivos planteados. Se entrevistaron 11 mujeres líderes en el nivel directivo más alto (CEOs, miembros de juntas directivas, presidentas de grupos corporativos, vicepresidentas, directoras) con al menos 10 años de experiencia en cargos de alta dirección en grandes empresas de Colombia (TCC, Acueducto de Bogotá, Clínica Santa Fé, Ecopetrol, Eafit, Aeronáutica civil, entre otras grandes empresas) de diferentes sectores de la economía,

abarcando desde el sector energético, educativo, de salud, hasta sectores como el de tecnología, logística, agropecuario; incluyendo tanto el sector público, como privado del país.

Las historias de todas las mujeres entrevistadas sugieren experiencias muy diferentes, algunas lideran empresas familiares, otras tuvieron que pasar por diferentes cargos y cambiar de sectores económicos para alcanzar altas posiciones. Sin embargo, a pesar de todas estas diferencias de experiencia de vida, las 11 mujeres colombianas están todas bajo el mismo contexto estructural, herencia cultural, bajo un mismo sistema económico, lo que las hizo enfrentar obstáculos muy similares, el machismo normalizado, ser juzgadas por su edad, algunas fueron cuestionadas por su maternidad, otras se encontraron en disyuntivas por tener que elegir entre su vida personal y su desarrollo profesional. Se pudo identificar que lo que las hizo llegar al liderazgo y mantenerse en él fue “creérsela”, pensar desde muy temprana edad que el género no les definía un rol en la sociedad y no tenían que ser tratadas diferente, asumieron riesgos y se abrieron caminos. Son mujeres que se mantienen en formación constante, promueven el relacionamiento y las redes de apoyo y resaltan la importancia del acompañamiento profesional y la mentoría. Las expertas identifican características y facilitadores femeninos como la empatía, el cuidado, la comunicación, la capacidad de crear equipos, como aliados en la construcción de su estilo de liderazgo. Se definieron importantes retos, principalmente los asociados a sistemas y estructuras arraigadas, como un Estado que con sus leyes no promueve la equidad de género, una sociedad machista, brechas salariales, acceso limitado a oportunidades y la creencia aceptada del rol cuidador exclusivo para la mujer. Las mujeres deben trabajar en la autogestión, prepararse académica y profesionalmente, asumir retos y ganar autoconfianza; mientras las organizaciones deben transformar sus políticas internas, garantizar acceso a oportunidades y promover el

desarrollo del talento femenino. Todas las instancias de la sociedad, las familias, las academias, el Estado, las empresas, deben romper los círculos de privilegios. Las mujeres tienen que vencer un sesgo propio producto de una herencia patriarcal, luchar contra el autosabotaje, estar seguras de sus capacidades y vencer ese síndrome de la impostora. Lo más importante, es derrotar el prejuicio ante otras mujeres, trabajar en la sororidad y abrir caminos unas a otras. No es un camino fácil el autoconocimiento, pero lo más valioso será entender que no están en una rivalidad con los hombres, están en una búsqueda de la equidad y eso inicia en creerse capaces, luchar y lograr lo que se proponen.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2023), el siglo XXI ha estado marcado por disrupciones tecnológicas sin precedentes, transformaciones sociales profundas y una redefinición del trabajo, la economía y el entorno global. Y desde luego, es esta la época resultante de guerras y revoluciones en todos los sectores que pueden determinar la vida humana. Sería lógico suponer que el ser humano se ha expuesto a cambios de ideologías, a un despertar de su consciencia social que lo ha llevado a replantear su actuar en lo político, en una organización, en el núcleo familiar y en su vida misma. Este renacer no ha sido ajeno al reconocimiento y reivindicación con las minorías, con los grupos que históricamente se habían visto relegados a la precariedad, los inmigrantes, sectores marginados económicamente, grupos étnicos y raciales, personas con diversidad sexual y mujeres, entre, por supuesto, muchos otros grupos que clasifican en esta categoría.

Según el Instituto de las Mujeres (2019), el feminismo ha atravesado distintas “olas” históricas que reflejan las transformaciones sociales y políticas en torno a los derechos de las mujeres. Hablar de lo “femenino” no debería remitir a una lucha de prohibiciones en la actualidad; por el contrario, en el siglo XXI se gozan de los logros de esa primera ola feminista, que tuvo origen en el pensamiento ilustrado del siglo XVIII, se fortaleció con movimientos como el sufragismo en el siglo XIX y recogió sus frutos con la Enmienda 19 en 1920, cuando las mujeres en Estados Unidos obtuvieron el derecho al voto. Además, se reconocen los avances alcanzados por la segunda ola feminista, que emergió en la década de 1960, cuando las mujeres decidieron que no solo el derecho al sufragio era suficiente: las instituciones y los gobiernos debían garantizar el acceso equitativo a la educación y al trabajo. En esta etapa también se lograron reformas legales

que prohibieron la discriminación por género en el empleo. Finalmente, el siglo XXI ha sido testigo de la tercera ola feminista, en la que las mujeres se han valido de la tecnología y los medios de comunicación para amplificar sus mensajes, promoviendo la diversidad, la inclusión y los derechos sexuales y reproductivos, que hasta hace poco no eran reconocidos.

Un panorama para las mujeres, en donde ya tienen acceso igualitario a la educación, hacen parte del sistema legislativo de los países, cuentan con los mismos derechos que los hombres, acceden a puestos políticos ocupando altas posiciones gubernamentales, consideraría que se ha llegado a la equidad de género en el liderazgo de empresas; sin embargo, las cifras desmienten todo lo que se ha creído alcanzar.

De acuerdo con Naciones Unidas (2022), de los 195 jefes de Estado del mundo, solo 28 son mujeres, menos del 15%. En América Latina y el Caribe, Europa y América del Norte las mujeres ocupan más del 30% de los escaños parlamentarios. En el África representan el 26% y menos del 20% en Asia Central y Asia Meridional y Oceanía. En el ámbito empresarial y económico, ningún país de Europa consigue alcanzar el 50% de mujeres en juntas directivas, el país con un mayor porcentaje es Francia, con el 45%. A nivel global, en la lista Fortune 500, que clasifica a las mayores empresas por sus ingresos en todo el mundo, solo aparecen 24 CEO's mujeres, una tasa del 4,8% en puestos de alto liderazgo. Y esta desigualdad existe también en la retribución salarial.

Específicamente en Colombia, según el Departamento Administrativo Nacional de estadística y la Organización Internacional del Trabajo (DANE & OIT, 2023), las mujeres ganaron 6,3% menos que los hombres en 2021 y fueron aún más castigadas las mujeres sin estudios, frente a

los hombres, estando con una desventaja del 39.3%. En enero del 2024, según cifras del DANE (2024), la brecha de desempleo fue de 5.5%, en donde las mujeres tienen una tasa del 15.9% frente a un 10.4% de los hombres. Aunado a esta brecha salarial y de empleo, la participación de las mujeres en cargos de liderazgo disminuye cuando los activos de la empresa superan los \$100 millones de pesos, mientras que entre las micro y pequeñas empresas, la contribución de las mujeres en la toma de decisiones es cercana a 45%, en las medianas y grandes se reduce a 21%. Sin embargo, reportes oficiales del Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC, 2023) indican que el país avanza hacia una evolución participativa de género: en 2018, la cantidad de juntas directivas con 30% o más de participación de mujeres estaba en 15% (20 empresas), en el 2023 ascendió hasta 27% (37 empresas). Pero, como las cifras lo indican, la participación se aleja de la equidad participativa de géneros.

Lo anterior refleja un problema organizacional principalmente para las grandes empresas, en Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación estuvo reglamentada en la Ley 590 de 2000, conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004); y posteriormente por el Decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019, que rige actualmente. Partiendo de lo anterior, son estas grandes empresas (basados en la clasificación del MinCIT), las que tienen la menor participación de mujeres en cargos de liderazgos o juntas directivas.

De esta forma, el presente análisis pretende identificar ¿Cuáles son los retos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y a juntas directivas en las grandes empresas de Colombia? Esto, a partir de la percepción de mujeres expertas que han ocupado posiciones de

alta dirección, y cómo sus experiencias pueden contribuir al diseño de políticas internas que promuevan una mayor participación femenina.

3. JUSTIFICACIÓN

En las grandes empresas colombianas solo el 21% de los cargos directivos son ocupados por mujeres. En un mundo que se transforma y cada vez es más consciente de la necesidad de la equidad de género, el país debe migrar y entender por qué no ha logrado alcanzar cifras que respalden las organizaciones y estén a la par de la realidad mundial.

Entender y analizar los factores que influyen en que la cifra de mujeres líderes en grandes empresas colombianas sea tan baja, incluso frente a los porcentajes mundiales, permite definir políticas internas que le den herramientas a las organizaciones para transformarse y avanzar hacia la paridad de género. Asimismo, abre la posibilidad a las mujeres que aspiran cargos semejantes de conocer los retos y desafíos que esto implica y gestionar las herramientas que dependan de sí mismas para encaminarse en su propósito.

Si se quiere una transformación que trascienda en el tiempo, no basta solo con llegar al interior de las mujeres actuales o robustecer las políticas de las empresas que hoy prosperan, se deben forjar las bases de cada niña y niño en sus núcleos familiares y en sus colegios y universidades, formar alumnos en diversidad e inclusión empresarial, sembrar en ellos la equidad como un principio inmutable. Dicho lo anterior, poder establecer cada reto actual que enfrenta el liderazgo femenino, impactará a niñas y niños, mujeres y hombres, grandes empresas y en un colectivo futuro, a todo un país.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Analizar los retos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y a juntas directivas en las grandes empresas de Colombia, según el juicio calificado de expertas que hayan ocupado posiciones de alta dirección en dichas empresas, con el propósito de contribuir a la definición de políticas internas de las organizaciones que quieran aumentar la participación femenina.

4.2 ESPECÍFICOS

1. Conocer la experiencia o vivencia subjetiva de las mujeres expertas y con ello los mayores obstáculos que han enfrentado en su condición de mujer para alcanzar las posiciones que han ocupado a lo largo de su trayectoria profesional.
2. Identificar cuáles fueron las estrategias que estas mujeres emplearon para superar esos obstáculos y/o cómo los lograron sortear.
3. Definir cuáles son los facilitadores que las mujeres entrevistadas han percibido por el hecho de ser mujeres.
4. Establecer, a partir de las entrevistas, cuáles serán a futuro, en un escenario a 10 años, los mayores desafíos de las mujeres líderes y cuáles serán las estrategias que se deben ir desarrollando para afrontar y superar estos desafíos y con ello, ocupar estas altas posiciones en el ejercicio del liderazgo.

5. MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual abordará temáticas que permitan comprender los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y participación en juntas directivas en grandes empresas colombianas. Partiendo de una perspectiva histórica, se revisará la evolución del trabajo femenino, desde su relegación tradicional al ámbito doméstico, hasta su incorporación progresiva al mundo laboral, especialmente a partir de la Revolución Industrial y los movimientos sociales que marcaron hitos en la lucha por los derechos laborales y civiles de las mujeres. Se incluirán los aportes de las distintas olas del feminismo y sus logros en la lucha del activismo feminista. Esto permitirá hacer consciencia de las raíces estructurales de la desigualdad que persiste en el ámbito corporativo y de cómo se ha transitado significativamente para que en la actualidad se generen espacios de reflexión y exigencia de equidad al interior de las organizaciones.

Para entender las motivaciones de la mujer, su determinación para tomar decisiones y su autopercepción, se revisará el aspecto antropológico del género y el marco psico-social femenino, para comprender el origen de los miedos e inseguridades que se manifiestan en muchas mujeres a la hora de tomar el camino del liderazgo.

Dentro del enfoque contemporáneo de la participación laboral de la mujer en Colombia, el marco retomará conceptos clave como el techo de cristal y el suelo pegajoso, que permiten identificar las barreras invisibles y los obstáculos complejos que enfrentan muchas mujeres al momento de ascender a puestos directivos. Estos conceptos, ampliamente desarrollados en la literatura de estudios de género y organizaciones, resultan fundamentales para entender por qué, a pesar de

avances en educación y legislación, hay una muy baja representación femenina en los espacios de toma de decisiones.

Finalmente, se revisará el liderazgo femenino desde una perspectiva de género, reconociendo que el estilo de liderazgo de muchas mujeres suele estar orientado al trabajo colaborativo, la ética del cuidado y el bienestar común, características que pueden enriquecer la cultura organizacional. Este enfoque también permitirá examinar cómo las estructuras internas de las empresas, sus políticas de inclusión y sus dinámicas culturales pueden facilitar o limitar el acceso de las mujeres a cargos de alto nivel. En conjunto, estos elementos permitirán analizar el fenómeno desde una mirada crítica y amplia, reconociendo tanto las trayectorias históricas como las tensiones actuales que moldean el liderazgo femenino en el contexto empresarial colombiano.

5.1 Antecedentes históricos de la mujer en participación laboral

Quiero también que las mujeres se vistan con ropa decorosa, con pudor y modestia, y no con peinados ostentosos, ni con oro, ni perlas, ni vestidos costosos, sino con buenas obras, como corresponde a las mujeres que profesan la piedad. Que la mujer aprenda en silencio y con toda sujeción, pues no permito que la mujer enseñe ni ejerza dominio sobre el hombre, sino que guarde silencio. Porque primero fue formado Adán, y después Eva; y el engañado no fue Adán, sino que la mujer, al ser engañada, incurrió en transgresión. Pero se salvará al engendrar hijos, si es que con modestia permanece en la fe, el amor y la santificación (Biblia, 2 Timoteo, 11:14).

Desde tiempos antiquísimos la mujer ha estado relegada al hombre, las referencias de la mujer madre y ama de casa, de acuerdo con la Iglesia, no importa de qué religión, han expiado sus “pecados” pero, a pesar de considerarse obvio en la actualidad ese pasado, de acuerdo con

Blanchard et al. (1995) “Los anales de la mujer son breves y simples, por su escasa presencia en la vida y asuntos públicos, y por el desinterés mostrado por los historiadores” (p. 255).

Para entender el presente de las mujeres, es necesario entonces dar una mirada al pasado y entender los eventos sociales y culturales que les abrieron camino. Sin embargo, como menciona Karen J. Leader en la reseña del libro *Why Stories Matter* de Clare Hemmings:

Las historias son relatos que contamos para construir un pasado; por lo tanto, analizar los recursos retóricos y las estructuras narrativas no solo puede revelar la naturaleza condicional de toda escritura histórica, sino que también, como argumenta Hemmings, puede señalar el camino hacia una historia genuinamente mejor y políticamente más eficaz (Leader, 2015, p.148).

Se debe abordar la historia de las mujeres desde todas las aristas, en donde surge la necesidad de hacer referencia a “las olas del feminismo”, entendiendo también que estas olas, que por definición nacieron en 1968 en Estados Unidos, y que fue la periodista Martha Weinman Lear quien acuñó por primera vez el término en un artículo del *New York Times Magazine*, titulándolo “The Second Feminist Wave” (Lear, 1968) y que en la actualidad generan discusiones por no hacer justicia a la historia. De acuerdo con Hewitt (2012),

durante la última década, muchas académicas han criticado el modelo de olas por aplanar el pasado y generar una amnesia histórica respecto a la trayectoria larga y complicada del feminismo. Sin embargo, el modelo de olas oceánicas sigue siendo ubicuo en las publicaciones académicas y de cultura popular en Estados Unidos. (p.660).

La historia de la mujer y el feminismo es mucho más compleja de lo que se pretende relatar, pero entendiendo su complejidad, se podría hacer mención de un lugar geográfico específico; sin embargo, para efectos de la historia, no importaba la nacionalidad, el trato de hacia las mujeres

durante épocas no distinguía de ubicación espacial, como lo mencionan Blanchard et al. (1995), “a pesar de las diferencias existentes entre las mujeres de las diversas regiones americanas, hoy como ayer, las distancias entre la ladinas e indias, ricas y pobres, rurales y urbanas están marcadas por los mismos patrones” (p.255)

Iniciando por la época de la colonia (desde donde se tiene más documentación) y haciendo alusión entonces a una América Latina en general, el trabajo de la mujer dependía de la raza y el estrato económico, estando prohibido por ser “poco decoroso” ejercerlo si era la hija de un conquistador y/o antiguo poblador. En cambio, para las indias, negras y otras “castas” quedaba la posibilidad de ejercer trabajos mal remunerados. Sin embargo, estas mujeres de un estrato económico alto, al igual que cualquier sociedad patriarcal con herencia hispana, estaban hechas para el matrimonio y de acuerdo con la categoría social de sus padres o hermanos, debían casarse bien, si la mujer quedaba soltera, esto representaría un problema económico y social al mismo tiempo, así como quedar viuda, dado que no había interés en casar a estas mujeres. Muchas quedaban relegadas a pasar sus días en casas de refugio o en un convento (Blanchard et al., 1995).

Estas mujeres que se casaban, debían seguir su rol que se centraba en la conservación de las tradiciones castellanas, las religiosas y velar por el cuidado del hogar y la conservación de los valores, además de ser las encargadas de los asuntos domésticos.

Por otro lado, las mujeres que por su raza y condición trabajaban en esta época, ejercían tareas agrícolas, fabricaban tejidos o transformaban alimentos y a su vez se ocupaban de oficios domésticos. Están, por otro lado, las mujeres que trabajaban, pero eran esclavas y se encontraban

en una situación de total subordinación y explotación, eran lavanderas, panaderas y ejercían las tareas que consideraban sus “dueños”.

Finalmente, a las doncellas que caían en pobreza se les permitía ser parteras o pertenecer a la dote de alguna doncella rica (Blanchard et al., 1995).

La época colonial en América Latina inicia con la llegada de los españoles en 1492 y finaliza con los procesos de independencia, que dependiendo de cada país ocurrieron entre 1810 y 1825, pero esta época también se vive en los países europeos que dominan el continente americano, principalmente España y Portugal. Son estos precisamente y los hombres blancos quienes definen la organización social jerárquica y quienes enmarcan a las mujeres por su origen étnico y social y por sus obligaciones con el hogar y la religión (Arrom, 1985).

En paralelo a los procesos de independencia que se libraban en América Latina, y desde finales del siglo XVIII (1760 en Inglaterra) comienza la revolución industrial, que se expande por Estados Unidos y Europa. Siendo precisamente el comercio colonial que le permitió a Inglaterra acumular riquezas e invertir en fábricas y en tecnología y con esto dividir la historia de la humanidad en dos, antes y después de la revolución industrial (Hobsbawm, 1962).

La historia de la mujer no fue ajena a esta revolución, ahora el trabajo se trasladaba del campo a la ciudad y una de las primeras fabricas fueron textiles, en donde se requería mano de obra abundante, barata y disciplinada, y las mujeres eran consideradas ideales para estas tareas debido a su “destreza manual” y a prejuicios de género que las hacían más explotables. El trabajo de la mujer era funcional al desarrollo capitalista, pero se lo representaba como un problema moral y

social” (Scott, 1988). El problema radicaba básicamente en las normas patriarcales que no permitían que la mujer trabajara, se generó una tensión social al plantearse que la feminidad estaba en juego, así como los valores de la familia y la crianza de los hijos (Scott, 1988).

Por necesidad económica (viudas, de familias obreras, solteras), muchas mujeres empezaron a trabajar, rompiendo la idea de que las mujeres solo servían en el hogar, pero accediendo a estos trabajos con cargos de menos jerarquía que los hombres y con salarios mal remunerados, fueron vistas como “trabajadoras secundarias” y esto justificaba que fueran explotadas laboralmente (Scott, 1988).

Transcurrió la revolución industrial expandiéndose y transformándose a lo largo del siglo XIX y principios del siglo XX, e introduciendo nuevas industrias como la del acero, electricidad, petróleo, productos químicos y con avances tecnológicos como el teléfono, el bombillo eléctrico y el motor de combustión interna. Y con ello, aumentó la participación de las mujeres en el campo laboral, pero también la desigualdad, debido a sus bajos costos y puestos no calificados eran las más explotadas y sin derechos laborales (Scott, 1988).

Pero son estas mismas condiciones que llevan a las mujeres a partir del siglo XIX a organizarse en sindicatos y a participar en huelgas, En Inglaterra, las “match girls” (trabajadoras de fábricas de fósforos) organizaron huelgas en 1888 por condiciones insalubres, por otro lado, En EE. UU., el movimiento obrero femenino creció, especialmente entre trabajadoras textiles y tiene lugar la huelga de “Pan y Rosas”.

Según lo que se desprende del análisis de Alice Kessler-Harris en sus estudios sobre el movimiento obrero femenino, la huelga de Lawrence, Massachusetts, en 1912, fue mucho más

que una protesta puntual. En un contexto de fuerte desigualdad y explotación, más de 20.000 trabajadores textiles, en su mayoría mujeres inmigrantes, muchas provenientes de comunidades italianas, polacas, lituanas, sirias e irlandesas, se organizaron contra la reducción salarial impuesta tras una ley que limitaba la jornada laboral. Kessler-Harris (2001) permite entender esta huelga no solo como una reacción ante un recorte económico, sino como un momento clave en el que las mujeres, tradicionalmente relegadas al silencio, irrumpen en el espacio público como sujetas políticas. En sus demandas de “pan y rosas”, no solo reclamaban un salario justo, sino también dignidad, respeto y calidad de vida. Desde esta perspectiva, el evento fue un hito en la historia del feminismo obrero y la construcción colectiva del liderazgo femenino en el ámbito laboral. Época que además la historia conoce como la Primera Ola del feminismo.

La revolución industrial finaliza con la Primera Guerra Mundial (1914-1918), marcando un punto de inflexión en donde muchas mujeres ingresan al mercado laboral para reemplazar a los hombres que iban al frente de guerra y retornan al hogar una vez los hombres regresan. A partir de este período, empieza a cuestionarse seriamente la exclusión femenina de la vida pública y surgen reformas laborales y en algunos países las mujeres consiguen el derecho al voto (por ejemplo, en Inglaterra en 1918 para mayores de 30 años) (Offen, 2000).

La segunda Ola feminista está enmarcada por la finalización de la Segunda Guerra Mundial y el retorno de las mujeres a sus hogares, una vez los hombres vuelven de la guerra, sin haber continuidad ni reconocimiento laboral, en los años 60 y coincidiendo con movimientos sociales como los derechos civiles, la revolución sexual, el antirracismo y las luchas estudiantiles, el feminismo resurge criticando el sistema patriarcal (Evans, 2015).

“Una mujer sin un hombre es como un pez sin bicicleta.” Frase pronunciada por Gloria Steinem, Periodista, activista y fundadora de la revista Ms. (1972), una de las primeras revistas feministas de gran circulación. Fue una mujer que, como muchas en esta segunda Ola, alzaron su voz y logran al finalizar el periodo dando visibilidad y luchando en temas como: Derecho al aborto, Igualdad salarial, violencia doméstica, acceso masivo a la educación superior, inclusión de la perspectiva de género en políticas públicas, entre otros grandes avances para la lucha feminista (Steinem, 1972).

Simone De Beauvoir, en su libro *El segundo sexo* (1949) con sus ideas inspira y da marco teórico a muchas feministas de los años 60 y 70. Ella deja ver que el lugar secundario de las mujeres en la sociedad fue definido por los hombres y las estructuras patriarcales se sostienen con poder masculino “El problema de la mujer siempre ha sido un problema de los hombres.” (De Beauvoir, 1949, p. 18).

La Segunda Ola empieza a transformarse en la “Tercera Ola” a partir de los años 90, cuando surgen nuevas demandas como mayor diversidad (feminismo negro, indígena, LGBT+, transfeminismo). Una redefinición del liderazgo como un acto ético y político, no como poder sobre otros, como lo indicaba la activista y escritora Bell Hooks, quien Defendía un liderazgo colectivo y amoroso, basado en la educación, el pensamiento crítico y la justicia social. “El verdadero liderazgo feminista exige que nuestro trabajo y nuestras vidas estén basadas en una ética de amor, cuidado y compromiso con la justicia.” (Hooks, 2000, p. 103).

Las feministas de la Tercera Ola, nacidas en las décadas de 1960 y 1970, abrazaron la diversidad y el individualismo en las mujeres, e intentaron redefinir lo que significa ser feminista. La Tercera Ola vio surgir nuevas corrientes y teorías feministas, como la interseccionalidad, el

feminismo pro-sexo, el ecofeminismo vegetariano, el transfeminismo y el feminismo posmoderno (Walker, 1992); sin embargo, hacia finales del año 2000 el mundo vive varios cambios socio-tecnológicos y el activismo feminista encuentra recursos en el internet y una plataforma para alzar su voz. Se da una transición a la conocida “Cuarta Ola” (Munro, 2013), las redes sociales y el internet abren un espacio a las mujeres, como lo indica Prudence Chamberlain (2016) en su artículo “Affective Temporality: Towards a Fourth Wave”:

La cuarta ola del feminismo, que comenzó en 2012 y sigue vigente, se centra en la interseccionalidad y el empoderamiento de grupos tradicionalmente marginados a través del uso de tecnología y redes sociales para aumentar la representación de estos grupos en política y negocios, comunicando adversidades y promoviendo activismo en línea (p. 365).

Ejemplo de lo anterior, fue el movimiento #MeToo, que surge en el 2017 cuando la actriz Alyssa Milano denuncia por acoso y abuso sexual al productor de Hollywood Harvey Weinstein, ella populariza el hashtag #MeToo en Twitter y muchas mujeres se suman a hacer denuncias en distintas partes del mundo utilizando esta referencia tecnológica (#MeToo) en diferentes redes sociales. Como lo indica Andersen (2018):

El movimiento #metoo se comprende mejor como un fenómeno posibilitado por la cuarta ola del feminismo. Esta nueva ola está especialmente asociada con las redes sociales, el activismo en línea, la interseccionalidad, la protesta contra el acoso sexual y la cultura de la violación. Todos estos componentes son intrínsecos al caso de #metoo (p. 22).

5.2 Antropología femenina y una mirada psico-social

5.2.1 Herencia cultural

Las mujeres se han construido históricamente en la subordinación, su interacción en la sociedad se ha dado desde la sumisión y el desequilibrio estructural, su relacionamiento con el mundo es el producto de una herencia cultural y androcentrista.

Sherry Ortner (1974) en su texto fundacional de la antropología feminista, “¿Es la mujer al hombre lo que la naturaleza a la cultura?” señala que

el status secundario de la mujer dentro de la sociedad constituye un verdadero universal, un hecho pancultural. La universalidad de la subordinación femenina, el hecho de que ocurra dentro de todos los tipos de organización social y económica, y con independencia del grado de complejidad de las sociedades, me indica que nos enfrentamos a algo muy profundo, muy inflexible, algo que no se puede extirpar mediante la simple reestructuración de unas cuantas tareas y funciones dentro del sistema social, ni siquiera reordenando toda la estructura económica (p.5).

En el mismo documento y para entender aún más esta subordinación histórica, Ortner (1974) indica también que

su status pancultural (el de las mujeres) de segunda clase podría explicarse, de forma muy sencilla, postulando que las mujeres han sido identificadas o simbólicamente asociadas con la naturaleza, en oposición a los hombres, que se identifican con la cultura. Dado que el proyecto de la cultura es siempre subsumir y trascender la naturaleza, si se considera que las mujeres forman parte de ésta, entonces la cultura encontraría «natural» subordinarlas, por no decir oprimirlas” (p. 9).

Ortner identifica cómo esa fisiología de la mujer, que la asocia a la naturaleza, la ha relegado a un contexto doméstico, a la parte inferior de la estructura social.

Asimismo, y siguiendo la línea del artículo de Ortner, en un contexto latinoamericano aparece Rita Segato con su libro *La guerra contra las mujeres* (2016), señalando al patriarcado como una estructura civilizatoria, “el patriarcado no es solamente un sistema de dominación de los hombres sobre las mujeres, sino una estructura de poder que organiza toda la vida social, económica, política y simbólica. Se trata de un orden civilizatorio que ha convertido la subordinación femenina en un principio de organización de la sociedad” (Segato, 2016, p. 37), Segato expone además que “la mujer es vencida, dominada y disciplinada, es decir, colocada en una posición de subordinación y obediencia. Esa pedagogía de la crueldad enseña a las mujeres cuál es su lugar en el mundo y a los hombres cuál es su derecho de dominio” (Segato, 2016, p. 68).

A partir de los señalamientos de Rita Segato, de la historia de la mujer y de tantas mujeres que han alzado la voz, es claro entender la lucha de feminista por romper una cultura que nace con la niña y crece con la adulta y como nuevamente Rita menciona “el patriarcado es el más antiguo de los sistemas de poder, y su persistencia a lo largo de la historia explica por qué la subordinación de las mujeres ha sido vista como natural, inevitable e inmutable” (Segato, 2016, p. 21).

5.2.2 La mujer desde lo psico-social

Las mujeres no solo han enfrentado exigencias externas y culturales, sino que han interiorizado mandatos históricos sociales, que han coaccionado sus decisiones y comportamientos; se han

establecido en sus mentes en forma de miedos e inseguridades y se han manifestado con autoexigencias y autoflagelaciones.

Desde una mirada psico-social estructural, la mujer es una construcción social que se da de afuera hacia adentro, que se moldea, como lo indica Simone de Beauvoir (1949) en *El segundo sexo*, “no se nace mujer: se llega a serlo. Ningún destino biológico, psíquico, económico define la figura que reviste en el seno de la sociedad la hembra humana; es el conjunto de la civilización el que elabora ese producto intermedio entre el macho y el castrado que califican de femenino” (p. 13).

Pero además de lo estructural, la mujer también se construye desde lo individual, Pauline Clance y Suzanne Imes identificaron en 1978 el “Impostor Phenomenon” (Síndrome del impostor), a partir de un estudio que realizaron con 150 mujeres exitosas, profesionales respetadas en diferentes campos y reconocidas por su excelencia. Ellas identificaron que “a pesar de destacados logros académicos y profesionales, las mujeres que experimentan el fenómeno del impostor siguen creyendo que en realidad no son inteligentes y que han engañado a quienes piensan lo contrario” (Clance & Imes, 1978, p. 241). Además, el estudio señaló que “estas mujeres encuentran innumerables maneras de negar cualquier evidencia externa que contradiga su creencia de que, en realidad, son poco inteligentes” (p. 242). El estudio definió que “el término fenómeno del impostor se utiliza para designar una experiencia interna de falsedad intelectual que parece ser particularmente prevalente e intensa entre una muestra selecta de mujeres de alto rendimiento” (p. 241).

Un estudio de KPMG publicado en *Forbes* (2023), encontró que el 75% de mujeres ejecutivas de muchas industrias han experimentado el síndrome del impostor en sus carreras, el artículo también señala un dato no menor:

De manera sorprendente, la investigación no muestra que el síndrome del impostor sea más significativo en las mujeres que en los hombres, pero sí sugiere que se manifiesta de formas distintas. Los hombres tienden a tener un desempeño inferior evitando metas desafiantes y retroalimentación, mientras que las mujeres se exigen aún más a sí mismas para demostrar su valía, pero nunca se liberan del estrés y la ansiedad, incluso cuando cumplen con lo esperado (Forbes, 2023).

Una mente estructural e individualmente sesgada, deriva en una mujer incapaz de sentirse autorealizada o al menos no sin culpas o dudas. Lo anterior, se apoya en marcos cognitivos que se definen desde la infancia como son los roles de género. Sandra Bem (1981) planteó la idea de los “gender schemas” (esquemas de género), en donde señaló que “la teoría del esquema de género propone que la tipificación sexual deriva, en parte, del procesamiento esquemático basado en el género: la tendencia a codificar y organizar la información de acuerdo con las definiciones culturales de masculinidad y feminidad” p. 355). Esto podría explicar que la mujer inconscientemente percibe lo que puede o debe hacer, que existen cosas de “hombres” o de “mujeres” y por ende, no se auto percibirá haciendo lo que la sociedad haya llamado “cosas de hombres”.

Finalmente, todo lo anterior confluye en lo “Interseccional”, porque lo que influye y permea a una mujer no solo lo marcará el género, sino también la raza, la posición económica y social, como lo sugiere Mara Viveros Vigoya (2016) “Una aproximación situada a la interseccionalidad

permite reconocer las experiencias específicas de las mujeres en contextos marcados por el racismo, el clasismo y la colonialidad” (p. 22). El término interseccionalidad fue acuñado por Kimberlé Crenshaw en 1989 “La interseccionalidad enfatiza que las diferentes dimensiones de la identidad no están aisladas entre sí, sino que se entrelazan y superponen de manera intrincada, lo que resulta en distintas ventajas o desventajas, beneficios o perjuicios” (Encyclopedia Britannica, s. f.).

A partir de la Interseccionalidad, han surgido conceptos pedagógicos como El “círculo de privilegios” o “Rueda de poder”, que son una representación visual de la interseccionalidad, que detalla las condiciones sociales, económicas, culturales y personales que posicionan a ciertos grupos en ventaja sobre otros (Diversas e Inclusiones, 2025).



Figura 1. Rueda de poder/privilegios

Fuente: (Insights Lotus Center, 2022).

La imagen anterior permite identificar en el centro los grupos históricamente privilegiados (hombre, blanco, heterosexual, cisgénero, clase alta, sin discapacidad). A medida que el centro se hace distante, aparecen condiciones que restan acceso al poder (mujer, racializada, migrante, LGBTIQ+, con discapacidad).

Esto a su vez permite evidenciar que mujeres en alta dirección ya rompen un techo de cristal, pero no todas lo viven igual. Una mujer blanca, con dinero, con redes familiares empresariales puede estar más cerca del centro del círculo (privilegios de clase y raza), mientras que una mujer afrocolombiana o indígena, aunque llegue a un cargo alto, lleva consigo opresiones históricas que la colocan más en la periferia del círculo.

5.3 Participación laboral de la mujer en Colombia

La participación de la mujer en el ámbito laboral colombiano está enmarcada por hitos representativos en la historia del país y va de la mano con la búsqueda de sus derechos.

En el agitado febrero de 1920, una joven hilandera llamada Betsabé Espinal se alzó con dignidad en medio del ruido de las máquinas y la injusticia cotidiana que marcaba la vida de cientos de trabajadoras en la Fábrica de Tejidos de Bello, Antioquia. Bajo su liderazgo valiente, la primera gran huelga femenina en Colombia no solo conquistó mejoras salariales y laborales, sino que encendió una llama que transformaría para siempre el lugar de la mujer en el mundo del trabajo (Becerra, 2020, párr. 1).

Esta huelga marcó un momento crucial en la lucha por los derechos laborales de las mujeres en el país. Las trabajadoras exigieron mejores condiciones laborales, incluyendo un aumento salarial del 40%, reducción de la jornada laboral y medidas contra el acoso sexual por parte de los supervisores (BBC Mundo, 2020).

En 1932, con la reforma de la Ley 28, las mujeres colombianas fueron reconocidas como sujetos de derechos, hasta ese momento, sus decisiones dependían de sus padres o esposos, incluso al alcanzar la mayoría de edad, por otro lado, Gerda Westendorp Restrepo se convirtió en la primera mujer en ingresar a la Universidad Nacional de Colombia en 1935, gracias a una ley aprobada en 1934 que permitía a las mujeres acceder a la educación superior en igualdad de condiciones que los hombres (Radio Nacional de Colombia, 2023).

Es en esta década del treinta que se empezaron a generar transformaciones en la forma en que se concebía el rol de la mujer dentro de la sociedad colombiana. Aunque en otros países los movimientos sufragistas ya habían dejado huella, en Colombia estos cambios se dieron con cierto retraso (1954). A esto se sumaron las repercusiones sociales y económicas que dejaron la Primera Guerra Mundial y la crisis económica de 1929, lo que obligó al país a fortalecer su mercado interno debido a la dificultad para seguir importando bienes de consumo.

Paralelamente, el Estado comenzó a identificar los efectos negativos que generaba la figura legal de la potestad marital, especialmente entre las familias con mayores recursos. Como respuesta, se impulsaron reformas al Código Civil que permitieron a las mujeres casadas tener mayor autonomía en el manejo de sus bienes. Un avance importante fue el decreto 227 de 1933, que abrió por primera vez la posibilidad legal de que las mujeres accedieran a la universidad, siempre y cuando cumplieran los mismos requisitos que los hombres, como haber terminado el bachillerato (Amaya Vásquez, s. f.).

En 1958, nueve mujeres lograron llegar al Congreso de la República. Esmeralda Arboleda fue elegida al Senado, mientras que otras mujeres ocuparon escaños en la Cámara de Representantes

y Helena Benítez de Zapata se convirtió en la primera mujer en ocupar el cargo de alcaldesa en Colombia en 1955, marcando un hito en la participación política femenina (Radio Nacional de Colombia, 2023).

Entre las Décadas del sesenta y el ochenta hay un auge del sindicalismo femenino, mujeres trabajadoras de sectores como la educación, la salud, y las textiles comenzaron a organizarse sindicalmente y a participar en huelgas y en 1963 nace la ANMUCIC (Asociación Nacional de Mujeres Campesinas, Negras e Indígenas de Colombia). Se da origen a leyes como el Código Sustantivo del Trabajo, que comienzan a incluir principios de equidad.

En 1991, con la nueva Constitución política, se reconoce expresamente la igualdad entre hombres y mujeres, y se garantiza la protección del trabajo femenino y la maternidad.

A partir del 2000, comienzan los primeros estudios nacionales sobre brechas salariales de género y aparece la Ley 1257 (2008): protección de los derechos de las mujeres en ámbitos como el trabajo, contra el acoso laboral y sexual.

En 2022, el movimiento Causa Justa logró que la Corte Constitucional despenalizara el aborto en Colombia hasta la semana 24 de gestación, un avance significativo en los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres (El País, 2022).

En la actualidad colombiana, las siguientes son las leyes que cobijan los derechos laborales de las mujeres o los mencionan:

Ley 2365 de 2024: Establece medidas para prevenir y sancionar el acoso sexual en el ámbito laboral y en instituciones de educación superior. Obliga a los empleadores a implementar

políticas internas de prevención, atención a las víctimas y medidas de protección, garantizando la estabilidad laboral para las víctimas y testigos de acoso sexual. (Cancillería de Colombia, 2024).

Ley 2375 de 2024: Conocida como la Ley “Entornos Seguros”, fortalece la protección de menores contra delitos sexuales, imponiendo nuevas inhabilidades para condenados por estos delitos y estableciendo la obligación de verificar que los trabajadores no estén inhabilitados por condenas por delitos sexuales contra menores (Congreso de la República, 2024).

Reforma laboral de 2024: Extensión de la jornada nocturna con recargo desde las 6 p.m., modificación de la remuneración para los domingos y días festivos, limitación de los contratos a término fijo a un máximo de cuatro años. Introducción de nuevas licencias remuneradas por razones médicas, calamidades domésticas y otros escenarios (El País, 2024).

Ley 2397 de 2024: Promueve la participación de las mujeres en el sector de infraestructura civil y construcción, estableciendo estrategias para fomentar su inclusión en estos campos. Incluye la actualización del catálogo sectorial de cualificación para promover la vinculación de más mujeres a estos sectores (El Tiempo, 2024).

Política Nacional de Cuidado: Aproximadamente en 2025, el Gobierno de Colombia aprobó esta política para equilibrar la sobrecarga de trabajos de cuidado y reconocer el papel de los cuidados comunitarios. La política aborda la gran desigualdad en los trabajos de cuidado, donde el 90,3% de las personas que realizan trabajo no remunerado son mujeres, limitando su participación en la vida pública y laboral (El País, 2025).

Ley de Cuotas o Ley 581 de 2000, en mayo de 2024, la Corte Constitucional aprobó una ampliación significativa de esta ley, elevando la cuota femenina obligatoria del 30% al 50% en

cargos directivos del Estado y en puestos de elección popular. Esta decisión también establece que las delegaciones oficiales en eventos internacionales deben tener paridad de género. Además, se requiere que, en las listas de candidaturas para corporaciones públicas con menos de cinco cargos, al menos una candidata sea mujer (Revista Semana, 2024).

Ley 2114 de 2021 Licencia de maternidad y de paternidad, la licencia de maternidad en Colombia es de 18 semanas y la licencia de paternidad es de 2 semanas (Función Pública, 2021).

5.4 Liderazgo Femenino actual en Colombia

5.4.1 ¿Qué es ser líder?

“El liderazgo es una acción, no un destino”, de acuerdo con Wharton School (2016) liderar no es un título, liderar es una práctica continua que implica influir positivamente en grupos, equipos y comunidades. Esta definición, camina de la mano con el concepto que da Harvard Business School (s.f.), en donde "El liderazgo implica distinguir la mejora operativa de la estrategia, liderar el proceso de elección estratégica, comunicar la estrategia de manera constante a todas las partes interesadas y mantener la disciplina en torno a la estrategia frente a muchas distracciones” en donde la comunicación efectiva y la disciplina son componentes esenciales de una líder.

Ninguna de las definiciones anteriores cuestiona que el liderazgo deba estar ligado a un género específico; por el contrario, resaltan cualidades propias del ser humano en general. Pareciera, más bien, que el liderazgo surge en una persona que decide asumirlo y que está dispuesta a entregarse plenamente, desde su humanidad, a una misión y al servicio de los demás. Mary Parker Follett, pionera en la teoría del liderazgo, sostenía que: "El liderazgo no se define por el

ejercicio del poder, sino por la capacidad de aumentar el sentido de poder entre los dirigidos. El trabajo esencial del líder es crear más líderes" (Follett, 1941, p. 101). Aunque en su época no recibió tanto reconocimiento como otros teóricos hombres, hoy es considerada una de las madres del pensamiento organizacional moderno. Sus ideas siguen siendo aplicadas en la gestión empresarial, el liderazgo ético y la dirección de equipos.

Entre las cualidades que Follett identificaba en un líder se encuentran:

- Tenacidad
- Sinceridad
- Trato justo con todos
- Firmeza de propósito
- Profundidad de convicciones
- Control del temperamento
- Tacto
- Estabilidad en períodos de tormenta
- Capacidad para enfrentar emergencias
- Poder para desarrollar las posibilidades latentes de los demás

Sin embargo, no basta con tener cualidades de líder, es vital que un líder las reconozca y sepa que tiene dichas cualidades y cómo las administra. Peter Drucker (2005) señala que “el éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos; sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor” (p. 100). Drucker, indica además que “hoy la mayoría de nosotros, incluso los menos dotados, tendremos que aprender a gestionarnos a nosotros mismos. Tendremos que aprender a desarrollarnos por cuenta propia. Tendremos que situarnos allí donde

podamos hacer la mayor contribución. Y tendremos que permanecer mentalmente alerta y comprometidos durante una vida laboral de 50 años, lo que significa saber cómo y cuándo cambiar el trabajo que hacemos” (Drucker, 2005, p. 104).

El estudio de Peter Drucker señala cómo autogestionarse y cómo hacerlo posicionado en el rol de un CEO, formulándose algunas de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son mis fortalezas?: La mayoría de las personas saben en qué son malas, pero es a partir de las fortalezas que puede desempeñarse. Drucker enseña un método de conocer las fortalezas basado en el “Feedback”, consiste básicamente en que cada vez que se toma una decisión, se escribe lo que se espera de ella y al cabo de 9 a 12 meses se evalúa lo ocurrido. Se comparan los resultados vs las expectativas.
2. ¿Cómo me desempeño?: la forma de desempeñarse es un asunto de personalidad y está determinado al igual que las fortalezas.
3. ¿Soy un lector o un auditor?: el desempeño o los logros que se alcancen dependerán de saber cuál es la mejor forma en que una persona logra entender mensajes o transmitirlos y esto es valioso si se sabe si la persona es lector u auditor.
4. ¿Cómo aprendo?: Suele ser la pregunta que las personas responden más fácilmente.
5. ¿Cuáles son mis valores?: Que definirán si se pertenece o no a una empresa, sin reducir esta pregunta a cuestiones de ética, sino de valores.

Finalmente, Peter Drucker sugiere que:

Los desafíos de gestionarse a sí mismo pueden parecer obvios, si no elementales. Y las respuestas pueden sonar evidentes hasta el punto de parecer ingenuas. Pero gestionarse a sí mismo requiere de cosas nuevas y sin precedentes por parte del individuo, y en especial del trabajador del

conocimiento. En efecto, gestionarse a sí mismo exige que cada trabajador del conocimiento piense y se comporte como un CEO (Drucker, 2005, p. 110).

5.4.2 Etapas de contribución

A partir del autoconocimiento y la autogestión, los líderes y particularmente las mujeres, deben trazarse un Plan de Carrera o Desarrollo donde definan sus fortalezas y las habilidades que deben trabajar y sus aspiraciones, y para ello es fundamental saber en qué “Etapa de contribución” se encuentra, este término acuñado por Korn Ferry International, quienes indican que “durante 30 años hemos estudiado cómo las y los empleados pueden aumentar su influencia, impacto y valor. Con ese conocimiento creamos el modelo Four Stages® of Contribution” (Korn Ferry International, s. f.).

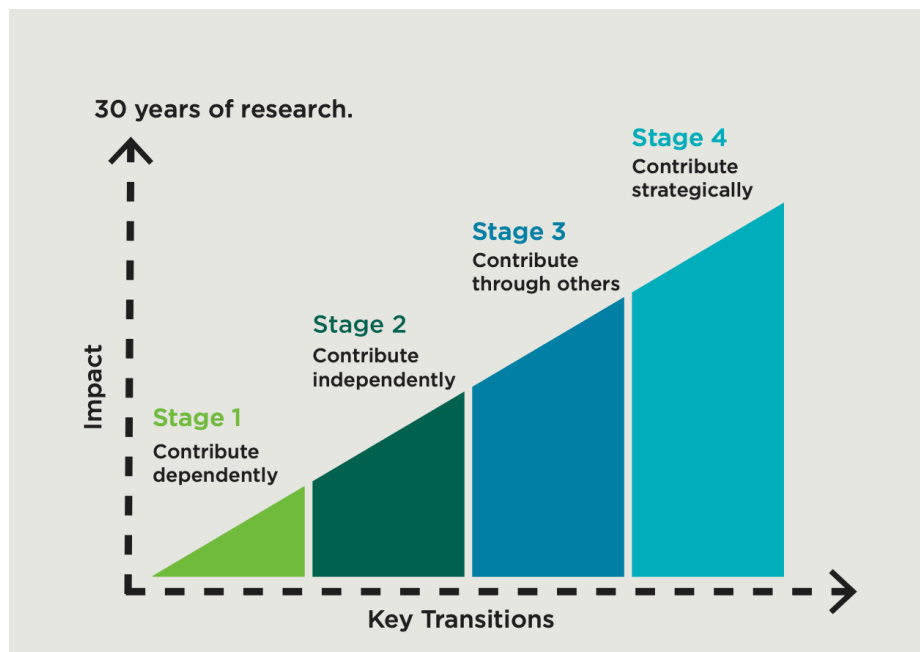


Figura 2. Etapas de contribución

Fuente: (Korn Ferry International, s. f.).

Korn Ferry en su publicación *The real gap: fixing the gender pay divide*, explica las cuatro etapas:

- Etapa 1 - Contribuir de manera dependiente: estás recién llegada/o al puesto o al mercado laboral, por lo que necesitas la ayuda de otras personas.
- Etapa 2 - Contribuir de manera independiente: has adquirido pericia técnica y puedes obtener resultados con menos supervisión. Estás construyendo tu credibilidad y tus redes.
- Etapa 3 - Contribuir a través de otras personas: eres gerente, líder de equipo o mentora/or y utilizas lo que sabes para impulsar a otras personas. Tienes una perspectiva amplia del negocio.
- Etapa 4 - Contribuir estratégicamente: participas en definir la dirección de la organización, detectar y desarrollar oportunidades de negocio y mentorear a líderes potenciales (Korn Ferry, 2022).

Es muy importante resaltar, que el estudio de Korn Ferry encontró que las mujeres se suelen quedar en la transición de la etapa 2 a la etapa 3, ellos mismos sugieren algunas razones:

- La maternidad puede volver a las mujeres más, no menos, ambiciosas.
- Las mujeres que llegan a niveles intermedios son menos propensas que los hombres a aceptar o buscar asignaciones que las preparen para la alta dirección.
- El perfeccionismo hace que las mujeres duden de su propia capacidad.
- Las mujeres que piden más dinero son vistas como exigentes, y los hombres que lo hacen son vistos como fuertes (Korn Ferry, 2022).

De acuerdo con lo anterior, el autoconocimiento le permitirá a la mujer identificar sus fortalezas y también saber en qué etapa de contribución se encuentra y si quiere avanzar a la siguiente etapa, trabajando y desarrollando sus cualidades, pero también dejando a un lado hábitos limitantes.

5.5 Actualidad colombiana del liderazgo femenino

A partir de los conceptos mencionados previamente y teniendo claros los pensamientos que giran en torno a ser un líder, nace la necesidad de saber quiénes ejercen el liderazgo a nivel mundial y en Colombia: En el mundo, el panorama actual refleja aún profundas diferencias de género entre el ejercicio de este rol, de acuerdo al *Análisis de informes de sostenibilidad y tendencias 2025* elaborado por la Universidad EAFIT, a pesar de los avances normativos y los esfuerzos institucionales, la igualdad paritaria sigue siendo una meta lejana, posiblemente inalcanzable incluso para las próximas cinco generaciones. En términos globales, la participación de las mujeres en el mercado laboral continúa siendo menor que la de los hombres en casi todas las industrias. Hoy, las mujeres representan solo el 42% de la fuerza laboral en el mundo y ocupan apenas el 31,7% de los cargos de liderazgo senior. Además, cerca de 3.900 millones de mujeres aún enfrentan restricciones legales para participar en igualdad de condiciones que los hombres en la economía formal, y el 76% del trabajo de cuidado no remunerado recae sobre ellas. A esto se suma que apenas el 5,5% de las posiciones de CEO en las empresas más grandes del mundo están ocupadas por mujeres (Barco et al.,2025).

En el caso colombiano, los datos también evidencian una brecha persistente. Según CEPAL (2018), las mujeres asalariadas entre 20 y 59 años que trabajan jornadas completas en zonas urbanas pueden ganar hasta un 10% menos que los hombres con características similares si

tienen al menos un hijo. En 2021, el DANE reportó que las mujeres en Colombia ganaron un 6,3% menos que los hombres, y esta desigualdad fue aún más marcada entre mujeres con bajo nivel educativo, pertenecientes a minorías étnicas, viudas o residentes en zonas rurales. También se observó que las ocupaciones "feminizadas" suelen estar peor remuneradas, con brechas que alcanzan hasta el 43% en sectores profesionales y administrativos. Además, el tamaño de la empresa influye: en compañías grandes (más de 200 empleados), los hombres ganan en promedio un 2,5% más, mientras que en empresas pequeñas esa diferencia puede revertirse. Por otro lado, las jóvenes colombianas entre 15 y 29 años tienen una probabilidad mucho mayor de no estudiar ni trabajar en comparación con países como Chile, Perú o Costa Rica, así como otros miembros de la OCDE (OCDE, 2023).

Todo esto demuestra que, aunque en Colombia existe un marco normativo robusto en materia de igualdad, su implementación efectiva sigue siendo un reto, lo que se traduce en brechas persistentes, tanto en la remuneración como en las oportunidades profesionales de las mujeres, o en lo que a través de la historia se está conociendo como “Techo de cristal”.

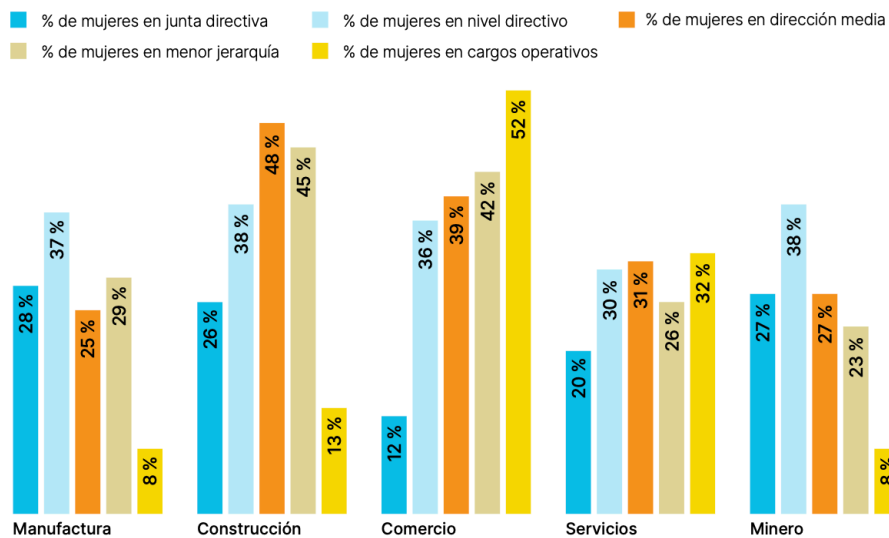
El término en inglés “glass ceiling” fue utilizado por primera vez en 1986 en un informe del *Wall Street Journal* por las periodistas Carol Hymowitz y Timothy D. Schellhardt, quienes escribieron sobre cómo las mujeres enfrentaban límites invisibles en sus carreras dentro del mundo corporativo estadounidense. Académicamente, Morrison, White y Van Velsor (1987), señalaron que "El techo de cristal representa las barreras artificiales basadas en prejuicios que impiden que las mujeres y otras minorías avancen a posiciones ejecutivas y de liderazgo en el lugar de trabajo" (Center for Creative Leadership, 1987, p. 12). El término también ha evolucionado dando lugar a otros conceptos relacionados como el “suelo pegajoso” (sticky floor), que se

refiere a cómo las mujeres quedan atrapadas en los niveles más bajos de jerarquía, y el “laberinto de liderazgo”, propuesto por Eagly y Carli (2007), que sugiere que el camino de las mujeres hacia el liderazgo es más complejo y lleno de obstáculos, no lineal como se percibe el del hombre.

A partir de los conceptos y la actualidad mundial y colombiana en el liderazgo y en los sesgos de género, es valioso citar nuevamente el trabajo realizado por la universidad EAFIT, en donde se realizó un análisis de los informes de sostenibilidad del año 2023 (publicados en 2024), de las 15 empresas colombianas con mayores ingresos de cada sector, entre ellos comercio, servicios, agropecuario, manufactura, petróleo y construcción, para evaluar cómo están abordando y comunicando los temas de equidad y liderazgo, y se encontraron resultados importantes como:

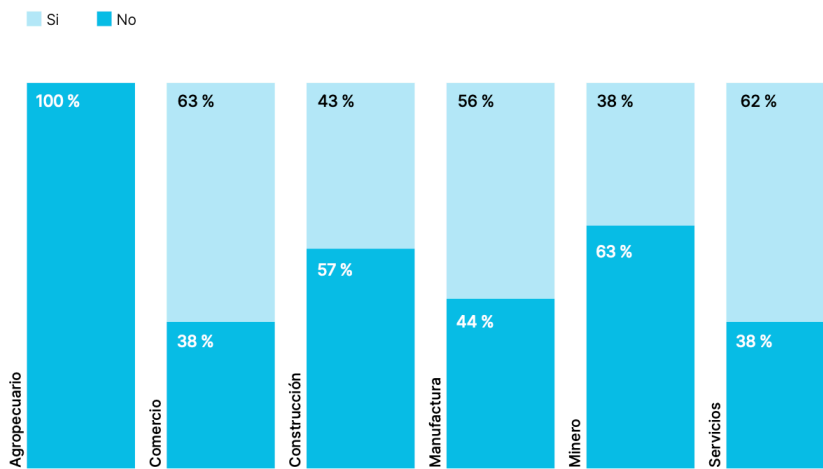
- En las empresas analizadas, la participación femenina en la fuerza laboral varía según el sector. Comercio (50%) y servicios (37%) lideran, mientras que minería (26%) y agropecuario (29%) tienen menor representación.
- Muchas empresas han implementado estrategias como inclusión en juntas directivas, extensión de licencias parentales y programas de formación en equidad de género. Sin embargo, la mayoría no ofrecen permisos parentales u otros beneficios superiores a lo legalmente exigido.
- En la mayoría de los sectores, las mujeres reciben menos horas de formación que los hombres, lo que afecta su acceso a promociones y posiciones de liderazgo.
- Empresas con mayor participación femenina en la fuerza laboral tienden a reportar mejores resultados financieros (Barco et al., 2025).

Gráfica 1. Porcentaje de participación femenina promedio según nivel jerárquico y sector



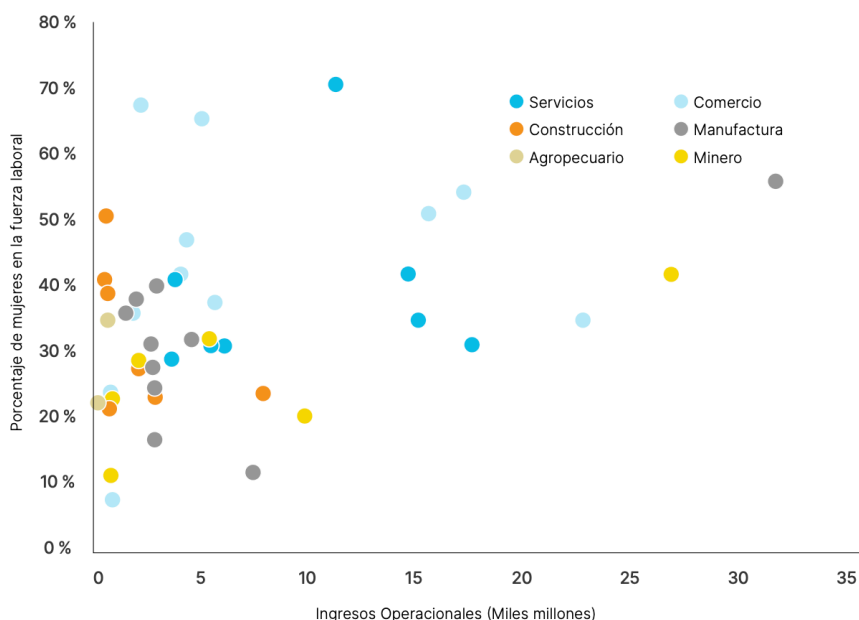
Nota. Fuente: Fuente: Barco et al. (2025), *Equidad de género en empresas colombianas: Análisis de informes de sostenibilidad y tendencias 2025*.

Gráfica 2. Presencia/ausencia del reporte de brecha salarial en los informes empresariales



Nota. Fuente: Fuente: Barco et al. (2025), *Equidad de género en empresas colombianas: Análisis de informes de sostenibilidad y tendencias 2025*.

Gráfica 3. Ingresos operacionales vs participación laboral femenina según sector y empresa muestreada



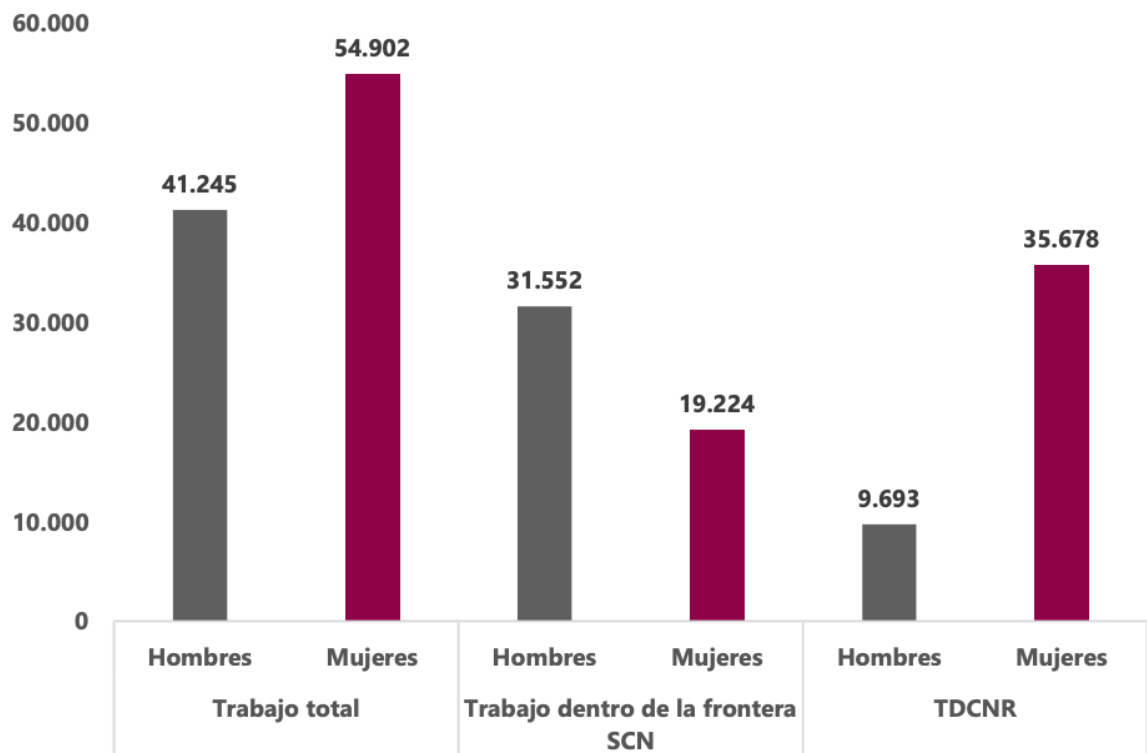
Nota. Fuente: Fuente: Barco et al. (2025), *Equidad de género en empresas colombianas: Análisis de informes de sostenibilidad y tendencias 2025*.

Por otro lado, el DANE creó La Cuenta Satélite de Economía del Cuidado (CSEC) en cumplimiento de la Ley 1413 de 2010 “Por medio de 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” (DANE, 2023).

Dentro de los resultados de la CSEC se incluye la matriz de trabajo ampliada, que es un instrumento estadístico que presenta un panorama completo de la distribución del trabajo total realizado dentro de la frontera de producción del Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) y el Trabajo Doméstico y de Cuidado No Remunerado (TDCNR) que se realiza al interior de los hogares y se ubica fuera de la frontera de producción del SCN; desde el punto de vista de

la oferta laboral (DANE, 2023). En el 2023 se publica un boletín que presenta los resultados de la matriz de trabajo ampliada, elaborada en el marco de la CSEC para 2021, 2022 provisional y 2023 provisional, considerando el nuevo marco 2018 con base en los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Arrojando principalmente:

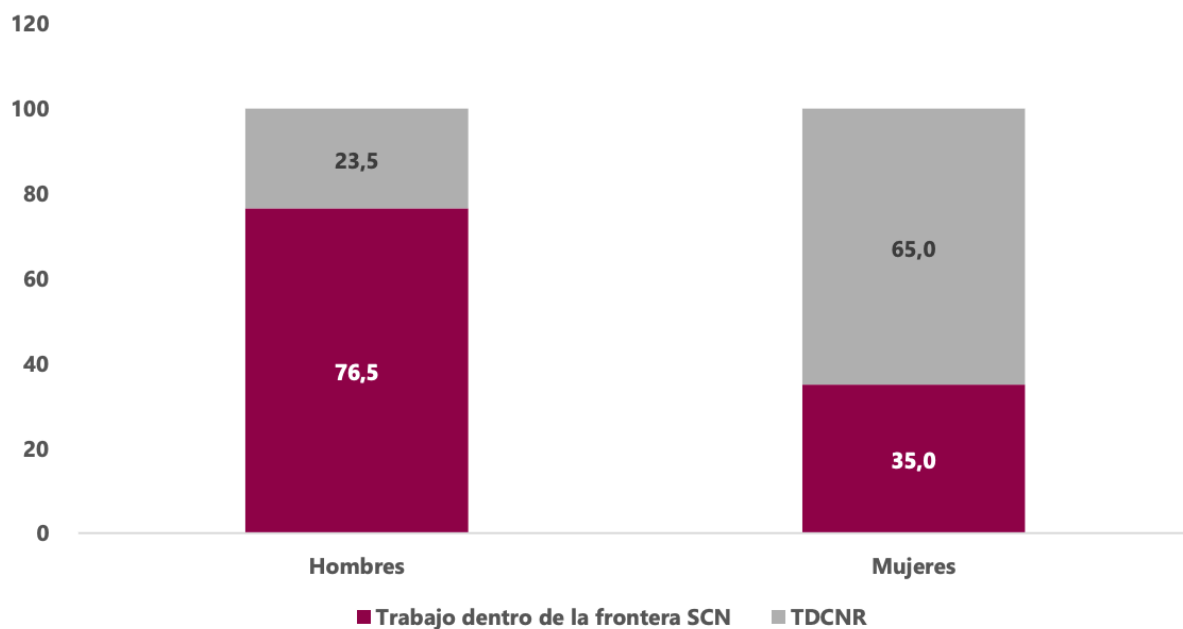
Gráfica 4. Horas anuales trabajadas en trabajo dentro de la frontera de producción del SCN, TDCNR y total (Millones de horas) Total nacional Promedio 2022 -2023



Nota. Fuente: DANE (2023).

Gráfica 5. Participación porcentual del promedio de horas anuales trabajadas en trabajo dentro de la frontera de producción del SCN y en TDCNR, según sexo (porcentaje)

Total nacional Promedio 2022p -2023

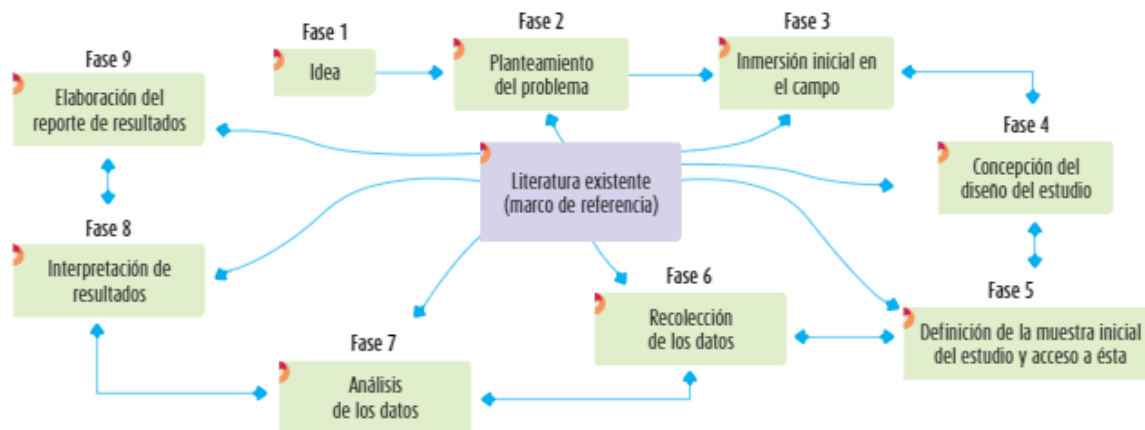


Nota. Fuente: DANE (2023).

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente trabajo de grado, se utilizará un enfoque cualitativo, en donde “se estiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 5). El enfoque cualitativo cuenta con 9 fases, estas comienzan con el rastreo bibliográfico y finalizan al momento de elaborar los resultados de la investigación.

Figura 3. Fases del enfoque cualitativo



Nota. Fuente: Hernández Sampieri et al., (2014).

6.1. Criterios para el desarrollo de la metodología

El desarrollo de la metodología de la presente investigación se realizará teniendo en cuenta los componentes descritos en la Tabla 1. Componentes y criterios para el desarrollo de la metodología.

Tabla 1. Componentes y criterios para el desarrollo de la metodología

Componente	Descripción	Criterio
Tipo de investigación	Cualitativo	Se pretende analizar los retos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y a juntas directivas de grandes empresas de Colombia.
Dónde ocurre el trabajo investigativo	Grandes empresas de Colombia	<p>En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada por el Decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019.</p> <p>Se clasifican por ventas valores en pesos equivalentes a clasificación en UVT, cifras en pesos. En el 2025 un UVT= \$49,799 Pesos.</p> <p>En Colombia las grandes empresas se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manufactura: Superior a \$86.479.200.435 UVT - Servicios: Superior a \$24.054.610.166 UVT - Comercio: Superior a \$104.600.300.908 UVT.
Fuente de investigación	Primarias	Mujeres líderes o pertenecientes a juntas directivas de grandes empresas colombianas de diferentes sectores de la economía nacional, con al menos 10 años de experiencia en el cargo.
Técnica	Entrevistas a profundidad semiestructuradas:	Herramienta de investigación mediante las cuales se plantean una serie de preguntas sobre un tema en específico a una persona, siguiendo una guía (cuestionario). La característica principal de esta técnica es la libertad que posee el entrevistador de agregar preguntas y/o profundizar en temas concretos que surgen durante el dialogo, cuando este lo considere pertinente (Hernández-Sampieri, 2014).

Para definir el tamaño de la muestra en estudios cualitativos, existen algunos marcos de referencia, en donde el investigador se puede guiar para definir el tamaño de la muestra de su investigación, pero no se debe tomar como definitivo. Cada investigador define el número de casos que conformarán la muestra, donde estos deben proporcionar un sentido de comprensión

profunda del ambiente y el problema de investigación. Como dice el doctor Roberto Hernández-Sampieri et al: “los estudios cualitativos son artesanales, trajes hechos a la medida de las circunstancias” (Hernández-Sampieri et al., 2014, pág. 394).

De acuerdo con las recomendaciones dadas por Hernández-Sampieri et al. (2014) de tamaño mínimo de muestra sugerido para el trabajo de investigación, se propuso tomar entre cinco a diez mujeres líderes colombianas.

6.2 Diseño del instrumento

El instrumento principal para el desarrollo de la metodología y como se mencionó previamente consiste en entrevistas semiestructuradas. A continuación, y con el propósito de satisfacer los objetivos planteados, se detalla la entrevista guía elaborada (Anexo 1):

Para la satisfacción del primer objetivo específico: *“Conocer la experiencia o vivencia subjetiva de las mujeres expertas y con ello los mayores obstáculos que han enfrentado en su condición de mujer para alcanzar las posiciones que han ocupado a lo largo de su trayectoria profesional”*, se plantearon las siguientes preguntas guías:

1. ¿Cuál ha sido su trayectoria profesional para llegar al cargo que actualmente desempeña?
Por favor cuéntenos cuál es su rol actualmente.
2. Relátenos los mayores obstáculos que por ser mujer y bajo su criterio ha tenido que enfrentar para alcanzar su actual posición.

Para la satisfacción del segundo objetivo específico: *“Identificar cuáles fueron las estrategias que estas mujeres emplearon para superar esos obstáculos y/o cómo los lograron sortear”*, se plantearon las siguientes preguntas guías:

3. A partir de los obstáculos mencionados, ¿cuáles fueron las estrategias que empleó para superar los retos presentados por el hecho de ser mujer y cómo logró sortearlos?
4. A lo largo de su trayectoria, ¿ha tenido modelos a seguir, guías o apoyo de figuras (personas, instituciones, academia, Estado) para afrontar estos retos o para inspirarse a alcanzarlos?

Para la satisfacción del tercer objetivo específico: *“Definir cuáles son los facilitadores que las mujeres entrevistadas han percibido por el hecho de ser mujeres”*, se plantearon las siguientes preguntas guías:

5. El ser líder, implica tener algunas características o habilidades como la empatía, la comunicación, el trabajo en equipo, que usualmente se perciben en las mujeres, ¿ha identificado algún beneficio al tener estas características o ser percibida de esta manera?
6. Si pudiera resumir los principales facilitadores que ha experimentado por el hecho de ser mujer, ¿cuáles serían los más importantes y cómo cree que han influido en su carrera y en su vida personal?

Para la satisfacción del cuarto objetivo específico: *“Establecer, a partir de las entrevistas, cuáles serán a futuro, en un escenario a 10 años, los mayores desafíos de las mujeres líderes y cuáles serán las estrategias que se deben ir desarrollando para afrontar y superar estos*

desafíos y con ello, ocupar estas altas posiciones en el ejercicio del liderazgo”, se plantearon las siguientes preguntas guías:

7. En su opinión, ¿cuáles cree que serán los principales desafíos que enfrentarán las mujeres líderes en los próximos 10 años?
8. ¿Qué tipo de estrategias considera que las mujeres deberían empezar a desarrollar en la actualidad para prepararse y superar los retos del futuro?
9. Desde su experiencia, ¿qué cambios deberían impulsarse hoy (desde las instituciones, la academia, el Estado y las empresas) para facilitar el camino a las líderes del mañana?

6.3. Etapas para el análisis de la Información

El análisis de los retos del liderazgo femenino en grandes empresas de Colombia se realizó en las siguientes etapas: la primera de identificación a través de la opinión informada de las informantes, la segunda de comparación entre las respuestas obtenidas y la tercera de síntesis para establecer similitudes o diferencias entre las respuestas obtenidas, las cuales serán ampliadas y descritas en los siguientes capítulos.

7. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

Como se indicó en el anterior capítulo, la presente investigación cualitativa pretende analizar los retos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y a juntas directivas de grandes empresas de Colombia. Para ello es importante realizar una descripción de las participantes (se llamarán informantes) y de las Empresas a las cuales pertenecen:

7.1. Perfil de las Informantes y las Empresas

Para la muestra de esta investigación se realizó una selección intencionada de 15 informantes, mujeres en el nivel directivo más alto, con al menos 10 años de experiencia en cargos de alta dirección en grandes empresas de Colombia de diferentes sectores de la Economía, de las cuales accedieron 11 a participar.

En la **Tabla 2.** Perfil de los informantes, se puede ver la lista de las informantes que de manera libre y voluntaria decidieron participar de la investigación y que autorizaron mediante consentimiento informado, el cual se puede consultar en el **Anexo 2.** Consentimiento Informado, así como las fechas durante las cuales se desarrollaron las entrevistas.

Tabla 2. Perfil de las informantes

Identificación	Nombre	Cargo	Organización	Perfil
Informante 1	Ana María Landucci	Directora	Ackermann International	<p>Gerente Senior experimentada con amplia experiencia en consultoría de gestión. Experta en Planificación Empresarial, Desarrollo de Negocios, Estrategia de Marketing, Planificación de Sucesiones y Desarrollo Organizacional.</p> <p>Rango de edad: Mayor a 55 años Número de hijos: 3 Nivel de formación: Ing. Industrial y Administradora de empresas con especialización en talento organizacional Años de experiencia en cargos directivos: mayor a 35 años Estado civil: Casada</p> <p>Nota. Información obtenida y adaptada del perfil de LinkedIn de Ana María Landucci (s. f.).</p>

<p>Informante 2</p>	<p>Patricia Fierro</p>	<p>Secretaria de Tecnologías de la Información TI</p> <p>Directora Women In Tech® Colombia</p> <p>Miembro Junta Directiva ACIA</p> <p>Business and tech advisor - Independiente</p>	<p>Aereonáutica Civil de Colombia</p>	<p>Trayectoria marcada por la innovación y el liderazgo en tecnología por más de 25 años, actualmente lidera la transformación digital en la Aeronáutica Civil de Colombia. Con un enfoque en alinear la tecnología con la estrategia de negocio, asegurando la calidad, seguridad y disponibilidad de los datos, gestionando la información como un activo valioso para la entidad.</p> <p>Rango de edad: Mayor a 45 años</p> <p>Nivel de formación: Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones, especialista en Telecomunicaciones y en Gerencia Estratégica</p> <p>Años de experiencia en cargos directivos: mayor a 24 años</p> <p>Estado civil: Casada</p> <p>Nota. Información obtenida y adaptada del perfil de LinkedIn de Patricia Fierro (s. f.).</p>
---------------------	------------------------	---	---------------------------------------	--

<p>Informante 3</p>	<p>María Victoria Riaño</p>	<p>CEO/Fundadora BeWo</p> <p>Miembro de Junta Directiva Joyco</p> <p>Miembro de Junta Directiva Banco W</p> <p>Miembro de Junta Directiva Allianz Colombia</p>	<p>BeWo</p> <p>Joyco</p> <p>Banco W</p> <p>Allianz Colombia</p>	<p>Trabajó 15 años en el sector financiero y 20 años en el sector de Hidrocarburos, en 2011 fue nombrada Presidenta de Equión Energía, donde lograron reconocimientos como estar en el top 5 de Great Place to Work en Colombia y Latinoamérica, Portafolio Premios 2018 a la empresa más Responsable, Mejor empresa para trabajar por mujeres según GPTW, la primera empresa en Colombia en obtener el sello de sostenibilidad Esencia Plus de Icontec, y fue reconocida dentro de los 100 mejores líderes de Colombia según Merko.</p> <p>Actualmente se encuentra en las juntas directivas de Banco W, Joyco, Allianz Seguros, PEI, y en el consejo asesor de Save the Children.</p> <p>Rango de edad: Mayor a 60 años</p> <p>Número de Hijos: 2</p> <p>Nivel de formación: Administradora de Empresas con estudios de posgrado en Gestión y alta gerencia, certificada como Coach de PNL</p> <p>Años de experiencia: Mayor a 35 años</p> <p>Nota. Información obtenida y adaptada del perfil de LinkedIn de María Victoria Riaño (s. f.).</p>
---------------------	-----------------------------	--	---	---

<p>Informante 4</p>	<p>Marcela García</p>	<p>Coordinadora Relacionamiento Estratégico</p>	<p>Cámara de Comercio de Bogotá</p>	<p>Experiencia en negociación, concertación, coordinación interinstitucional y articulación público-privado para el diseño e implementación de programas, políticas y proyectos innovadores que impacten el bienestar y la calidad de vida de las poblaciones que más lo requieren. Experiencia en el Ministerio de Defensa y en Presidencia, lideró la Ley de Veteranos y la Ley Creo en Ti.</p> <p>Rango de Edad: Mayor a 35 años</p> <p>Nivel de formación: Abogada, especialista en Derecho Administrativo y Maestría en Análisis Económico del Derecho y las Políticas públicas</p> <p>Años de experiencia: Mayor a 15 años</p> <p>Nota. Información obtenida y adaptada del perfil de LinkedIn de Marcela García (s. f.).</p>
---------------------	---------------------------	---	---	--

<p>Informante 5</p>	<p>Josefina Agudelo</p>	<p>Presidenta grupo TCC Miembro junta directiva EPM</p>	<p>TCC EPM</p>	<p>Presidenta corporativa del grupo TCC, experiencia en participación de juntas directivas como Hospital Pablo Tobón Uribe, Proantioquia, El Colombiano, Leonisa y actualmente hace parte de la junta directiva de EPM. Integrante del Consejo Superior de la Universidad EAFIT y experiencia como Presidenta del Consejo Directivo Privado de Competitividad. Adicional, se desempeña en la actualidad como profesora en el programa “Liderazgo femenino en alta dirección” de la Universidad EAFIT</p> <p>Rango de Edad: Mayor a 60 años Número de hijos: 4 Nivel de formación: Adimistradora de empresas Años de experiencia: Mayor a 35 años Estado civil: Casada</p>
<p>Informante 6</p>	<p>Francy Edith Ramírez</p>	<p>Gerente General de Producción de Gas</p>	<p>Ecopetrol</p>	<p>Tiene una trayectoria de más de 20 años en Ecopetrol, ocupando cargos de dirección en diferentes regiones del país para la Vicepresidencia de Transporte, Vicepresidencia Regional Orinoquía, Vicepresidencia de Activos con Socios y Vicepresidenta Regional Piedemonte. Es reconocida por liderar equipos y procesos operativos en regiones complejas, y por su enfoque hacia la equidad de género dentro de la</p>

				<p>organización.</p> <p>Rango de Edad: Mayor a 55 años Número de hijos: 1 Nivel de formación: Ingeniera de petróleos Años de experiencia: Mayor a 30 años Estado civil: Casada</p>
Informante 7	Sandra Moreno	Gerente Financiero y Administrativo	Moreno Vargas S.A.	<p>Experiencia como Analista / Gerente de Marca en Procter & Gamble antes de asumir su rol actual en Moreno Vargas como Gerente Financiero y Administrativo.</p> <p>Rango de Edad: Mayor a 50 años Número de hijos: Sí, no especifica cantidad Nivel de formación: Ingeniera industrial Años de experiencia: Mayor a 30 años</p>
Informante 8	Natasha Avendaño	Gerente general	Empresa de Acueducto y Alcantarilla de Bogotá	<p>Asesora y gerente experimentada con una trayectoria demostrada en áreas de política pública. Su experiencia más reciente se centra en la supervisión de servicios públicos como agua y saneamiento, así como en la regulación de los mercados de energía y gas.</p> <p>Rango de Edad: Mayor a 35 años Nivel de formación: Economista y PhD en tributación Años de experiencia:</p>

				<p>Mayor a 20 años</p> <p>Nota. Información obtenida y adaptada del perfil de LinkedIn de Natasha Avendaño (s. f.).</p>
Informante 9	Cristina Velez	<p>Decana escuela de administración</p> <p>Miembro junta directiva BBVA</p>	<p>Universidad EAFIT</p> <p>Banco BBVA</p>	<p>Experiencia como vicepresidenta de articulación público-privada en la Cámara de Comercio de Bogotá. En el sector público fue Asesora del Director General del Departamento Nacional de Planeación, Secretaría de la mujer y Secretaría Distrital de Integración Social. Actualmente, es Decana de la Escuela de Administración, Universidad EAFIT y hace parte de la junta directiva del banco BBVA.</p> <p>Rango de Edad: Mayor a 40 años Número de hijos: 2 Nivel de formación: Historiadora, master en historia y PhD en administración de empresas Años de experiencia: Mayor a 20 años</p>

Informante 10	Luceni Muñoz	Directora Ejecutiva	Comité de Ganaderos del Huila	<p>Directora Ejecutiva del Comité de Ganaderos del Huila, fue elegida en el 2021 como secretaria del Consejo Gremial del Huila y es representante del sector productivo del Huila en el Consejo Superior de la Universidad Surcolombiana (USCO).</p> <p>Rango de Edad: Mayor a 45 años Número de hijos: 1 Nivel de formación: Administradora financiera Años de experiencia: Mayor a 25 años Estado civil: Casada</p>
Informante 11	Yenny Cárdenas	Directora UCI	Fundación Santa Fe de Bogotá	<p>Médica intensivista y Directora de la UCI de la Fundación Santa Fe de Bogotá, donde también lidera el posgrado en Medicina Crítica y Cuidado Intensivo. Ha publicado más de 50 artículos en revistas nacionales e internacionales y participa como conferencista en congresos alrededor del mundo, consolidando su liderazgo en ventilación mecánica, sepsis y bioética en cuidados intensivos</p> <p>Rango de Edad: 37 años Número de hijos: 1 Nivel de formación: Médica intensivista y master en Educación Años de experiencia: Mayor a 15 años</p> <p>Nota. Información obtenida</p>

				y adaptada del perfil de LinkedIn de Yenny Cárdenas (s. f.).
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

En la **Tabla 3.** Perfil de las Empresas, se encuentra la información de las empresas de cada una de las informantes, caracterizadas por sector, número de empleados, ingresos y utilidad neta del último año reportado en sus informes públicos, soportando el cumplimiento del tamaño de la empresa a la cual pertenece la informante, criterio definido en la Tabla 1. Componentes y criterios para el desarrollo de la metodología.

Tabla 3. Perfil de las Empresas

Identificación	Empresa	Sector/Descripción	Número de empleados empresa	Ingresos operativos / Utilidad Neta
Informante 1	Ackermann International	Consultoría especializada en selección de talento directivo (executive search) y gobierno corporativo a través de sus servicios de “Executive Search” y “Board Services”	200 (Total Europa y Latam) (Datanyze, 2024)	2,095.74MCOP (EMIS, 2024)
Informante 2	Aereonáutica Civil de Colombia	Vigilancia y control del espacio aéreo colombiano y garantías del correcto funcionamiento de la aviación civil.	500 (Aerocivil, 2024)	351,333.67 M COP (EMIS, 2024)
Informante 3	1. BeWo 2. Joyco 3. Banco W 4. Allianz Colombia	1. Consultoría y liderazgo consciente (Empresa propia e independiente) 2. Asesoramiento en infraestructura Civil 3. Sector financiero, banca 4. Financiero y asegurador	2. 151 3. 2560 4. 389 (EMIS, 2024)	2. 255.36 MCOP 3. 90,496.49 MCOP 3. 287,519.73 MCOP (EMIS, 2024)
Informante 4	Cámara de Comercio de Bogotá	La Cámara de Comercio de Bogotá es una entidad privada sin ánimo de lucro que busca construir una región sostenible a largo plazo, promoviendo el aumento de la prosperidad de sus habitantes, a partir de servicios que apoyen las capacidades empresariales y que mejoren el entorno para los negocios con incidencia en la política pública.	1001 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2024)	399,120 MCOP (2024 recursos públicos) (EMIS, 2024)

Informante 5	1. TCC 2. EPM	1. TCC es una empresa colombiana de transporte, logística y mensajería. 2. Empresas Públicas de Medellín E.S.P. (EPM) es una empresa de servicios públicos domiciliarios que ofrece servicios de energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento.	1. 1,793 2. 10.000 (EMIS, 2024)	1. 333,310.10 MCOP 2. 41,625,962 MCOP (EMIS, 2024)
Informante 6	Ecopetrol	Ecopetrol es la empresa más grande y la principal compañía petrolera de Colombia. realiza extracción de petróleo, crudo, hidrocarburos y de gas natural	19,601 (EMIS, 2024)	135,086,949.07 MCOP (EMIS, 2024)
Informante 7	Moreno Vargas S.A.	Ingeniería civil con actividades en obras de infraestructura (vial, ambiental, mecánica, eléctrica, instrumentación, control).	346 (EMIS, 2024)	81,453.71 MCOP (EMIS, 2024)
Informante 8	Empresa de Acueducto y Alcantarilla de Bogotá	Compañía pública, prestadora de los servicios de acueducto y alcantarillado sanitario y pluvial.	1001-5000 (EMIS, 2024)	2,587,819.79 MCOP (EMIS, 2024)
Informante 9	1. EAFIT 2. Banco BBVA	1.Universidad privada de Medellín 2.Entidad Bancaria	1.2000 (EAFIT, 2023) 2.5,611 (EMIS, 2024)	1. 380,423.874 MCOP (EMIS, 2023) 2. 5,150,821.59 MCOP (EMIS, 2024)
Informante 10	Comité de Ganaderos del Huila	Agremiación del sector agropecuario	No refiere públicamente el dato	7.539.191.463 COP (Comité de Ganaderos del Huila, s. f.)

Informante 11	Fundación Santa Fe de Bogotá	Entidad privada, sin ánimo de lucro, que trabaja en salud. Sus principales programas son: el Hospital Universitario, la Educación, la Investigación y la Salud Comunitaria.	1,001 - 5,000 (EMIS, 2024)	933,839.05 MCOP (EMIS, 2024)
---------------	------------------------------	---	----------------------------	------------------------------

7.2. Impactos y Resultados esperados

Los resultados obtenidos de la presente investigación servirán para analizar los retos que enfrentan las mujeres al acceder a cargos de liderazgo y a juntas directivas en las grandes empresas de Colombia y así contribuir a la definición de políticas internas de las organizaciones que quieran aumentar la participación femenina.

7.3. Consideraciones éticas

Este análisis se fundamentó en el respeto por la información y derechos de autor. La información y documentos consultados fueron de alcance público, sin que su consulta pusiera en riesgo a la investigadora en su proceso de búsqueda, adquisición y uso. La generación de nuevo conocimiento y demás procesos resultantes de esta investigación se unen a las disposiciones de Ley y en los Estatutos Universitarios vigentes que regulan los derechos de propiedad intelectual.

La participación de las informantes en el análisis fue de manera libre y voluntaria, las cuales fueron informadas del alcance y uso de la información recolectada de su participación, sin que en ningún momento se generara un riesgo a su integridad física y/o emocional. Así mismo, todos los

datos que se recolectan serán confidenciales y solo se usarán para los fines académicos de la investigación.

7.4. Cronograma

El presente trabajo fue realizado entre marzo y octubre de 2025. Las entrevistas fueron elaboradas de manera independiente a cada una de las informantes entre los meses de agosto y septiembre 2025, como se presenta en la Tabla 4, las entrevistas se realizaron a través de la plataforma virtual de Microsoft “Teams”, logrando la tabulación y análisis de los resultados durante el mes de octubre del año 2025.

Tabla 4. Cronograma Entrevistas

Identificación	Nombre	Fecha de entrevista
Informante 1	Ana María Landucci	Lunes 11 de agosto de 2025 Hora: 9:30 am
Informante 2	Patricia Fierro	Miércoles 13 de agosto de 2025 Hora: 5:00 pm
Informante 3	María Victoria Riaño	Jueves 14 de agosto de 2025 Hora: 2:00 pm
Informante 4	Marcela García	Viernes 15 de agosto de 2025 Hora: 2:30 pm
Informante 5	Josefina Agudelo	Martes 19 de agosto de 2025 Hora: 8:30 am
Informante 6	Francy Edith Ramírez	*Primera sesión virtual: Martes 02 de septiembre Hora 10:00 am *Segunda sesión presencial: Jueves 11 de septiembre Hora: 03:00 pm
Informante 7	Sandra Moreno	Martes 02 de septiembre Hora 05:30 pm
Informante 8	Natasha Avendaño	Martes 09 de septiembre Hora 02:30 pm
Informante 9	Cristina Velez	Jueves 11 de septiembre Hora: 08:00 am
Informante 10	Luceni Muñoz	Martes 23 de septiembre Hora: 05:00 pm
Informante 11	Yenny Cárdenas	Viernes 26 de septiembre Hora: 08:30 am

7.5. Resultados de las entrevistas

Para desarrollar el proyecto de investigación se invitaron 15 mujeres líderes de grandes empresas colombianas y 11 aceptaron la invitación. Seguidamente, se presenta un resumen organizado de la entrevista, dando respuesta a las preguntas y dado el volumen de la información obtenida (algunas entrevistas duraron más de 1 hora), se presenta un resumen descriptivo o parafraseado de las respuestas.

Las informantes o entrevistadas, previo a cada entrevista, recibieron un consentimiento informado y las preguntas que se desarrollarían, estas se llevaron a cabo través de la plataforma Microsoft Teams, en donde al inicio se dio consentimiento a las grabaciones de las mismas y de la cual se extrajo la transcripción de cada entrevista a partir de un consentimiento de grabación de esta.

A continuación, se relacionan las respuestas a las 9 preguntas planteadas a partir de las 10 entrevistas realizadas:

1. ¿Cuál ha sido su trayectoria profesional para llegar al cargo que actualmente desempeña?

Por favor cuéntenos cuál es su rol actualmente.

Las respuestas se pueden observar en la tabla 5.

Tabla 5. Respuesta a pregunta 1

Informante	Respuesta
<p>Informante 1</p>	<p>Minuto (0:03 – 4:01)</p> <p>“Ingeniera industrial de 13 meses, la Javeriana. Y luego me fui para el CESA¹ buscar Administración de Empresas; en mi época el CESA era de corte muy financiero, entonces yo salí a hacer finanzas realmente y llegué a una firma de consultoría como gerente financiera. Digamos que en ese momento se da un cambio importante en el rol de consultoría, de lo que hago hoy, y querían gente que hubiera estado sentada al otro lado de la mesa, más que psicólogas y más que gente de selección. Yo inicialmente paso a ser la gerente financiera y monto todo el proyecto del sistema de información, lo cual me dio mucha exposición al negocio. Y estando ahí, mi jefe me dice: ‘oiga, yo no quisiera que usted volviera a finanzas, ¿por qué no se pasa a consultoría?’ En esa época solo hacíamos búsqueda de selección de ejecutivos de alta gerencia, hoy en día hacemos otras cosas diferentes, pero básicamente lo que siempre he hecho es búsqueda de selección desde hace 30 años”.</p> <p>“Yo realmente he estado en tres compañías: primero en este equipo que te digo, en distintas multinacionales. En 2001 me vine a vivir a Medellín y ahí me nombran gerente general de la oficina de Korn Ferry en Medellín. Yo monté la oficina, porque no tenían nada aquí, y estuve 21 años, llegando a la posición más alta que uno puede alcanzar en estas firmas de consultoría, que se llama Senior Client Partner. No es que uno tenga propiedad de la empresa, sino que son retos de facturación, derechos y deberes, pero sin participación porque Korn Ferry es una compañía pública en Estados Unidos. Llegué ahí mostrando resultados y principalmente porque en consultoría lo que dicen los clientes de ti, y la facturación, es lo que vale”.</p> <p>“En 2020 recibí una llamada de la firma con la que trabajo hoy, Ackermann International, que es española y no americana como las anteriores. Me buscaron por el seniority y el nombre que yo tenía en el mercado. Ellos me contactaron para Bogotá, pero les dije que no, que mi vida ya estaba montada en Medellín, así que decidieron abrir oficina aquí conmigo. Renuncié a 21 años en Korn Ferry y me pasé a esta compañía mucho más pequeña, pero que me ha gustado porque es un negocio muy diverso, donde no importa si eres hombre o mujer, mayor o menor, sino lo que le aportas al negocio. Creo que llegué acá por haber hecho bien las cosas, por tener muy buen relacionamiento con los clientes porque son ellos quienes recompran y con los candidatos, que a veces se olvidan pero son la materia prima de este negocio. Y por supuesto, los números: la facturación habla de ti, no es lo único, pero es importante. Eso te podría decir que así llegué a donde estoy”</p>

¹CESA: Colegio de Estudios Superiores de Administración, Universidad Privada en Bogotá.

<p>Informante 2</p>	<p>Minuto (0:12 – 0:58)</p> <p>“Yo empecé a trabajar desde los 18 años en una empresa en Popayán, llamada Caucatel, la telco de Popayán. Yo estudiaba y trabajaba y desde muy pequeña tengo cargos directivos. Entonces yo fui la jefe de facturación en principio, y luego fui jefe de Tecnología de la Información y estuve a cargo del Data Center.”</p>
----------------------------	---

Minuto (0:58 – 2:06)

“Luego, después de Caucatel, pasé a Ecopetrol. Ahí empecé a trabajar en Ecopetrol como ingeniero de telecomunicaciones, fue un tema bastante técnico; en realidad no me gustaba el trabajo, no era feliz porque no estaba desarrollando mi potencial, yo empecé a buscar trabajo, después de 5 años yo me quería ir de Ecopetrol, renuncié y me dijeron que estaba loca porque estaba renunciando a la empresa más importante de Colombia, pero yo no era feliz.”

Minuto (2:06 – 4:45)

“Conseguí un trabajo que amé, con todo mi ser, en Colombia Telecomunicaciones, vivía en Barrancabermeja, lo conseguí en Bucaramanga. Era la líder regional de procesos atendíamos toda la Regional Oriente: los dos Santanderes, Boyacá, Arauca, Casanare. Yo era como la mano derecha de la directora de infraestructura.”

Minuto (4:45 – 7:05)

“Colombia Telecomunicaciones fue comprada por Movistar y mi rol pasaba a Bogotá y yo no me quería venir para Bogotá yo odiaba Bogotá yo me rehusé a venirme para Bogotá, tenía lista mi carta de renuncia, el vicepresidente de Gestión Humana de Telefónica, que me conocía, dijo: ‘espérese, miremos a ver qué hacemos’, y casualmente en Telebucaramanga dejaron libre el cargo de la Dirección de Proyectos de Tecnología eso fue como todo providencial casi que yo un día trabajé con Colombia Telecomunicaciones y al otro día ya estaba como directora de proyectos en Telebucaramanga. Feliz, feliz. Emocionadísima.”

Minuto (7:12 – 8:15)

“Fue un rol muy bonito. También muchísima gente a cargo, contratistas casi 120 personas a cargo en un área muy tecnológica pensé que iban a ser solo proyectos, pero estaba responsable de todo el tema de Internet, de televisión, de instalaciones, de mantenimiento, del Data Center, del Contact Center no era solo proyectos empezó a crecer y finalmente mi cargo terminó llamándose Directora fue un rol muy visible a nivel nacional y a nivel de la región, hicimos cosas muy interesantes.”

Minuto (9:35 – 12:29)

“Después de 5 años dije: no, no, no puedo más, tomé la decisión de renunciar... me vine para Bogotá con la esperanza de ser mamá dedicarme a mí, a descansar a otro ritmo, hice tratamientos de fertilidad que desafortunadamente no funcionaron.”

Minuto (12:29 – 16:28)

“Un gran amigo, Alex, fue otro de los grandes mentores de vida, me empezó a hacer mentoring y coaching para convertirme en una profesional comercial técnico-comercial, al principio yo decía ‘yo no soy comercial’, fui a una reunión y cerré el negocio, me empecé a entrenar, hice una gerencia estratégica con la Universidad de La Sabana, luego estudié innovación, me convertí en la gerente de desarrollo de los negocios de su empresa startup.”

Minuto (16:28 – 18:10)

“Luego me convertí en socia de su empresa, soy representante legal de Sky One, alcanzamos a tener 700 empleados en todo Colombia, fuimos el canal más grande de ventas de tecnología de Movistar, de TV de Samsung y me convertí en comercial sin darme cuenta”

	<p>Minuto (18:10 – 19:30) “Desde que fui empresaria dije: no, eso me encanta: ser independiente, empresaria. Me dediqué a mi tema independiente y empecé a hacer consultoría para muchas empresas en temas de transformación digital. Me entrené en marketing digital, empecé a implementar campañas, me volví ‘marquetera’, empecé a asesorar empresas en construcción de marca.”</p> <p>Minuto (21:31 – 24:10) “En 2018 armamos una empresa que se llamaba Best Experts, el ‘Uber’ de la transformación digital, y empezamos a vender, pero mira con quién te estás aliando, al cabo del tiempo empecé a tener muchas diferencias con este señor, no se compartían los valores, esa relación estaba muy complicada.”</p> <p>Minuto (27:32 – 30:25) “A finales de 2019 me llaman de Barrancabermeja, me dicen: ‘necesito que seas mi Secretaria de Tecnologías de la Información’ me fui un año, 2020 pandemia, logramos cosas increíbles en Barranca, la primera ciudad en Colombia que lanzó su Sede Electrónica con los requisitos de MinTIC² hicimos más de 40 desarrollos en aplicaciones fue impresionante.”</p> <p>Minuto (30:33 – 36:28) “Luego caigo en la mala por workaholic³, me contagio de COVID, me intubaron, estuve en coma, 2021 fue muy difícil, volví a nacer, escribí un libro que se llama La vida en puntos suspensivos, lo lancé en 2021, lo presenté en FILBo⁴ 2022, volví a trabajar en 2022, a ser consultora otra vez y a dictar charlas, pero a otra velocidad, empecé a trabajar con comunidades y en cierre de brecha de género.”</p> <p>Minuto (40:21 – 49:36) “El año pasado (2023) me vine para Aerocivil como directora de la Información y Sistemas de TI⁵, un cargo con mucha visibilidad nacional que nunca lo esperé ni lo busqué, en lo público hay muchas barreras y egos, tuve un coach⁶ paciencia luego cambiaron directivas, me ofrecieron la Secretaría, fui la única que sobrevivió del ‘tsunami’ de cambios, y por eso soy la Secretaria de Tecnologías de la Información hoy en la Aeronáutica Civil, tener a cargo toda la transformación digital y la tecnología, no solamente de la entidad, sino de los aeropuertos de Colombia, estoy aquí hace mes y medio, soy la única mujer en el grupo directivo.”</p>
--	---

² MinTic: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia.

³ Workaholic: Adicto al trabajo (<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/workaholic>)

⁴ FilBo: Feria internacional del libro de Bogotá

⁵ TI: Tecnología de la información

⁶ Coach: 1.m Persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal. (<https://dle.rae.es/coach>)

Informante 3	<p>Minuto (0:16 – 2:42) “Yo actualmente ya me pensioné, realmente tengo mi propia empresa de consultoría y doy conferencias, talleres y trato como de llevar, como mi propósito, de que hayan más empresas inclusivas, equitativas, con gente feliz trabajando en ellas, que generen abundancia a través de toda mi trayectoria de liderazgo y lo que generamos</p>
---------------------	--

	<p>como sí o de que una energía. Mi trayectoria antes de eso, pues trabajé muchos años en el sector financiero, como 16 años básicamente en fiducia, diferentes negocios y demás. Y de ahí pasé a Ecopetrol. En Ecopetrol estuve como 10 años, cambiando de rol cada 2 años: estuve en Planeación Financiera, en Estrategia, lideré el proyectos, luego volví a Estrategia, y bueno, ya en el último, con la adquisición de British Petroleum, fui nombrada presidente de British Petroleum en Colombia, pero llamada de Equión, y salí a liderar Equión, que fueron mis últimos 10 años prácticamente como CEO⁷ de la compañía”.</p> <p>Ya saliendo en el 2020, que se entregaron los campos a Ecopetrol y salimos porque ya no teníamos campos petroleros, realmente se los habíamos devuelto al operador Ecopetrol, entonces decidí escribir un libro donde plasmé todo lo que hicimos en el liderazgo, que iba con resultados excepcionales a partir de un liderazgo de una organización centrada en el ser, en un liderazgo más humano. Entonces escribí un libro, se llama Todos somos líderes, ya hay como 2.400 copias vendidas, y mi propósito es que haya más organizaciones iguales aquí. Si yo lo pude hacer, lo podemos hacer aquí, lo pueden hacer todos proponiéndose poner el ser en el centro de las organizaciones, trabajando felices y generando resultados, pero desde el humano, desde entender al otro, desde conocerlo.</p> <p>En 270 páginas escribo todo, con testimonios y demás, y ahora, a raíz del libro, doy charlas y conferencias, hago mentoría, estudié coaching, me certifiqué como coach en PNL⁸, y bueno, hago de todo para llevar a cabo mi propósito.”</p>
--	--

⁷ CEO: (Chief Executive Officer): Presidente

⁸PNL: Programación neurolinguística

<p>Informante 4</p>	<p>Minuto (0:03 -11:02).</p> <p>“Yo soy abogada y Magister en Políticas Públicas. He manejado todos los temas como de de liderazgo y participación ciudadana, yo siempre desde el Colegio y todo organizaba como los consejos y hacía parte de todo este tipo de cosas. Cuando tenía como 27 años hice un ejercicio muy bonito porque pues me gustaba mucho y me lancé de Edil de la localidad de Usaqué y quedé. Y durante ese periodo logré trabajar muy de la mano con la comunidad, con amigos, sacando proyectos para la localidad y realmente fue un ejercicio muy bonito que me enseñó cómo el poder de trabajar en equipo, de trabajar en redes. Y la importancia de esa articulación entre el sector público y el sector privado. Obviamente siempre me enfoqué más por el sector público, siempre mi experiencia fue el sector público. Después de ahí trabajé en el ICBF⁹, después del ICBF me fui para el Consejo de Bogotá, trabajé como coordinadora de la unidad de apoyo de uno de los concejales, justamente en trabajo de estructuración y diseño de proyectos de acuerdos distritales en muchos temas de liderazgo, liderazgo femenino, inclusión y sostenibilidad”</p> <p>“Después de ahí me fui a trabajar a la Presidencia de la República y en la Presidencia nos tocó un gran reto y fue el de la pandemia. Entonces durante la pandemia yo era una de las personas encargadas de la coordinación de esa red de emergencia para responder de manera inmediata a todas las necesidades. Generaba y coordinaba mucho, tenía comunicación con gremios, empresarios, camioneros, taxistas. Era como el puente entre lo público y lo que se necesitaba. Asimismo</p>
----------------------------	--

	<p>lideré proyectos de ley, como el de emprendimiento y la ley Creo en Ti (2125) que brinda beneficios a mujeres”</p> <p>“Después trabajé en el Ministerio de Defensa como directora de bienestar sectorial y salud. Ahí me encargaba de estructurar políticas y campañas para el bienestar de uniformados, familias y veteranos. Implementé la Ley de veteranos, que tenía beneficios y requería articulación con sector privado. Trabajamos con Cámara de Comercio en programas de formación, becas, y logré estructurar un programa para soldados en retiro. Fue una experiencia supremamente bonita y duré casi 2 años”</p> <p>“Finalmente llegué a la Cámara de Comercio, siempre había querido estar aquí. Estoy en la vicepresidencia de articulación público privada y mi rol es sacar adelante la Ley que insta a que Cámaras creen redes de empresarias y emprendedoras. Lanzamos la red en agosto del año pasado y ya tenemos 730 mujeres vinculadas. La idea es canalizar información, formación integral, autoconfianza, comunicación estratégica, liderazgo femenino y conectar con convocatorias y servicios. Hoy también tenemos charlas en liderazgo femenino, negociación, comunicación y todo eso ha sido muy exitoso”</p>
--	---

⁹ICBF: Instituto Colombiana de Bienestar Familiar

<p>Informante 5</p>	<p>Minuto (0:35 – 6:40) “Bueno, voy a hacer un resumen. Mi vida. Yo nací en Bogotá, mi padre, antioqueño, mi mamá del Huila y nací en una familia empresaria. Desde el punto de vista de mi rol como mujer, vuelvo y te cuento, que le agradezco a mis padres que ni me sobreprotegeron ni me subestimaron por ser mujer. Entonces, para mí eso nunca fue como ni tema de conversación. Entré a la Universidad EAFIT en 1979. Tuve el dilema de hacer mi práctica en la empresa de mi familia o afuera. Finalmente decidí quedarme en la empresa familiar, donde veía muchas oportunidades de mejora en los procesos. Me casé muy joven, a los 22 años, y a los 24 asumí la Gerencia General de la compañía familiar, que ya tenía alrededor de 800 empleados en ese momento, con sucursales en varias partes de Colombia”</p> <p>Minuto (9:58 – 17:20) “Más adelante, cuando llegaron los años difíciles de la violencia en Medellín, decidí retirarme de la gerencia y quedarme en la Junta Directiva, mientras nos mudábamos a Cartagena. Luego regresé a Medellín y la familia me pidió nuevamente que asumiera la Presidencia Ejecutiva de TCC en 2009. Estuve cerca de 10 años en ese rol, liderando procesos de transformación, adquisiciones, internacionalización y renovación generacional. Finalmente hice mi propia sucesión, formando a mi reemplazo y entregando el cargo, para continuar en la Junta Directiva.”</p> <p>Minuto (18:27 – 38:28) “Paralelamente, empecé a vincularme a otros espacios empresariales y gremiales: fui parte de la Junta de Leonisa, del Consejo Privado de Competitividad, de ProAntioquia, del Consejo Superior de EAFIT, del Hospital Pablo Tobón Uribe, entre otros. Más recientemente, formé parte de la Junta Directiva de El Colombiano y actualmente soy Presidenta de la Junta de TCC y miembro de la Junta de EPM.”</p>
----------------------------	---

	<p>Minuto (41:15 – 42:00) “Hoy en día mis dos grandes trabajos profesionales son la Presidencia de la Junta de TCC y ser miembro de la Junta de EPM. Además, he liderado programas de liderazgo femenino en la alta dirección y sigo activa en distintos escenarios empresariales.”</p>
Informante 6	<p>Minuto (0:05:08 – 0:05:20) “Yo cuando acepté ser la primera mujer jefe de producción, no nada. ¿Porque encargada también ha habido mucho, pero nombrada lo hice porque dije, si hay otra mujer, si yo digo que no van a decir a las viejas, les da miedo.”</p> <p>Minuto (0:17:15 – 0:17:25) “Yo siempre he sido operativa, entonces a mí con la operación yo me iba para el campo, tomaba la muestra del pozo, me iba a a hacer la muestra yo misma, nos tomamos un tinto, entonces, para mí eso me acercó mucho a la gente.”</p> <p>Minuto (0:17:40 – 0:17:55) “Yo nunca fui coordinadora, el copetrol. Nunca todo El Mundo juraba que yo era coordinadora, pero yo nunca tuve ese cargo. ¿A mí me nombraron el cargo superior y yo, y cómo va ayer porque la gente juraba que yo era coordinadora, porque sentían que yo les ayudaba a solucionar cosas...”</p> <p>Minuto (0:18:13 – 0:18:20) “Tú empiezas a subir y tu mayor dolor para mí siempre han sido los iguales.”</p> <p>Nota aclaratoria: En una segunda entrevista realizada de forma oral complementaria y en los apuntes escritos, se precisó que la entrevistada actualmente ocupa el cargo de Vicepresidenta de Ecopetrol en la gerencia de Gas, además, ha desempeñado roles como Vicepresidenta Regional Andina Oriente (2020-2023), Vicepresidenta Regional Sur (2019-2020), Vicepresidenta de Desarrollo y Producción (2017-2018) y Vicepresidenta de Activos con Socios (2016-2017), entre otros cargos directivos.</p>
Informante 7	<p>Minuto (0:00:22 – 0:03:09) “Yo nací aquí, pero mi papá se fue con mi mamá y creó la empresa en Neiva, entonces pues nos fuimos después a vivir a Neiva, entonces yo me gradué allá en Neiva me vine a estudiar Ingeniería Industrial en la Javeriana en los últimos y hice la práctica en Unilever Andina en la parte de producción. Todo eso me llevó a que mi primera experiencia profesional fue en Procter and Gamble, pues primero la práctica de Unilever en producción.”</p> <p>Minuto (0:03:17 – 0:06:09) “Después entré a trabajar en Procter and Gamble, en mercadeo. Ahí estuve 2 años y medio en mercadeo y mi papá fundó una empresa hace 52 años de ingeniería civil entonces me devolví para Neiva y llegué a trabajar en algo completamente distinto. Entonces fue bastante retante porque trabajar familiares es completamente distinto a trabajar en una empresa multinacional.”</p> <p>Minuto (0:06:09 – 0:06:39) “Mi hermano, yo soy la gerente administrativa y financiera de nuestra empresa. Mi hermano es el gerente operativo y hoy en día todavía lo somos. Entonces desde el</p>

	<p>97 yo empecé a trabajar en nuestra empresa y ha sido un constante aprendizaje todo el día.”</p>
<p>Informante 8</p>	<p>Minuto (0:12 – 16:54)</p> <p>"Yo un poco la trayectoria profesional, digamos, empezó desde muy chiquita. Es más relevante cuando salí de la universidad, porque yo quería trabajar en el sector público, eso fue siempre mi interés. Soy economista de los Andes, y en esa época, aunque era integral, nos educaban casi que para ser del sector público, los Ministros de Hacienda. Yo fui de las pocas de mi generación en las que caló el mensaje y empecé, desde que salí, a buscar trabajar en el gobierno. Esas fueron mis primeras opciones; después bajé a aplicar a multinacionales, más de consultoría, pero lo último era el sector privado. Finalmente terminé entrando al Ministerio de Hacienda, en la Dirección de Política Macroeconómica.</p> <p>Cuando arranqué en Hacienda era contratista, porque ni siquiera el Ministerio tenía la planta estructurada. Ahí fue mi primera experiencia acercándome a la vida real y tuve la oportunidad de trabajar con gente que se había educado para ser los economistas hacedores de política. Duré cinco años en el Ministerio, en la dirección de política macroeconómica, antes de irme a estudiar. Desde que me gradué sabía que quería hacer un doctorado, la pregunta era en qué. Ejercer me llevó a reafirmar que los economistas éramos muy aburridores, entonces decidí buscar algo más interdisciplinario, más realista y menos teoría. Por eso hice el doctorado en Políticas Públicas en California, en Berkeley; primero la maestría y después el doctorado, con un enfoque muy práctico.</p> <p>En ese momento trabajaba en impuestos, que era lo que más me apasionaba, desde la universidad. En eso hice la tesis de maestría, la de la otra maestría y la del doctorado. Cuando volví al país, llegué al Ministerio y rápidamente pasé a la DIAN. Estuve siete años allí: entré como asesora del director Juan Ricardo Ortega, y fui subiendo hasta llegar a la subdirección de análisis operacional, luego a la Dirección de Gestión Organizacional y finalmente, en la transición de Santos a Duque, estuve encargada de la DIAN por más o menos un mes. Esa experiencia fue muy importante para entender lo compleja que es la DIAN.</p> <p>Después de esa transición, el presidente Duque me ofreció ser Superintendente de Servicios Públicos. Llegué a la superintendencia con retos enormes, especialmente enfrentar la intervención de Electricaribe, un proceso difícil por los problemas de prestación, credibilidad y corrupción. Pero la superintendencia también tenía otros retos, sobre todo en la zona rural, con deficiencias en agua potable y saneamiento. Aprendí que una de las claves del éxito es armar buenos equipos, porque uno solo no puede hacer todo.</p> <p>Luego pasé a la CREG¹⁰ como experta comisionada, donde estuve once meses. Después tuve unos meses dedicada a la academia, volví a dar clases. Más adelante, el alcalde Galán me ofreció ser gerente de la Empresa de Acueducto de Bogotá, donde estoy actualmente. Aquí el reto ha sido grande, porque históricamente la empresa se veía como una caja menor del Distrito, cuando en realidad es una empresa pública que debe dar utilidades. Ahora soy responsable de que las cosas pasen, no solo de regular o supervisar. Esta trayectoria en Hacienda, la DIAN, la Superintendencia y la CREG me ha permitido llegar con herramientas de gestión y fiscalización que hoy aplico en el Acueducto."</p>

¹⁰CREG: Comisión de Regulación de Energía y Gas.

Informante 9	<p>Minuto (1:21 – 17:09)</p> <p>“O K bueno, yo me porté como una historiadora y hice una maestría en historia muy chiquitica, o sea, de hecho la hice empatada con el pregrado mientras era profesora de colegio y siendo profesora de colegio. Yo tomaba el pelo diciendo que yo quería un trabajo de sastrería y cartera. Pero efectivamente, después de que estuve un año de maestra, entré a trabajar en una consultora de Comercio Exterior y entré a trabajar a esa consultora porque necesitaban alguien que escribiera bien y que fuera capaz de hacerles informes de contexto. Esa consultora estaba dirigida por Angela María Orozco y Marta Lucía Ramírez, que eran en ese momento ex Ministra de Defensa y ex Ministra de Comercio, pues las dos habían sido Ministra de Comercio, pero en ese momento acababan de salir de sus respectivos ministerios y tenían una consultora que estaba acompañando a empresas en la negociación con el TLC¹¹ con Estados Unidos. Eso fue como mi primer trabajo en el mundo corporativo.</p> <p>En ese trabajo estuve un par de años trabajando con ellas dos que fueron un referente muy importante en mi vida de qué hacer y qué no hacer. Y sí, tengo que decir de las dos cosas, de cómo ser líder y cómo no ser líder. Después de eso salí a trabajar al DNP¹², al Grupo de Competitividad que trabajaba estos temas de comercio, también de TLC con Estados Unidos, que era muy importante en esa época. Estuve en el DNP cuatro años y en el último año y medio tuve la oportunidad de ser asesora al Director General.</p> <p>Antes de eso terminé muchos roles de coordinación de facto porque tenía unos jefes muy técnicos, muy maravillosos en lo que sabían, pero muy malos organizando las cosas. Entonces terminé yo muy chiquita teniendo responsabilidades muy grandes en términos de coordinación y liderazgo en función de unos jefes que sabían mucho de economía, pero no podían hacer que las cosas pasaran. Terminé yo de facto liderando equipos muy chiquita en el DNP. En ese último periodo, cuando hubo cambio de gobierno, me encargué del empalme, todo el DNP en ese momento.</p> <p>Decidí que quería hacer un doctorado, que era una cosa que quería desde toda la vida, pero no había podido porque me casé y había tenido mi primera hija, entonces era muy difícil imaginarme el doctorado que quería hacer, porque yo me imaginaba que uno hacía el doctorado en Estados Unidos. Me gané una beca de Colciencias y descubrí que había un programa en los Andes muy bueno, muy riguroso, que funcionaba como los programas gringos, pero podía quedarme en Colombia. Entonces hice un doctorado en Administración en los Andes.</p> <p>Después de eso iba a volver a ser profesora y de hecho iba a trabajar en el SENA, y el día en que iba a firmar contrato me llamó Enrique Peñalosa para que fuera a trabajar en su equipo. Entonces me fui a trabajar como Secretaria de la Mujer y después fui Secretaria de Integración Social. Ese rol fue transformador en mi vida, porque aunque ya había tenido liderazgo en el sector público, habían sido proyectos más pequeños. En lo local tienes responsabilidades concretas, calle, carrera,</p>
---------------------	---

	<p>nombre, apellido. Además tuve un equipo directivo casi 100% mujeres, diversas, de distintas posturas en el mundo. Fue un liderazgo retador porque además yo era la más joven del equipo y la jefa, en un sector donde se cruza el activismo con la gestión.</p> <p>Después, cuando llevaba dos años y un poco más, el alcalde hizo unos cambios y pasé de manejar 400 personas a manejar 11.000 y de manejar 30.000 millones de pesos a manejar un billón. Fui Secretaria de Integración Social de Bogotá, a cargo de la crisis migratoria, porque el Gobierno Nacional no sabía cómo responder y fue a partir de lo que empezamos a hacer en lo local que Santos empezó a montar un esquema de atención a los migrantes que después retomó Duque.</p> <p>Después de terminar mi periodo en la alcaldía, me fui a Yale a un programa que se llama World Fellows. Estuve seis meses en un programa de liderazgo, con formación en negociación y liderazgo, y al mismo tiempo daba mentoría a estudiantes. Al volver, trabajé como Vicepresidenta en la Cámara de Comercio de Bogotá durante un año. Ese fue el único trabajo de mi vida del que me han echado, un trabajo complejo que coincidió con mi divorcio y con la pandemia.</p> <p>Luego monté una consultora con mi mejor amiga, hicimos trabajos diferentes para ProBogotá, el Banco Mundial y la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá. Más adelante, un headhunter me llamó para ser Decana en EAFIT. Acepté y llevo cuatro años, a cargo de la Escuela más grande de EAFIT, con 92 profesores de planta, 200 de cátedra y 6.000 estudiantes.</p> <p>Ha sido un cambio interesante, pasar de la adrenalina del sector público a la academia, con disposición de transformación y cambio, pero sin la urgencia del sector público. Además, tener a Claudia como jefa ha sido clave, porque me cuestiona, me reta y me ha puesto a pensar en nuevas dimensiones del liderazgo femenino.</p> <p>He hecho parte de la Asamblea de Profamilia, de la Junta de Poderosas, de Women in Connection, y siempre he tenido esta pregunta por el liderazgo femenino y el feminismo, atravesando todo lo que he hecho.”</p>
--	---

¹¹TLC: Tratado de Libre Comercio

¹²DNP: Departamento Nacional de Planeación

<p>Informante 10</p>	<p>Minuto (0:22 – 8:30)</p> <p>“Mi origen es campesino, por consiguiente es el perfil de mujer campesina que creo yo hoy en Colombia. En principio, el reto para una mujer con ascendencia rural es mucho más difícil que para una mujer en ciudad, porque allá hay más opciones.</p> <p>Llegué a la ciudad muy joven, cuando apenas recibí mi grado de bachillerato, y la única opción que tenía era trabajar. Desde los 18 o 19 años empecé a trabajar mientras estudiaba. Mi primera experiencia fue con un ingeniero agrónomo que cultivaba arroz y algodón; allí empecé como auxiliar contable, gracias a mis bases</p>
-----------------------------	--

	<p>en contabilidad del colegio. Ese trabajo me permitió costear mi carrera profesional, así que durante varios años trabajé y estudié.</p> <p>A los 23 o 24 años me gradué como administradora financiera y se me dio la oportunidad de llegar al Comité de Ganaderos del Huila, donde ya llevo 23 años, de los cuales 20 he estado en la dirección. Inicialmente entré como asistente del director y estuve en ese cargo por dos años. La oportunidad de acceder a la dirección se presentó cuando él renunció. La Junta me encargó provisionalmente, pero nunca me consideraron como candidata formal. Asumí el reto por seis meses, aunque sin mejora en mis condiciones, y al cumplirse un año decidí renunciar. Esa decisión llevó a la Junta a reconsiderar y finalmente me nombraron directora, cargo que desempeño hasta hoy.</p> <p>Soy la única mujer en 57 años de historia del Comité que ha ocupado esta dirección. Fue un reto convencer a un gremio muy machista de que una mujer podía liderar, pero lo logré con resultados, disciplina, sentido de pertenencia y responsabilidad. Llevo 20 años en la dirección y hoy no quieren que me vaya.</p> <p>No ha sido un camino fácil, pero siempre con una visión clara: las mujeres podemos lograr lo que queramos si nos lo proponemos, tenemos que exigirlo, porque muchas veces hemos sido muy sumisas. En mi caso, vengo de una familia tradicional donde mi mamá fue ama de casa, pero yo asumí otra visión: en mi hogar todos trabajamos y todos tenemos responsabilidades. Creo que ese es el rol que debemos asumir las mujeres: exponernos a retos, tener visión, demostrar capacidades, organización y disciplina. Ese ha sido mi plus para abrirme camino y sostenerme en este cargo.”</p>
<p>Informante 11</p>	<p>Minuto (1:29 – 1:39) "Bueno, entonces, pues yo soy Jenny Rocío Cárdenas, tengo 37 años, soy de Tunja, me gradué a los 15 años del Colegio, pero yo creo que es porque en las ciudades pequeñas, como que entraba 1 más temprano al Colegio y podía tener la posibilidad de graduarse, pues como de de de seguir."</p> <p>Minuto (1:39 – 2:10) "Y me gradué a los 15 años entré a la Universidad, teniendo 15 años, estudié en la Universidad de Boyacá en Tunja, medicina y me gradué a los 21 años. Siempre he sido muy juiciosa, yo creo que algo que me ha ayudado a mí. Esto es muy en general de los seres humanos, es saber qué quería yo hacer en la vida. Yo creo que desde antes de nacer ya sabía que iba a ser médico. Mi vocación de servicio la tenía supremamente clara de niña fui voluntaria de la Cruz Roja, entonces como que lo de servicios estaba muy claro. Lo de la entrega, lo de la parte médica, entonces ahí empecé después a estudiar. Ah, no, bueno, medicina, ahí ya dejé un poquito la parte del del voluntariado de la Cruz Roja y me gradué a los 21 años."</p> <p>Minuto (2:10 – 3:00) "Hago 1 año de rural en Chiquinquirá, fue 1 año maravilloso, yo creo que para los médicos los años más importantes del internado y el y el rural fueron grandiosos años y ahí me vuelvo a Tunja como a prepararme para para para empezar a estudiar el examen para pasar a residencia. Ese ese puede ser 1 de los primeros retos, pasar a residencia acá en Colombia. Es sumamente difícil, se gradúan muchos médicos y</p>

	<p>no, no. Residencia de la especialidad y pues acceder a una especialidad es muy complejo."</p> <p>Minuto (3:00 – 4:10) "Estudié mientras trabajaba en una unidad de cuidado intensivo en Tunja, y me presenté y pasé. Yo siempre he sido así, muy juiciosa y en el en la Universidad me iba muy bien. En los exámenes de promoción pues me iba muy bien porque al final si 1 tiene la dicha y la fortuna de encontrar algo que le guste va a ser muy fácil dedicarle muchas horas de tiempo al a eso y lo sacas adelante. Entonces estudié, me presenté a la residencia, pasé y entré con 23 años a hacer la especialidad 4 años. Estuve estudiando con la Universidad del Rosario la Fundación Santa Fe de Bogotá y me gradué en el 2015, o sea, hace ya 10 años, de intensivista, a los 27 años."</p> <p>Minuto (4:10 – 7:00) "Luego viene la posibilidad de tener una una rotación en el exterior, entonces mi jefe en ese momento me dice, yo quiero que se vayan para a mí a una compañera para Estados Unidos que tengo un amigo que es colombiano, que está en MD Anderson y hagan oncología crítica porque hay mucha cosa de cáncer... entonces hicimos todos los papeles para podernos ir... yo ya llevaba yo ya tenía 27 años... llego a Houston, estuve en el Texas Medical Center en rotación en MD Anderson, después también en New Jersey y tuve la posibilidad de que me ofrecieran quedarme para hacer investigación allá. Finalmente decidí volverme y seguir trabajando en la Fundación Santa Fe."</p> <p><i>Minuto (7:00 – 15:48)</i> "Hice una maestría en educación, porque nosotros los médicos siempre estamos educando más médicos, pero no sabemos cómo hacerlo. Llegó la pandemia, y en medio de ese proceso se abrió la oportunidad de dirigir otra UCI, pero luego vino el proceso de selección para jefe de departamento en la Fundación. Ahí ya entro en un camino de liderazgo institucional más claro y finalmente, después de varias entrevistas, quedo como jefe de departamento. Me hacen un desayuno, recuerdo más o menos como el 8 de marzo, una cosa así muy simbólica, y ahí ya asumo ese rol como jefe de departamento."</p>
--	--

2. Relátenos los mayores obstáculos que por ser mujer y bajo su criterio ha tenido que enfrentar para alcanzar su actual posición.

Las respuestas se pueden observar en la tabla 6.

Tabla 6. Respuesta a pregunta 2

Informante	Respuesta
Informante 1	<p>Minuto (6:12 – 6:40) "Tuve un episodio muy particular en Ecuador. Cuando yo me fui a Ecuador, eso fue en el 96, había muy poquitas mujeres trabajando en este negocio y la mujer que trabajaba en selección era la secretaria, entonces pues a mí me miraban como raro, como esta niña qué hace acá sentada entrevistando gente. Yo creo que eso fue un tema de choque cultural, sobre todo en Ecuador."</p> <p>Minuto (6:41 – 7:12) "Y el segundo obstáculo que tuve fue cuando entré a Korn Ferry, que mi jefe me dijo: ‘¿Y usted va a tener hijos?’ Yo tenía 30 años, recién casada, y pues yo creo que eso sí fue un tema de sesgo de género. Yo le contesté: ‘Sí, voy a tener hijos, ¿eso es un problema?’’. Ese fue un obstáculo, porque sí me lo preguntaron de frente, y yo creo que no se lo hubieran preguntado a un hombre."</p> <p>Minuto (6:15–6:48) “Vengo de un entorno súper machista. Te cuento, mi padre era italiano, los italianos son súper machistas. Me acuerdo donde yo le dije que quería estudiar ingeniería, me dijo, las mujeres no estudian sino biología o bacteriología.”</p> <p>Minuto (7:13 – 7:35) "Yo te diría que después de eso, obstáculos como tal, no. Obviamente, siempre he tenido que demostrar el doble, pero a mí lo que me ha ayudado es que soy muy buena en lo que hago, entonces como que eso me ha protegido un poco de ese sesgo de género."</p>
Informante 2	<p>Minuto (17:50 – 18:20). “Tuve un jefe tóxico durante cinco años, que fue super difícil de manejar. Era de esos jefes que todo el tiempo te quieren apagar, que no reconocen tu trabajo, que hacen sentir que no eres suficiente. Eso fue muy duro porque yo era joven, mujer, y era un ambiente muy masculino. Pero bueno, aprendí mucho de esa experiencia, sobre todo a sacar la fuerza de adentro y a no dejarme apagar”</p> <p>Minuto (41:36 – 41:55) “En lo público tú sabes que hay muchas barreras, no hay muchas barreras. ¿Hay egos? Muchos detractores, mejor dicho, el año pasado fue un poco más caro, porque yo venía con la idea de cambiar el mundo... pero acá me decían: ‘no puedes, no puedes, no puedes’, y muchos, muchos, muchos nos”</p> <p>Minuto (48:00). “Me tocó enfrentar también prejuicios por ser mujer en un entorno con mayoría de hombres, muchas veces era la única en el grupo directivo, y todavía me da susto, pero aquí estoy”</p>
Informante 3	<p>Minuto (2:57 – 6:41) “Yo te confieso, y es que yo nunca creí que por ser mujer podía tener limitaciones, y lo creí por mucho tiempo. Siempre estudié Administración de</p>

	<p>Empresas en la Javeriana, hice especialización en Finanzas en los Andes y Alta Gerencia, y yo creía que las mujeres podíamos llegar a donde sea porque estudiábamos, éramos pilas, por todo lo que hacíamos. Siempre asumí con mucha pasión mis roles, lo que hacía me encantaba todo, y tal vez yo creo que en ese momento era inconsciente, que había puertas que se me cerraban por ser mujer. Lo que pasa es que yo no las veía de esa manera.</p> <p>Me pasaron muchas cosas en Ecopetrol en términos de aplicar a cargos de vicepresidencia y demás, pero los paneles eran masculinos y yo no quedaba, lloraba mis ojos y demás, pero después entendí mucho el tema de qué nos pasaba. El reto era finalmente trabajar en una industria patriarcal, llena de machos, machotes, como digo yo. Ellos tenían que tener la razón siempre, ellos tenían que brillar, y para una era difícil.</p> <p>Hasta que un coach un día me dijo: <i>tú no la vas a ganar así. Tú la ganas en el momento en que pongas el poder en el otro. Tú no, porque no te van a dejar.</i> Me recuerdo muy bien de ese consejo y finalmente saqué adelante uno de los proyectos más difíciles, de esa manera: no entregándoles el poder a ellos, la información y demás, más bien uno saliéndose a orillar por allá porque no me iban a dejar.</p> <p>De hecho fui consciente, por ejemplo, de diferencias salariales. A mi entrada me ofrecieron menos porque yo no era cabeza de familia. Me acuerdo mucho: yo no era cabeza de familia porque estaba casada con un extranjero, entonces no pude aceptar el puesto porque me ofrecieron un salario más bajo que el que yo tenía en la fiduciaria. Finalmente les dije que no, que no podía, y me subieron. Pero cuando yo salí de Ecopetrol, para reemplazarme consiguieron a un hombre y le pagaron un 50% más de lo que me pagaban a mí, y se demoraron en conseguirlo un año y medio para hacer todo lo que yo hacía.</p> <p>Ya en Equión asumí la Presidencia con el salario asignado al presidente, ahí les quedó difícil bajarlo, entonces ya no hubo brecha. Pero antes, sí, muchas veces. Y la gente en Ecopetrol, con mucha envidia, de que me hubieran nombrado a mí con ese salario. Entonces una se enfrenta a muchas de esas cosas.”</p> <p>Minuto (2:57 – 8:39) “Una vez, la esposa de un empresario me dijo: ‘¿Qué se siente estar en un puesto de hombres?’ Y yo respondí: ‘Esto no es un puesto de hombres, es un puesto para cualquiera que sea capaz de hacerlo. Yo me lo merezco y soy capaz’. Pero sí, es una industria súper machista, supermachista. Mucho de eso lo normalicé y lo pasé, pero hoy soy más consciente.”</p>
<p>Informante 4</p>	<p>Minuto (17:07–18:15). “Al principio, cuando estaba más joven, sí sentía como ese tema un poco más complejo y más porque yo empecé en un ámbito tan político. En la política predominaban más los hombres. En la Junta Administradora Local éramos 12 y yo era una de 3 mujeres, además la más joven. Siempre trataban de callarme o decir Ay, no, la niña. Entonces trataba de desarrollar un liderazgo pareciéndome a ellos: hablando duro, seria, mostrando rasgos de masculinidad para que me respetaran”</p>

	<p>Minuto (18:20–20:44) “Después entendí que no era un liderazgo que tenía que parecerse al masculino, sino que era un liderazgo desde la feminidad y que era muchísimo más poderoso. Me di cuenta que las mujeres tenemos habilidades impresionantes para articular, organizar y cuidar, también somos detallistas cuando hay presupuesto. Por eso muchas veces la corrupción se ve más en hombres. Aprendí que usar ese poder desde el cuidado y la organización es más efectivo”</p> <p>Minuto (20:55–27:17) “En Presidencia sentí competencia entre mujeres por méritos y cargos. Me daba miedo pedir ascensos, pero entendí que había que pedirlos. Lo hice y logré un cargo directivo en Defensa, un espacio dominado por hombres. Ahí tenía que relacionarme con coroneles y generales muy machistas, pero al final me respetaron por mi conocimiento y seguridad”</p> <p>Minuto (27:17–29:27). “También tuve el síndrome del impostor en muchos espacios, dudaba de si debía estar ahí. Pero aprendí a manejarlo confiando en mis capacidades y apoyándome en el trabajo en equipo. Para mí ha sido fundamental tener buenos equipos y trabajar en red”</p>
<p>Informante 5</p>	<p>Minuto (43:04 – 44:40) Mira, no, nunca he sentido que el hecho de ser mujer me haya limitado para lo que he querido hacer. Nunca sentí que eso me haya puesto obstáculos, más bien he querido entender por qué hay menos mujeres en los cargos de alta dirección. De hecho, en los ya casi 8 años que llevamos con el programa en EAFIT estamos viendo que llegamos hasta cierto nivel las mujeres, y ya saltar a presidencias ejecutivas o encontrar miembros femeninos para la Junta Directiva es difícil. Muchas compañías están buscando mujeres porque tienen que cumplir la cuota o porque están comprometidas con la equidad de género, entonces te llaman”</p> <p>Minuto (44:40 – 46:45) “Yo no he sentido nunca discriminación ni exclusión. Por el contrario, he sentido que me buscan, que me dicen: ven, apórtanos aquí la sabiduría femenina. En los espacios donde he compartido con otros señores hemos tenido una relación de amistad muy bonita, de colegaje. Tal vez porque me crié entre hombres, no tengo muchos de los sesgos de género que a veces tenemos las mujeres, como tomarnos todo personal o tener miedo al qué dirán . Yo no voy a una Junta a conquistar, sino a trabajar. Trato de vestirme lo más neutral posible, sin pasarme al lado masculino, sin vender mi feminidad, pero que eso nunca sea motivo de distracción.”</p> <p>Minuto (46:45 – 49:39) “Quizás porque me crié entre hombres, los mejores amigos de mi vida han sido hombres. He podido crear relaciones de amistad y colegaje muy bonitas con ellos. En el Consejo de Competitividad, mis compañeros eran líderes de las grandes empresas de Colombia y comprendí que, como seres humanos, todos tenemos los mismos retos de vida, independientemente del título que tengamos. Generalmente estos líderes son humildes, entienden que están para servir. Nunca me he enfrentado a grupos donde haya fuerzas de poder por el poder. Más bien he estado en grupos donde prima el propósito superior de la organización, y eso genera confianza y espacio para aprender.”</p>

<p>Informante 6</p>	<p>Minuto (0:00:03 – 0:01:10) “Dentro de los retos internos, creo que lo primero, que a uno le hace falta es ser consciente de que uno puede. Sí, y digamos que cuando usted habla con muchas mujeres dicen es que yo no quiero porque voy a ser mamá, es que yo no quiero porque quiero tener mayor tiempo para poder disfrutar mi vida. ¿Y quién dice que no se puede disfrutar la vida siendo líder? Mi primera barrera fue pensar que por ser mujer me había tocado más difícil para mí y en esta industria”</p> <p>Minuto (0:05:08 – 0:05:20) “Cuando acepté ser la primera mujer jefe de producción lo hice porque dije, si hay otra mujer, si yo digo que no, van a decir a las viejas les da miedo.”</p> <p>Minuto (0:06:48 – 0:07:05) “A mí me dijeron en su momento, no es que no queremos mujeres, porque si hay ataques guerrilleros, ustedes son más miedosas y así me cerraron la puerta en un proceso de selección. Y alguna vez que tuve un ataque guerrillero, vean cómo reaccioné”</p> <p>Minuto (0:18:22 – 0:19:15) “Tu mayor dolor para mí siempre han sido los iguales. Porque ellos son, tú eres su competencia. ¿Y, además, una vieja, qué tal cierto? Entonces, para mí te digo la verdad, yo fui muy bendecida de que con las relaciones con mis jefes ellos confiaban mucho en mí, pero a los lados... a una mujer se le censura. Los hombres salían a sinvergüenciar y a ella sí la juzgaban. Es a las mujeres también en muchos campos también se les censura mucho por su vida personal.”</p>
<p>Informante 7</p>	<p>Minuto (0:06:53 – 0:08:03) “En las primeras reuniones que uno iba, se sentía mucho, le hablaban más a mi papá o a mi hermano era para mí sorprendente, pues porque yo venía de Procter, que éramos mujeres, hombres, todos iguales entrar a esta industria y pues a mis 23 años fue un poco retante mentalmente porque dices, ¿cómo me hablan a mí? O sea, que estoy sentada igual en la mesa”</p> <p>Minuto (0:08:50 – 0:09:07) “Al comienzo de mi experiencia en la empresa que tenemos de Moreno Vargas, fue un poco retante, pero después ya me gané mi posición antes más también por lo mismo que uno va demostrando con los hechos que tiene todo para estar ahí, independientemente de que fuera más joven o de que viniera de una industria completamente distinta.”</p>
<p>Informante 8</p>	<p>Minuto (17:10 – 19:51): "Mira, la verdad es que esto es una respuesta bien chistosa porque puede ser... yo soy un poquito como torpe desde el punto de vista de darme cuenta de si me están discriminando, de si me están mirando feo, no sé. Puede ser porque soy cero prevenida, como en el sentido de creer que el mundo está en contra mío, o sea, puede ser exceso de confianza, pero como digo yo, brutos pero decididos. Entonces no me la paso pensando en que me están mirando raro porque soy mujer.</p>

	<p>Pronto a veces ni me doy cuenta cuando esas cosas pasan. Entonces yo no puedo decir que yo haya sentido muchas veces una pared de frente por ese hecho, diría mentiras. De pronto hubo otras posibilidades de las que ni me enteré. Pero como tampoco vivo pendiente de la discriminación, de si me miran, de si me hablan o no, de si soy mujer, entonces eso no es lo que me preocupa ni le hago tanto énfasis a ese tema de género.</p> <p>No te puedo decir que me haya sentido discriminada de frente por eso, porque sería inventarme una vaina que realmente no he vivido ni he sentido. Sí creo que de pronto pasa, sobre todo en este sector de los servicios públicos que es muy masculinizado, pero aquí estoy y fui Superintendente y soy gerente de la empresa más grande del país en saneamiento básico y agua potable. Entonces no lo he sentido tan de frente, pero también puede ser porque soy como medio autista en ese sentido y no me entero."</p>
<p>Informante 9</p>	<p>Minuto (17:09 – 33:28)</p> <p>“Yo estudié en un colegio en el que hablaban de liderazgo desde que yo era chiquitica y era una cosa rarísima y súper abstracta, porque uno dice como, o sea, uno está en Kinder de qué está hablando de liderazgo. De hecho, el motor del colegio era como liderar con el futuro y la mente. Y nosotros teníamos desde chiquitos entrenamientos de liderazgo que yo los miraba como de estos bobos, pero cada vez más creo que mi formación en liderazgo viene de eso, del colegio, del club de liderazgo, de todo lo que hacían para fomentarlo.</p> <p>Ahora, retos por el hecho de ser mujer: una de las cosas en esa consultora que te conté, las jefas eran muy duras y tenían esa filosofía de ‘a mí me tocó durísimo para llegar acá y si usted quiere llegar a un sitio como el que yo estoy, tiene que aprender a hacer reseña como a mí me tocó’. Eso no lo he vuelto a ver en mi vida, fue una cosa de esa generación.</p> <p>Después, en el DNP, tuve solo jefes hombres. Al final, sobre todo un jefe más de mi generación, Esteban Piedrahita, que es el rector de ICESI¹³. En ese empalme me pasó algo alucinante. El que iba a ser el director del DNP era Hernando José Gómez, un señor que fue director de Asobancaria y que lo denunciaron en Asobancaria por acoso sexual. Yo me acuerdo que una de las razones por las que me fui a hacer el doctorado fue que sentía cero clic con ese señor. Me decía princesa y cuando le conté que iba a hacer el doctorado, me respondió que yo hacía presentaciones en PowerPoint bonitas y que debería quedarme. Fue como, gracias, me la puso demasiado fácil.</p> <p>En retrospectiva, cuando salieron las denuncias de acoso, amigas que habían tenido cargos altísimos me contaron que ellas también habían sido víctimas de ese mismo patrón. Eso me hizo entender que yo también había vivido acoso.</p> <p>En el doctorado tuve retos operativos, porque tuve a mi segunda hija en ese momento. Mi director de tesis insistía en que hiciera una pasantía en Stanford, pero no había jardines infantiles asequibles y me proponía dejar a mi hija, cosa que no iba a pasar. Eso también fue un obstáculo de género clarísimo.</p>

	<p>En la alcaldía, al contrario, fue muy chévere. Como Secretaria de la Mujer terminé siendo la evangelizadora de género con mis compañeros y teníamos conversaciones maravillosas. El gabinete era paritario, a veces incluso mayoría de mujeres. Pero ser líder en la Secretaría de la Mujer sí fue difícil, porque yo era blanca, burguesa, de universidad privada, llegando a movimientos populares de base con mucha desconfianza hacia mí. Con el tiempo construimos confianza y terminé haciendo grandísimas amigas, incluso con trabajadoras sexuales en el Barrio Santa Fe.</p> <p>En el mundo corporativo esas conversaciones sobre género eran más superficiales. Veía a mujeres que decían que nunca habían sufrido discriminación, pero era porque tenían privilegios. En esos espacios entendí la importancia de abrir caminos y tener otras miradas en la toma de decisiones.</p> <p>En la Cámara de Comercio tuve problemas de género más sutiles. Mi jefe tomaba decisiones montando bicicleta los domingos con un compañero de mi equipo, y yo no podía estar porque tenía dos hijas.</p> <p>En EAFIT tomé la decisión de venirme sola con mis hijas a Medellín, sin red de apoyo. Construí una red de mujeres espectacular alrededor mío. Eso ha sido una ventaja de ser mujer, porque tenemos más herramientas para construir este tipo de redes.</p> <p>Recientemente me ofrecieron ser Decana en el TEC¹⁴ de Monterrey, con un sueldo impresionante, pero no acepté por mis responsabilidades de cuidado y porque una de mis hijas tuvo una crisis de salud mental. Entendí que no podía irme.</p> <p>También he tenido que replantear mi estilo de liderazgo: antes funcionaban ciertas herramientas de influencia por ser joven, pero ahora he cambiado, soy más asertiva, con menos inseguridad. Ha sido un proceso bonito, consciente, con un trasfondo de género.”</p>
--	--

¹³ICESI: Institución educativa privada, Universidad de Cali.

¹⁴TEC: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

<p>Informante 10</p>	<p>Minuto (0:22 – 8:30)</p> <p>“Mi origen es campesino, por consiguiente es el perfil de mujer campesina que creo yo hoy en Colombia. Creo que el reto para una mujer que tiene ascendencia rural es mucho más difícil que para una que tiene condiciones en ciudad.</p> <p>Me tocó llegar a un gremio muy duro como es el gremio ganadero, muy machista todavía, aunque ha cambiado muchísimo. Fui la única mujer en 57 años de historia del Comité que ha ejercido la dirección.</p> <p>Cuando el director renunció, la Junta me encargó porque era la mano derecha, pero siempre pensando en un director masculino. Nunca consideraron que yo</p>
-----------------------------	--

	<p>podía ser perfil para eso. Asumí el encargo por seis meses, pero sin mejorarme las condiciones.</p> <p>Pasaron seis meses, luego un año, y no me nombraban. Tuve que presentar la renuncia para que me consideraran. Entonces uno de los miembros dijo: ‘Yo creo que usted puede asumir la dirección’. A partir de ahí empezaron a exigirme condiciones y a ponerme a prueba.</p> <p>El reto fue convencerlos de que una mujer es capaz, y eso solo se demuestra con resultados, con disciplina, con sentido de pertenencia. Esa fue la manera en que logré sostenerme y llevo ya 20 años en la dirección.”</p>
<p>Informante 11</p>	<p>Minuto (15:48 – 17:24) "Bueno, 1 pero por qué me voy a equivocar si yo lo voy a hacer bien con mis pacientes. Entonces me voy, efectivamente me equivoqué con una jefe mujer, mira que sí habían, sí hay. Nosotros, Colombia, yo creo que en números estamos bien en cuanto a ver una que otra mujer jefe, mujer o líder mujer. Entonces llegué allá. Ella empezó como bueno y pero porque tú, la jefe de la UCI viene por la tarde, o sea eso acá en las mañanas. Entonces yo no, pues es que mira, y así estuve casi como 1 año y me dijo, ahí empezamos a tener problemas. El Comité es a las 10:00 H de la mañana, pero a las 10 no estoy, no hay forma. Entonces peleamos, obviamente, y ahí fue el error. Solo trabajé un año, el contrato se acabó y me seguí como en la Fundación. Cuando ahí empieza el proceso a la selección de jefe de departamento de la Fundación, cuando empieza a ser ese proceso de selección, el director del hospital me llama y me dice, Jenny, estoy muy preocupado. Uno no puede trabajar en dos lugares."</p> <p>Minuto (17:24 – 22:18) "Ahí sí ya encuentro unos retos más difíciles y es un compañero hombre mayor me dice como abrieron la oportunidad a ser jefes de departamento en ese momento. En el 2018, en una evaluación de mi jefe me dice, estamos viendo la posibilidad de sucesión. Me dijeron que estaban pensando en mí, pero después un compañero me dice, Jenny, tú estás bien, tú vas bien, pero eres muy chiquita todavía, no es tu momento. Un poco machista todo, pero yo dije no importa, quiero dar la batalla. Entonces me postulé y pedí que todos votaran, porque para mí era importante que el proceso fuera claro y que se me midiera como a cualquier otro."</p> <p>Minuto (26:13 – 30:24) " Quedo en embarazo. Yo no quería estar en embarazo, yo quería ser jefe. Para mí fue un choque, lloré mucho, pero al mismo tiempo sabía que tenía que asumirlo. Cuando pasaron las votaciones y quedé en el proceso, me citaron y yo decidí contar que estaba en embarazo. Me dijeron, si llegas a quedar clasificada, para nosotros sería tener dos por el precio de uno”</p> <p>Minuto (33:10 – 34:12) "En el tema salarial, por ejemplo, me ofrecieron inicialmente el 30% de lo que se ganaba mi jefe anterior. Yo dije, pero cómo, si voy a asumir las mismas</p>

	<p>responsabilidades. Ese fue un reto muy fuerte y sentí claramente la diferencia por ser mujer y además por estar en embarazo en ese momento."</p> <p>Minuto (41:35 – 43:22) "Otro reto ha sido el trato de algunos compañeros hombres. Muchas veces minimizan las decisiones o dicen cosas como ‘ah, no, eso con Jenny yo lo arreglo’, como si fuera un asunto menor. Entonces toca pararse en la raya, con seguridad, con vehemencia, pero sin levantar la voz. Es un aprendizaje que he tenido que desarrollar porque como mujeres a veces nos pueden desdibujar diciendo que somos intensas o locas si alzamos la voz."</p> <p>Minuto (43:27 – 46:43) "Y qué otro reto, el acoso. Yo antes no lo identificaba, lo tenía normalizado, como muchos en nuestra cultura. Estuve en un curso en Harvard y allí me di cuenta que muchos comentarios que había recibido eran acoso. Cosas como ‘usted está como para llevarla a una tina de agua caliente’ o ‘esa bata está muy linda, pero mucho más lindo lo que hay debajo’. Yo antes me reía incómoda y no decía nada, pero ahora ya aprendí a poner el límite y a decir que ese tipo de comentarios no me hacen sentir bien."</p>
--	--

3. A partir de los obstáculos mencionados, ¿Cuáles fueron las estrategias que empleó para superar los retos presentados por el hecho de ser mujer y cómo logró sortearlos?

Las respuestas se pueden observar en la tabla 7.

Tabla 7. Respuesta a pregunta 3

Informante	Respuesta
Informante 1	<p>Minuto (6:02–6:11) “Mira, Ecuador no podía hacer nada. Básicamente decirle, oiga, aquí estoy. La verdad, el tipo muy querido conmigo pero querido como en lo social más que reconocirme en lo profesional.”</p> <p>Minuto (6:15–6:25) “Y lo segundo que te diría es, venga, yo creo que uno aporta independiente del género que traiga a la mesa. Eso fue lo que le contesté, pues finalmente el que me preguntó que por ser mujer, mamá, en fin, que si yo podría tener este negocio y duré 21 años, o sea no, pues yo lo hice bien, la verdad.”</p> <p>Minuto (6:48–7:10) “Y le dije, yo no quiero ir a estudiar ni biología ni bacteriología y me voy a la Javeriana, y él muy orgulloso de que su hija estudiara en la Javeriana, pero me acuerdo mi padre haberme dicho: ingeniería, eso no es de mujeres.”</p>
Informante 2	<p>Minuto (19:45 – 21:00) "Entonces lo que hice fue seguir estudiando, preparándome, creyendo en mí y no dejarme apagar. Al contrario, cuando me querían apagar, más brillaba. Eso me dio mucha fuerza"</p> <p>Minuto (37:00 – 37:20) "Otro tema importante, liderazgo es el networking¹⁵: tienes que estar súper conectado, ir a eventos, invertirle plata a eventos. El networking es clave en tu vida para salir adelante"</p> <p>Minuto (37:40 – 38:10) "Me la he pasado trabajando para varias comunidades de mujeres, en cierre de brecha de género. Y como te digo, después de ayudar a otros... eso me llena y al mismo tiempo me fortalece, porque cuando das sin esperar nada a cambio, suceden milagros"</p> <p>Minuto (41:36 – 41:55) "Otra lección de liderazgo es, no te des por vencido, no te des por vencido. Sí, garante, si tú estás seguro de lo que quieres, sabes lo que haces, no te des por vencido"</p> <p>Minuto (41:56 – 42:20) "Tuve un coach, otro coach el año pasado, que me ayudó mucho a superar todo este tema de las barreras y de los ‘no’ que encontré aquí. Y me sirvió un montón, yo tenía coaches para mi vida. Coaches y mentores, ese es el hit, porque cuando ya yo me siento ‘no lo voy a lograr’, un coach me ayuda, me guía, me tranquiliza y ya yo veo la cosa más calmada"</p>

¹⁵Networking: Agrupaciones o redes de contactos profesionales y personales

<p>Informante 3</p>	<p>Minuto (5:38 – 8:39)</p> <p>“Sabiéndolo manejar, poniendo límites, pidiendo respeto. Yo recuerdo un comité de vicepresidentes en Ecopetrol, donde mi jefe, que era el vicepresidente de Estrategia, no fue y me llama a las 7 de la mañana: <i>te toca a ti el comité y te toca liderarlo</i>. Yo no sé quién le saqué la tarjetica de <i>se le está acabando el tiempo</i>, y bueno, casi me acaba, pero era la única mujer en esa reunión en ese momento.</p> <p>Empezaron a hacer comentarios súper machistas y demás, y yo dije: <i>estoy aquí, respeten</i>. A todos estos tipos. Y también me pasó en el Consejo de la Asociación Colombiana de Petróleos, fui presidente del Consejo de la Asociación Colombiana de Petróleos, y también me tocó cosas como: <i>démosle la palabra por ser mujer</i>, pero de forma despectiva, o llegar a un evento y solo por bajarlo a uno criticar cómo iba vestido: <i>no te he pedido la opinión, yo me visto como me da la gana</i>.</p> <p>Incluso en eventos internacionales, en Estados Unidos, cuando me presentaban como CEO de la empresa, lo miraban a uno como si fuera la asistente. Todos eran hombres, la única mujer presidente era yo, y las esposas me alababan, pero los tipos eran tenaces, texanos, petroleros americanos, de lo peor, poca educación, poca cultura. Entonces uno debía demostrar que sabía, y ahí era donde yo decía: tenemos que saber más. Yo había pasado por todos los cargos, había hecho más de 50 compañías a nivel mundial, conocía procesos, sistemas, finanzas. Entonces yo me había entrenado muy bien. Cuando empezaban a hablar de la industria, ellos eran más técnicos, perforación o geología, pero yo era más amplia en el conocimiento, y claro, se quedaban como con la boca abierta: ‘¿y esta vieja cómo sabe más que nosotros?’. Y ahí empezaron a respetar.”</p>
<p>Informante 4</p>	<p>Minuto (17:07–18:20).</p> <p>“Yo en ese momento entré como tratando de desarrollar un liderazgo pareciéndome a ellos, entonces hablando duro, seria, alzándoles la voz, siendo más dura, como mostrando más rasgos de masculinidad, porque pensé que si lo hacía así, pues me respetaban más. Pero a medida que fui creciendo y dándome cuenta del contexto, entendí que no era un liderazgo que tenía que parecerse al masculino, sino que era un liderazgo desde la feminidad y que era muchísimo más poderoso”</p> <p>Minuto (18:20–20:44).</p> <p>“Cuando empecé a descubrir esas estrategias de mi liderazgo desde la feminidad, lograba que me aprobaran más acuerdos, lograba más consenso. Me di cuenta que las mujeres tenemos unas habilidades impresionantes en generar articulación, en ser organizadoras, en ser cuidadoras, en ser más detallistas cuando estamos en cargos en sector público. Aprendí que usar ese poder desde el cuidado y no desde un poder déspota funciona muy bien”</p> <p>Minuto (20:55–22:50).</p> <p>“En Presidencia me di cuenta que había que pedir los ascensos. Yo antes me quedaba callada, pero ahí dije: voy a pedir porque me siento absolutamente capaz. Lo peor que me podían decir era que no. Lo pedí y me lo dieron. Eso me enseñó que una estrategia es perder el miedo a postularse y pedir lo que una quiere”</p> <p>Minuto (22:50–25:30).</p>

	<p>“En Defensa aprendí que las armas de uno son el conocimiento y la seguridad con lo que manejes los temas. Sin gritar, sin parecerme al liderazgo masculino, sino desde la feminidad: más dulce, más organizadora. Así logré respeto y credibilidad incluso en espacios donde era la única mujer entre 200 hombres”</p> <p>Minuto (25:30–29:27). “Al principio sufría mucho por demostrar que yo podía estar ahí, pero después entendí que no era por mí, sino por abrir espacios para que más mujeres llegaran. Entonces otra estrategia fue formar y empoderar a mi equipo, abrir espacio para otras, demostrar que podían hacerlo y que los resultados eran buenos. Siempre he estado convencida de que el trabajo en red y en equipo es fundamental”</p>
<p>Informante 5</p>	<p>Minuto (44:40 – 46:45) “No he sentido nunca discriminación ni exclusión. Por el contrario, he sentido que me buscan, que me dicen: ven, apórtanos aquí la sabiduría femenina.</p> <p>Minuto (46:45 – 49:39) “Quizás porque me crié entre hombres, los mejores amigos de mi vida han sido hombres, entonces he podido crear relaciones de amistad muy bonitas con ellos. En el Consejo de Competitividad, mis compañeros eran líderes de grandes empresas de Colombia y comprendí que todos tenemos los mismos retos de vida. Generalmente son líderes humildes, que entienden que están para servir. No me he enfrentado a grupos donde se manipule el poder, sino a espacios donde prima el propósito superior de la organización. Eso genera confianza y a la vez espacio para aprender.”</p>
<p>Informante 6</p>	<p>Minuto (0:04:37 – 0:05:20) “Yo tuve una conversación larga con ella y yo le dije, y miedo de qué. Si vos los miedos se vencen es enfrentándolos, no dejándolos a un lado... yo cuando acepté ser la primera mujer jefe de producción lo hice porque dije, si hay otra mujer, si yo digo que no, van a decir a las viejas les da miedo. Y yo, como dice, bruta pero decidida, me nace.”</p> <p>Minuto (0:09:21 – 0:09:46) “Yo creo que nos quedamos viendo lo malo y no lo bueno. Es decir, cómo son las mujeres comprometidas, muy intuitivas, muy dedicadas, muy responsables. A mí también me dicen muy honestas. Yo les digo, el día que una mujer le dé por ser deshonesto, téngale miedo”</p> <p>Minuto (0:15:50 – 0:16:05) “Yo, por ejemplo, para eso tengo un truco. Yo cada que cualquier cosa digo: bueno, voy a hacer una pregunta de bruta porque he aprendido que las preguntas de bruta generalmente son las que llevan a la mayor acción. Sí, las mujeres tenemos que empezar a hablar, no a los gritos, pero sí a hablar.”</p> <p>Minuto (0:17:15 – 0:17:25) “Para mí ser operativa y estar en campo, ir yo misma a tomar las muestras y acompañar a la gente, me ayudó a acercarme mucho a ellos y a ganarme respeto.”</p> <p>Minuto (0:19:46 – 0:20:04) “Vos tenés que ganarte el respeto, y el respeto se lo gana con su parte técnica, con el saber, con el aprender, con las ganas de aprender, de entender.”</p>

<p>Informante 7</p>	<p>Minuto (0:06:53 – 0:07:39) “Entrar a esta industria y pues a mis 23 años y una experiencia que yo tenía completamente distinta, fue un poco retante mentalmente digamos, pues porque dices cómo me hablan a mí, o sea, que estoy sentada igual en la mesa. Entonces sí requirió seguirme empoderando, pero ser inteligente. En ningún momento primero, retar a nadie ni contestar mal, sino por los mismos argumentos, en la forma en que uno se expresa, en la forma en que uno tiene la información que va a transmitir, clara, concreta, la gente va bajando como esas barreras.”</p> <p>Minuto (0:08:50 – 0:10:11) “Yo soy mucho de que me hice un diplomado de gerencia de empresas familiares. Y a mí me gusta mucho estarme educando todo el tiempo. Entonces a mí me gusta mucho hacer curso de habilidades blandas, por ejemplo comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo, porque me parece que todas esas herramientas me ayudan en el rol que tengo actualmente tanto dentro de la organización como en las relaciones que tenemos por fuera.”</p> <p>Minuto (0:10:54 – 0:11:25) “Hacerlos sentir importantes, escuchar, porque nadie tiene la verdad absoluta. Si queremos implementar algo en campo, en cualquier área, es preguntarle directamente a las personas que están trabajando en ese proceso, que nos den su retroalimentación. Al involucrar, comprometen mucho más y vamos a tener mayor éxito en las cosas.”</p>
<p>Informante 8</p>	<p>Minuto (17:30 – 18:14): "Mira, la verdad es que esto es una una respuesta bien chistosa porque, yo soy un poquito como torpe desde el punto de vista de darme cuenta de si me están discriminando, de si me están mirando feo, no sé. Puede ser porque soy cero prevenida, como en el sentido de creer que el mundo está en contra mía, o sea, puede ser exceso de confianza, pero como digo yo, brutos pero decididos. Entonces no como que no me la paso pensando en que me están mirando raro porque soy mujer..."</p> <p>Minuto (11:02 – 12:05): "Buscar la manera de armar equipos que lo ayuden en eso y como de ser capaz de priorizar, no demasiados problemas a la vez. Uno no puede microgerenciarlos todos porque no tiene la capacidad de hacerlo, pues empezar porque no es experto en todo. Pero sí tener la posibilidad de meterse en algunas cosas más a profundidad y la posibilidad de confiar en lo que uno ha buscado construir."</p> <p>Minuto (12:05 – 12:27): "Siempre trato de ser más estratégico en las peleas que uno se da y con quién se las da. También ver cómo uno puede hacer más planes de largo plazo que de corto plazo. Somos muy inmediatistas y eso no funciona tanto.</p> <p>Minuto (25:06 – 25:24): "No sé si a eso se le pueda llamar masculinizar su liderazgo para ser más efectivo; para mí se trata de no hacer drama de todo. No tiene porque hacer drama de todo en la vida."</p>
<p>Informante 9</p>	<p>Minuto (20:59 – 21:10) “Un día le pregunté a él, como es que voy a hacer el doctorado, y me dice: es que tú</p>

	<p>haces esas presentaciones en PowerPoint tan bonitas, te deberías quedar acá. Y fue como: ay señor, gracias, me la puso demasiado fácil.”</p> <p>Minuto (22:36 – 23:05) “En el doctorado tuve retos operativos, porque tuve a mi segunda hija en ese momento y yo era como: señor, ¿usted en qué universo cree que puedo yo hacer esto? Yo no me voy, no voy a ninguna parte, no me voy seis meses si mi hija no va a pasar.”</p> <p>Minuto (23:28 – 24:05) “En la alcaldía yo creo que al revés, fue muy chévere poder conversar con mis compañeros sobre género, porque yo terminé siendo la Secretaria de la Mujer, la evangelizadora de los temas de género y teníamos unas conversaciones maravillosas.”</p> <p>Minuto (24:45 – 25:10) “Muy difícil, porque además yo era blanca, burguesa de universidad privada, Niñita rica, que venía a una organización de base, entonces pues... había muchísima desconfianza, ellas conmigo, pero que al final fue otra dimensión, terminé haciendo grandísimas amigas.”</p> <p>Minuto (30:35 – 31:05) “Más recientemente en EAFIT, tomé la decisión de venirme sola con mis hijas a Medellín, sin red, y construí una red de mujeres espectacular alrededor mío, también hombres, pero sobre todo mujeres, una familia que yo misma construí.”</p> <p>Minuto (32:30 – 33:05) “Más sutilmente me ha pasado que he tenido que pensar el liderazgo desde una perspectiva más adulta... me tocó replantear algunas cosas. He cambiado mi arquetipo de líder, he sido más asertiva, un proceso bonito y consciente con un trasfondo de género.”</p>
<p>Informante 10</p>	<p>Minuto (0:22 – 8:30)</p> <p>“Yo digo claro, yo le recibo el encargo, pero les doy seis meses para que consigan el director, porque yo asumo una responsabilidad con las condiciones de auxiliar o de asistente, porque no me mejoraban las condiciones. Sin embargo, pasaron seis meses y obviamente uno asume la responsabilidad, que es lo diferencial, pienso yo, y el plus que tenemos nosotras en el rol de mujeres.</p> <p>Desde que a usted le den la oportunidad, usted asume un reto y empieza esa gran disciplina y esa gran responsabilidad, ese gran sentido de pertenencia a una organización. Eso le permite a usted demostrar que efectivamente una mujer sí puede y le permite demostrar a los demás que sí es capaz.</p> <p>Llegaron los seis meses y seguía la convocatoria, y vieron que no era tan necesario conseguir ese director. Sin embargo, no fue posible que me nombraran. Pasaron seis meses, al año tuve que renunciarles para que consideraran que me quedara. Entonces uno de ellos dijo: ‘Yo creo que usted puede asumir la dirección’.</p>

	<p>Así empezaron a ofrecerme condiciones, y como ya estaba enrolada con mi cargo y me gustaba, acepté. Me gustaba porque yo soy del sector rural, aunque no soy profesional del área, porque soy administradora financiera y no tengo nada que ver con el sector que estoy dirigiendo, pero he aprendido mucho.</p> <p>Entonces tuvo que pasar un año en encargo y llegar a renunciar para que pensarán en mí, porque por iniciativa propia no lo iban a hacer. Desde entonces asumo el rol y lo sigo asumiendo.</p> <p>La dificultad aquí, o el reto, fue convencerlos de que una mujer es capaz. ¿Y cómo se demuestra? Con resultados, con disciplina, con sentido de pertenencia. Desde que consideraron la posibilidad, llevo 20 años en la dirección y hoy no quieren que me vaya.”</p>
<p>Informante 11</p>	<p>Minuto (22:19 – 22:34) "Yo quiero que todos me den la oportunidad de que todos voten, eso es muy importante para mí, lo que a mí me ha funcionado es ser clarita. No que todo el mundo me elija, sino que yo también tengo que mostrar, tengo que parar y decir no, no, es que yo quiero y después miro cómo les demuestro, pero yo quiero, lo tengo claro, yo voy para allá."</p> <p>Minuto (30:24 – 30:47) "Aquí dije, voy a dar todo, voy a poner el doble de esfuerzo, porque no es solo demostrarme a mí, sino también demostrar que podía liderar estando en embarazo. Mi mamá siempre me exigió mucho y me decía, tú puedes y no tienes que pedirle ayuda a nadie. Eso me hizo mentalizarme en que tenía que salir adelante y asumir el reto."</p> <p>Minuto (41:35 – 43:22) "Toca pararse en la raya, entonces uno lo dice con seguridad, con vehemencia, sin levantar la voz, que hay muchas mujeres podemos caer en el error de hacerlo fuerte y ahí se desdibuja. Yo aprendí a mostrarme firme, pero sin gritar, para que me respetaran sin que me catalogaran de loca o intensa."</p> <p>Minuto (46:21 – 46:43) "Con el tema del acoso, aprendí a poner esa rayita a tiempo. Hoy ya sé decir: ese comentario está muy inapropiado, no me hace sentir bien. Eso fue algo que tuve que aprender porque antes no respondía y normalizaba esas situaciones."</p> <p>Minuto (49:22 – 53:23) "Recordar cuando lo hice bien, sabes, porque entra uno y lo hace con ese síndrome del impostor. Pero cuando digo: ya me fue bien, ya lo hice bien, me felicitaron, me volvieron a llamar... entonces, cuando me entra el miedo nuevamente, me acuerdo de esa vez que lo hice bien y me convengo de que lo voy a volver a hacer."</p>

4. A lo largo de su trayectoria, ¿Ha tenido modelos a seguir, guías o apoyo de figuras (personas, instituciones, academia, estado) para afrontar estos retos o para inspirarse a alcanzarlos?

Las respuestas se pueden observar en la tabla 8.

Tabla 8. Respuesta a pregunta 4

Informante	Respuesta
Informante 1	<p>Minuto (7:53–8:20) “Mira, curiosamente, todos mis inspiradores han sido hombres. (...) Las mujeres que llegaron a ser CEOs básicamente fue porque un hombre había creído en ellas, y ese es mi caso.”</p> <p>Minuto (8:20–8:42) “Tengo un hombre inspirador que me enseñó este negocio... yo estoy súper agradecida, pero te podría decir que es la antítesis de liderazgo que yo no quiero tener.”</p> <p>Minuto (8:42–9:00) “Tengo dos modelos a seguir: uno es mi madre, hasta los 70 años trabajó, el día que dejó de trabajar se enfermó y se murió. Y segundo, este personaje que me introdujo en este negocio.”</p> <p>Minuto (9:00–9:11) “A lo largo de la vida todo el mundo le enseña a uno cosas, todos los días. Aprende uno del otro, del que viene de entrevista, del que viene como cliente, del que viene como candidato que quiere cambiar.”</p>
Informante 2	<p>Minuto (09:50 – 10:20) "Tuve un jefe muy especial que me impulsó, que creyó en mí y me dio responsabilidades siendo muy joven. Eso me marcó mucho porque me demostró que sí se podía confiar en mí"</p> <p>Minuto (41:56 – 42:20) "En mi vida he tenido varios coaches y mentores. Cada vez que siento que no voy a poder, un coach me ayuda, me guía, me tranquiliza. Eso es lo que me ha permitido seguir adelante"</p> <p>Minuto (37:40 – 38:10) "También he trabajado mucho en comunidades de mujeres y eso me ha permitido tener redes de apoyo, sentirme acompañada y al mismo tiempo ayudar a otras"</p> <p>Minuto (39:10 – 40:00) "Mis amigos también han sido clave: Alexis, Richard, con quienes estudié en la universidad y que después han sido aliados en mi camino profesional. Ellos han creído en mí y me han abierto puertas"</p> <p>Minuto (56:02 – 56:24) "Y modelos a seguir también: busco personas que me inspiren, que me hagan decir ‘yo quiero ser como ella’. Y ahora lo que yo busco es que las niñas que vienen me vean a mí y digan: ‘si ella pudo, yo puedo’"</p>
Informante 3	<p>Minuto (27:42 – 31:12)</p>

	<p>“La verdad, admiré mucha gente. A mí cuando me preguntan, ¿tiene una sola persona? No. Yo creo que admiré mucha gente, hombres y mujeres, y en mujeres creo que no muchas, aunque mis jefes en la fiduciaria fueron mujeres, por ejemplo. Yo tengo que reconocer que tuve jefes mujeres que las quise mucho además. Entonces yo ya venía con jefes mujeres desde la fiduciaria y, en lo contrario, en el sector financiero éramos más mujeres gerentes. Me acuerdo que era mi jefe, ya cuando llegué al último cargo era el jefe mayor, era hombre, pero todas las segundas éramos mujeres, por ejemplo. Entonces ya venía de otro ambiente, de un trabajo”</p> <p>“Cuando llegué a Ecopetrol, llegué embarazada y me gané el abuso encima de todo, eso fue terrible. Entonces sí, yo creo que tenía ese ejemplo de mujeres ejecutivas, tenía ese ejemplo de jefes mujeres, o sea, para mí no era extraño y lo venía manejando del sector financiero, sobre todo. A llegar al nivel petróleo, donde había que lucharla contra los hombres y contra las mujeres, porque en petróleo nos teníamos que defender entre las mujeres también, muchos celos, muchas envidias entre mujeres. Entonces sí tenía ejemplos”</p> <p>“Y bueno, lo otro que creo que me llevó a esto, yo trato de hacer también todos estos análisis de qué me llevó a mí: yo hice deportes catalogados de hombres en ese momento. Yo montaba bicicleta, hoy me alegra ver que tú sales por la carretera y ves una cantidad de mujeres montando bicicleta, pero yo era de las únicas que montaba bicicleta, bicicleta de montaña además, era una de las primeras mujeres que importó las primeras bicicletas de montaña en Colombia, esa fui yo. Entonces las mujeres me decían marimacha porque montaba bicicleta, y estuve en colegio mixto suizo, eso también me cambió la concepción, muy diferente. Nosotros jugábamos fútbol, yo jugaba fútbol desde chiquita, entonces era marimacha, pero en el colegio suizo era otra cosa, los hombres tejían y hacían carpintería, nosotras también tejíamos y hacíamos carpintería, no había diferencia. Yo me crié así en el colegio suizo, entonces mira de dónde vengo y cómo me enfrenté a un sector tan duro como ese....”</p> <p>“Y después, que salí, ahora oyendo el libro soy más consciente y digo: escucha, cómo me enfrenté yo a todo eso. Y en las reuniones que tengo actualmente, porque hoy en día soy muy sensible, normalizo menos y soy más sensible a esos sesgos inconscientes. Entonces, por eso cuando me reúno con los abogados y demás, yo les digo: no me jodan, ya estoy cansada. Estos tipos que me encuentro otra vez no me dejan hablar. O sea, lo reconozco más”</p>
<p>Informante 4</p>	<p>Minuto (11:02–12:55).</p> <p>“Hace poco inicié como una estrategia de charlas, porque paralelo a la red que tenemos de emprendedoras tengo una de empresarios de alto impacto, que son CEOs y todo esto, que les gusta compartir su conocimiento. Ellas dan charlas en liderazgo femenino, comunicación asertiva, estratégica y negociación. Se conectan casi 90 en cada charla, les encanta. Y ahí uno se da cuenta que esos espacios de interacción y de oír experiencias de otras mujeres exitosas reconforta y motiva, y logran muchas cosas”</p>

	<p>“Creo que esas charlas son muy buenas precisamente por eso, porque uno encuentra en otras mujeres esas mentoras que hacen falta o que han hecho falta”</p> <p>Minuto (13:12–13:58). “Además, en la Cámara de Comercio siempre se hace una encuesta de género y uno de los hallazgos era que las mujeres casi no hacen parte de redes ni tienen mentorías. Incluso los hombres suelen tener más mentores que las mujeres. Entonces, cuando uno genera esos espacios, se da cuenta de lo poderosos que son, porque identifican, hablan entre todas, comparten experiencias y se apoyan”</p> <p>Minuto (14:41–16:27). “Muchos de los talleres y programas que hemos hecho han logrado que estas mujeres dejen limitaciones, paradigmas, que superen barreras mentales y se refleje en sus negocios. Por ejemplo, más ventas, lanzar un podcast, entrar a ferias. Yo no soy empresaria, pero cuando ellas se acercan y me dicen: ‘gracias, logré entrar a la Feria del Hogar, mis ventas han incrementado, ahora creo más en mí’, me impresiona. Eso me llena de satisfacción y motiva, porque uno logra transformar vidas”</p> <p>Minuto (15:27–16:27). “Creo que uno de mis propósitos de vida ha sido transformar vidas desde cualquier sector en el que he estado: en Defensa con los soldados y sus familias, en Presidencia con la pandemia, y ahora en la Cámara con emprendedoras. Que alguien se acerque y diga ‘con esto mi negocio va mejor’ es lo que más satisfacción me da”</p>
<p>Informante 5</p>	<p>Minuto (17:20 – 20:30) “En el transcurso de esos años que estuve en TCC, me dediqué a formarme como presidente de compañía. Tomé cursos, busqué mentor, me vinculé a un espacio que se llama Executive Forum, un modelo de mentoría de Estados Unidos, donde presidentes de compañías y miembros de juntas comparten experiencias en un espacio de confidencialidad. Eso me sirvió mucho, porque cuando llegas a cargos de alta dirección empiezas a sentir la soledad del poder. Entonces tuve varios mentores, uno de ellos el doctor Héctor Arango Gaviria, que fue vicepresidente de Nacional de Chocolates Lo conocí por azares de la vida y le dije: venga, enséñeme usted cómo es un presidente de una compañía. Me acompañó un par de años, ayudándome con decisiones complejas.”</p> <p>Minuto (20:30 – 22:00) “Siempre ha habido gente que cree en mí y una cosa fue llevando a la otra. Cuando empecé como presidente de TCC, me llamó un amigo de mi papá, don Joaquín Urrea, fundador de Leonisa me invitó a ser parte de su Junta Directiva, aunque yo no conocía nada del negocio textil ni de ropa interior femenina. Estuve allí 15 años y aprendí muchísimo. Uno de los principios que he tenido es que, cuando uno siente que ya no agrega valor, debe retirarse antes de acomodarse o de que lo retiren.”</p> <p>Minuto (22:06 – 30:23) “Después empecé a buscar cómo hacerme parte de lo público sin ser funcionaria. Me vinculé al Consejo Privado de Competitividad y allí encontré un espacio que me permitió aportar al desarrollo del país. También llegué a ProAntioquia, al Consejo Superior de EAFIT, al Hospital Pablo Tobón Uribe, y más tarde a la Junta de El</p>

	Colombiano. En todos estos espacios he aprendido muchísimo y he tenido modelos de liderazgo empresarial y social.”
Informante 6	<p>Minuto (0:02:21 – 0:02:55) “Ella me dijo una frase que yo la repito en todas partes ya hoy (María Fernanda Suárez presidenta del Banco Popular) me dijo: ‘Mire, Francia, no. Nosotros somos una mayoría minorizada. Las demás son minorías que quieren ser mayorizadas.’ Y es cuando nos damos cuenta que más del 52% del país somos mujeres, somos una mayoría.”</p> <p>Nota aclaratoria: En la entrevista oral complementaria y en los apuntes escritos, se precisó que la entrevistada tuvo una persona (hombre) que creyó en ella y la motivó para un puesto laboral. Con los años ella se dió cuenta y le agradeció. Adicional, menciona que tuvo una coach ontológica y un psicólogo transpersonal para enfrentar retos laborales.</p>
Informante 7	<p>Minuto (0:12:03 – 0:12:41) “Yo siento que mi papá, pues claro, mi papá muy exitoso, un gran empresario y le aprendí pero mi mamá indiscutiblemente es la promotora de que nosotras hayamos sido siempre tan seguras, hayamos creído en nosotras, que ella creyó en nosotras desde niñas, que hayamos creído que el cielo es el límite y que nada nos queda grande.”</p> <p>Minuto (0:12:41 – 0:13:20) “Mi mamá siempre inculcó que todo tiene solución, que lo único que no tiene solución es la muerte. Entonces ella decía: lo que ya pasó, ya pasó. ¿Qué podemos hacer por lo que pasó ayer? Entonces se valía equivocarse. No importaba. Yo siento que definitivamente mi mamá es una mujer a quien admiro muchísimo y a quien yo creo que le debo el éxito profesional.”</p>
Informante 8	<p>No se mencionan mentores ni personas que la hayan inspirando, sin embargo, la entrevistada en su respuesta deja ver su filosofía de liderazgo:</p> <p>Minuto (10:13 – 10:38): "Por ejemplo, a mí en este momento yo siempre digo: el 50% de mi sueldo me lo pagan para que mi jefe no la embarre. Entonces espero que la gente entienda eso y el otro 50% me lo pagan por lo que hago. Cuando uno trabaja para alguien, parte del proceso es que a ese personaje le vaya bien. Si yo hago bien mis cosas, depende de que esa persona o esa organización salga adelante."</p>
Informante 9	<p>Minuto (34:28 – 34:45) “Margarita es una mujer mucho mayor que yo, pero sigue siendo una persona a la que yo llamo... como que es referente incluso de cómo lo haría Margarita.”</p> <p>Minuto (34:45 – 35:20) “Martha Lucía fue un referente anti referente. Martha Lucía para mí fueron dos años, es una mujer que en su liderazgo es muy maltratadora, y lo sigue siendo... entonces parte de lo que pasó y es una de las cosas que he ido cambiando es que me volví en extremo empática.”</p> <p>Minuto (36:10 – 36:45) “Hoy en día tengo más referentes amigas, más que como la señora que admiro o la supermentora, mis mentoras son amigas. Entonces para mí, Women in Connection</p>

	<p>es súper importante porque son mis amigas y como que hacemos un cruce de: tengo este lío, venga la ayudo.”</p> <p>Minuto (37:30 – 37:55) “Ha sido toda una experiencia tener a Claudia de jefa podemos ser las dos personas más diferentes que hay en el mundo, pero ha sido un referente súper importante.”</p> <p>Minuto (38:15 – 38:35) “Y sin ser cliché yo creo que mi mamá y mis tías son también unos superreferentes. Mi mamá y sus dos hermanas las tres han tenido unas carreras profesionales muy bonitas e interesantes... también son un referente a quienes les pregunto cosas todo el tiempo.”</p>
<p>Informante 10</p>	<p>Minuto (14:43 – 18:39)</p> <p>“Sabe que no, yo no he tenido. Ahora en la posición en la que estoy sí puedo decir: tengo un modelo y me gusta la capacidad de liderazgo de alguna mujer, la admiro, sí. Pero antes de estar aquí, que yo diga que tuve la visión de un referente, que me dijera que sí podía, no.</p> <p>La única visión fue mi formación y los principios y valores que me infundieron en mi familia: usted tiene que salir adelante, tiene que luchar, tiene que estudiar, tiene que prepararse. Como yo vengo del campo y mis papás no lo pudieron hacer, nos decían: ‘Defiéndase’.</p> <p>Mi visión no fue un modelo a seguir, pienso que no. Lo mío fue principios, valores y el direccionamiento de una familia muy cariñosa.</p> <p>Hoy sí digo: en el Huila hay un liderazgo de mujeres interesante. En el Consejo Gremial, la gran mayoría de los representantes son mujeres. Es la primera vez que más del 50% somos mujeres. Nos miramos y decimos: ‘Oiga, qué matriarcado tenemos ahora en el Huila’. Entonces sí tengo referentes: veo, por ejemplo, a la directora de la Cámara de Comercio y digo, qué contundente, qué chévere.</p> <p>Creo que hoy las niñas necesitan tener esos referentes, porque la familia se ha debilitado. Antes yo no lo necesité, pero ahora sí lo veo. Uno llega a la zona de confort, como me pasa después de 20 años aquí, y ya no se da la pela como cuando tenía 25. Sin embargo, creo que estamos en una posición bonita, construida, y que mi rol es aporte social. Mi gremio es muy social, y pienso que ese liderazgo femenino también lo aporta.”</p>
<p>Informante 11</p>	<p>Minuto (7:00 – 7:46) "Siempre he tenido el apoyo de mis papás, yo creo que es fundamental contar con una familia y con una red de apoyo suficientemente fuerte para que todo se termine dando. En mi caso, el ambiente me permitió crecer, siempre mis prioridades fueron muy claras y yo sabía hacia dónde quería ir."</p> <p>Minuto (14:50 – 15:10) "Contar con buenos líderes y contar con buenos mentores hace toda la diferencia. Me tocaron hombres en ese momento, pero me parece que si ellos están dispuestos a</p>

	<p>entregarte todo, te abren el camino y te respaldan. Tuve un jefe que me dijo: ‘vaya, equívóquese, aprenda y vuelve’, y eso fue clave."</p> <p>Minuto (22:34 – 23:40) "En 2017-2018 me invitan a un Congreso en Cali y yo sabía que quería ser directora de UCI. Entonces le escribí a la directora del hospital Valle de Lili, que también había sido intensivista y directora de UCI. Ella me abrió un espacio, me dijo: tienes todo para hacerlo y me dio un paso a paso de lo que tenía que fortalecer. Para mí fue muy importante golpear la puerta de otra mujer que ya lo había logrado y que me dijera cómo lograrlo."</p> <p>Minuto (59:56 – 1:01:16) "Hoy estoy cada vez más convencida de que las instituciones tienen que apoyar y exponer a las mujeres. No es esperar solo a que las más talentosas se postulen, es abrirles el camino, darles oportunidades, porque una vez lo hacen se dan cuenta de que sí son capaces. Ese respaldo institucional es un modelo que necesitamos replicar más."</p>
--	---

5. El ser líder, implica tener algunas características o habilidades como la empatía, la comunicación, el trabajo en equipo, que usualmente se perciben en las mujeres ¿Ha identificado algún beneficio al tener estas características o ser percibida de esta manera?

Las respuestas se pueden observar en la tabla 9.

Tabla 9. Respuesta a pregunta 5

Informante	Respuesta
Informante 1	<p>Minuto (10:00–10:32)</p> <p>“Mira, yo te conté que básicamente yo tengo muy buen relacionamiento. Eso tiene que ver con empatías tanto con los candidatos como con los clientes. Creo que soy asertiva en la comunicación, principalmente cuando voy a vender proyectos. Entiendo muy bien la necesidad del cliente y entiendo finalmente por dónde nos vamos”</p> <p>“Ah, trabajo en equipo, lo que pasa es que en este negocio, en Medellín particularmente, no somos tantos, somos muy poquitos en mi oficina, pero yo soy generosa con la información, me gusta enseñar, me gusta, o sea, no me quedo con nada porque además la información está disponible para todo el mundo. Entonces soy muy colaboradora y más que trabajo en equipo, te diría que trabajo colaborativamente.”</p>
Informante 2	<p>Minuto (49:36 – 51:00)</p> <p>"Yo creo que si tú quieres resumir en una sola palabra mi historia profesional, es resiliencia. Te caes y te levantas, te caes y te levantas... la vida no es perfecta, lo importante como líder es cómo afrontas los problemas con tranquilidad y cómo te rodeas de un súper equipo"</p>
Informante 3	<p>Minuto (minuto 19:18 – 19:50)</p> <p>“Y ya, pues ha cambiado también la gente de Equión, cambió mucho, los hombres cambiaron mucho, y me respetaban muchísimo. O sea, eso finalmente, yo logré mi trayectoria con mucho respeto desde lo femenino, desde el amor, desde abrazarlos, desde ser yo y no copiar liderazgos masculinos. Esa la logré, tenemos que ser nosotras, tenemos que seguir siendo esas líderes femeninas, esas líderes cuidadoras, poniendo límites, muy integrales y no tratando de acomodarnos para vernos como ellos. Eso pasaba mucho en mi época, que las mujeres eran mucho más duras que los hombres, y era horrible ver ese trato, porque trataban de copiar liderazgos masculinos y les quedaba muy mal.”</p> <p>Minuto (minuto 20:01 – 21:08)</p> <p>“Yo me enfrenté inclusive a un presidente, que manoteaba y hacía y vaciaba y todo en Ecopetrol, y un día yo me puse furiosa y subí la voz. Y les dije: no pueden manotear, vaciar y demás, yo subí la voz un día y les reclamé por una vaina que no iba a permitir, y me denunciaron en ética y de todo. Así era, uno no podía subir la voz. Los hombres pueden manotear, patear, decir lo que sea. Pero una mujer lo hace y la sacan, la echan. Y lo ves en la política, mira a María Fernanda Cabal, cómo la acaban porque la vieja no tiene tapujo. Eso lo hace un hombre y no lo critican como la critican a ella. Entonces pienso que nosotras debemos ser nosotras y debemos llevar esa energía femenina empoderada, esa energía femenina del límite, de la integridad, de dar ejemplo. Conclusión: lo logré. Yo me siento hoy muy beneficiada de haberlo logrado, de ser respetada como soy, de ser ese ejemplo que fui ante ustedes como nuevas generaciones.”</p>
Informante 4	<p>Minuto (18:20–20:44)</p> <p>“Me di cuenta que definitivamente no era un liderazgo que tenía que parecerse al masculino, sino que era un liderazgo desde la feminidad y que era muchísimo más</p>

	<p>poderoso porque cuando empecé a descubrir esas estrategias de mi liderazgo desde la feminidad lograba que me aprobaran más acuerdos, lograba más consenso”</p> <p>“Me di cuenta que las mujeres tenemos unas habilidades impresionantes en generar articulación, en ser organizadoras, y creo que es por nuestra naturaleza también. Además de que somos organizadoras, naturalmente somos cuidadoras. Eso se refleja en que cuidamos más, somos más detallistas, y cuando estamos en cargos del sector público con presupuesto a cargo se nota que las mujeres conservan y cuidan más ese presupuesto”</p> <p>“Las mujeres, cuando saben utilizar ese poder desde el cuidado, logran tener buenos equipos, la gente les responde, logran unir a las personas, logran que la gente se sienta convocada. Por eso, en la mayoría de los barrios la líder casi siempre es una mujer, porque organiza, llama, convoca, hace. Esas son habilidades que empecé a desarrollar y reconocer como ventajas que tenemos sobre los hombres”</p>
Informante 5	<p>Minuto (49:48 – 50:45) “Ajá. Sí, absolutamente sí. Te voy a mencionar tres. Una de ellas es la capacidad de manejar varias cosas a la vez. Nosotras podemos tener varias ventanas abiertas y atenderlas a la vez. Los hombres son más monotarea, lo cual les sirve para otras cosas, pero nosotras tenemos esa habilidad más desarrollada.”</p> <p>Minuto (50:45 – 53:15) “Tenemos también, por género, la orientación hacia el cuidado, nuestra biología, la capacidad de ser mamás, nos da esta habilidad de recoger, acoger, de hacer que el equipo se sienta cuidado. Yo podía darme cuenta, por ejemplo, si alguien de mi equipo estaba triste o preocupado. Una colaboradora contestaba correos los domingos a las 8 a. m. y me di cuenta que podía estar sobrecargada o volviéndose workaholic. Me senté con ella y le dije que debía respetar su tiempo de familia. Eso hace parte de nuestro rol de cuidadoras.”</p> <p>Minuto (55:35 – 57:39) “La tercera es nuestra capacidad de interactuar con la inteligencia artificial. Nosotras solemos ser más profundas al preguntar, damos más contexto, y como la inteligencia artificial está basada en preguntas, eso nos da ventaja. En un curso sobre IA en Cartagena comprendí que nuestra habilidad conversacional, esa capacidad de preguntar con más detalle, nos fortalece en estos nuevos tiempos.”</p> <p>Minuto (57:39 – 59:14) “En resumen: nuestra capacidad de multitarea, nuestra orientación al cuidado y nuestra interacción con la inteligencia artificial son fortalezas que he identificado en mi liderazgo.”</p>
Informante 6	<p>Minuto (0:09:21 – 0:09:46) “Yo creo que nos quedamos viendo lo malo y no lo bueno. Es decir, cómo son las mujeres comprometidas, muy intuitivas, muy dedicadas, muy responsables. A mí también me dicen muy honestas. Yo les digo, el día que una mujer le dé por ser deshonesto, téngale miedo”</p>

	<p>Minuto (0:17:15 – 0:17:25) “Yo siempre he sido operativa, entonces a mí con la operación yo me iba para el campo, tomaba la muestra del pozo, me iba a hacer la muestra yo misma, nos tomamos un tinto, entonces, para mí eso me acercó mucho a la gente.”</p> <p>Minuto (0:17:40 – 0:18:06) “Yo iba y veía, ay, eso no funciona y no, pero es que a usted sí le hacen cas. Tú mira que el drama está bueno, puede resultar en sus momentos.”</p> <p>Minuto (0:20:35 – 0:20:55) “Yo también aprendí mucho a aprovecharme de ser mujer, porque yo creo que las mujeres podemos decir a veces muy fácil las verdades y soltar una carcajada y parece que no estamos diciendo lo que queremos decir, pero lo dijimos.”</p> <p>Minuto (0:21:39 – 0:21:54) “Cuando hay diversidad y si somos capaces todos de opinar, somos capaces de buscar mejores soluciones a los problemas que tenemos porque cada 1 lo va a complementar con su visión.”</p>
Informante 7	<p>Minuto (0:23:19 – 0:23:51) “Para ser buenas líderes, tenemos que saber escuchar, superimportante. Tenemos que involucrar a los demás y reconocer que 1 no sabe todo, tenemos que saber delegar, pero también exigir, fijar fechas claras, responsables, yo siento que nosotros somos buenas haciendo seguimiento, como que no se nos cortan las cosas porque somos muy organizadas.”</p> <p>Minuto (0:24:11 – 0:24:32) “La organización que tenemos las mujeres y el buen trato nos hace ser distintas, porque sobre todo en nuestro gremio se encuentran muchos ingenieros que son mal hablados y yo siento que primero, siendo mujer, muchas veces logra cosas más rápido manteniendo el respeto.”</p> <p>Minuto (0:25:40 – 0:25:56) “En ningún momento cambiarme a la masculinidad. No, yo siento que es una ganancia antes que nosotras seamos distintas. Eso nos diferencia en reuniones, además, primero es inteligente, uno es sutil... si uno quiere, uno también le habla más suave, con un tono distinto, y logra cosas.”</p>
Informante 8	<p>Minuto (22:12 – 22:44): "Yo creo que sí, eso ha sido una cosa importante y es el rol de mujer, sobre todo cuando es mujer mamá. Eso también da una sensibilidad diferente, porque te das cuenta que las cosas que uno creyó que funcionaban siempre no funcionan siempre. Sí creo que las características de mujer sirven para avanzar en liderazgos constructivos."</p> <p>Minuto (25:29 – 26:16): "Creo que tenemos una cosa que no es tan común en los hombres, y es el tema de la empatía, del cuidado, de tener esa capacidad de preocuparse por las cosas más allá del ámbito laboral o profesional. Eso hace parte de la inteligencia emocional de cada individuo y ayuda a entender mejor los entornos."</p>

	<p>Minuto (27:20 – 28:03): "Fundamentalmente sin empresa y sin equipo de trabajo, uno no hace nada solo. Ahí es donde creo que debería enfocarse el liderazgo: en entender que uno no es el jefe, sino parte del equipo, y en cómo hacer que el equipo funcione armónicamente. No se trata de lo que uno quiera, sino de lo que la organización necesita, más aún en una empresa de servicios públicos."</p>
<p>Informante 9</p>	<p>Minuto (34:45 – 36:05) "Parte de lo que pasó y es una de las cosas que he ido cambiando es que me volví en extremo, como demasiado empática, y hubo un momento en que empecé, por no tener confrontaciones con mi equipo o por no ponerme brava, a asumir cosas que no debía asumir. Eso lo aprendí, porque terminé siendo Vicepresidenta de la Cámara haciendo como el informe, la tareíta, como por no tener confrontaciones con mi equipo. Entendí que uno puede ser muy, muy amable y muy amoroso sin ser condescendiente, y eso es una cosa que es parte de lo que he aprendido recientemente."</p> <p>Minuto (25:05 – 25:28) "Era un movimiento popular con el que tuve que conversar mucho, en el que inicialmente había muchísima desconfianza, ellas conmigo, pero que al final fue otra dimensión... terminé haciendo grandísimas amigas. A mí me mamaban gallo que yo era la única persona que podía salir con los aretes bonitos en el Barrio Santa Fe y caminar y no me iba a pasar nada porque yo era amiga de todas las trabajadoras sexuales."</p> <p>Minuto (16:45 – 17:05 y 37:30 – 38:00) "Eso es lo que yo nunca había visto, un equipo de desempeño con todo lo que dice cómo funciona un equipo de desempeño, era impresionante. Y en EAFIT, Claudia ha sido una súper jefa, por mil razones: porque me cuestiona, porque me reta, porque me ha puesto a pensar sobre el liderazgo femenino. Si bien yo había trabajado en este tema, si bien fui Secretaria de la Mujer, he escrito sobre liderazgo femenino, he estudiado cómo funcionan las empresas, estaba mirando una nueva dimensión de liderazgo femenino con Claudia de jefa, que ha sido súper interesante."</p>
<p>Informante 10</p>	<p>Minuto (10:23 – 13:44)</p> <p>"Yo pienso que uno entiende, como mujer en este tipo de organizaciones, que si quiere seguir adelante tiene que ser muy contundente. Posiblemente, de puertas hacia afuera, uno tiene ese rol de mujer más sensible, pero de puertas hacia dentro de la organización que usted lidera, sí tiene que demostrar esa dureza.</p> <p>En mi caso, con mis funcionarios soy esa líder que trabaja en equipo, que los valora, que reconoce la responsabilidad de todos, que todos sumamos, con exigencias, por supuesto. Pero para poder surgir en este rol de liderazgo, sí nos toca de alguna manera ser un poquito, en el buen sentido de la palabra, rudas.</p> <p>A mí muchos me dicen: 'Usted es muy tajante, muy seca, no es sensible'. Pero con mi gremio no lo puedo ser de otra manera. Si yo hubiera mostrado debilidad, no habría durado ni un día.</p>

	<p>Nosotras muchas veces salimos de reuniones, cerramos la puerta y lloramos, pero no podemos mostrarlo ante ellos. Una recomendación que yo doy a las mujeres que quieren ganarse estos espacios es que sí hay que ser un poco rudas, pero en el sentido de ser contundentes en el liderazgo, no de perder la esencia de mujer.</p> <p>De hecho, los directivos están contentos con que los represente una mujer porque soy contundente en mis posiciones ante el público. He tenido que relacionarme con gobernación, ministerios, otras organizaciones, y cuando se demuestra compromiso, capacidad y buena representación, uno gana esos espacios.</p> <p>Pienso que tenemos que ser más contundentes incluso que los hombres, convencer desde el directivo más cercano hasta el externo de que sabemos lo que hacemos, así no lo sepamos todo. No podemos mostrar flaqueza porque empezamos a restar.</p> <p>Prefiero equivocarme y después decir: ‘Sí, me excedí, pero era lo que sentía’. Para mí también es clave la sinceridad: esa es otra palabra que acompaña el liderazgo.</p>
Informante 11	<p>Minuto (50:09 – 52:21) "Las características que nosotros como mujer aportamos son muchas, y eso ya está escrito. La mujer es más colaborativa, más en grupo, más ahorradora y eso también está descrito en términos de presupuesto y económicos. A futuro, si la mujer está liderando, reserva más, guarda más, tiene mejores resultados en esa parte y es menos arriesgada. El trabajo colaborativo y el cuidado son características de la mujer que se reflejan en el liderazgo."</p> <p>Minuto (53:23 – 54:07) "También creo que el liderazgo femenino tiene mucho que ver con el cuidado y la empatía. Además, yo veo que en medicina está descrito que a las mujeres cirujanas les va mejor en los desenlaces postoperatorios porque están más encima del cuidado de su paciente, lo siguen y lo siguen, y eso se refleja en resultados más positivos."</p> <p>Minuto (57:06 – 57:34) "Ser mamá también me cambió el liderazgo. Me desplegó muchas habilidades nuevas, de protección, de pensar en los demás. Cuando ayudas a alguien, lo haces como si algún día quisieras que tu hijo también recibiera esa ayuda. Eso me hizo entregar más y generalizar más mi vocación de servicio."</p>

6. Si pudiera resumir los principales facilitadores que ha experimentado por el hecho de ser mujer, ¿Cuáles serían los más importantes y cómo cree que han influido en su carrera y en su vida personal?

Las respuestas se pueden observar en la tabla 10.

Tabla 10. Respuesta a pregunta 6

Informante	Respuesta
Informante 1	<p>Minuto (14:16–14:26) “Mira, te podría decir que el primer facilitador que tiene uno es la actitud. O sea, la forma cómo te paras frente a los demás, eso ya es ganador, o sea, una actitud positiva. No, no es realista, sino realista. Todo se puede, pero pues con los pies sobre la tierra.”</p> <p>Minuto (14:22–15:00) “Lo segundo que te diría es tener una red de apoyo. Ese es un facilitador importantísimo. O sea que cada uno define: a pareja, amigo, la mamá, al abuelito... la red de apoyo no tiene que ser que todos nos casemos... pero sí la red de apoyo y hay que gestionar la red de apoyo, no pensar solo en que la red de apoyo te sirve y los demás y no preocuparte tanto por la red de apoyo.”</p> <p>Minuto (15:00–15:28) “¿Y otro facilitador puede ser, digamos, la marca personal, la marca personal que tú construyes, por ejemplo, cuando yo me cambié con Ferry a Ackermann, uno también tiene que posicionar la marca personal.”</p>
Informante 2	<p>Minuto (47:24 – 48:50) "Yo creo que ahí el mensaje es también una mezcla de oportunidad y preparación, porque viene mi amiga y me puede recomendar, pero si yo no tuviera una hoja de vida impecable, importante, con experiencia, entonces es oportunidad y preparación. Aquí estoy, liderando una de las empresas más grandes de Colombia y más importantes, y soy la única mujer en el grupo directivo. Sí, y me da mucho susto todavía, pero confío en el equipo que tengo"</p> <p>Minuto (49:36 – 51:10) "Yo creo que si tú quieres resumir en una sola palabra mi historia profesional, es resiliencia. Esa es tu palabra: te caes y te levantas, te caes y te levantas, te quiebras y vas adelante, la vida no es perfecta. Lo importante como líder es cómo afrontas los problemas con tranquilidad y cómo te rodeas de un súper equipo. Y cuando ya estás al borde del abismo, como tienes un mentor o un coach que te lance salvavidas y te encauce nuevamente”</p>
Informante 3	<p>Minuto (19:18 – 19:37) “Finalmente yo logré mi trayectoria con mucho respeto desde lo femenino, desde el amor, desde abrazarlos, desde ser yo y no copiar liderazgos masculinos. Esa la logré. Tenemos que ser nosotras, tenemos que seguir siendo esas líderes femeninas, esas líderes cuidadoras, poniendo límites, muy integrales y no tratando de acomodarnos para vernos como ellos.”</p> <p>Minuto (21:08) “Y conclusión: lo logré. Yo me siento hoy muy beneficiada de haberlo logrado, de ser respetada como soy, de ser como ese ejemplo que fui ante ustedes como nuevas generaciones.”</p> <p>Minuto (21:54)</p>

	<p>“Qué hay una huella. Entonces hoy, de hecho, como para contarte, estoy en un momento en que estoy sacando el audiolibro, entonces me tuve que volver a oír mi libro, ya van dos veces. Guau, yo digo: guau, se siente uno como qué bien, o sea, muy satisfecho, la verdad, muy satisfecha de lo que hice y lo que sigo haciendo.”</p> <p>Minuto (42:10 – 42:58) “Los hombres cambiaron mucho y me respetaban muchísimo. O sea, eso finalmente, yo logré mi trayectoria con mucho respeto desde lo femenino, desde el amor, desde abrazarlos, desde ser yo. (...) Yo insisto que este mundo está como está porque está liderado por unos machos (...) Cuando las mujeres salen a liderar lo hacen mucho mejor, lo hacen desde la compasión. Los países liderados por mujeres salieron adelante mejor que los países liderados por hombres en la pandemia. Entonces sí tenemos demasiado macho en puestos de liderazgo, pero cuando suben las mujeres, si no llevamos nuestra energía, si no llevamos esa compasión al mundo y nos copiamos de ellos, no hacemos nada. Tenemos mayor responsabilidad, claramente mucha.”</p>
<p>Informante 4</p>	<p>Minuto (18:20–20:44). “Me di cuenta que las mujeres tenemos unas habilidades impresionantes en generar articulación. Nosotros somos organizadoras y naturalmente somos cuidadoras, porque nos hicieron para ser mamás. Entonces tenemos esa habilidad de cuidar más, de ser más detallistas cuando estamos en cargos en sector público, donde tenemos presupuesto a cargo. Siempre se diferencia que la mujer es la que conserva y la que cuida más ese presupuesto”</p> <p>Minuto (18:20–20:44). “Las mujeres, cuando saben utilizar ese poder de esa forma, no como un poder déspota, sino como cuidando, logran tener buenos equipos, la gente les responde, logran unir a las personas. Por eso en la mayoría de los barrios la líder casi siempre es una mujer. Esos son facilitadores que descubrí y que me han permitido crecer”</p> <p>Minuto (15:27–16:27). “También creo que uno de mis propósitos de vida ha sido transformar vidas y ese facilitador de ser mujer me ha ayudado mucho. En Defensa trataba de transformar la vida de los soldados y sus familias para que tuvieran una segunda oportunidad; en Presidencia con la pandemia también; y ahora en la Cámara, cuando una emprendedora se acerca y me dice que gracias a los programas su negocio va mejor, me siento empoderada y confiada. Eso es lo que me llena de satisfacción y me motiva”</p>
<p>Informante 5</p>	<p>Minuto (49:48 – 57:39) “Sí, absolutamente sí. Te voy a mencionar tres: una de ellas es la capacidad de manejar varias cosas a la vez. Tenemos, por género, la orientación hacia el cuidado y la tercera, nuestra capacidad de interactuar con la inteligencia artificial. Eso nos da una fortaleza para los nuevos tiempos.”</p> <p>Minuto (50:45 – 53:15) “Nuestra biología, la capacidad de ser mamás, nos hace tener esta habilidad de cuidar al equipo de leer si alguien llega preocupado, angustiado, triste. Eso nos da la posibilidad de gestionar mejor al equipo y acompañarlo.”</p>

	<p>Minuto (55:35 – 57:39) “Nuestra habilidad conversacional, esa capacidad de hacer preguntas con más contexto, nos permite interactuar de manera más efectiva con la inteligencia artificial. Nosotras solemos tener esa profundidad para preguntar, lo que potencia la calidad de las respuestas y la gestión en el liderazgo.”</p>
Informante 6	<p>Minuto (0:20:35 – 0:20:55) “Yo también aprendí mucho a aprovecharme de ser mujer, porque yo creo que las mujeres podemos decir a veces muy fácil las verdades y soltar una carcajada y parece que no estamos diciendo lo que queremos decir, pero lo dijimos.”</p> <p>Minuto (0:17:15 – 0:17:25) “Yo siempre he sido operativa, entonces, para mí eso me acercó mucho a la gente.”</p>
Informante 7	<p>Minuto (0:08:05 – 0:08:33) “Nosotros tenemos en el interior de nuestra empresa muchas mujeres en cargos importantes la jefe de compras es mujer, la jefe contable es mujer porque me parece que las mujeres somos súper organizadas, somos súper estructuradas, menos corruptibles, por decirlo de alguna manera. Me parece que las mujeres resaltamos.”</p> <p>Minuto (0:09:07 – 0:09:22) “En las reuniones también sirve ser mujer, porque cuando uno está en la reunión de 10 personas, 8 hombres, dos mujeres, uno también suaviza sirve como un puente para bajar en algún momento la tensión en una reunión o para decirlo de una manera distinta.”</p> <p>Minuto (0:24:11 – 0:24:32) “La organización que tenemos las mujeres y el buen trato nos hace ser distintas y yo siento que uno, siendo mujer, muchas veces logra cosas más rápido manteniendo el respeto.”</p>
Informante 8	<p>Minuto (25:06 – 25:24): "No sé si a eso se le pueda llamar masculinizar su liderazgo para ser más efectivo; para mí se trata de no hacer drama de todo. No tiene porque hacer drama de todo en la vida."</p> <p>Minuto (22:58 – 24:28): "Soy supremamente crítica de las mujeres. En mis equipos de trabajo casi nunca hay mayoría de mujeres. Aquí en la empresa, mi equipo directivo son diez gerencias más la secretaría general, y solo hay dos mujeres. No fue a propósito, pero tampoco tengo la obsesión de dar prioridad de género, porque las mujeres somos complicadas, peleonas, rencorosas, difíciles.</p> <p>He tenido pares mujeres muy chéveres con las que logré cosas interesantes, pero también unas que me hacen pensar: ¿tú cómo te levantas por la mañana y eres capaz de saludar al mundo? Yo no soy complicada ni tóxica, creo yo, y eso mismo dice mi novio. Pero las mujeres en general somos inamables. Lo digo siendo mujer: es una capacidad que tenemos, pero también sé que somos capaces de hacer muchas cosas."</p> <p>Minuto (25:06 – 25:29): "Yo no discrimino porque sea hombre o mujer, realmente es por capacidades. Si es</p>

	<p>hombre o mujer y tiene las capacidades de hacer las cosas, preferiblemente sin drama, mucho mejor."</p>
Informante 9	<p>Minuto (30:35 – 31:05) "Más recientemente en EAFIT, tomé la decisión de venirme sola con mis hijas a Medellín, sin red, y construí una red de mujeres espectacular alrededor mío, también hombres, pero sobre todo mujeres, una familia que yo misma construí."</p> <p>Minuto (31:50 – 32:20) "Recientemente me ofrecieron un trabajo en el TEC de Monterrey y acabo de decir que no por mis responsabilidades de cuidado, pues porque era esto que construyo en Medellín, esto. Estoy en mi país con mi capital social, pero no me puedo ir a México."</p> <p>Minuto (32:30 – 33:05) "Más sutilmente me ha pasado que he tenido que pensar el liderazgo desde una perspectiva más adulta he cambiado mi arquetipo de líder, he sido más asertiva, un proceso bonito y consciente con un trasfondo de género."</p>
Informante 10	<p>Minuto (16:30 – 34:47)</p> <p>"El perfil femenino nos permite ser más sensibles a ciertas cosas, y eso nos hace ganar más espacios. Ese aporte social también es valioso. Yo creo que esa visión la tenemos las mujeres y poco los hombres.</p> <p>Además, en mi organización tengo más mujeres en cargos financieros porque considero que nosotras somos más honestas. Mi revisora fiscal es mujer, mi contador es mujer, mi auxiliar contable es mujer. Siempre he dicho que, si alguien va a manejar el dinero, lo mejor es que sea una mujer porque genera tranquilidad.</p> <p>Las mujeres somos más organizadas, más disciplinadas y más comprometidas. Eso también ha sido un plus en mi liderazgo.</p> <p>Para mí ha sido muy satisfactorio escuchar comentarios de mis empleados que dicen: 'Ojalá no nos la cambien'. Eso me confirma que trabajar con mujeres, confiar en ellas y liderar desde la cercanía y la humildad, ha sido un facilitador en mi carrera y en mi vida."</p>
Informante 11	<p>Minuto (49:45 – 50:09) "Las mujeres speakers en el mundo, y en Colombia, en medicina son muy pocas. En cuidado intensivo, mucho menos. Estamos hablando de menos del 10% de mujeres conferencistas. Por eso me llaman tanto para estar en congresos, porque muchas no se atreven. No es que no puedan, sino que creen que no lo hacen bien. A veces yo también pienso eso, pero me siguen llamando y eso demuestra que lo hago bien. Lo que necesitamos es mostrar más mujeres para que lleguen al liderazgo y ocupen más espacios."</p> <p>Minuto (53:23 – 54:07) "La mujer es más colaborativa, más en grupo, más ahorradora. En términos de presupuesto y economía, cuando una mujer lidera, reserva más, guarda más y es menos arriesgada. El trabajo colaborativo y el cuidado son características que se reflejan en su forma de dirigir."</p>

7. En su opinión, ¿Cuáles cree que serán los principales desafíos que enfrentarán las mujeres líderes en los próximos 10 años?

Las respuestas se pueden observar en la tabla 1.

Tabla 11. Respuesta a pregunta 7

Informante	Respuesta
Informante 1	Minuto (15:55–16:12) “Yo creo que el principal reto es ponernos al día en todo lo que está pasando a nivel tecnológico. Todo este tema de inteligencia artificial, de machine learning ¹⁶ , de big data ¹⁷ las mujeres no nos podemos quedar atrás.”
	Minuto (16:15–16:37) “El segundo reto es atrevernos, porque seguimos siendo demasiado perfeccionistas, seguimos siendo demasiado precavidas, seguimos creyendo que todo tiene que estar súper controlado. Y el futuro no es así, el futuro es de tomar riesgos.”
	Minuto (16:50–17:12) “Otro reto que veo es el de las finanzas. Las mujeres no podemos seguir creyendo que las finanzas no son para nosotras... tenemos que poder hablar con propiedad, con realismo, entender cuáles son las palancas que mueven el negocio.”

¹⁶Machine learning: Aprendizaje automático (BBVA, s. f.).

¹⁷Big Data: Gran volumen de datos (SAS, s. f.).

Informante 2	Minuto (52:04 – 52:40) "Trabajar en comunidad y segundo, las mujeres tenemos que creérnosla. Romper el techo de cristal. Yo lo hice en una entrevista como hicieron en estos días. El techo lo rompí desde que era niña, cuando empecé en cargos directivos siendo mujer muy chiquita. Créetela, créetela, hágase bombo. Usted estudie, pero créetela. Trabaje en marca personal, yo creo que para mí es clave"
	Minuto (53:10 – 53:40) "Nosotros tenemos que estar estudiando, estudiando, estudiando igual que los hombres, pero para los hombres a veces se les da más fácil. Yo creo que he tenido que estudiar mucho más que los hombres que están conmigo para lograr un rol como el que tengo hoy. Sí, nos toca siempre esforzarnos un poquito más."
Informante 3	Minuto (33:07 – 34:03) “Yo creo ser conscientes de la situación, ser conscientes de los sesgos que hay claramente por crianza. Es que hasta mi hijo... o sea, no te digo, a mi hijo se le salen cosas. Criado en esta casa, el otro día estaba jugando básquet y llegó acá, y se agarró con la gente de básquet que estaban jugando solo hombres, y yo les dije: que si estaban jugando como una nena. Aquí en mi casa, imagínate. Yo lo volteé a mirar y le dije: te voy a llevar a las nenas a jugar y te ganan. Y me dijo: sí, sí, yo sé que nos ganan, perdóname mamá. Pero mi hijo, criado en un ambiente aquí como se cría, con su hermana mujer, es igual a la mamá, pues imagínate. Entonces yo lo volteo a mirar: ¿de dónde sacó eso? Porque no lo sacó de la casa, no. En los colegios, de donde se crían. El macho macho, este. Entonces, creo que primero tenemos que ser conscientes de lo que significa esto.” Minuto (34:09 – 36:21)

	<p>“No solo son números, porque muchas veces de lo que yo veo hoy en día de las estrategias es: tener igual número de hombres y mujeres o tener más mujeres. Yo estoy en una compañía donde en la Junta Directiva tenemos más mujeres, ¿a qué nivel? A niveles más bajos, más mujeres; a niveles altos, entonces no es un tema de número. Llevar estadísticas sirve, pero para mí no es un tema de números. El tema de la equidad salarial y derechos también es un tema de números, hay que llegarlos, pero es un tema más del lenguaje, los sesgos, el comportamiento, ser más conscientes de eso como tal y trabajarlo en conjunto. Esto no es un tema de comités de mujeres, esto es un tema de... necesitamos más hombres feministas, más hombres metidos en esto, más hombres acompañados.”</p> <p>Minuto (39:10 – 39:32) “Esto es un trabajo de lado y lado... Entonces hay que seguir generando conciencia hasta en lo mínimo. Eso: generando también conciencia de sesgos de uno, porque uno también tiene sesgos, a uno también se le salen. Entonces, esas campañas de conciencia son necesarias. Y desde las mujeres, mucho el tema de la sororidad.”</p>
<p>Informante 4</p>	<p>Minuto (29:52–32:30) “Pues mira, yo creo que ahorita hay un tema importante y hay una brecha muy que creo que hay que trabajarla bastante y es en todos los temas STEM¹⁸. Es tema todo lo que es ciencia, matemáticas, tecnología. ¿Porque, qué es lo que se está evidenciando en este momento? Hemos avanzado porque si hemos avanzado, obviamente no estamos, no estamos, pues nos falta, pero pero hemos avanzado y las mujeres hoy en día tenemos cargos de de de de poder, cargos directivos. Hacemos parte de juntas directivas. Pero es crítico que si no empezamos a revisar lo que está pasando Ahorita con las niñas en todo el tema del ámbito este vamos otra vez a seguir a que esa brecha empiece nuevamente a abrirse mucho más” “Entonces, yo creo que.En estos 10 años que tú dices que a futuro 10 años, yo creo que hay que meterle mucho la ficha a ese tema porque no podemos permitir que las niñas se vayan de alguna forma como rezagando y no vayan estudiando, se vayan metiendo en todas esas carreras que son las carreras finalmente del futuro y que ya en ya hay unos indicadores que son. Discientas de la diferencia entre los hombres y las mujeres en ese sentido, entonces creo que ahí es supremamente importante porque sino empezar desde los colegios y empezar desde que están desde que están en su casa, que los mismos padres también las incentiven a que esas carreras también las estudian las niñas, que las niñas no solamente son las carreras de bienestar o las Ciencias Sociales o las del cuidado o las de las no. Las niñas también estudian ingeniería, estudian física, estudian matemática, estudian ingeniería. ¿Cómo es que se llama la de sistemas? Todo esto sí me entiendes, entonces es es eso es supremamente importante.”</p>

¹⁸STEM: Carreras que están relacionadas con las siguientes áreas de conocimiento: Ciencias (Science), Tecnología (Technology), Ingeniería (Engineering), Matemáticas (Mathematics).

<p>Informante 5</p>	<p>Minuto (1:01:20 – 1:02:25)</p>
----------------------------	-----------------------------------

	<p>“Para tu trabajo, nosotras primero tenemos que creérnosla que no sea tema si soy mujer o si él es hombre. A veces creemos que ellos tienen más que nosotras para esto. El segundo desafío es planear la carrera, porque uno es responsable de su propio desarrollo y debe usar las herramientas que le dan las compañías. A veces las empresas tienen un montón de programas y no sacamos el tiempo para verlos. Y el tercero es mostrarse, dejarse ver, exponerse. Eso es muy importante. En mi caso, si yo no hubiera ido a Bogotá al Consejo de Competitividad, nadie me habría conocido.”</p>
Informante 6	<p>Minuto (0:25:42 – 0:26:01) “Yo siempre digo que no es de mujeres, yo digo que es de generación... hoy en día todo el mundo por dónde quiere entrar... hoy todo el mundo nació aprendido y todo el mundo quiere entrar por Bogotá. ¿Quieren ir a campo? No”</p> <p>Minuto (0:26:15 – 0:26:50) “La vida no es la vida, es en paralelo. Sí, y las mujeres tenemos que entender eso: tú no puedes decir ahora quiero ser una gran profesional, mañana voy a ser una gran esposa, pasado mañana voy a ser una gran mamá. No. Tú tienes que ser gran profesional, gran esposa y gran mamá a la vez.”</p> <p>Nota aclaratoria: En la entrevista oral complementaria, la entrevistada compartió presentaciones que ha hecho como parte de su compromiso con la inclusión y la equidad de género, que desarrolla paralelo a su trabajo y compartió conceptos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Circulo de privilegios - Escaleras rotas - Acantilado de cristal¹⁹ - Síndrome del impostor - Síndrome de la amapola²⁰ <p>Los mismos que ella considera desafíos que deben enfrentar las mujeres líderes.</p>

¹⁹Acantilado de cristal: Cuando ofrecen a una persona un trabajo de liderazgo en el que es posible que fracase porque ya las condiciones del mismo son difíciles o retadoras destinadas probablemente a “un acantilado” (lo hacen en su mayoría a mujeres)

²⁰Síndrome de la amapola: Cuando se le impide a una mujer que sobresalga por encima de las otras de su grupo.

Informante 7	<p>Minuto (0:18:51 – 0:19:32) “Es un cambio lento porque por generaciones había sido distinto en mi familia yo conté con la suerte de que mi papá, aunque fue criado en un ambiente machista, se encontró con una mujer absolutamente visionaria, mi mamá, que dijo desde el comienzo: no, las niñas también entonces yo siento que desde la familia influye muchísimo, y después cada una desde el rol donde se encuentra.”</p> <p>Minuto (0:20:05 – 0:20:46) “Todavía hay resistencia por parte de algunos hombres yo creo que los costeños son</p>
---------------------	---

	<p>más resistentes en eso culturalmente no porque sean malos, sino porque así los crearon. Entonces yo siento que vamos en el camino correcto, lo que pasa es que con paciencia vamos a llegar a que seamos 50/50.”</p> <p>Minuto (0:21:20 – 0:21:53) “Yo siento que vamos a llegar a que seamos 50/50 y también he leído que hasta los sueldos son distintos en nuestra empresa siempre ha sido igual, el sueldo es este independientemente que sea hombre o mujer, pero sí he oído amigas que trabajan en otras empresas que me dicen: yo hago lo mismo que Pepito Pérez, pero a mí me pagan menos.”</p>
<p>Informante 8</p>	<p>Minuto (28:50 – 29:45): "Creo que las mujeres nos encargamos de fortalecer mucho el machismo. El machismo, las más machistas somos las mujeres. Por ejemplo, eso de que los hombres no lavan platos o no tienden la cama, eso se lo enseñó la mamá. Si tú sales de tu casa y no sabes tender tu cama ni lavar un plato es porque tu mamá nunca en tu vida te enseñó. Entonces creo que tenemos que empezar nosotras mismas a cambiar esa forma de tratar a los hombres."</p> <p>Minuto (29:50 – 30:40): "Tenemos que dejar de segmentarnos nosotras mismas de los escenarios en los que no tenemos por qué estar segmentadas. Reconocer las diferencias es súper importante: reconocer que tenemos un liderazgo que puede ser más empático, más humano. Eso le imprime a las organizaciones un sentido distinto."</p> <p>Minuto (30:53 – 31:33): "También creo que es importante saber controlar el drama. No todo puede ser un drama en la vida. Si uno hace de cada problema un drama, cuando las cosas son realmente graves ya no hay cómo medirlo. Eso hace parte de la inteligencia emocional, y es fundamental para poder liderar organizaciones grandes."</p> <p>Minuto (32:37 – 33:16): "Además, hay que mejorar las relaciones de trabajo. Uno no trabaja solo, tiene que trabajar con todo el universo alrededor. Muchas veces las mujeres nos sacamos solas de las cosas por la emocionalidad y por el drama. Eso nos hace menos atractivas para posiciones de liderazgo."</p>
<p>Informante 9</p>	<p>Minuto (39:00 – 40:15) “Las que estamos en los cargos tenemos que abrirle puestos a las demás, o sea, eso sí está claro, esto es parte de abrirle espacio a todo el mundo. Y yo sí creo que si tienen que hacer algo diferente de ser ellas mismas para llegar a cargos de liderazgo no vale la pena. Mejor dicho, parte de lo que tenemos que hacer es que esos cargos y esos espacios se abran para las mujeres siendo ellas, no asumiendo roles impostados.”</p> <p>Minuto (40:20 – 41:15) “Lo que sí pasa es que las mujeres tenemos un doble rasero, entonces todo lo tenemos que hacer tres veces más. Yo alcancé a decir como yo les tengo que decir a los del BBVA que se están equivocando, que si hasta la Superfinanciera no cree que yo soy buena para esto tienen toda la razón. Y después fue como: pare un segundito, usted sí se lo merece. Esa lucha contra el síndrome de impostor es uno de los grandes retos.”</p>

	<p>Minuto (41:45 – 42:20)</p> <p>“También lanzarse al agua y tener como cierta valentía de levantar la mano y construir red, o sea, uno tiene que saber cuál es su red de apoyo en todo. Yo sí creo que la construcción de una red es lo más importante que uno puede hacer.”</p>
Informante 10	<p>Minuto (19:58 – 23:53)</p> <p>“Yo creo que si algo se ha perdido es el valor de la mujer. La autoestima de una misma como mujer es lo primero que tenemos que fortalecer. Si yo no me valoro, si no me la creo, si no creo que soy capaz, es muy difícil salir adelante.</p> <p>El rol de la familia también es fundamental. En mi caso conté con ese respaldo, y eso me dio principios, valores, espiritualidad. Eso es lo que le permite a una mujer salir adelante. Pero veo que ese rol de familia se está perdiendo, y cuando la familia se pierde, se pierde también la autoestima, el respeto y los principios.</p> <p>Creo que el gran desafío es infundirles a las niñas desde pequeñas que tienen que creerse capaces, respetarse y valorarse. Hoy veo que muchas veces la libertad femenina se confunde con libertinaje, y pienso que no debe ser así.</p> <p>Otro desafío es mantener la espiritualidad, cualquiera que sea. Yo soy católica y creo que, sin eso, me habría derrumbado muchas veces. Eso sostiene, da fuerza para seguir cuando no hay a quién acudir.</p> <p>También creo que debemos enseñarles a las mujeres a ser independientes. Siempre le digo a mi hija: el día que usted sea independiente, cácese. Porque si la relación no funciona, no tendrá que agachar la cabeza. Muchas mujeres todavía son sumisas y dependen de otros económicamente, y eso limita sus posibilidades de liderazgo.</p>
Informante 11	<p>Minuto (49:45 – 52:31)</p> <p>"Las mujeres no se atreven porque creen que no lo hacen bien. Muchas veces sienten que no lo van a hacer al nivel que esperan, y eso las detiene. Todavía hay mucha carga hacia la mujer, mucha carga de cuidado, de familia, de todo. Para poder asumir más espacios, tenemos que dejar de hacer cosas que también son importantes para nosotras, y eso tiene un costo. El costo para la mujer sigue siendo mucho más alto que para el hombre."</p>

8. ¿Qué tipo de estrategias considera que las mujeres deberían empezar a desarrollar en la actualidad para prepararse y superar los retos del futuro?

Las respuestas se pueden observar en la tabla 12.

Tabla 12. Respuesta a pregunta 8

Informante	Respuesta
Informante 1	<p>Minuto (17:41–18:08) “Mira la primera y creo que te la he dicho en toda esta conversación, es echarnos al agua sin saber nada. Somos súper perfeccionistas, entonces deberíamos ser un poquito más arriesgadas.”</p> <p>Minuto (18:08–18:33) “Lo segundo es que nos tenemos que poner al día en los temas financieros. No estoy generalizando, pero en general no somos tan buenas ahí. Y creemos que pues eso no nos compete, sí nos compete a todos, saber cuáles son las palancas que mueven tu negocio y poder hablar con propiedad, pero con realismo.”</p> <p>Minuto (18:33–19:25) “Las mujeres decimos ‘vamos a hacer esto’ y eso es lo que hacemos. Yo creo que sí vale la pena que nos arriesguemos un poquito más.”</p> <p>“Y gestionar la carrera. Yo también estoy acá, véame yo también quiero participar. Si yo miro, por ejemplo, las 100 primeras empresas de Antioquia, no hay ninguna donde haya mujer, entonces sí nos toca hacer algo.”</p>
Informante 2	<p>Minuto (52:10 – 52:40) "Yo le recomendaría a las mujeres: trabajen en comunidad. Ingresen a comunidades de cierre de brecha de género. Hay muchas, hagan trabajo voluntario. Yo contrato personas que han hecho un trabajo voluntario porque se quedan sin esperar nada a cambio y desarrollan competencias que no se desarrollan en un trabajo normal. Sí, entonces, trabajar en comunidad"</p> <p>Minuto (52:40 – 53:10) "Y segundo, las mujeres tenemos que creémosla. Romper el techo de cristal, Créasela, trabaje en marca personal. Yo creo que para mí es clave. Yo soy muy farandulera en redes, pero eso me sirve para vender, para posicionarme, para estar donde estoy. Tú me encuentras en todas las redes y yo me muevo mucho en redes."</p> <p>Minuto (53:10 – 53:40) "Nosotros tenemos que estar estudiando, estudiando, estudiando igual que los hombres, inteligencia artificial, ciencias de datos y tendencias tecnológicas. Nosotros tenemos que estar estudiando siempre. Yo he tenido que estudiar mucho más que los hombres que están conmigo para lograr un rol como el que tengo hoy. Sí nos toca siempre esforzarnos un poquito más."</p> <p>Minuto (54:11 – 54:30) "Las mujeres somos muy perfeccionistas, entonces no podemos ser perfeccionistas. La vida es imperfecta, no busques la perfección. Busca la excelencia, pero no la perfección."</p> <p>Minuto (55:20 – 55:40) "Trabajar en nosotras mismas. Trabajar en los temas emocionales, trabajar en nosotras para que no nos vean como las locas alborotadas emocionales, sino que también podemos coger las riendas tecnológicas y tomar decisiones racionales</p>

	cuando toca... sin dejar de lado nuestra feminidad, sin dejar de lado nuestra emocionalidad."
Informante 3	<p>Minuto (34:09 – 36:21) “Para mí no es un tema de números. El tema de la equidad salarial y derechos también es un tema de números, hay que llegarlos, pero es un tema más del lenguaje, los sesgos, el comportamiento, ser más conscientes de eso como tal y trabajarlo en conjunto. Esto no es un tema de comités de mujeres, esto es un tema de... necesitamos más hombres feministas, más hombres metidos en esto, más hombres acompañados desde tu estudio y siendo conscientes. (...) Hay que trabajar en conjunto. En las empresas hacen muchos comités de mujeres. Ahora, es rico reunirse mujeres porque nos sentimos apoyadas, porque hablamos lo mismo, porque nos pasa lo mismo, eso hay que tenerlo, pero hay que tener comités mixtos y seguir. Y no creer que porque hemos hablado por muchos años de equidad ya estamos cansados o ya la hemos logrado. Para nada. Esto es algo que viene en el switch, hay que seguir trabajándole, hay que seguir mandando mensaje y desde el entendimiento.”</p> <p>Minuto (37:58 – 38:28) “Yo mismo estos comentarios los paro. A mí también me pasó con un amigo y el hijo, y entonces estábamos subiendo, escalando, y el chino estaba rendido. Yo estaba al lado de mi amigo, que tiene la hermana mía, y entonces le dijo al chino: pareces una niña subiendo. Y le dije: ah sí, si fuera una niña como Nicole ya iría arriba, ¿no? Se quedó callado. Ah, y él me dijo: es un decir, es un decir. Muy malo. (...) Entonces hay que seguir, hay que seguir poniendo límites y generando conciencia.”</p> <p>Minuto (40:04 – 42:10) “Y lo otro: ser uno, o sea, no copiar por pertenecer, por estar, por ascender, no copiar liderazgos masculinos, porque nos queda tan mal. Y sí, somos más emocionales, sin duda alguna, pero ahí está la belleza: el ser nosotras, el ser emocionales, el ser pasionales. Esa es la belleza nuestra y eso es lo que hace la vida. (...) Entonces, las mujeres hacemos una responsabilidad realmente de ser ejemplo de líderes, pero esos líderes conscientes, esos líderes del cuidado, esos líderes que tienen esa combinación de energías masculinas y femeninas para generar resultados, pero con compasión, con cuidado, siendo nosotras.”</p>
Informante 4	<p>Minuto (32:30–34:30) “El otro tema es que yo creo que que las mujeres deben empezar: A a participar también mucho más en esos espacios y hacer parte de esas redes de networking, todas esas redes que ya ha sido ya todo una revolución a nivel mundial. Yo estoy hasta en una red de mujeres en España que se llama WHIT, que son de altas ejecutivas, que son como 200 mujeres y es lo mismo. Es un tema también de liderazgo, de apoyo, de solidaridad entre ellas, de Visibilizarse, porque se visibilizan. ¿Para qué? Para que crean en ellas mismas, en sus conocimientos y en los que son capaces. Yo creo que todo ese tipo de charlas, de redes y todo eso a uno como mujer, también de alguna forma le da, le da impulso, Para uno postularse y para uno también participar y competir en todos esos cargos, porque yo sí siento que que hay un tema y además lo veo con mis amigas y lo veo en mi entorno y lo veo en mi alrededor. ¿Es que a nosotras mujeres nos cuesta terriblemente pedir postular y cómo? ¿Cómo? ¿O sea yo a muchas de mis amigas les digo como, pero ven tú por qué no? ¿Por qué no? No eres amiga de</p>

	<p>Pepito, sí soy amigo, por qué no le dices que que pues que estás sin trabajo y que te da el trabajo. ¿Además, tú con esa hoja de vida que es tan impresionante como no, no, no, no, a mí me da mucha pena, es que yo soy tan mala para eso tan mala, para qué?</p> <p>O sea, no te puedo creer que me lo hagas. Entonces también es ese tipo de cosas. ¿Me entiendes? Porque porque de yo entiendo que o sea yo, yo yo siento que las posibilidades y las herramientas las tenemos y pueden estar ahí, pero también parte de que nosotros también empecemos como a como a a pensar y a volar más alto. Y a y a y a aspirar más alto, porque es que a veces solemos también quedarnos como en ese, como en ese estatus, como en esa comodidad, como ese confort, con esa suma de confort. ¿Sí me entiendes? Ay, no, es que acá, yo igual gano bien y con esto no me arriesgo porque pues yo también tengo hijos, entonces no me arriesgar en eso.”</p> <p>“Yo en este momento yo no tengo hijos, por eso tampoco te puedo dar desde una perspectiva de mujer, con con hijos, pero siento que que es así, sí me entiendes que no se arriesgan porque pues los hijos porque no se queden, entonces yo más bien me quedo acá. Sí se abrió esa posición, pero pero no yo, para que me arriesgo, que me digan que no y que tal que yo allá me vuelva muy visible y más bien me echen, no mejor. Y siguen en su estado confort.</p> <p>¿Sí me entiendes? Si siguen ahí, entonces tampoco. Tampoco. Yo creo que hay que hay que empezar como como a impulsar las más, que es que el techo lo que queremos, lo que hacemos con la red, Tente es, es a eso, a que se motiven, a que se a que se postulen, a que aspiren más alto.”</p> <p>“Y bueno, ya hay otras cosas ya más estructurales, también de la de la sociedad, pero yo creo que básicamente es eso.”</p>
<p>Informante 5</p>	<p>Minuto (1:02:29 – 1:03:12)</p> <p>“Tres tips para las mujeres: uno, diseñe su plan de carrera; dos, créasela; y tres, expóngase. Para las empresas: vayan gestionando el talento, tengan su semillero, vayan promoviendo y descubriendo, y no esperen a que las mujeres levanten la mano, sino que monten sistemas para descubrir sus talentos femeninos y promoverlos. Si no tenemos semillero, no vamos a llegar.”</p> <p>Minuto (1:03:15 – 1:03:43)</p> <p>“La otra recomendación que siempre les hago a las empresas es que no sea una cuota para cumplir el indicador. Puede que al principio sirva como inductor, pero no se pueden quedar ahí. Deben incorporarlo en su ADN, que sea natural escoger al mejor talento, sea femenino o masculino. Llegará el día en que habrá una cuota de hombres. Lo importante es que no sea un tema de cuota, sino de reconocer el talento.”</p>
<p>Informante 6</p>	<p>Minuto (0:14:03 – 0:14:35)</p> <p>“Las mujeres tenemos que trabajar en el síndrome (del impostor) ¿cómo preparamos a las mujeres para que entiendan cómo es el síndrome? ¿Cómo hacemos para que las mujeres no les dé miedo la negociación? Porque las mujeres, para negociar, somos más miedosas que los hombres, los hombres son más arriesgados.”</p> <p>Nota aclaratoria:</p> <p>En la entrevista oral complementaria, la entrevistada comenta sobre cómo las mujeres deben trabajar desde su parte interna, enfrentando síndrome de impostor, inseguridades para expresarse en público, miedos a la hora de preguntar. La</p>

	<p>importancia de un mentor o coach para enfrentar retos, en el momento de enfrentarse a desafíos (como el machismo) responder en defensa propia y exigiendo respeto.</p>
Informante 7	<p>Minuto (0:16:28 – 0:18:06) “Yo creo que primero las mujeres que tengamos hijas, mujeres, seguir empoderándolas, seguirles diciendo: son capaces, pueden hacerlo todo.”</p> <p>Minuto (0:27:05 – 0:27:48) “Como siempre he sido inquieta por esa parte y siempre he sido curiosa, yo siempre me he hecho cursos, me gusta hacerlos, me parece chévere entonces yo soy de tomar la iniciativa y ver qué cursos puedo hacer, quién está dando curso, lo hago escucharme pódcast absorber información. Pero más que mentoría, ha sido por medio de cursos.”</p> <p>Minuto (0:28:32 – 0:28:49) “Cuando llegué a nuestra empresa, que era una empresa familiar, lo primero que hice fue buscar qué puedo estudiar para aplicarlo más a la empresa. Hice un diplomado en gerencia de empresas familiares, para implementar entonces el Protocolo de familia, para implementar una serie de herramientas.”</p> <p>Minuto (0:28:52 – 0:29:37) “Yo siempre he sido, y siento que entre mis hermanos soy la más ávida de ese tipo de información, entonces soy la que siempre está estudiando, metiéndome en cosas, leyendo para intentar aprender e intentar enseñar con el ejemplo. En la empresa, también en la manera en cómo uno lidera, se enseña a los colaboradores qué tipo de liderazgo queremos en la empresa.”</p>
Informante 8	<p>Minuto (30:53 – 31:33): "Creo que el tema del drama es muy importante. Hay que saberlo controlar. Está bien que uno exprese, pero no todo puede ser un drama en la vida. Si uno hace de cada problema un drama, cuando las cosas son realmente graves ya no hay cómo medirlo. Eso hace parte de la inteligencia emocional y es fundamental para enfrentar una organización de este tamaño."</p> <p>Minuto (32:37 – 33:16): "También es clave generar relaciones de trabajo. Uno no trabaja solo, tiene que trabajar con todo el universo alrededor. Muchas veces las mujeres nos sacamos solas de las cosas por la emocionalidad y el drama, y eso no es bueno porque no ayuda a construir ni a generar redes de trabajo."</p> <p>Minuto (34:06 – 34:14): "Creo que esa es una de las cosas más difíciles de ganar: el respeto, pero también una de las más fáciles de perder."</p>
Informante 9	<p>Minuto (40:55 – 41:20) “Me tocó como hacer un ejercicio de: usted sí se lo merece, usted sí se lo merece. Esa lucha contra el síndrome de impostor entendiendo que hay que formarse también.”</p>

	<p>Minuto (41:20 – 41:45) “Hay veces que llegan las mujeres y me dicen: no, es que tengo un síndrome de impostor. Y es como: no, mi amor, es que no es un síndrome, es que te falta pelo para el moño. Uno tiene que saber cuándo está listo, pero también lanzarse al agua y tener como cierta valentía de levantar la mano.”</p> <p>Minuto (41:45 – 42:20) “Y construir red, o sea, uno tiene que saber cuál es su red de apoyo en todo. Yo sí creo que la construcción de una red es lo más importante que uno puede hacer.”</p>
<p>Informante 10</p>	<p>Minuto (19:25 – 23:53)</p> <p>“Uy, yo creo que si algo se ha perdido es el valor de la mujer. Yo creo que la autoestima de uno mismo como mujer es lo primero que tenemos que echar mano. O sea, si yo no me valoro, si yo no me las creo, si yo no creo que soy capaz, es muy difícil salir adelante.</p> <p>El rol de la familia porque es que yo conté con ese rol de familia. Entonces usted puede llegar a donde llegue, se puede meter a donde se pueda meter como mujer, pero usted se va a hacer respetar, se va a hacer valorar, tiene su autoestima, el respeto por su cuerpo, por su pensamiento, por muchas cosas, y puede lidiar con todo lo que le toque.</p> <p>Entonces yo pienso que el reto ahora es, primero, infundirles en las niñas de ahora que tienen que creerse, que tienen que ser convencidas de que sí pueden hacerlo, pero que se tienen que respetar. Porque lo que yo veo es que esto ahorita de la libertad femenina se pasó a libertinada y yo pienso que eso no es.</p> <p>Además la espiritualidad, creo yo que eso también hay que infundirlo, crean en lo que crean. Yo soy de camándula porque soy católica, entonces créame que si yo no hubiera tenido la espiritualidad uno se derrumba, porque usted necesita alguien que le dé la mano. Yo me vine sola, no tenía papá, mamá, a quién llorarle, y cuando salía llorando donde estaba trabajando me aferraba en Dios.</p> <p>Yo pienso que hay que seguir trabajando en familia. Yo no he visto que sea lo mismo un hijo o una hija de una familia disfuncional que de una familia organizada, póngale la firma que algo va a pasar ahí. Pero lo que uno ve tristemente es que ese rol de familia se está perdiendo.</p> <p>Yo pienso que con principios, valores, espiritualidad, y creérsela, valorarse, se puede salir adelante. Pienso que eso tenemos que seguir trabajando en las niñas.</p> <p>Y creer que uno tiene que ser independiente. Yo por lo menos soy una convencida y así le digo a mi hija: el día que usted sea independiente, cátese. Porque el matrimonio no es fácil, y el día que usted diga ‘no voy más’, no me tengo que agachar la cabeza porque es que mi esposo es el que me sostiene. El día que sea independiente, que si la relación funcionó perfecto, que si no funcionó hasta luego, pero yo me defiendo.</p> <p>Eso es lo importante, porque hay muchas mujeres sumisas que no han tenido la oportunidad de trabajar o de ascender y son muy sumisas y dependen todavía. Por</p>

	eso digo que el valorarse uno, el quererse y ser disciplinado es lo contundente para saber que puede salir adelante. Y eso es lo que se tiene que seguir construyendo a futuro.”
Informante 11	<p>Minuto (1:19 – 1:27) "Yo siempre he sido muy juiciosa, algo que me ha ayudado es saber qué quería hacer en la vida. Desde niña tuve clara mi vocación de servicio y eso me ha permitido dedicarle muchas horas a lo que hago y sacarlo adelante."</p> <p>Minuto (6:20 – 6:50) "Yo no sabía hablar inglés, pero si tenía la posibilidad de irme a Estados Unidos, iba a buscar cómo aprender. Me metí en un curso superintensivo. Si uno no se incomoda y no busca ese espacio para decir ‘voy a hacerlo’, no crece. Aceptar el reto, no quitarse, sino enfrentarlo, es la forma de avanzar."</p> <p>Minuto (22:19 – 22:34) "Yo quiero que todos me den la oportunidad de que todos voten. Lo que me ha funcionado es ser clara: no esperar que me elijan, sino mostrarme y decir ‘yo quiero’. Después miro cómo lo demuestro, pero lo digo y doy el paso."</p> <p>Minuto (52:59 – 53:23) "Recordar cuando lo hiciste bien. Cuando entra el miedo, me acuerdo de esa vez en que lo logré y me convenzo de que lo voy a volver a hacer. Eso me ayuda a prepararme para los nuevos retos."</p>

9. Desde su experiencia, ¿qué cambios deberían impulsarse hoy (desde las instituciones, la academia, el estado y las empresas) para facilitar el camino a las líderes del mañana?

Las respuestas se pueden observar en la tabla 13.

Tabla 13. Respuesta a pregunta 9

Informante	Respuesta
Informante 1	<p>Minuto (21:26–22:17) “Mira, yo tal vez lo dije en la conversación, no es un tema de cuotas, es un tema de que nos pongamos también nosotras en el radar de los cargos críticos y los cargos claves. Puede que no lo logremos de la primera, pero finalmente, ¿qué pasa cuando yo hago procesos de sucesión, que hago muchos? Cuando uno llega donde las mujeres, las mujeres dicen: ‘Ay Ana, lo que pasa es que yo no quiero acceder a ese cargo porque eso implica viajar, porque eso implica mil cosas, mi familia, en fin... entonces yo prefiero pasar agachada’. No gestionan su carrera.”</p> <p>Minuto (22:20–22:38) “Yo te diría que lo principal es gestionar la carrera y hacerse visibles. Pero no es un tema de cuota. Yo ya tuve una discusión con un presidente de una organización... me dijo: ‘Ana, tráigame 3 candidatos y que dos sean mujeres y uno hombre’. Y le dije: no, yo ya tengo lo que haya en el mercado.”</p> <p>Minuto (22:38–23:07) “Sí, que sea meritocracia... entonces te diría que hacernos más visibles. Yo cuando hablo de astucia política, la gente se siente súper mal porque dice: ‘Ay, no, es que yo soy muy transparente’. No, no vengas, a hacerse visible realmente. ¿Cómo se llama esa competencia? Inteligencia política. Nosotras somos malísimas en eso.”</p> <p>Minuto (23:38–23:50) “Yo creo que sí, tenemos que creérnosla más. Yo no creo que los hombres nos tengan apabulladas, lo que pasa es que los hombres son astutos, encontraron por dónde meterse y nosotras los dejamos meterse por ahí.”</p>
Informante 2	<p>Minuto (54:11 – 55:10) "Yo creo que si trabajamos y yo trabajo mucho desde la comunidad en hacer programas, charlas para empoderamiento femenino en las regiones, en comunidades vulnerables, en mujeres que no ven las oportunidades, llevándoles oportunidades para que estudien carreras de tecnología, por ejemplo. Entonces yo creo que eso le podría decir a las mujeres. Si nosotros lo hacemos, esa brecha se va a ir cerrando y al cabo de 5 años vamos a estar al menos 50/50."</p> <p>Minuto (55:40 – 56:24) "Búscate mentores, buscar mentores y coaches, y modelos a seguir... yo lo que busco es que las niñas que vienen me vean a mí y digan: ‘si esta vieja pudo desde Popayán y Barrancabermeja, yo puedo’. De una familia que no era una familia pudiente, una familia de padres trabajadores que salieron adelante. Ya si ella pudo, yo puedo."</p>
Informante 3	<p>Minuto (25:32 – 27:04) “Una vez en una conferencia me enfrenté a un muchacho que me dijo: los hombres están cansados del feminismo, están cansados del tema de género. Y yo le respondí: tenemos deudas históricas, primero que todo. La mujer sí fue maltratada, entonces sí tenemos que ponernos al día. Tenemos que hacer una revolución para dejar esas</p>

	<p>inequidades. A veces sorry porque en algunos casos pierden por estar poniendo mujeres, pero... ¿cuánto nos aguantamos nosotras? (...) Esto sigue, esto sigue. Hay que hacer conciencia con amor, con respeto, porque no podemos igualar a mantener el respeto y lo otro es avanzar en esa sororidad con las mujeres.”</p> <p>Minuto (27:21 – 39:32) “Entonces el camino sigue. Sí, hemos ganado espacios, claro que sí. Hay mucho más ejemplos, muchas mujeres líderes, muchas más cosas, definitivamente sí. Pero hay que seguir generando conciencia, hasta en lo mínimo. Eso, generando también conciencia de sesgos de uno, porque uno también tiene sesgos. (...) Y desde las mujeres, mucho el tema de la sororidad, el tema de este apoyo mutuo.”</p> <p>Minuto (54:25 – 55:12) “Cuando las mujeres salen a liderar lo hacen mucho mejor, lo hacen desde la compasión. (...) Tenemos mayor responsabilidad, claramente mucha. (...) Tenemos que llevar nuestra energía femenina empoderada, nuestra energía femenina del límite, de la integridad, de dar ejemplo.” “Tenemos que hacer más, más, más por las deudas históricas, no solo lo que nos pasa alrededor, sino lo que pasa en el mundo. Entonces tenemos que hacer más, mucho más.”</p>
<p>Informante 4</p>	<p>Minuto (37:14–37:16) “Nosotros tenemos todas las herramientas, las leyes están, todo está, lo que pasa es que la gente y creo que siempre ha sido una falla de pues de todos los Gobiernos y no y no de todos los gobiernos, sino de falta de articulación, yo creo que es un tema de articulación entre la institucionalidad.” ...)”Entre las empresas, entre lo público y lo privado? Exacto, esa esa falta de articulación es la que impide que la gente tenga conocimiento a todas las normas que hay, a todos los beneficios que hay. Todo está creado y era parte de lo que yo decía”</p>
<p>Informante 5</p>	<p>Minuto (1:03:56 – 1:05:10) “Para los padres de familia: ahora que tengo nietos, todos los días les digo ‘vea a Fátima, a Emilia y a Martín iguales que todos, que jueguen con carros, con muñecas, con casita de muñecas, con rompecabezas, que los niños apapachen peluches y que las niñas se embarren con botas pantaneras’. Eso no tiene que ser tema en la familia. Esa diferencia empieza desde la crianza.”</p> <p>Minuto (1:05:27 – 1:06:40) “Eso hace la diferencia. La crianza es clave. Incluso, mis hijos estudiaron en colegios no mixtos y siempre existía el dilema sobre si era mejor la enseñanza mixta o no. Al final, lo importante es que el colegio sea donde la familia y el niño se adapten, ese es el mejor colegio. También ahora hablamos de neurodiversidad: todos aprendemos distinto. Eso debe reconocerse desde pequeños para que no sea motivo de discriminación después.”</p> <p>Minuto (1:06:40 – 1:07:49) “Esto mismo aplica en los equipos de trabajo: hay quienes aprenden más rápido, quienes se resisten, quienes se acomodan. El líder debe entender esas diferencias para equilibrar y gestionar. Si el jefe no es consciente, puede caer en una audacia riesgosa o en una parálisis por análisis. Todo esto hace parte del mundo de la gerencia y el liderazgo, que es una belleza.”</p>

<p>Informante 6</p>	<p>Minuto (0:08:55 – 0:09:14) “Para que en la lista de sucesores haya mujeres, porque, ¿qué sucede si en una organización vos tenés 82 hombres y 18 mujeres? Cuando dicen a quién estás viendo de líder, ¿va a haber mujeres o no va a haber mujeres?”</p> <p>Minuto (0:23:28 – 0:23:59) “Sí, y es que en Ecopetrol hay un número de mujeres, pero poquitas en tal área, entonces, ¿cómo involucramos más mujeres? Cierto, entonces venga, sí hay cosas por hacer de las mujeres, para que puedan entrar.”</p> <p>Minuto (0:28:45 – 0:29:16) “Ella me decía: yo quiero trabajar, las mujeres quieren trabajar, pero no tienen dónde dejar sus hijos. Entonces sí hay cosas por hacer en el sistema todavía deberían haber o ponerse de acuerdo y como una madre comunitaria que cuida los hijos de las otras mientras las otras trabajan.”</p> <p>Nota aclaratoria: En la entrevista oral complementaria, la entrevistada menciona la importancia de los semilleros de mujeres en las empresas que se formen como líderes, no apoyar las cuotas sino permitir que haya participación de las mujeres, es decir, que se le den las mismas oportunidades de presentarse a cargos altos, así como a los hombres. Adicional, que las empresas brinden capacitaciones o mentorías encaminadas a la “Auto gestión”.</p>
<p>Informante 7</p>	<p>Minuto (0:16:28 – 0:18:06) “Yo siento que también falta algo en los colegios, por ejemplo, para que las niñas también sientan que son capaces todavía se ve algún sesgo en carreras como ingeniería de petróleo, ingeniería electrónica, ingeniería eléctrica, ingeniería civil siguen siendo mayormente de hombres. Entonces yo pienso que las mujeres que están en cargos de liderazgo en los colegios podrían tener una mayor participación para hacer un esfuerzo mayor y hacerles creer a las niñas lo que hizo mi mamá conmigo: son capaces, son iguales, pueden hacerlo.”</p> <p>Minuto (0:18:06 – 0:18:50) “Cada una puede aportar su grano de arena desde donde se encuentra el de la mujer que sea rectora de un colegio o que esté en alguna parte donde pueda tener injerencia en las clases, reforzar a las niñas que son capaces. Nosotros en la empresa, teniendo mujeres en cargos directivos, también mostramos que sí se puede.”</p> <p>Minuto (0:21:41 – 0:21:53) “En nuestra organización, en nuestra empresa, siempre ha sido igual el sueldo es este independientemente que sea hombre o mujer, siempre que cumpla el perfil y haga el trabajo adecuadamente. Desde ahí yo creo que es una puerta.”</p>
<p>Informante 8</p>	<p>Minuto (28:50 – 29:45): "Pues bueno, por un lado yo creo que nos hace falta un poquito más como de que entienda o más bien, de que como mujeres dejemos de ser las más discriminadoras de todas. Creo que las mujeres nos encargamos, o sea, el machismo, las más</p>

machistas somos las mujeres. O sea, casi que parte mucho desde por ejemplo, eso de que los hombres no lavan platos. Sí, no. Y no tienden la cama. Eso se lo enseñó la mamá. ¿Quién más le iba a enseñar eso? Nunca, si tú sales de tu casa y no sabes tender tu cama ni lavas un plato es porque tu mamá nunca en tu vida te enseñó a tender la cama ni a lavar un plato. Entonces creo que los que más como que fortalecemos el machismo somos las mujeres. Estoy generalizando, no estoy hablando de mi caso en particular, pero creo que esa es una de las cosas que tienen que pasar nosotros mismos. Tenemos que empezar."

Minuto (29:50 – 30:40):

"A tratar a los hombres de una manera más igual. No estoy diciendo que seamos iguales, porque claramente no somos iguales, pero pues a dejar de tratar de separarnos o a segmentarnos nosotras mismas de los escenarios en los que no tenemos porqué estar segmentadas. Creo que reconocer las diferencias es súper importante. O sea, reconocer esa diferencia de que nosotros tenemos un liderazgo que puede ser más empático, casi que hasta de una manera... suena raro, pero más humano también es importante porque eso le imprime a las organizaciones un sentido distinto."

Minuto (31:33 – 32:19):

"El termómetro del drama entonces eso creo que también es muy importante precisamente eso que ellos... es la inteligencia emocional. No tiene absoluto cuando está enfrentando una organización de este tamaño, aquí no es que haya un problema cada 20 años o cada que hay un racionamiento, no. Aquí hay problemas todos los días. Pero eso si yo hago de cada problema un tramo del día del racionamiento, no, pues será para botarme del sexto piso de mi oficina, o sea, como que hay que hacer que uno tiene que vivir, tiene que ser capaz de sobrevivir y eso creo que también nos hace a nosotras, a veces más o menos atractivas para una posición de estas porque, pues muchas, pues yo sí creo que muchas veces las mujeres nos sacamos solas de las cosas, por eso, por la emocionalidad, por el drama, por como no, no es ímpetu, es bueno ni para construir."

Minuto (32:37 – 33:16):

"Ni para generar relaciones de trabajo con los pares, porque uno no trabaja solo, uno tiene que trabajar con el universo o del universo para abajo, o del universo hacia los lados, pero esas dificultades de relacionamiento, yo sí creo, y creo que son más notorias, lastimosamente o más evidentes en los liderazgos femeninos que en los masculinos."

Minuto (33:46 – 34:14):

"Y sí y lastimosamente sí. Creo que hay mucho, porque también como que tenemos un mito urbano que me parece que en medio de todo, en la misma sociedad, nos hemos encargado de fortalecerlo y es el hecho de que si uno no es una mujer dura, brava, curiosa, histérica, loca, pues los manes no le hacen caso. Con lo cual, como te decía ahorita yo no puedo estar de acuerdo porque no ha sido mi caso, y pues todos podemos subir el volumen cuando sea necesario, pero pues no debe ser como la costumbre, porque además pasa lo del pastorcito mentiroso, ya después nadie le para bolas a uno y entonces se vuelve más desgastante. Y creo que esa es una de las cosas más difíciles de ganar, es el respeto, pero más fáciles de perder."

<p>Informante 9</p>	<p>Minuto (36:10 – 36:45) Haciendo referencia a la importancia de las asociaciones y a las mentorías: “Para mí, Women in Connection es súper importante porque son mis amigas y como que hacemos un cruce de: tengo este lío, venga la ayudo.”</p> <p>Minuto (39:00 – 39:20) “Las que estamos en los cargos tenemos que abrirle puestos a las demás, o sea, eso sí está claro, esto es parte de abrirle espacio a todo el mundo.”</p> <p>Minuto (39:20 – 39:40) “Y yo sí creo que si tienen que hacer algo diferente de ser ellas mismas para llegar a cargos de liderazgo no vale la pena. Mejor dicho, parte de lo que tenemos que hacer es que esos cargos y esos espacios se abran para las mujeres siendo ellas, no asumiendo roles impostados.”</p> <p>Desde la academia se generana cambios cuando se empieza a ejercer liderazgo femenino: Minuto (16:45 – 17:05 y 37:30 – 38:00) “En EAFIT, Claudia ha sido una súper jefa, por mil razones: porque me cuestiona, porque me reta, porque me ha puesto a pensar sobre el liderazgo femenino. Estaba mirando una nueva dimensión de liderazgo femenino con Claudia de jefa, que ha sido súper interesante.”</p>
<p>Informante 10</p>	<p>Minuto (23:55 – 35:28)</p> <p>“Tienen que generar oportunidades para las mujeres, tienen que abrir los espacios, tienen que las instituciones del Estado, públicas y privadas, porque nos pasa en todas las entidades. Tienen que abrir esos roles y creer que la mujer es capaz.</p> <p>Yo pienso que eso lo hemos logrado porque hay muchas organizaciones de carácter privado que se han dado cuenta que cuando un perfil de la organización de alto nivel es una mujer, las cosas funcionan mejor.</p> <p>Las organizaciones generen los espacios, sigan generando las oportunidades, porque sí sé que hay todavía organizaciones que no creen o no están convencidas que una mujer puede ser capaz de llegar a liderar grandes temas y grandes proyectos.</p> <p>Las universidades, de hecho, yo hago parte del Consejo Superior de la Universidad Surcolombiana en representación de nuestro sector. Mire el liderazgo cómo se gana: yo hago parte del Consejo Gremial del Huila y, por normatividad, los gremios económicos deben hacer parte de las juntas directivas de entidades públicas.</p> <p>Mire que uno, cuando se gana un liderazgo, no busca cargos. En mi caso, por ejemplo, con el solo hecho de tener una buena imagen, contundencia y honestidad, pusieron mi nombre sobre la mesa para representar al sector económico.</p> <p>Eso sí, uno tiene que ser responsable. Yo no acepté la representación de la junta directiva del hospital porque no sé de salud. Uno no puede meterse en todo. Si se mete, es para trabajar y para que se vea el liderazgo; si no, se quemara.</p>

	<p>Hay que ponerse la coraza, porque a uno le caen muchos chaparrones, pero hay que aguantar y levantarse, porque si no, nunca se llega.</p> <p>Yo acá también tengo más mujeres en mi equipo. Mi revisora fiscal es mujer, mi contador es mujer, mi auxiliar contable es mujer. Siempre he dicho que en lo financiero es mejor tener mujeres porque somos más honestas. Eso a mí me ha funcionado.”</p>
Informante 11	<p>Minuto (59:56 – 1:01:27) "Yo he pasado por todo. Antes pensaba que las que tuvieran talento eran las que debían lanzarse, las que lo hicieran bien. Hoy creo que no son solo las que sean buenas, son todas, lo hagamos bien, regular o mal, porque así vamos a definir quiénes son las buenas. Es como el péndulo: queremos quedar en el medio, pero estamos a un lado y nos toca irnos hasta el otro.</p> <p>No es que si no son buenas no las vamos a apoyar. Tenemos que poner a dedo más mujeres en medicina, como se está haciendo con las cuotas del 50%. Salgan buenas, regulares o malas, no importa, tenemos que exponerlas. Cuando una mujer lo hace, se da cuenta de que puede y lo hace mejor cada vez."</p> <p>Minuto (1:02:00 – 1:02:15) "Habrán unas que digan que esto no es lo suyo y se queden con su familia, pero habrá otras que se queden hacia este lado y sí se abran espacio. Tenemos que exagerar los espacios con las mujeres para que eso cambie."</p> <p>Minuto (1:04:10 – 1:04:38) "Yo no quiero coach, quiero guía, alguien que se equivoque conmigo, que me diga por acá sí, por acá no, que me acompañe. Esas personas hacen toda la diferencia. A veces no tienen que ser mujeres, pero sí tienen que creer en ti y darte el espacio."</p> <p>“En la actualidad eso se conoce como Sponsorship, que es alguien que hace el acompañamiento permanente, se equivoca con uno, acompaña en las decisiones que uno tome y está al lado de uno más allá de ser un coach”</p>

7.6 Análisis de resultados

A partir de la tabulación y organización de las entrevistas realizadas, el siguiente paso en la metodología consistió en comparar las respuestas obtenidas entre las informantes para identificar enfoques similares y puntos de divergencia. Este análisis se realizó para cada objetivo específico con las preguntas que satisfacían su alcance. A partir de esto, se logró construir una síntesis interpretativa del juicio de expertas, engranando las perspectivas comunes y aportes individuales importantes para entender los retos del liderazgo femenino en las grandes empresas de Colombia.

Nota metodológica. Todos los fragmentos, citas y análisis presentados en este capítulo provienen de las entrevistas semiestructuradas realizadas por la autora entre agosto y septiembre de 2025 a once mujeres líderes de empresas y entidades públicas en Colombia. Las entrevistas son de carácter confidencial y se citan como *Informante 1* a *Informante 11* (comunicación personal).

Para el objetivo 1. Se analizaron las vivencias subjetivas y trayectorias de las informantes (Pregunta 1) y se encontraron los principales retos (Pregunta 2) que tuvieron que enfrentar estas líderes por el hecho de ser mujeres para alcanzar las diferentes posiciones profesionales a lo largo de sus vidas.

Se destaca de la experiencia de estas 11 mujeres y del relato de su trayectoria profesional los siguientes enfoques en común:

- Importancia del apoyo y rol de la familia primaria (Padres, hermanos y hermanas)
- Formación y educación continua
- Visibilidad por desempeño y resultados
- Vocación de servicio
- Cambios estratégicos de sector
- Liderazgo a temprana edad
- Acceso a los roles: empresas familiares, función pública o privada
- Redes de apoyo y relacionamiento
- Cultura organizacional masculina
- Barreras salariales
- Acoso y machismo normalizado

- Síndrome de la impostora
- Jefes autoritarios
- Relacionamiento con otras mujeres

En la tabla 13 se presenta cada uno de estos enfoques, su análisis y los obstáculos que cada uno implicó para las entrevistadas:

Tabla 14. Experiencia y obstáculos para alcanzar cargos de liderazgo

Enfoque	Análisis	Obstáculos identificados
Rol de la familia primaria	<p>Para la mayoría de las entrevistadas, el rol de su familia fue clave en su desarrollo como ser y como profesional, en muchos casos el apoyo y el trato igualitario les permitió entender a una temprana edad que no había diferencia entre hombres y mujeres.</p> <p>“Le agradezco a mis padres que ni me sobreprotegieron ni me subestimaron por ser mujer” (<i>Informante 5, min. 0:35–6:40</i>).</p>	<p>Hogares tradicionales en donde la mamá era ama de casa o el padre era machista, algunas entrevistadas tuvieron que vencer esa tradición arraigada a su familia.</p> <p>“Vengo de una familia tradicional donde mi mamá fue ama de casa, pero yo asumí otra visión: en mi hogar todos trabajamos” (<i>Informante 10, min. 0:22–8:30</i>).</p> <p>“Mi padre era italiano, los italianos son súper machistas. Me acuerdo cuando yo le dije que quería estudiar ingeniería, me dijo, las mujeres no estudian sino biología o bacteriología.” (<i>Informante 1, min. 6:15–6:48</i>)</p>
Formación y educación continua	<p>La importancia de prepararse constantemente fue fundamental para las entrevistadas, en sus perfiles profesionales, muchas son especialistas, magister o doctoras y han estado en continua capacitación, enriqueciendo desde sus áreas de competencia hasta sus habilidades de liderazgo.</p> <p>Para ellas es fundamental la formación y capacitación permanente, no importa el rol que hayan alcanzado ni la etapa en la que estén.</p>	<p>Ser mujer implica estar mucho más capacitadas porque se debe “demostrar el doble”</p> <p>“Obviamente, siempre he tenido que demostrar el doble, pero a mí lo que me ha ayudado es que soy muy buena en lo que hago, entonces como que eso me ha protegido un poco de ese sesgo de género.” (<i>Informante 1, min. 7:13–7:35</i>)</p>
Desempeño y resultados	<p>Además de estar capacitadas, las mujeres deben mostrar un buen desempeño que se mide con buenos resultados.</p> <p>La forma de ascender a cargos de liderazgo es demostrando lo capaz que se es y esto se hace tangible con logros en las empresas.</p> <p>Es reiterativo en las respuestas que muchas mujeres se legitiman en entornos empresariales gracias a la medición de sus resultados.</p>	<p>La visibilidad femenina y su aprobación en entornos laborales depende del mérito comprobable, más que de la confianza de las instituciones.</p> <p>Para la <i>Informante 1</i>, “los números, la facturación hablan de ti” (min. 0:03–4:01), mientras que la <i>Informante 10</i> enfatiza que “solo se demuestra con resultados” (min. 0:22–8:30).</p>

<p>Vocación de servicio</p>	<p>A partir de las respuestas de varias entrevistadas se infiere un liderazgo desde el ser, desde el servicio. Algunas hacen voluntariado, otras dan charlas y coaching de liderazgo femenino en diferentes sectores de la economía, muchas hacen parte de redes de mujeres líderes y dos entrevistadas han escrito libros relatando su experiencia y su forma de liderar.</p> <p>En su trayectoria, han tenido roles que les han permitido formar equipos pero también inspirarlos, y reconocen que no se llega a ser líder sin rodearse de un buen equipo.</p>	<p>En entornos institucionales rígidos puede ser difícil tener un liderazgo con vocación de servicio.</p> <p>“Mi propósito es que haya más organizaciones iguales aquí. Si yo lo pude hacer, lo pueden hacer todos proponiéndose poner el ser en el centro de las organizaciones, trabajando felices y generando resultados, pero desde el humano, desde entender al otro.” (<i>Informante 3, min. 2:57–6:41</i>)</p>
<p>Cambios estratégicos de sector</p>	<p>Algunas informantes coinciden en que cambiar de sector o de empresa es coherente con su deseo personal de ser felices de tener un propósito de bienestar más allá de la crítica o la ambición.</p> <p>Estos cambios a muchas les permitieron encontrar su verdadera vocación y escalar profesionalmente.</p> <p>La <i>Informante 2</i> afirma: “no era feliz porque no estaba desarrollando mi potencial, renuncié y me dijeron que estaba loca” (min. 0:58–2:06), mientras la <i>Informante 1</i> expresa que cambió a “una compañía más pequeña, pero que me ha gustado porque es un negocio muy diverso” (min. 0:03–4:01).</p>	<p>Existen juicios externos que enfrentan el deseo de bienestar versus el prestigio de una empresa o el reconocimiento de un cargo.</p>
<p>Liderazgo a temprana edad</p>	<p>Todas las entrevistadas iniciaron su liderazgo siendo muy jóvenes, recién egresadas de la Universidad se enfrentaron a dirigir equipos y a responsabilidades que usualmente se ven o se otorgan a personas con más experiencia.</p> <p>Esto implicó demostrar una madurez a temprana edad frente a pares y además trabajar una autoconfianza desde el inicio de sus trayectorias profesionales.</p>	<p>Lograr credibilidad en entornos donde la capacidad de liderar está asociada con la edad.</p> <p>“Al principio, cuando estaba más joven, sí sentía como ese tema un poco más complejo y más porque yo empecé en un ámbito tan político. En la política predominaban más los hombres. En la Junta Administradora Local éramos 12 y yo era una de 3 mujeres, además la más joven. Siempre trataban de callarme o decir ‘ay, no, la niña’.” (<i>Informante 4, min. 17:07–18:15</i>)</p>

		<p>“Un compañero me dice: tú estás bien, vas bien, pero eres muy chiquita todavía, no es tu momento” (<i>Informante 11, min. 17:24–22:18</i>)</p> <p>“A los 24 asumí la Gerencia General de la compañía familiar, que ya tenía alrededor de 800 empleados.” (<i>Informante 5, min. 0:35–6:40</i>)</p>
Acceso a los roles	<p>Las entrevistadas llegaron a ocupar sus roles por diferentes vías: algunas por empresas familiares, otras por ascenso en el sector privado, por trayectoria institucional y otras en empresas públicas.</p> <p>A pesar de las diferencias en los puntos de partida, se encuentra convergencia en el mérito y resultado necesario para mantenerse en esas posiciones y escalar. De acuerdo con la <i>Informante 10</i>, “el reto fue convencerlos de que una mujer es capaz” (min. 0:22–8:30), y para la <i>Informante 1</i>, “la facturación es lo que vale” (min. 0:03–4:01).</p>	<p>Las diferentes trayectorias indican que llegar al liderazgo, así este sea heredado, no garantiza la permanencia en él, si no hay una capacidad y prueba del valor en entornos jerárquicos y desafiantes para la mujer.</p>
Redes y relacionamiento	<p>Las entrevistadas tienen un punto importante en común y es la necesidad de tener redes de apoyo cerca de ellas, familiares, amigos, colegas, cuidadores. Esto permite tener cerca un soporte vital y sostener el liderazgo acompañado de las responsabilidades personales.</p> <p>Por otro lado, a lo largo de las trayectorias profesionales, las informantes coinciden en que el relacionamiento estratégico es muy importante, tanto con clientes, como con pares. Pertenecer a redes, hacer parte de gremios, de asociaciones tanto públicas como privadas, es una herramienta que permite visibilizarse, mantenerse y abrir caminos.</p>	<p>El ser cuidadores sigue siendo un rol femenino, equilibrar las responsabilidades personales con el entorno laboral y ante una ausencia de estructuras de cuidado o corresponsabilidad implica que las mujeres autogestionen el apoyo y busquen una red personal de soporte.</p> <p>“Tomé decisión de venirme sola con mis hijas a Medellín, sin red de apoyo. Construí una red de mujeres espectacular alrededor mío.” (<i>Informante 9, min. 17:09–33:28</i>)</p>
Cultura organizacional masculina	<p>En los diferentes sectores económicos: energético, salud, agropecuario, público, financiero. Existen patrones pasivos de discriminación de género, son ambientes tradicionalmente masculinos en donde a</p>	<p>Romper estereotipos que asocian el liderazgo con masculinidad y mantenerse en entornos estructuralmente masculinizados.</p>

	<p>algunas informantes se les cuestionó por su maternidad, edad o capacidad.</p> <p>“¿Y usted va a tener hijos?” (Informante 1, min. 6:41–7:12). En sectores industriales y energéticos, el machismo está naturalizado: “Una vez, la esposa de un empresario me dijo: ¿Qué se siente estar en un puesto de hombres?” (Informante 3, min. 22:57 – 8:39), o “No queremos mujeres porque son más miedosas” (Informante 6, min. 6:48–7:05). En el ámbito gremial, la <i>Informante 10</i> fue “la única mujer líder en 57 años” del Comité de ganaderos, evidenciando exclusión estructural.</p>	
Barreras salariales	<p>Algunas entrevistadas manifestaron desigualdad económica evidente “Para reemplazarme consiguieron a un hombre y le pagaron un 50% más” (<i>Informante 3, min. 2:57–6:41</i>). “Me ofrecieron inicialmente el 30% de lo que se ganaba mi jefe anterior” (<i>Informante 11, min. 33:10–34:12</i>).</p>	<p>Brecha salarial en el ejercicio de las mismas funciones, recibiendo los hombres mayor remuneración en comparación con su par mujer.</p>
Acoso y machismo normalizado	<p>Algunas entrevistadas indican que no sabían que habían sufrido de acoso o se habían enfrentado a situaciones machistas, hasta que no se formaron en ello y empezaron a identificar conductas que hasta entonces habían normalizado.</p> <p>El machismo en algunas ocasiones se disfrazó de humor, preocupación o emerge de forma pasiva. La <i>Informante 11</i> admite que antes “no lo identificaba, lo tenía normalizado, yo antes me reía incómoda y no decía nada” (min. 43:27–46:43). De manera similar, la <i>Informante 3</i> confiesa que fue “inconsciente de que había puertas que se me cerraban por ser mujer” (min. 2:57–6:41).</p>	<p>Normalizar el machismo, porque en la sociedad y en las instituciones las conductas sexistas son pasadas por alto o en algunas ocasiones ni siquiera se consideran acoso.</p> <p>“Y qué otro reto, el acoso. Yo antes no lo identificaba, lo tenía normalizado, como muchos en nuestra cultura. Estuve en un curso en Harvard y allí me di cuenta que muchos comentarios que había recibido eran acoso. Cosas como: ‘Esa bata está muy linda, pero mucho más lindo lo que hay debajo’. Yo antes me reía incómoda y no decía nada, pero ahora ya aprendí a poner el límite.” (<i>Informante 11, min. 43:27–46:43</i>)</p>
Síndrome de la impostora	<p>Algunas entrevistadas manifiestan haber sentido inseguridad ante el mérito o no sentirse a la altura de algún cargo, aun alcanzando posiciones de liderazgo en grandes empresas, además, identifican que las mujeres deben revalidarse constantemente en contextos donde son las únicas mujeres o donde se pone en duda su legitimidad.</p>	<p>Reconocer el valor propio y volver un hábito su reafirmación para pasar de la autocrítica a la autoconfianza.</p> <p>“También tuve el síndrome del impostor en muchos espacios, dudaba de si debía estar ahí. Pero aprendí a manejarlo confiando en mis capacidades y</p>

		apoyándome en el trabajo en equipo.” (<i>Informante 4, min. 27:17–29:27</i>).
Jefes autoritarios	<p>Muchas informantes, especialmente al inicio de sus carreras, tuvieron jefes que identificaron en muchas ocasiones como “tóxicos”, tanto hombres como mujeres que les permitieron reconocer el tipo de liderazgo que no querían ejercer a futuro.</p> <p>Personas autoritarias y controladores que no las opacaron y que por el contrario las motivaron a cambiar de área, a tomar un referente de lo que no querían ser y a tener la seguridad en el momento de poner límites.</p>	<p>Enfrentar estructuras jerárquicas basadas en el control, en la invalidación de las capacidades y en el miedo como herramienta de respeto. Además, transformar ese liderazgo en uno horizontal o colaborativo, empático y basado en la confianza.</p> <p>“Tuve un jefe tóxico durante cinco años, que fue súper difícil de manejar. Era de esos jefes que todo el tiempo te quieren apagar, que no reconocen tu trabajo, que hacen sentir que no eres suficiente. Eso fue muy duro porque yo era joven, mujer, y era un ambiente muy masculino.” (<i>Informante 2, min. 17:50–18:20</i>)</p> <p>“En esa consultora, las jefas eran muy duras y tenían esa filosofía de: a mí me tocó durísimo para llegar acá y si usted quiere llegar a un sitio como el que yo estoy, tiene que aprender como a mí me tocó” (<i>Informante 9, min. 17:09–33:28</i>)</p>
Relacionamiento con otras mujeres	<p>El relacionamiento entre mujeres, tiene dos aristas, por un lado, la red que se puede tejer entre mujeres y cómo ese círculo de sororidad abre caminos, inspira e impulsa a otras mujeres, además de encontrar entre ellas ese soporte vital para conciliar la vida laboral con la personal.</p> <p>Por otro lado, también se manifiesta aún competencia, rivalidad y un sesgo inconsciente de “trabajar con mujeres es más difícil” soportado en experiencias reales de relacionamiento complejo. “Yo no contrato mujeres porque son muy dramáticas y muy tóxicas” (<i>Informante 6, entrevista oral, 2025</i>).</p>	<p>Reconocer que la rivalidad entre mujeres es una herencia de estructuras patriarcales. Transformar esa competencia en lazos colaborativos, en acompañamiento, desmontar los sesgos y prejuicios y convertirlos en sororidad.</p>

Para el objetivo 2. A partir de los obstáculos identificados en el objetivo anterior, se agruparon en 4 grupos relevantes y se identificó cómo las entrevistadas sortearon estos retos que se les presentó a lo largo de su trayectoria por el hecho de ser mujer.

En la tabla 14 se identifican los obstáculos y estrategias para afrontarlos y vencerlos.

Tabla 15. Estrategias para alcanzar el liderazgo

Obstáculos identificados	Estrategias empleadas
<p>Estructuras culturales: Obstáculos externos asociados a una cultura machista tradicional y aceptada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sesgos de género: Demostrar el doble por ser mujer • Barreras salariales • Acoso y machismo normalizado 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación y educación continua fue una estrategia que usaron muchas mujeres para confrontar con seguridad cualquier duda que tuvieran ante sus méritos. Asimismo, contrarrestaron sesgos de género demostrando resultados medibles y generando resultados tangibles para sus empresas. • Poner límites con seguridad y asertividad ante comentarios o comportamientos machistas, demostrar su inconformidad y nombrar con propiedad situaciones machistas sin normalizarlas ni perpetuándolas por mínimas que estas pudieran parecer.
<p>Autoexigencia y validación: Obstáculos internos o psicológicos que son el resultado de una sociedad patriarcal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Síndrome de la impostora • Inseguridad en la toma de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • La preparación, capacitación y actualización permanente ofrecen seguridad y permiten enfrentar cualquier entorno. Así como el aprender a preguntar cuándo se tiene una duda, legítima decisiones y permite estar en aprendizaje continuo. • Una estrategia importante es recordar experiencias exitosas previas. Este ejercicio permite transformar la duda en autoconfianza. “Recordar cuando lo hice bien... me convenzo de que lo voy a volver a hacer.” (<i>Informante 11</i>, minuto 49:22–53:23). • Las mujeres deben tener “audacia política” y enfrentarse a decisiones sin ser perfeccionistas “En Presidencia me di cuenta que había que pedir los ascensos. Yo antes me quedaba callada, pero <i>ahí dije</i>: voy a pedir porque me siento absolutamente capaz. Lo peor que me podían decir era que no. <i>Lo pedí y me lo dieron.</i>” (Minuto 20:55–22:50) • Algunas entrevistadas reconocen la importancia del apoyo profesional, un coach o mentor que les brindaron herramientas para ordenar sus metas y enfrentar inseguridades.
<p>Conciliación entre vida personal y desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de redes de cuidado institucionales • Sobrecarga doméstica • Prejuicios por el rol cuidador 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir redes de apoyo, que pueden ser integradas por familiares o por amigos, esto permite tener un respaldo ante las necesidades de carácter personal que requieren una conciliación con las responsabilidades laborales. • El rol “cuidador” sigue siendo femenino, esto implicó para algunas mujeres tomar estrategias que les permitiera adaptarse, como priorizar en sus tomas de decisiones, reorganizar de tiempo y delegar tareas y responsabilidades. “En la Cámara de Comercio... mi jefe tomaba decisiones montando bicicleta los domingos con un compañero, y yo no podía estar porque tenía dos hijas.” (<i>Informante 9</i>, min. 17:09–33:28).

	<ul style="list-style-type: none"> • Resignificar el rol de cuidador y tomar de esta figura habilidades transferibles al liderazgo, como la empatía, el cuidado y la confianza.
<p>Liderazgo vertical y tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefes autoritarios • Competitividad entre mujeres • Prejuicios por ser una líder joven 	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de malas experiencias con el liderazgo, muchas mujeres tomaron esto como el ejemplo de lo que ellas no querían ser, y construyeron las bases de su liderazgo reconociendo lo que estaba mal para ellas y construyendo un tipo de liderazgo colaborativo, basado en la escucha y en la confianza. • Algunas entrevistadas admiten que no necesitan “masculinizar” su liderazgo, por el contrario, reconocen que las características femeninas les permite ejercer una autoridad genuina. • Eliminar el prejuicio inconsciente que “trabajar con mujeres es difícil” y que la rivalidad entre mujeres es estructural, ha permitido a las líderes abrir camino para otras mujeres, crear y pertenecer a redes de mujeres líderes siendo mentoras y además contratar en sus grupos a más mujeres. • Asumir retos sin importar la edad y sin autolimitarse, con creencias de no poder o no estar listas, por el contrario, las entrevistadas afrontaron los obstáculos preparándose profesionalmente y postulándose a cargos que usualmente los tomaban personas con mayor experiencia.

A lo largo de la trayectoria profesional de las entrevistadas se identifica que muchas de ellas reconocen la influencia positiva de mentores, guías y redes de apoyo. Algunas contaron con el soporte de líderes masculinos que les abrieron las puertas a las primeras oportunidades y confiaron en ellas, en muchos casos para impulsarlas a postularse a nuevos roles y, en otros, para respaldarlas en la toma de decisiones. Asimismo, a medida que escalaban en sus posiciones, varias buscaron el apoyo de *coaches* profesionales o el acompañamiento de mentores para fortalecer sus habilidades y su autoconfianza.

A su vez, muchas resaltaron la importancia de hacer parte de redes entre mujeres, reconociendo estos espacios como escenarios para aprender, compartir y visibilizar que todas están en la misma lucha y búsqueda de equidad. Además, dichas redes les permiten admirar a sus pares y ver en ellas ejemplos de liderazgo. Paralelamente, varias mujeres destacaron el apoyo

incondicional de sus familias, que las motivaron desde jóvenes, y que desde niñas no les inculcaron sesgos estructurales de género; por el contrario, fueron justos en su educación y las sostuvieron emocionalmente a lo largo de sus carreras, siendo en algunos casos la madre o el padre los primeros modelos a seguir.

Las entrevistas evidencian un acompañamiento familiar, institucional o profesional, pero más allá de depender de un solo modelo, las participantes construyeron sus propias redes de inspiración, en las que aquellas que no tuvieron una guía inicial la desarrollaron a partir de sus propios valores y aprendizajes. Hoy, muchas de ellas se han convertido en esa fuente de inspiración y guía para otras mujeres que inician su camino hacia el liderazgo.

Para el objetivo 3 se plantearon preguntas sobre las características femeninas que se pueden percibir en el liderazgo y los facilitadores que pudieron influenciar las trayectorias de las informantes por el hecho de ser mujer.

A partir de las respuestas obtenidas, se identificó que las mujeres reconocen muchas características importantes por su condición en su forma de liderar, entre ellas:

- Empatía y capacidad de escucha: Esto les ha permitido conectar emocionalmente con los equipos, comprender sus necesidades (personales o laborales), y crear espacios de confianza.
- Creación de equipos: Algunas informantes destacan la capacidad femenina de articular grupos, crear consensos y evitar las estructuras jerárquicas rígidas o con tendencia al control.

- Cuidado: El don natural femenino del cuidado, les permite percibir estados de emocionales incluso intuitivamente y con ello fomentar el bienestar tanto físico como emocional.
- Organización y capacidad multitarea: Muchas informantes manifiestan la fortaleza femenina de la organización, incluso al punto de preferir contratar a una mujer para tareas que requieren esta habilidad. Además, la disciplina otorga la capacidad de desarrollar múltiples tareas con buenos resultados.
- Resiliencia: Se manifiesta la idea de tomar los retos y no importa si se cae, levantarse y enfrentar con serenidad nuevamente los desafíos.
- Comunicación asertiva: Algunas mujeres indican que obtienen mejores resultados siendo firmes y seguras en sus conversaciones, pero a la vez respetuosas, empáticas y serenas.
- Capacidad de observación: Esta característica permite entender los entornos, ser sensible ante lo que sucede alrededor y anticiparse con estrategias ante los conflictos.

El liderazgo femenino de las mujeres entrevistadas, indica una construcción desde un enfoque empático, del cuidado, de la confianza y del ser. En donde las capacidades técnicas y los resultados son importantes, pero se valora más el cómo se obtienen. No es un liderazgo que se opone al masculino, pero que sí evoluciona al integrar una conexión emocional con los equipos, que permite mejores engranajes, higiene del cuidado y un enfoque colaborativo.

Asimismo, se identificaron los principales facilitadores que han experimentado las mujeres entrevistadas:

- Perfeccionismo: El querer hacer todo bien permite que las mujeres estén atentas al detalle y se aseguren de obtener los mejores resultados de principio al fin. Como lo indica la

informante 11 “Además, yo veo que en medicina está descrito que a las mujeres cirujanas les va mejor en los desenlaces postoperatorios porque están más encima del cuidado de su paciente, lo siguen y lo siguen, y eso se refleja en resultados más positivos.”

- **Ética y honestidad:** Este facilitador asocia a la mujer con responsabilidad en el manejo de recursos, además de confianza y transparencia.
- **Vocación de servicio:** Asociado con el cuidado y la empatía, las mujeres al ser vistas en un rol de servicio y propósito social, se identifican como personas que promueven el bienestar colectivo y transforman equipos.
- **Capacidad de escucha:** Esta característica inherente de la mujer permite construir espacios colaborativos y un ambiente corporativo apacigua conflictos.
- **Ser apasionadas:** Manteniendo la barrera presente de la pasión versus la intensidad, esto permite a las mujeres comprometerse muchos más con las labores, sacarlas adelante y estar pendientes de los resultados hasta el final.
- **Redes de apoyo:** Tener y construir redes de apoyo y confianza les ha permitido a varias de las entrevistadas sostener sus trayectorias y equilibrar la vida personal con el ámbito profesional.
- **Reputación profesional:** Definir una marca personal siendo coherentes, éticas y demostrando resultados, les ha facilitado a algunas mujeres entrevistadas mostrarse seguras en los cargos asumidos y ser percibidas como tal.

Las mujeres entrevistadas tomaron estos facilitadores y los transformaron de estereotipos en recursos para su liderazgo, dentro de organizaciones que tradicionalmente no los reconocían. A través de ellas se ha evidenciado que ser mujer no es solo una condición biológica, sino también

una construcción a partir de experiencias y aprendizajes, en la que logran que la escucha, el cuidado y la empatía las diferencien por su capacidad para liderar equipos.

Para el objetivo 4, se identificaron los desafíos que enfrentarán las mujeres líderes en los próximos 10 años, cómo ellas deben prepararse desde ya para afrontarlos y qué cambios estructurales deben darse para facilitar este camino.

En la **Tabla 16** se presentan los retos futuros, las estrategias que deben desarrollar las mujeres y los cambios estructurales (en instituciones, empresas, Estado) que deben lograrse para afrontar dichos retos.

Tabla 16. Desafíos futuros y estrategias

Desafíos	Estrategias personales	Cambios estructurales
<ul style="list-style-type: none"> Brecha en carreras STEM Transformación tecnológica Educación financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Formarse en inteligencia artificial, en data y en tendencias. Estar al día en finanzas, conocer financieramente la empresa y hablar con propiedad de este tema Estar actualizadas en tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la participación femenina desde el colegio y en las universidades en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Promover programas y becas en tecnología en las regiones del país.
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de carrera Visibilidad Tomar riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> “Creérsela”, confiar en las capacidades y ser menos perfeccionistas. Diseñar el plan de carrera y autogestionarse Exponerse y tomar riesgos Se debe trabajar individualmente en la autoconfianza y seguridad, en la “audacia política” esto se puede lograr con el acompañamiento de un coach o mentor profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener semilleros en las empresas para identificar y promover talentos femeninos y asimismo desarrollar planes de carrera para mujeres líderes. Programas corporativos y rutas de preparación a cargos de liderazgo. Programas promovidos por las organizaciones sobre la “autogestión”
<ul style="list-style-type: none"> Sesgos de género culturales 	<ul style="list-style-type: none"> Poner límites y frenar comentarios sin normalizar ni minimizar, en todos los contextos de la vida. Trabajar en los sesgos propios y ajenos Construir sororidad y abrir caminos a otras mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> Desde las familias y en la primera infancia promover la equidad de género, crianzas sin sesgo de género. Realizar en las organizaciones campañas continuas de conciencia que no solo la integren mujeres, sino que se cuente también con hombres aliados
<ul style="list-style-type: none"> Conciliación vida personal y laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Construir redes de apoyo Gestión emocional y priorización de responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones y el Estado deben promover infraestructura del cuidado como, por ejemplo: guarderías. Actualmente las leyes incentivan que el rol cuidador sea de la mujer, se necesitan cambios estructurales que

		<p>promuevan la corresponsabilidad en la crianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las empresas y quienes tienen a cargo la selección de talento deben eliminar el prejuicio de la capacidad y disponibilidad laboral de una mujer por ser madre.
<ul style="list-style-type: none"> Síndrome de la impostora Autoestima Inteligencia emocional 	<ul style="list-style-type: none"> Tener el acompañamiento profesional en una terapia psicológica, para identificar inseguridades, trabajar en ellas y gestionarlas. Capacitarse en habilidades blandas Hacer parte de redes femeninas y ser mentoras de mujeres que vienen haciendo carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones deben promover programas formales de “Sponsorship” (acompañamiento activo) o mentorías, que no sea solo un apoyo o guía técnica, sino también un aliado en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Desde los colegios se deben integrar la academia con la gestión de habilidades blandas e inteligencia emocional.
<ul style="list-style-type: none"> Igualdad salarial Acceso a oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Romper techos de cristal y brecha salarial, con visibilidad y pidiendo directamente hacer parte de procesos, ascensos e igualdad salarial. Desde el rol que se ocupe, no perpetuar los círculos de privilegios 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un debate entre ley de cuotas vs la meritocracia, sin embargo, más allá de cumplir el indicador, las empresas deben dar acceso a las mujeres igual que a los hombres. Una vez ellas tengan la oportunidad de acceder, deben lograr su permanencia con las capacidades que hayan desarrollado. El Estado y las agremiaciones deben promover políticas de equidad salarial y sucesión. El Estado debe ser garante que la edad no sea un impedimento para que las mujeres accedan a juntas directivas. Existe una discriminación entre las mujeres mayores de 60 años vs los hombres de la misma edad. Generar políticas públicas, dado que hay una brecha de género en el sistema de pensiones, la edad de jubilación de la mujer es 5

		años antes que el hombre, con las mismas semanas cotizadas.
--	--	---

Según el juicio calificado de 11 expertas se identificaron los retos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y a juntas directivas en las grandes empresas de Colombia, sus estrategias para afrontarlos y su visión a futuro, esto permitió analizar cada uno de sus enfoques y con ello determinar aspectos relevantes que deberían acoger las organizaciones que quieran aumentar la participación femenina en sus políticas internas, como lo son:

1. Formación del talento femenino:

- Crear espacios exclusivos para trabajar temas del ser: Autopercepción, gestión de inseguridades, toma de decisiones, fortalecimiento del autocuidado y gestión emocional.
- Desarrollar “semilleros de liderazgo” que permiten identificar y promover el talento femenino y construir en conjunto planes de carrera.
- Establecer programas de *sponsorship*, en donde mentores o mentoras con experiencia, acompañen a las mujeres que inicien su trayectoria profesional, articulando los planes definidos en los semilleros.
- Política de capacitación en liderazgo, finanzas y tecnología. Además de formaciones técnicas a las que las mujeres puedan acceder de acuerdo a las necesidades que ellas identifiquen en su plan de carrera.

2. Conciliación y respeto por la vida personal

- Implementar redes de cuidado para aquellas mujeres que quieran avanzar en su carrera, pero que tienen que atender su vida familiar en paralelo. Tener sistemas de guarderías, horarios flexibles, alternancia con el trabajo remoto. Además, gestionar desde talento humano licencias paternales equitativas.
- Promover en las organizaciones la corresponsabilidad, incentivar a aquellos hombres que asumen su rol cuidador. Desarrollar campañas institucionales que sensibilicen sobre la igualdad de género en la vida familiar y en las responsabilidades domésticas.

3. Cultura organizacional y prevención de sesgos

- Crear mecanismos de revisión y denuncia frente a brechas salariales y cargas laborales desiguales. Que sean auditables y garanticen su transparencia.
- Ofrecer formación continua para todos los niveles jerárquicos de lenguaje sexista, sesgos inconscientes, discriminación y acoso.
- Visibilizar casos de éxito de mujeres que lideraron o alcanzaron logros importantes dentro de la empresa y esto promueva, primero los modelos a seguir y segundo la sororidad.
- Desarrollar mecanismos de medición del impacto de la participación femenina en cargos de liderazgo. Cuantificar beneficios como la satisfacción laboral del grupo, la permanencia laboral, la productividad y con ello, sustentar la importancia de las capacidades de las mujeres en cargos de tomas de decisiones.

4. Acceso y oportunidades

- Garantizar que en todas las convocatorias exista la representación femenina en las etapas finales de evaluación sin comprometer la meritocracia.
- Incentivar programas de vinculación de mujeres que han hecho pausa por maternidad o cuidados familiares y quieren retomar su vida laboral.

Para implementar las políticas mencionadas, es importante que las empresas y organizaciones:

1. Realicen un diagnóstico inicial de la participación femenina y de las brechas de género que existen al interior de sus procesos.
2. Integren las estrategias con el área de talento humano, designando responsables de la ejecución de las mismas y un seguimiento continuo.
3. Conformen comités de equidad de género con participación mixta y equilibrada.
4. Reporten en informes de sostenibilidad anual, los programas de equidad de género que se tienen y las mediciones de los resultados de estos.
5. Generen alianzas con la academia y con las redes femeninas para fortalecer la formación y el acceso a mentorías.
6. Establezcan indicadores de cumplimiento de cada política implementada, por ejemplo: número de mujeres líderes, satisfacción laboral, programas de mentorías iniciados y culminados, promoción de mujeres, contratación femenina, entre otros.

8. CONCLUSIONES

1. Frente al objetivo de conocer la experiencia o vivencia subjetiva de las mujeres expertas y con ello los mayores obstáculos que han enfrentado en su condición de mujer para alcanzar las posiciones que han ocupado a lo largo de su trayectoria profesional, se puede concluir que las historias de todas las mujeres entrevistadas sugieren experiencias muy diferentes, algunas lideran empresas familiares, otras tuvieron que pasar por diferentes cargos y cambiar de sectores económicos para alcanzar altas posiciones; son mujeres de diferentes orígenes culturales, algunas del campo, otras de ciudades capitales. Algunas tuvieron privilegios desde muy jóvenes y otras por el contrario los alcanzaron con el tiempo. Estas mujeres están distribuidas en diferentes sectores de la economía del país, energético, de salud, de educación, tecnológico, público, entre otros.

Sin embargo, a pesar de todas estas diferencias de experiencia de vida, las 11 mujeres colombianas están todas bajo el mismo contexto estructural, herencia cultural, bajo un mismo sistema económico, lo que las hizo enfrentar obstáculos muy similares, el machismo normalizado, ser juzgadas por su edad, algunas fueron cuestionadas por su maternidad, otras se encontraron en disyuntivas por tener que elegir entre su vida personal y su desarrollo profesional. Algunas entrevistadas enfrentaron brechas salariales y techos de cristal y muchas admitieron sentir inseguridad en ciertos momentos de su vida y enfrentarse al síndrome de la impostora.

2. Con respecto al objetivo de identificar cuáles fueron las estrategias que estas mujeres emplearon para superar esos obstáculos y/o cómo los lograron sortear, se pudo identificar

que lo que las hizo llegar al liderazgo y mantenerse en él fue “creésela”, pensar desde muy temprana edad que no había una diferencia por ser mujer, ellas nunca se creyeron inferiores o con menos capacidades, asumieron riesgos y se abrieron caminos. En su mayoría, tuvieron familias que desde niñas promovieron sus capacidades y no les fomentaron sesgos de género.

Por otro lado, son mujeres que se mantienen en formación constante, tanto técnicamente como en sus habilidades blandas. Promueven el relacionamiento y las redes de apoyo y en su mayoría resaltan la importancia del acompañamiento profesional y la mentoría. En los momentos que tuvieron dudas o se auto cuestionaron, muchas de ellas se recordaron las veces que fueron exitosas, desarrollaron estrategias de autogestión y fueron resilientes.

3. Para el objetivo de definir cuáles son los facilitadores que las mujeres entrevistadas han percibido por el hecho de ser mujeres, se puede establecer que las expertas identifican características y facilitadores femeninos como la empatía, el cuidado, la comunicación, la capacidad de crear equipos, como aliados en la construcción de su estilo de liderazgo. Además, estos les han permitido mejorar climas laborales, entender a sus colaboradores, anticiparse con estrategias de bienestar que se materializan en mejores resultados. Las mujeres indican que no se debe “masculinizar” la forma de liderar, por el contrario, las cualidades femeninas como la pasión y el perfeccionismo, se pueden volver aliados si se saben administrar y poner al servicio colectivo.

4. En el objetivo de establecer a partir de las entrevistas, cuáles serán a futuro en un escenario a 10 años, los mayores desafíos de las mujeres líderes y cuáles serán las estrategias que se deben ir desarrollando para afrontar y superar estos desafíos y con ello, ocupar estas altas posiciones en el ejercicio del liderazgo, se definieron importantes retos, principalmente los asociados a sistemas y estructuras arraigadas, como un Estado que con sus leyes no promueve la equidad de género, una sociedad machista que ha normalizado el lenguaje sexista y los comentarios misóginos, brechas salariales, acceso limitado a oportunidades, la creencia aceptada del rol cuidador exclusivo para la mujer y con ello una recarga en labores domésticas. Adicional, se admiten desafíos ligados a la gestión emocional de la mujer.

Las principales estrategias que las mujeres deben desarrollar desde ya y con vista al futuro, son la construcción de un plan de carrera y con ello trabajar en la autogestión, prepararse académica y profesionalmente, trabajar en las habilidades de liderazgo, asumir retos y ganar autoconfianza. Mientras tanto, las organizaciones deben transformar sus políticas internas, garantizando acceso a oportunidades, pero también promoviendo desde su interior el desarrollo del talento femenino, tener programas de mentoría y acompañamiento, cerrar brechas de género. El Estado, por su parte, debe aliarse con las redes femeninas para escuchar sus necesidades, reevaluar las leyes de equidad de género (ley de cuotas, sistema pensional, licencia de maternidad) y ser garante del cumplimiento de las políticas del empresariado.

Las instituciones académicas son las bases de del desarrollo del ser, desde los colegios se deben promover los programas de habilidades blandas, de autoconocimiento y

autogestión. Frenar los sesgos de género e incentivar el crecimiento femenino. Las universidades deben crear alianzas con las redes femeninas y con las organizaciones para soportar y fortalecer las políticas de inclusión.

Finalmente, todas las instancias de la sociedad, las familias, las academias, el Estado, las empresas, deben romper los círculos de privilegios; no es lo mismo las oportunidades que tiene una mujer blanca con dinero, que las que tiene una mujer negra sin recursos, si bien hay brechas de género, también hay discriminación por sexo, recursos y raza.

5. Este análisis de los retos femeninos a partir de las experiencias de mujeres expertas y admirables, revela una realidad importante, es difícil lograr cambiar el sistema en poco tiempo; para alcanzar mayor acceso a las oportunidades, hay muchas redes femeninas trabajando, hay organizaciones sin ánimo de lucro generando oportunidades y abriendo caminos, pero mientras el sistema cambia y esto será con años de trabajo conjunto, el desafío lo tenemos las mujeres. Las mujeres tenemos que vencer un sesgo propio producto de una herencia patriarcal, debemos luchar contra el autosabotaje, estar seguras de nuestras capacidades y vencer ese síndrome de la impostora que aparece de vez en cuando y nos frena en la toma de riesgos. Lo más importante es derrotar nosotras mismas el prejuicio ante otras mujeres, si trabajamos en la sororidad nos vamos a abrir caminos unas a otras, van a existir modelos femeninos a seguir y mentoras genuinas con aprendices abiertas al conocimiento. No es un camino fácil el autoconocimiento, debemos identificar nuestra etapa de contribución, saber qué queremos alcanzar y cómo queremos hacerlo. Para ello debemos soltar el control, aceptar nuestra vulnerabilidad humana y apoyarnos en profesionales, buscar terapias de diferentes ramas profesionales y

dependiendo de la necesidad. Pero lo más valioso será entender que no estamos en una rivalidad con los hombres, estamos en una búsqueda de la equidad y eso inicia en creernos capaces, luchar y lograr lo que nos proponemos.

9. REFERENCIAS

Aerocivil. (s. f.). Aerocivil [página institucional].

<https://www.aerocivil.gov.co/publicaciones/3088/aerocivil/>

Amaya Vásquez, E. A. (s. f.). *La mujer en el trabajo*. Archivo General de la Nación – Alcaldía Mayor de Bogotá.

Andersen, C. C. (2018). *Getting to the root of #MeToo—Through the Fourth Wave of Feminism*. Aarhus University.

Arrom, S. M. (1985). *The Women of Mexico City, 1790–1857*. Stanford University Press.

Avendaño, N. G. (s. f.). Perfil profesional [Perfil de LinkedIn]. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/in/natasha-avenda%C3%B1o-g-ph-d-5223759/>

Barco, A., Solano, C., Vélez-Valencia, C., Villegas, I. & Ortiz, J. (2025). *Equidad de género en empresas colombianas: Análisis de informes de sostenibilidad y tendencias 2025*. Gerencia y Empresa. Universidad EAFIT.

BBC Mundo. (2020, junio 7). La increíble historia de Betsabé Espinal, la joven que lideró la primera huelga femenina en Colombia. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52943603>

BBVA. (s. f.). Machine learning: Aprendizaje automático.

<https://www.bbva.com/es/innovacion/machine-learning-que-es-y-como-funciona/>

Becerra, Á. (2020, junio 7). La increíble historia de Betsabé Espinal. BBC Mundo.

Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354–364. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.4.354>

Blanchard, P., Monsalvo, A., Romano, L. & Aracil, R. (1995). *El trabajo en la historia*. Siglo XXI Editores.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s. f.). Ley de transparencia y planeación – Informes institucionales. <https://www.ccb.org.co/camara-comercio-bogota/ley-de-transparencia/planeacion-presupuesto-informes>

Cancillería de Colombia. (2024). Ley 2365 de 2024. <https://www.cancilleria.gov.co>

Cárdenas, Y. R. (s. f.). Perfil profesional [Perfil de LinkedIn]. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/in/yennyroc%C3%ADoc%C3%A1rdenas/?originalSubdomain=co>

Center for Creative Leadership. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley.

Centro de Estudios en Gobierno Corporativo [CEGC]. (2023). *Informe sobre participación de mujeres en juntas directivas en Colombia*. CEGC.

CEPAL. (2018). Brechas de género en los mercados laborales de América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>

Chamberlain, P. (2016). Affective temporality: Towards a fourth wave. *Gender and Education*, 28(3), 458–465. <https://doi.org/10.1080/09540253.2015.1108304>

Clance, P. R. & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>

Comité de Ganaderos del Huila. (s. f.). Noticias. <https://comitedeganaderosdelhuila.org/noticias/>

Congreso de la República de Colombia. (2010). Ley 1413 de 2010. *Diario Oficial* No. 47.891.

Congreso de la República. (2024). Ley 2375 de 2024 – Entornos Seguros. <https://www.senado.gov.co>

Crenshaw, K. W. (1989). *Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics*. University of Chicago Legal Forum.

Datanyze. (s. f.). Perfil de empresa – Ackermann International.

<https://www.datanyze.com/companies/ackermann-international/446630666>

De Beauvoir, S. (1949). *Le deuxième sexe* [El segundo sexo]. Gallimard.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2021). Boletín técnico: Brecha de género en ingresos laborales. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

<https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023). Boletín técnico: Cuenta Satélite de Economía del Cuidado (CSEC) 2021–2023 provisional.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/bol-CSEC-MTA-2023p.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] & Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). Brechas de género en empleo y salarios en Colombia. DANE; OIT.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2024). Boletín técnico: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) – Enero 2024.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-ene2024.pdf>

Diversas e Inclusiones. (2025, enero 26). Revisar el círculo de los privilegios: Un llamado a la reflexión y la acción transformadora en tiempos complejos.

<https://diversasinclusiones.com/2025/01/26/revisar-el-circulo-de-los-privilegios-un-llamado-a-la-reflexion-y-la-accion-transformadora-en-tiempos-complejos>

Drucker, P. F. (2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2005/01/managing-oneself>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.

El País. (2022, febrero 21). Causa Justa: La Corte despenaliza el aborto hasta la semana 24.

<https://elpais.com>

El País. (2024, marzo 10). Reforma laboral 2024: Cambios en jornada y beneficios.

<https://elpais.com>

El País. (2025, enero 18). Política Nacional de Cuidado: Avances para la igualdad.

<https://elpais.com>

El Tiempo. (2024, julio 3). Ley 2397 de 2024 promueve la participación femenina en infraestructura. <https://www.eltiempo.com>

EMIS. (2024). Emerging Markets Information Service. <https://www.emis.com>

Encyclopaedia Britannica. (s. f.). Intersectionality.

<https://www.britannica.com/topic/intersectionality>

Evans, S. M. (2015). *Tidal waves: How women changed America at century's end*. Free Press.

Fierro, P. H. (s. f.). Perfil profesional [Perfil de LinkedIn]. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/in/patriciahfierro/>

Follett, M. P. (1941). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (H. C. Metcalf & L. Urwick, Eds.). Harper & Brothers.

Forbes. (2023). KPMG study: Women executives and the impostor phenomenon.

<https://www.forbes.com>

Función Pública. (2021). Ley 2114 de 2021: Modificación de las licencias de maternidad y paternidad en Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co>

García, M. (s. f.). Perfil profesional [Perfil de LinkedIn]. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/in/marcela-garc%C3%ADa-a7b12630/>

Harvard Business School. (s. f.). The role of leaders. Institute for Strategy and Competitiveness.

<https://www.hbs.edu/competitiveness>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hewitt, N. A. (2012). *Feminist frequencies: Regenerating the wave metaphor*. *Feminist Studies*, 38(3), 658–680

Hobsbawm, E. (1962). *The age of revolution: Europe, 1789–1848*. Weidenfeld & Nicolson.

Hooks, B. (2000). *Feminism is for everybody: Passionate politics*. South End Press.

Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986, marzo 24). The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, p. D1.

Insights Lotus Center. (2022, marzo 7). Wheel of power and privilege.

<https://insights.lotuscenter.org/2022/03/07/wheel-of-power-privilege>

Instituto de las Mujeres. (2019). *Informe sobre la evolución de las olas del feminismo*. Gobierno de México.

Kessler-Harris, A. (2001). *In pursuit of equity: Women, men, and the quest for economic citizenship in 20th-century America*. Oxford University Press.

Korn Ferry International. (s. f.). Four stages® of contribution model. <https://www.kornferry.com>

Korn Ferry. (2022). The real gap: Fixing the gender pay divide. Korn Ferry Hay Group.

https://www.wobturkiye.org/assets/node_modules/source/pdf/kfhg_gender_pay_gap_whitepaper.pdf

Landucci, A. M. (s. f.). Perfil Profesional [Perfil de LinkedIn]. LinkedIn.

<https://co.linkedin.com/in/alanducci>

Leader, K. J. (2015). *On Why Stories Matter* [Reseña del libro *Why Stories Matter: The Political Grammar of Feminist Theory*, de C. Hemmings]. *Storytelling, Self & Society*, 11(1), 147–152.

<https://www.lse.ac.uk/gender/assets/documents/people/Hemmings-Storytelling-Self-and-Society.pdf>

Lear, M. W. (1968, March 10). The second feminist wave. *The New York Times Magazine*, 24–31.

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial* No. 44.078.

Ley 905 de 2004. Por la cual se modifica la Ley 590 de 2000. *Diario Oficial* No. 45.628.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT]. (2019, 5 de junio). Decreto 957 de 2019. MinCIT.

Munro, E. (2013). Feminism: A fourth wave? *Political Insight*, 4(2), 22–25.

<https://doi.org/10.1111/2041-9066.12021>

Naciones Unidas. (2022). Informe de igualdad de género en la participación política y económica. ONU Mujeres.

OCDE. (2023). Panorama de las mujeres jóvenes en América Latina. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org>

Offen, K. (2000). *European feminism, 1700–1950: A political history*. Stanford University Press.

Ortner, S. B. (1974). Is female to male as nature is to culture? En M. Z. Rosaldo & L. Lamphere (Eds.), *Woman, culture, and society* (pp. 67–87). Stanford University Press.

Radio Nacional de Colombia. (2023, marzo 8). Momentos en la historia de Colombia que fueron hitos para las mujeres. <https://www.radionacional.co>

Revista Semana. (2024, mayo 10). Corte Constitucional amplía la Ley de Cuotas: 50 % de mujeres en cargos directivos del Estado. <https://www.semana.com>

Riaño Salgar, M. V. (s. f.). Perfil profesional [Perfil de LinkedIn]. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/in/maria-victoria-riano-salgar/>

SAS. (s. f.). Big data: Gran volumen de datos. https://www.sas.com/es_co/insights/big-data/what-is-big-data.html

Scott, J. W. (1988). *Gender and the politics of history*. Columbia University Press.

Segato, R. L. (2016). *La guerra contra las mujeres*. Traficantes de Sueños.

Steinem, G. (1972). *A woman without a man is like a fish without a bicycle*. Ms. Magazine.

Viveros Vigoya, M. (2016). *La interseccionalidad: Una aproximación situada a la dominación*. En *La interseccionalidad en debate*. Universidad Nacional de Colombia.

Walker, R. (1992). Becoming the third wave. *Ms. Magazine*, 2(4), 39–41.

Wharton School. (2016, otoño). Leadership without limits. *Wharton Magazine*. University of Pennsylvania. <https://magazine.wharton.upenn.edu>

World Economic Forum. (2023). Global risks report 2023. <https://www.weforum.org/reports>

10. ANEXOS

Anexo 1.

ENTREVISTA PROYECTO DE GRADO

“ANÁLISIS DE LOS RETOS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS GRANDES EMPRESAS DE COLOMBIA”

UNIVERSIDAD EAFIT - MBA BOGOTÁ

El objetivo de la presente entrevista semiestructurada, es satisfacer el objetivo del trabajo de grado que busca analizar los retos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y a juntas directivas en las grandes empresas de Colombia, según el juicio calificado de expertas que hayan ocupado posiciones de alta dirección en dichas empresas, con el propósito de contribuir a la definición de políticas internas de las organizaciones que quieran aumentar la participación femenina.

1. ¿Cuál ha sido su trayectoria profesional para llegar al cargo que actualmente desempeña?
Por favor cuéntenos cuál es su rol actualmente.
2. Relátenos los mayores obstáculos que por ser mujer y bajo su criterio ha tenido que enfrentar para alcanzar su actual posición.
3. A partir de los obstáculos mencionados, ¿cuáles fueron las estrategias que empleó para superar los retos presentados por el hecho de ser mujer y cómo logró sortearlos?
4. A lo largo de su trayectoria, ¿ha tenido modelos a seguir, guías o apoyo de figuras (personas, instituciones, academia, Estado) para afrontar estos retos o para inspirarse a alcanzarlos?

5. El ser líder, implica tener algunas características o habilidades como la empatía, la comunicación, el trabajo en equipo, que usualmente se perciben en las mujeres ¿Ha identificado algún beneficio al tener estas características o ser percibida de esta manera?
6. Si pudiera resumir los principales facilitadores que ha experimentado por el hecho de ser mujer, ¿cuáles serían los más importantes y cómo cree que han influido en su carrera y en su vida personal?
7. En su opinión, ¿cuáles cree que serán los principales desafíos que enfrentarán las mujeres líderes en los próximos 10 años?
8. ¿Qué tipo de estrategias considera que las mujeres deberían empezar a desarrollar en la actualidad para prepararse y superar los retos del futuro?
9. Desde su experiencia, ¿qué cambios deberían impulsarse hoy (desde las instituciones, la academia, el Estado y las empresas) para facilitar el camino a las líderes del mañana?

Anexo 2.

Consentimiento Informado

Bogotá, ___ de _____ del 2025

A QUIEN PUEDA INTERESAR

Asunto: Consentimiento informado de participación entrevista semiestructurada

Yo, _____ identificado (a) con _____ No. _____ expedida en _____ he sido invitado a participar en el proceso investigativo del proyecto de grado “ANÁLISIS DE LOS RETOS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS GRANDES EMPRESAS DE COLOMBIA” mediante una entrevista semiestructurada realizada por la estudiante Diana Vanessa Perdomo Cárdenas, autora de este proyecto, quien cursa actualmente la Maestría en Administración de Negocios MBA de la Universidad EAFIT.

Notifico que he sido informada con claridad de que:

- La entrevista tiene dos propósitos: (1) obtener conocimientos no disponibles en fuentes secundarias, que pueden complementar la información sobre la problemática analizada. (2) Evaluar la pertinencia, beneficios y posibles brechas del prototipo del instrumento resultante de la investigación, para así poder mejorarlo con miras a futuras implementaciones.
- El beneficio participar en la presente investigación es el reconocimiento dentro del entregable académico que será publicado en el repositorio de tesis de grado de la Universidad EAFIT. Y no incluye una compensación económica ni material.

- El riesgo de participar en la entrevista se podría relacionar con la malinterpretación y uso indebido de la información y que este está siendo mitigado con las presentes aclaraciones y disposiciones que libremente puedo solicitar a la autora del proyecto de grado, y de las que dejo constancia en este mismo documento más adelante.
- La entrevista tendrá una duración máxima de 60 minutos y mi participación es totalmente voluntaria, estando en libertad de terminar mi participación en cualquier momento.
- La entrevista será grabada, transcrita y archivada en medio electrónico, y podré solicitar que se me entregue una copia de considerarlo necesario.
- La autora se referirá a mi persona como sujeto experto para el alcance de la investigación y tienen la intención de reportar mi nombre dentro del capítulo de metodología.
- La información recopilada será procesada y tratada para (1) complementar el capítulo de hallazgos del entregable académico (2) como soporte de la aplicación metodológica y (3) posibles mejoras del instrumento de acuerdo con las recomendaciones que yo misma proporcione.

Dicho esto, hago constar que, (1) entiendo el alcance de la entrevista (2) acepto mi participación libre y voluntaria en la entrevista bajo las aclaraciones previas y (3) he discutido adicionalmente las siguientes disposiciones (marcar N/A si no existen), las cuales han sido aceptadas por la autora del presente proceso investigativo:

Realizado con referencia a:

Universidad EAFIT (n.d.). Formato de consentimiento informado. Recuperado de

<https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/cbcd4afb-578f-41cb-8bdd-508ed5beca4e/download>