

PROYECTO · H

Liderazgo Masculino

para la Diversidad,
Equidad e Inclusión



VOLUMEN 3



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



CEGC

Centro de Estudios en
Gobierno Corporativo · CESA



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

PROYECTO · H

LIDERAZGO MASCULINO

para la Diversidad,
Equidad e Inclusión



VOLUMEN 3

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Centro de Estudios en Gobierno Corporativo – CEGC
CESA

658.4092 / P969 2025

Liderazgo Masculino: para la Diversidad, Equidad e Inclusión. Tomo 3 / Germán Arce, David Bocanument, José Camilo Córdoba [y otros seis], Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) - CESA. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Editorial CESA. 2025. 254 páginas.

Serie: Proyecto H.

Autores:

Arce Zapata, Germán, autor
Bocanument Trujillo, David , autor
Córdoba Chaverra, José Camilo, autor
Elejalde Escobar, Tomás, autor
Linares Cantillo, Alejandro, autor
Ospina Villegas, Juan Pablo, autor
Rincón Angulo, Alberto Mario, autor
Santos Ramon, Pablo, autor
Zurek Benítez, Hugo Jaime, autor
Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) – CESA, autor

Descriptorios temáticos:

1. Inclusión en el lugar de trabajo – Casos - Colombia
2. Liderazgo masculino
3. Diversidad en el lugar de trabajo
4. Liderazgo femenino
5. Gobierno corporativo
6. Cambio organizacional
7. Cultura organizacional
8. Ética de los negociosw
9. Igualdad de remuneración

© 2025 CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

© Arce Zapata, Germán
© Bocanument Trujillo, David
© Córdoba Chaverra, José Camilo
© Elejalde Escobar, Tomás
© Linares Cantillo, Alejandro
© Ospina Villegas, Juan Pablo
© Rincón Angulo, Alberto Mario
© Santos Ramon, Pablo
© Zurek Benítez, Hugo Jaime

ISBN Impreso: 978-628-7756-10-6
ISBN digital: 978-628-7756-11-3

Centro Estudios en Gobierno Corporativo CEGC.
Proyector H: <https://proyecto-h.com/es/>

Bogotá, D.C., septiembre de 2025

Edición gráfica y diagramación: Yimmy A. Ortiz A.
Corrección de estilo: Damaris Martínez
Impresión: Imageprinting S.A.

Centro de Estudios en Gobierno Corporativo

El Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA fue fundado en el 2010 como el primer centro de pensamiento en esta materia en Colombia. Su creación se da bajo el liderazgo de los investigadores María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán, profesores titulares e integrantes del grupo de investigación “Grupo de Estudios en Administración” de la institución, reconocidos desde el 2015 como investigadores senior por el Ministerio de Ciencias.

En consecuencia, el CEGC parte de la investigación, para generar espacios de formación, difusión y acompañamiento a las organizaciones en la implementación de buenas prácticas en gobierno corporativo y sostenibilidad para el crecimiento del ecosistema empresarial y el desarrollo de Colombia.

En sus años de trayectoria, el CEGC ha aportado a la generación de buenas prácticas tanto en el sector público como privado de la mano de diferentes aliados como IFC del Grupo Banco Mundial, la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, la Superintendencia Financiera,

la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia de Salud, la Superintendencia del Subsidio Familiar, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, entre otros.

Desde su creación, el CEGC ha representado un espacio para el intercambio de información y conocimiento en relación con el gobierno corporativo y el gobierno de la sostenibilidad, logrando con esto, consolidarse como el principal aliado académico y técnico en la materia en diferentes escenarios de participación.



Emilia Restrepo Gómez

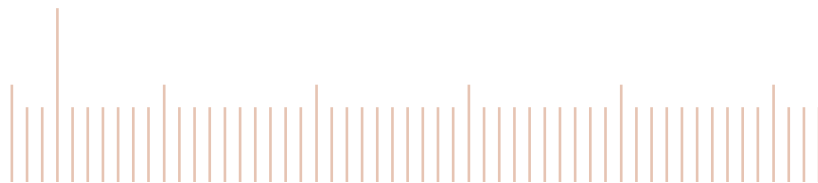
Prólogo



Liderazgo
masculino que
transforma: el
liderazgo que
necesitamos

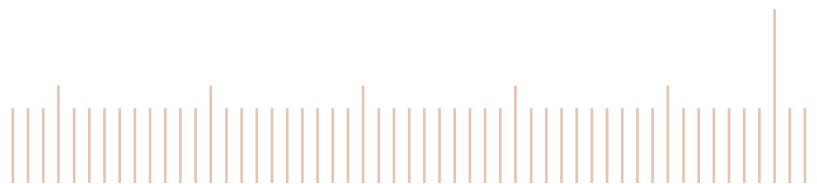
Con este tercer volumen, la colección “Liderazgo masculino para la Diversidad, la Equidad y la Inclusión” se consolida como una iniciativa pionera en América Latina que rompe estereotipos, cuestiona inercias y abre oportunidades. Lo hace desde un lugar inusual, pero profundamente necesario: la voz de hombres que lideran. Hombres que han asumido con valentía la tarea de interrogar sus privilegios, transformar sus entornos y convertirse en referentes para otros líderes, actuales y futuros, que comprenden que la equidad no es una causa ajena, sino una responsabilidad propia.

Como rectora del Cesa, escuela de negocios de 51 años de historia y que desde su fundación se comprometió con la formación de las nuevas generaciones de empresarios y directivos, he podido constatar que las transformaciones culturales dentro de las organizaciones requieren de referentes tangibles. De ejemplos reales. De líderes que se atrevan a cuestionar la normalización de las desigualdades y a proponer nuevos modelos de gestión que integren, valoren y potencien la diversidad. Y en este sentido, los veintisiete hombres que hoy suman su testimonio a esta serie se convierten en piezas clave de un cambio que no es solo simbólico, sino profundamente sistémico.



Este volumen se escribe en un contexto en el que el liderazgo empresarial colombiano enfrenta múltiples desafíos: sostenibilidad, digitalización, adaptación a contextos inciertos, y transformación cultural. La inclusión, lejos de ser un tema periférico, se posiciona como una dimensión estratégica para la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo. Y en este marco, el rol que juegan los hombres en posiciones de poder es decisivo. No solo por el lugar que ocupan, sino por la capacidad que tienen de influir en decisiones, modelar comportamientos y redefinir estándares.

Por décadas, los discursos sobre equidad de género y diversidad han estado dominados, comprensiblemente, por las voces de quienes han experimentado la exclusión. Han sido las mujeres, las personas racializadas, las comunidades LGBTQ+ y otras poblaciones subrepresentadas quienes han liderado la conversación. Pero hay un punto de inflexión: avanzar hacia organizaciones verdaderamente incluyentes demanda que quienes han ocupado tradicionalmente las posiciones de poder no solo escuchan, sino que hablen, actúen y lideren el cambio. Este libro es un testimonio explícito de que eso ya está ocurriendo.

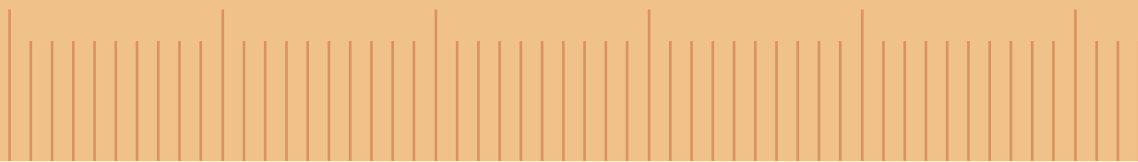


Cada uno de los capítulos aquí reunidos narra una historia de transformación: personal, organizacional o colectiva. En algunos casos, se trata de decisiones estratégicas para incorporar políticas de inclusión; en otros, de cambios de mentalidad a partir de experiencias de vida o profesionales que llevaron a estos líderes a comprender el impacto de sus acciones, de sus palabras, de sus gestos cotidianos. Muchos relatan el momento en el que entendieron que su voz podía ser un vehículo para amplificar otras voces, para abrir espacios, para derribar barreras. Y que, al hacerlo, no perdían poder, sino que lo transformaban en algo más potente: en legitimidad, en confianza, en impacto.

Estos líderes que deciden de manera generosa compartir sus historias no se ubican en el centro de la narrativa y es precisamente desde esa postura que su testimonio adquiere valor. Porque demuestran que no se necesita haber sido excluido para luchar contra la exclusión. Que no hace falta haber sufrido la brecha para trabajar por cerrarla. Que liderar con propósito implica ver más allá de uno mismo y comprender el rol que se juega en la construcción de un tejido empresarial y social más justo.



**La inclusión [...] se posiciona
como una dimensión estratégica para
la competitividad y la sostenibilidad a
largo plazo.**



En estos tiempos, necesitamos con urgencia líderes que actúen como modeladores culturales. Que comprendan que el liderazgo no se ejerce únicamente desde el cargo, sino desde la influencia. Y que esa influencia puede utilizarse para sostener el statu quo o para transformarlo. Los hombres que escriben en este libro han elegido lo segundo. Han elegido decirles a otros hombres, a sus pares, a sus colegas, a las nuevas generaciones, que es posible ejercer el poder de otra manera. Que es posible ser firmes sin ser excluyentes. Que es posible liderar sin reproducir jerarquías patriarcales. Que es posible abrir sin temer perder.

Agradezco la invitación a escribir este prólogo y celebro este libro como una herramienta de alto valor para visibilizar lo realizado y lo que aún está por hacer. Pero más allá de eso, lo celebro como un testimonio de coherencia. Porque estos textos no son declaraciones abstractas: son relatos desde la experiencia, desde la empresa, desde la práctica del liderazgo diario. Y porque evidencian algo fundamental: que la equidad no es un favor que los hombres hacen a las mujeres o a las minorías. Es un compromiso que los líderes asumen consigo mismos y con el legado que quieren dejar.

Y aquí reside, precisamente, una de las grandes contribuciones de este volumen: la invitación a pensar el liderazgo masculino desde la perspectiva del legado. ¿Qué tipo de liderazgo estamos modelando para quienes nos observan? ¿Qué comportamientos estamos naturalizando en nuestros equipos? ¿Qué normas culturales estamos validando o desafiando desde nuestra práctica cotidiana?

Gracias a cada uno de ellos por abrir la puerta, por incomodarse, por nombrar lo que tantas veces se ha silenciado. Gracias por dar el paso, no para ocupar un espacio que no les pertenece, sino para usar su posición para abrir caminos a otros. Que este libro sea leído, debatido, compartido. Que circule en juntas directivas, en comités ejecutivos, en aulas, en consejos de familias empresarias. Que provoque conversaciones necesarias. Y que inspire a muchos más hombres a preguntarse: ¿y yo, desde dónde puedo liderar este cambio?

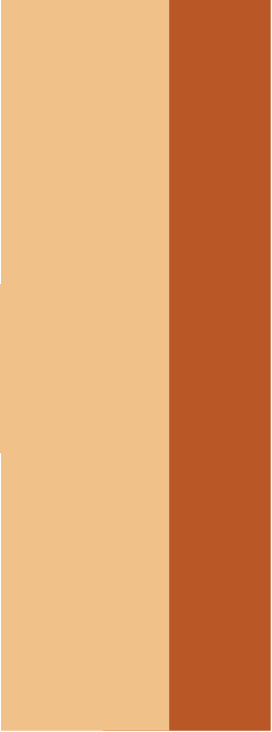
Este es un libro sobre el liderazgo que ya está siendo. Pero, sobre todo, es un libro sobre el liderazgo que puede llegar a ser. Y la invitación está abierta para quienes se atrevan a sumarse.

Emilia Restrepo Gómez
Colegio de Estudios Superiores de Administración
Rectora



**...liderazgo no se ejerce únicamente desde
el cargo, sino desde la influencia.**





Introducción



Alexander Guzmán



María Andrea Trujillo

Gobierno
corporativo
con propósito:
el liderazgo
masculino como
un habilitador en el
cierre de brechas



Las transformaciones profundas en el mundo empresarial no suceden de manera espontánea. Tampoco emergen únicamente de la presión vía regulación, de la adopción de las tendencias internacionales, o como respuesta a las condiciones del entorno y los desafíos y oportunidades relacionados con la estrategia. Ocurren, sobre todo, cuando los líderes que ocupan posiciones de poder deciden repensar su rol y actuar con propósito. Esta convicción ha estado en el corazón de Proyecto H, una iniciativa que desde sus inicios hemos concebido como un espacio de formación, reflexión y acción para hombres en cargos directivos que deciden comprometerse con el cierre de brechas, la promoción de la diversidad y la inclusión, y la construcción de organizaciones sostenibles desde su rol en el gobierno corporativo.

Este libro que hoy presentamos es el tercer volumen de una serie que nació con una intención clara: hacer visible el liderazgo masculino que asume la equidad como una responsabilidad propia, no como una agenda externa o delegada. Con esta entrega, se completa un grupo de hombres que han compartido desde sus historias de vida cómo se aproximan a estos temas, qué transformaciones han promovido y cuál es el mensaje que quieren transmitir a otros hombres que, como ellos, ocupan espacios de influencia.

“...los hombres, al dominar los espacios de poder, tienen una responsabilidad ineludible en revertir las desigualdades estructurales que persisten en el ámbito empresarial.”

No se trata de relatos complacientes. Se trata de testimonios genuinos, a veces incómodos, siempre dicientes. En ellos encontramos a líderes que han tenido que desafiar sus propias creencias, confrontar estereotipos heredados, y entender que la inclusión no se decreta, se moldea. Que los entornos diversos se construyen desde la convicción ética, la coherencia institucional y el ejemplo que se habitúa.

Estos capítulos, como el libro mismo, no existen de forma aislada. Son parte de una plataforma más amplia de trabajo: Proyecto H, una iniciativa que hemos impulsado desde el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA, y que ya reúne a más de 120 hombres, presidentes de compañía, miembros de juntas directivas, empresarios, líderes gremiales, que han decidido convertirse en socios activos de la transformación cultural que requieren nuestras organizaciones.

El origen: una necesidad de corresponsabilidad

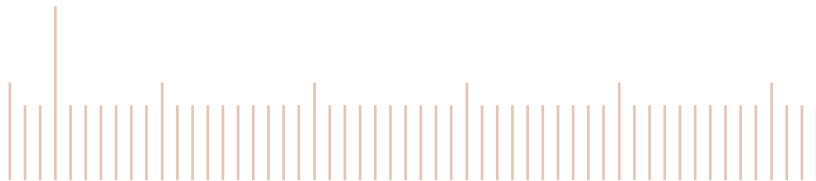
¿Por qué nació Proyecto H? Porque durante años observamos un patrón que se repetía: los foros sobre equidad eran mayoritariamente integrados por mujeres. Los estudios sobre brechas de género eran interpretados como demandas de las minorías. Las acciones afirmativas eran percibidas, por muchos hombres, como concesiones o cuotas que restaban mérito. Y en ese panorama, se silenciaba una verdad fundamental: los hombres, al dominar los espacios de poder, tienen una responsabilidad ineludible en revertir las desigualdades estructurales que persisten en el ámbito empresarial. Pero sobre todo redescubrir las ganancias para los hombres de co-construir un mejor entorno, una mejor sociedad.

Sabíamos que el cambio no sería posible si ellos no estaban en la conversación. Pero más allá de “estar”, necesitábamos que tomaran la palabra. Que se cuestionaran, que se comprometieran, que propusieran, que lideraran. Así nació Proyecto H: como un espacio pensado por y para hombres, donde se pueda conversar sin prejuicios, aprender sin culpa, actuar sin miedo. Un espacio donde las masculinidades puedan repensarse en clave de liderazgo transformador, y donde la inclusión sea vista no como una amenaza, sino como una oportunidad.

“ ...las empresas con liderazgos diversos
no solo son más resilientes, sino también más
competitivas. ”

Un enfoque desde el gobierno corporativo

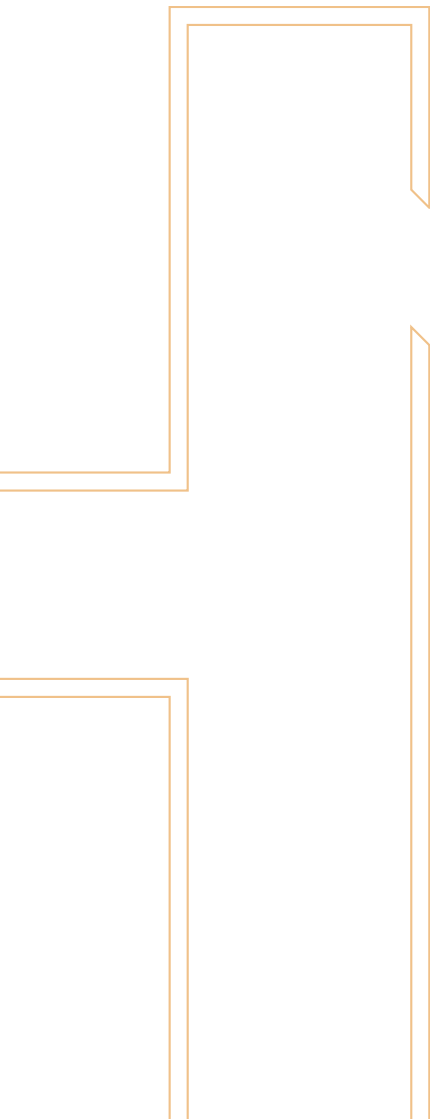
Uno de los pilares distintivos de Proyecto H es su anclaje en el gobierno corporativo. En una región donde los marcos de gobernanza aún enfrentan retos importantes, entendemos que las juntas directivas, por su capacidad de orientar la estrategia, aprobar políticas, monitorear riesgos y exigir resultados sostenibles, son espacios privilegiados para abordar los temas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) como asuntos materiales, no temporales.



En efecto, desde una perspectiva contemporánea de gobierno corporativo, los temas DEI deben incorporarse al análisis estratégico de las compañías, porque tienen implicaciones directas en el clima organizacional, la atracción y retención del talento, la innovación, la reputación corporativa y, por supuesto, en el desempeño financiero de largo plazo. Numerosas investigaciones, tanto académicas como prácticas, respaldan esta afirmación: las empresas con liderazgos diversos no solo son más resilientes, sino también más competitivas.

Por eso, nuestro enfoque en Proyecto H se ha estructurado en torno a tres ejes de acción desde el gobierno corporativo:

Formación con perspectiva de equidad: a través de programas diseñados específicamente para miembros de junta y presidentes de compañía, hemos promovido una comprensión rigurosa, práctica y estratégica de los temas DEI. No hablamos de inclusión como discurso, sino como política de gobernanza. Hablamos de diversidad no como eslogan, sino como indicador de sostenibilidad.

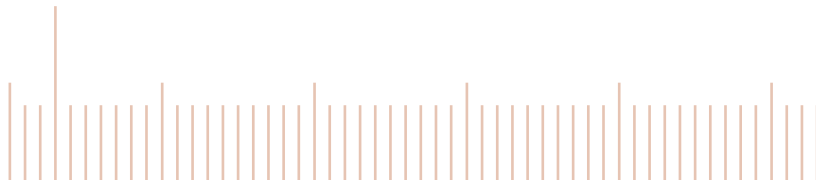


Incidencia desde los liderazgos masculinos: hemos acompañado a nuestros participantes en procesos de reflexión personal y organizacional, orientados a identificar los sesgos inconscientes, revisar las reglas del juego que perpetúan no abrir la puerta a quienes no han estado, y redefinir los estándares de liderazgo. Porque para abrir espacios a otros, hay que empezar por revisar los propios.

Generación de conocimiento y movilización narrativa: este libro, junto con los anteriores, hace parte de un esfuerzo más amplio por generar contenido que sirva como referente para otros hombres en posiciones de liderazgo. Que les permita verse reflejados. Que les dé lenguaje. Que les demuestre que es posible hacer empresa con sentido y con equidad.

Más que una red, un colectivo alrededor de un objetivo común

Lo que ha sucedido alrededor de Proyecto H en Colombia es, en muchos sentidos, inédito. En menos de tres años, más de cien hombres se han sumado a esta comunidad. Lo han hecho de forma voluntaria, movidos por la convicción, y también por la evidencia, de que el modelo de liderazgo tradicional necesita ser repensado. Que la autoridad no puede seguir estando asociada con el privilegio silencioso. Que el poder no debe reproducirse sin responsabilidad social.



Este colectivo no es homogéneo. Está compuesto por hombres de diferentes generaciones, sectores, trayectorias y estilos de liderazgo. Y eso lo enriquece. Pero todos comparten algo fundamental: la voluntad de aprender. De ejercer un liderazgo más consciente, más humano, más transformador. De convertirse en mentores, en aliados, en agentes de cambio. El libro que el lector tiene en sus manos es una expresión concreta de ese objetivo común. Cada uno de los capítulos ha sido escrito con el deseo de inspirar, de provocar, de movilizar. De decirles a otros hombres: yo también me he hecho estas preguntas; yo también estoy en este camino; yo también quiero contribuir a cerrar brechas.

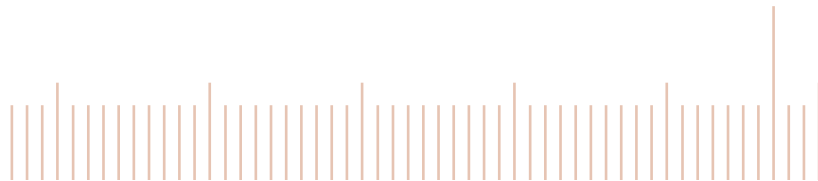
La narrativa que queremos expandir

En esta tercera entrega, ya no estamos explorando una posibilidad. Estamos consolidando una realidad. La narrativa que estamos construyendo con Proyecto H y con estos libros no es sobre hombres que “apoyan” la equidad. Es sobre los hombres que la lideran. Que entienden que su rol no es asistir, sino transformar. Que saben que su influencia puede ser utilizada para abrir puertas, cuestionar normas, y redefinir lo que significa el éxito empresarial.

Esta narrativa desafía muchos de los supuestos que aún circulan en el ámbito corporativo: que la equidad es un “tema blando”; que es incompatible con el foco en resultados; que atenderla es una exigencia externa y no una decisión estratégica. Contra esos mitos, estos hombres muestran que la inclusión sí genera valor. Que sí es posible integrar la empatía con la exigencia.

Un llamado a la corresponsabilidad

Este libro es, también, una invitación a otros líderes empresariales, a formadores de directivos, a inversionistas, a reguladores. Porque el cierre de brechas no es tarea de unos pocos, ni puede descansar únicamente en la voluntad individual. Requiere estructuras, incentivos, supervisión. Pero, sobre todo, requiere de un liderazgo que sea ejercido con corresponsabilidad para moldear el entorno.



Queremos, con este libro, seguir sumando voces, experiencias, preguntas. Queremos que más hombres se sumen a Proyecto H. Que más juntas directivas incluyan estos temas en sus agendas estratégicas. Que más empresas entiendan que el talento no tiene género, pero que las oportunidades sí han tenido sesgo.

Un cierre que es punto de partida

Agradecemos profundamente a cada uno de los hombres que han escrito en este libro. A quienes han compartido su historia con valentía, sin pretensiones, con el deseo genuino de ser parte del cambio. A quienes han entendido que liderar también es exponerse. Y que la vulnerabilidad, lejos de debilitar el liderazgo, lo humaniza.



... si algo nos ha enseñado Proyecto H, es que cada hombre que decide actuar, cuenta. Y cada conversación que abrimos, importa.



A quienes leen este libro, les proponemos una lectura activa. No busquen aquí recetas. Busquen preguntas. Busquen inspiración. Busquen referencias. Y, sobre todo, busquen su propia manera de ser parte de esta transformación. Porque si algo nos ha enseñado Proyecto H, es que cada hombre que decide actuar, cuenta. Y cada conversación que abrimos, importa.

Este libro es una invitación a mirar el poder, no como una cima, sino como una herramienta. Y el liderazgo no como una posesión,

Conectémonos

**¿Quieres conocer la historia y
motivación detrás del Proyecto H?**

sino como un servicio. Es una declaración de que los hombres sí pueden, y deben, ser aliados visibles, comprometidos y activos en la construcción de una sociedad más equitativa. Porque la equidad no será posible si no es con ellos. Pero, sobre todo, porque será mucho más poderosa si es también gracias a ellos.

María Andrea Trujillo Dávila

Alexander Guzmán Vásquez

Codirectores del Centro de Estudios en Gobierno Corporativo

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

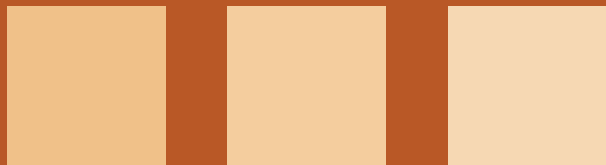
Fundadores de Proyecto H.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila

Episodio: 266

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 266 donde conversamos con Emilia Restrepo, Alexander Guzmán, y María Andrea Trujillo, en este especial, de Hombres por la Equidad.



Cont

enido

01 GERMÁN ARCE ZAPATA 40

1.1. Papá, ¿con quién sobrevivirías en medio del desierto? 42

02 DAVID BOCANUMENT TRUJILLO 56

2.1. Estrategia DEI: una visión integral desde el entorno familiar hasta el corporativo 56

2.2. Lo estamos haciendo 59

2.3. Las historias confirman el impacto 66

2.4. Mensaje para los líderes 69

2.5. Algunas reflexiones 73

03 JOSÉ CAMILO CÓRDOBA CHAVERRA 78

3.1. Diversidad e inclusión: una decisión estratégica, no un acto de caridad 80

3.2. Exclusión histórica: ¿Cómo llegamos hasta aquí? 82

3.3. La importancia de la inclusión en el mundo laboral y en los espacios de decisión 87

3.4. Excelencia y diversidad no son opuestos 91

3.5. Mérito en contexto: mi historia personal 95

3.6. Más allá de la intención: Cómo construir empresas verdaderamente diversas 99

04 TOMÁS ANDRÉS ELEJALDE ESCOBAR 104

4.1. Introducción: mi primera experiencia personal con DEI	106
4.2. Cultura Metro® y su relación con DEI	108
4.3. DEI en la empresa Metro	112
4.4. DEI en futuros proyectos	123
4.5. Reflexión final, conclusiones	124

05 ALEJANDRO LINARES CANTILLO 128

5.1. Perspectiva de género: una brújula para la administración de justicia	130
5.2. “What Bends Doesn’t Break”: Cómo aplicar la perspectiva de género en diferentes roles	134
5.3. Apuesta por las mujeres en juntas directivas: diversidad, empatía y conexión comunitaria	138
5.4. Referencias Bibliográficas	147

06 JUAN PABLO OSPINA VILLEGAS 150

6.1. El ascensor	152
6.2. Yo no tengo sesgos... ¿O sí?	153
6.3. No hay marcha atrás...	156
6.4. El camino es largo	170

07 ALBERTO MARIO RINCÓN ANGULO 174

Introducción	176
7.1. L'Oréal Groupe: Un mosaico de culturas y perspectivas	177
7.2. Nuestra política abarca la diversidad y la inclusión de forma integral	179
7.3. Beneficios de tener e implementar políticas de diversidad e inclusión en la compañía	
7.4. Retos que debemos asumir	190
7.5. Impacto a través de acciones	192
7.6. Inclusión a través de productos	195
7.7. Un llamado a la acción: Visibilizar y actuar	196
7.8. Conclusión	199

08 PABLO SANTOS RAMON 202

- 8.1. Construyendo familia y empresa juntos 204
- 8.2. Emprender en pareja: emprender con equidad 205
- 8.3. De una experiencia personal a un compromiso empresarial 211
- 8.4. Construyendo equidad en Finaktiva: iniciativas con impacto real. 215
- 8.5. El desafío de la coherencia: más allá del discurso. 218
- 8.6. Círculo virtuoso alrededor del apoyo a las mujeres en el mundo de los negocios. 221

09 HUGO JAIMEZUREK 224

- 9.1. Papá, ¿y tú qué estás haciendo por las mujeres? 226
- 9.2. El rol del liderazgo masculino ante la inequidad. De las cuotas a la consciencia 229



Germán Arce Zapata

Presidente
Asofiduciarias
Miembro Women in Connection

1.1. Papá, ¿con quién sobrevivirías en medio del desierto?

Agradezco profundamente la invitación a participar en este proyecto. Cuando la recibí, me pregunté por qué me habían buscado. ¿Qué podía aportar yo, más allá de mis más de 30 años de trayectoria en lo público y lo privado, a una conversación sobre liderazgo masculino para la equidad? La sola pregunta ya era un desafío, una oportunidad para detenerme a reflexionar. Yo soy economista no practicante, he sido operador de mercados financieros, banquero de inversión, funcionario público en múltiples roles y líder gremial, entre muchos otros roles y oficios. A lo largo de mi vida profesional he tomado decisiones que han impactado sectores económicos, mercados financieros, regulación, estructuras organizacionales. Sin embargo, los cuestionamientos más profundos sobre el “poder”, el liderazgo y la equidad no siempre han surgido en salas de juntas ni en debates técnicos, sino en espacios tan cotidianos como una conversación familiar, durante un viaje por carretera con mi familia.

Mi tránsito del mundo privado al servicio público me enseñó a calibrar el lente con el que veía la realidad, algo así como “zoom-in” y “zoom-out” cada situación y desafío. En el sector financiero aprendí a evaluar riesgos, buscar retornos, tomar decisiones rápidas con la información disponible. Pero fue en el sector público donde comprendí que ninguna política pública, por más técnicamente estructurada que sea, sería efectiva si no considera las profundas desigualdades sociales, culturales y económicas que entraña nuestra sociedad.

Soy papá de dos hijos adolescentes: un hijo de 17 y una hija de 14 años. Criarlos me ha confrontado profundamente con todo lo que heredamos sin cuestionar: los estereotipos de género, las narrativas sobre fuerza y debilidad, sobre lo masculino y lo femenino, sobre quién lidera y quién acompaña. He descubierto que muchos de esos patrones están profundamente interiorizados, incluso en jóvenes a los que les ha tocado crecer en un mundo más abierto y diverso que el que conocimos nosotros, sus padres.

Hace poco, durante un viaje de vacaciones, tuvimos una conversación casual que me marcó profundamente. Íbamos en carretera, los cuatro miembros de mi familia, mi esposa y mis dos hijos, cuando surgió un escenario hipotético que propuso mi hijo mayor: si el avión de su madre, quien tenía un viaje de trabajo en medio del conflicto en Oriente Medio, se estrellara y ella sobreviviera en un lugar del desierto, ¿con cuáles de sus tres mejores amigas preferiría compartir esa experiencia de supervivencia? Yo añadí a la pregunta: “¿amigas o amigos?”. Mi esposa tuvo algo de dificultad eligiendo cuáles de sus “amigas” tendrían las cualidades o personalidades más útiles para el desafío; sin embargo, la cuestión, que en principio era un juego familiar, reveló dinámicas más profundas cuando le pedí a mi hijo que también respondiera a esa pregunta: ¿con qué amigas o amigos elegiría vivir él una situación así?

“ Para mí, trabajar por la diversidad,
la equidad y la inclusión no es una concesión.
Es una responsabilidad. ”

Mi hijo, a pesar de ser un joven muy sociable y tener un grupo amplio de amigos y amigas, se bloqueó ante la posibilidad de imaginarse sobreviviendo con una amiga. Le costaba pensar en que una mujer pudiera ser parte de la solución en un contexto de supervivencia. Mientras tanto, mi hija sí logró mencionar algunos amigos con los que se sentiría capaz de compartir ese reto, y mi esposa, aunque dudó, también logró construir una lista diversa. Yo mismo pensé en hombres y mujeres con los que enfrentaría una situación así. Pero lo que me quedó dando vueltas en la cabeza, fue una pregunta incómoda: ¿estamos culturalmente preparados para imaginar la supervivencia, la cotidianidad e incluso el liderazgo, como experiencias compartidas en igualdad por hombres y mujeres?

Esa conversación se entrelazó con un libro que estoy leyendo actualmente, recomendado por una gran amiga, *Of Boys and Men - Richard V. Reeves*, que analiza cómo las construcciones culturales están afectando la manera en la que los hombres se ubican en el mundo contemporáneo. Desde la educación hasta la vida laboral, pasando por la salud mental y las relaciones interpersonales, hay señales preocupantes de que el modelo tradicional de masculinidad no solo está quedando obsoleto, sino que está generando sufrimiento. En Estados Unidos, por ejemplo, Reeves muestra cómo los hombres jóvenes enfrentan mayores tasas de abandono escolar, desempleo y aislamiento. Todo esto evidencia que la equidad no es solo un imperativo moral frente a las mujeres o las minorías: también es una urgencia para los propios hombres, atrapados en moldes que ya no funcionan.

Para mí, trabajar por la diversidad, la equidad y la inclusión no es una concesión. Es una responsabilidad. Y es también una oportunidad de construir una sociedad donde mis hijos —ambos— puedan desarrollarse en plenitud, sin que el género les limite sus horizontes ni sus posibilidades. Liderar con esta conciencia no es opcional. Es, simplemente, lo correcto.



**...trabajar por la DEI no es una
moda, ni una imposición ideológica.
Es un imperativo ético y práctico.**



Esta reflexión íntima sobre la crianza, los estereotipos y las cargas culturales no es ajena a lo que vivimos en las organizaciones. Lo que se ve en casa muchas veces se replica, amplifica o institucionaliza en el mundo laboral. Y como líder gremial del sector fiduciario, lo he podido constatar de manera directa.

En 2022 decidimos impulsar el Primer Informe de Sostenibilidad del Sector Fiduciario, un esfuerzo colectivo para medir, por primera vez, el desempeño ambiental, social y de gobernanza (ASG) de nuestra industria. Lo hicimos con el convencimiento de que no se puede gestionar lo que no se mide, y que el primer paso hacia una transformación real es reconocer nuestras brechas con honestidad.

Una de las dimensiones evaluadas en este informe fue la de diversidad, equidad e inclusión (DEI). Y aunque muchos creíamos —con cierta convicción— que el sector fiduciario era un referente en equidad por su alta participación de mujeres, los resultados nos pusieron un espejo incómodo, pero necesario. Yo mismo me sorprendí al ver que el informe mostró que el 60 % del talento humano del sector son mujeres, pero su representación en los niveles de liderazgo y decisión sigue siendo limitada. Por ejemplo, apenas el 24 % de los cargos en juntas directivas están ocupados por mujeres. Persisten brechas salariales —en promedio, una diferencia del 11 % entre hombres y mujeres en cargos equivalentes—, disparidades en el acceso a formación y entrenamiento —donde la participación femenina en programas de capacitación

especializada solo alcanza el 36 %—, y una escasa presencia femenina en áreas como tecnología e inversión.

Más revelador aún fue constatar la brecha de percepción: muchos líderes asumíamos que teníamos un sector equitativo simplemente porque había muchas mujeres. Pero representación no es sinónimo de equidad. Este espejismo nos hizo bajar la guardia. Los datos nos sacudieron esa complacencia.

La reacción del sector fue tan honesta como valiosa. Más allá de las recomendaciones del informe de sostenibilidad, el gremio formalizó una agenda de compromisos estructurales alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), priorizando cinco líneas de acción: educación financiera, cambio climático, inversión sostenible, diversidad-equidad-inclusión (DEI), e innovación y transformación digital. En DEI, en particular, se definieron estrategias para cerrar brechas salariales, aumentar la participación de mujeres en juntas directivas y fomentar la medición de indicadores sobre género, raza, etnia y discapacidad. También se acordó promover estándares como los Principios de Inversión Responsable (PRI), desarrollar programas de formación sobre riesgos climáticos, y construir redes de aliados para un ecosistema de innovación. Estas metas —avaladas por el Consejo Directivo del gremio— marcan un compromiso colectivo por transformar no solo indicadores, sino también mentalidades. No todo está resuelto, pero dimos un paso esencial: visibilizamos lo invisible.

En el contexto actual, donde la polarización política, el cansancio social y el auge de discursos “*anti-woke*” ponen en tela de juicio décadas de avances en derechos e inclusión, el liderazgo consciente enfrenta uno de sus mayores desafíos. No se trata solo de resistir al retroceso, sino de reafirmar el valor profundo de la equidad como fundamento de una sociedad más justa y cohesionada.

Vivimos en una época de contradicciones. Mientras el discurso público se llena de referencias a la libertad, muchos de esos argumentos terminan siendo utilizados para desacreditar cualquier iniciativa que busque corregir desigualdades históricas. Se acusa a la diversidad de fragmentar. A la equidad de privilegiar. A la inclusión de amenazar. Es un fenómeno global, pero lo estamos viendo cada vez más cerca: en redes sociales, en medios de comunicación, en el debate electoral, e incluso en nuestras propias organizaciones.

No hablo como líder gremial. Hablo como papá. Como ciudadano común que quiere algo mejor para sus hijos. Como colombiano que cree que no hay progreso posible sin justicia, ni justicia sin igualdad de oportunidades.

Por eso, trabajar por la DEI no es una moda, ni una imposición ideológica. Es un imperativo ético y práctico. Ético, porque ninguna sociedad puede considerarse verdaderamente libre si sigue reproduciendo barreras por razones de género, raza, origen, discapacidad u orientación. Práctico, porque está comprobado que las organizaciones más diversas e inclusivas son también más innovadoras, más resilientes y más competitivas.

Lo que hemos empezado a construir en el sector fiduciario es solo una parte de lo que debe ser una transformación más amplia. Una que no se limite a políticas institucionales, sino que se refleje en los comportamientos cotidianos: en cómo criamos, cómo contratamos, cómo lideramos y cómo nos hacemos cargo de los privilegios que hemos heredado sin pedirlos, pero que podemos poner al servicio del cambio.

Como líderes hombres, no estamos llamados a “ceder” espacios, sino a ampliar horizontes. A usar nuestra posición para abrir caminos. A incomodarnos si es necesario, pero sobre todo, a comprometernos de manera genuina con un futuro en el que la equidad no sea una excepción, sino la norma.

Si algo he aprendido a lo largo de este recorrido es que el verdadero liderazgo no consiste en tener todas las respuestas, sino en hacerse las preguntas correctas. Y la más importante de todas, quizás, sea esta: ¿qué tipo de sociedad queremos entregar a nuestros hijos?

Y si este texto tiene un propósito adicional, es también el de ayudar a mi hijo —y a tantos otros jóvenes— a imaginar, sin restricciones culturales, un mundo donde las mujeres no solo participan, sino que lideran, cuidan, resuelven, transforman. A imaginar que

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

la supervivencia, como la vida, se construye mejor entre iguales, con el valor complementario de hombres y mujeres, reconociéndose mutuamente como aliados. Quizás algún día, en otro viaje por carretera, esa pregunta hipotética se responda con naturalidad, sin bloqueos, ni dudas. Y ahí, tal vez, sabré que vamos por buen camino. Esa es la responsabilidad que asumo, no solo como líder, como papá, y como ciudadano. Ojalá este mensaje también sirva para abrir una conversación en muchas más familias. Como esa que tuvimos en nuestro carro, en una carretera cualquiera, pero que terminó marcando un camino.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 483

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 483 donde conversaremos con Germán Arce Zapata, en este especial de Hombres por la Equidad.



David Bocanument Trujillo

Presidente
Fondo de Garantías FGA

2.1. Estrategia DEI: una visión integral desde el entorno familiar hasta el corporativo

La oportunidad de participar en el Proyecto H nos hace más conscientes sobre la importancia de darle una lectura adecuada al contexto global y al camino nada fácil para consolidar lo construido hasta hoy en términos de diversidad, equidad e inclusión —DEI—, más lo que implica continuar con el proceso.

Viendo cómo actualmente se mueven las fuerzas geopolíticas y de qué manera algunos acontecimientos alimentan la sensación de incertidumbre, con mayor razón hay que insistir desde nuestro rol de liderazgo empresarial en la necesidad de pensar el futuro de la humanidad a partir de compromisos genuinos como lo es considerar estratégico el trabajo basado en DEI.

Entre otras razones, porque cada vez es un imperativo que las organizaciones tengan la solidez que ayude a la perdurabilidad y desarrollen las capacidades y defensas indispensables para enfrentar los desafíos y amenazas constantes, cuyo origen y poder de propagación son impredecibles. En la formación de esa coraza participan factores determinantes como una gestión que incorpore la DEI.

Llegar a esa convicción, en mi caso, ha sido un proceso relacionado estrechamente con mis orígenes familiares, mi formación académica y con los círculos de trabajo en las organizaciones donde he tenido la fortuna de laborar.

Soy el menor de una familia antioqueña, formada por un padre conservador, estricto, trabajador y exitoso en la misión de hacer empresa; y una madre liberal, dedicada a su hogar de siete hijos, uno de ellos fallecido tempranamente. A las tres mujeres y tres hombres que finalmente crecimos, nos criaron y nos educaron sobre la base del respeto, la disciplina y la honestidad.

Es preciso enfatizar que un elemento significativo en el núcleo familiar fue la importancia que se le dio a la educación, que tanto incide en la personalidad y en el desarrollo de capacidades. Mi formación básica y media fue en una institución de jesuitas, durante años de una complejidad social enorme, cuando era creciente el deterioro de la ciudad y el país con el paso del tiempo y, por tanto, resultaba indispensable el esfuerzo hecho desde las aulas para salvaguardar a toda una generación.

Pero la diversidad que en términos de género experimentaba en el hogar —reitero, basada en el respeto— no existía en el colegio, que era, como muchos de entonces, exclusivamente masculino. Por eso pienso que parte del avance como sociedad en el país tiene que ver con la transformación de muchos colegios a la mixtura, ya que precisamente el relacionamiento enriquece y ayuda a entender al ser humano más allá de si es hombre o mujer: su comportamiento, sus expectativas, capacidades, formas de pensar y de actuar, sus necesidades. Tal cual como sucede y se puede experimentar en la educación superior.

Destaco, agradecido, una coincidencia afortunada: en el hogar, el colegio y la universidad aprendí sobre honestidad, responsabilidad, transparencia, el buen trato y la importancia de hacer bien las cosas. Todo eso marca y contribuye a forjar la actitud con que se deben abordar los retos y las oportunidades que en ámbitos como el laboral son la generalidad constantemente.

Puedo decir, con satisfacción, que mientras gradualmente la sociedad ha ido dando pasos de apertura para dejar atrás los sesgos y las conductas históricamente causantes de las brechas en cuanto a DEI, he experimentado momentos gratificantes y he hecho parte del cambio durante algo más de 30 años y en varias compañías y culturas corporativas donde he asumido distintos roles y he compartido responsabilidades como coequipero, siempre manteniendo firmeza respecto al cúmulo de principios y valores recogidos desde la familia.

Porque, así como cuando niños requerimos del alimento para lograr un desarrollo físico y mental óptimo, también hasta la adolescencia es crucial acumular las enseñanzas que faciliten la interacción, la socialización, sobre el mejor cauce posible: respetando la integridad de los demás, sus pensamientos, orígenes, inclinaciones políticas, religiosas, sus manifestaciones y, al mismo tiempo, siendo multiplicadores —con el ejemplo— de prácticas tan básicas que en la complejidad de las sociedades languidecen: tolerancia, solidaridad y empatía.

2.2. Lo estamos haciendo

Uno de los pilares para que una organización cumpla con su razón de ser y alcance los objetivos y metas es su cultura. Nosotros, como líderes, tenemos un rol primordial porque influimos en el diseño y consolidación de esa cultura. Y ese aporte del líder tiene mucho que ver con su pasado, con el bagaje acumulado, pero también con la sensibilidad respecto a qué quiere para su equipo, cómo espera que se comporte, cuál es la motivación para que sus miembros permanezcan, qué percepción quiere generar en sus grupos de interés y en la comunidad en general y qué resultados debe reportar a los socios y a la sociedad.

En FGA Fondo de Garantías, los fundamentos que soportan y guían nuestras acciones son la integridad y el trabajo en equipo. Nuestro compromiso parte de ahí para promover entornos inclusivos, de tal manera que cada integrante de la organización pueda expresarse libremente y contribuir con su conocimiento, aptitudes y competencias. Tenemos el convencimiento de que juntos podemos superar las expectativas y de que las similitudes y coincidencias que nos unen son más fuertes que las diferencias que nos separan.

Hay una serie de iniciativas que en el día a día contribuyen a que en realidad estemos transitando más allá de un postulado sobre DEI:

- Hacemos procesos de selección equitativos, ya que evaluamos el conocimiento, desarrollo, experiencia y habilidades técnicas con un enfoque de equidad, justicia e igualdad, garantizando oportunidades para todos.
- Creemos que es fundamental la equidad laboral: el 12 % de los colaboradores han tenido en FGA su primer empleo, con lo que de paso estamos aportando al desarrollo profesional. En la nómina hay personas entre los 20 y 58 años.
- Propiciamos espacios de diálogo y bienestar, fomentando la comunicación y la empatía, mediante capacitaciones, espacios de inducción, reinducción y actividades recreativas.

“ **12%**
...el 12 % de los colaboradores han tenido
en FGA su primer empleo... ”

- Somos amigos del liderazgo inclusivo, así que promovemos la formación para líderes, apuntando a crear puentes y derribar barreras, y a fortalecer la diversidad al interior de nuestros equipos.
- Respetamos y valoramos la pluralidad cultural, muestra de ello es que tenemos talento de distintas regiones colombianas y de otros países. Asimismo, garantizamos la libertad de creencias.
- Aplicamos una política de equidad salarial, asegurando que todos los colaboradores perciban la misma remuneración por trabajos similares.
- En nuestro equipo hay un liderazgo femenino significativo: el 77 % son mujeres. Tres son vicepresidentas y siete directoras. En realidad, estamos impulsando la equidad de género en todos los niveles de la organización.

- Tenemos personas LGTBQ+, ratificando el compromiso con la diversidad y el respeto por todas las identidades.
- Brindamos apoyo a las responsabilidades del cuidado. El 49 % de nuestras colaboradoras tienen a su cargo menores de edad o adultos mayores; y el 18 % de ellas cumplen sus funciones 100 % de manera virtual, lo que permite que respondan por sus hogares sin comprometer su desarrollo profesional.

El resultado de nuestras acciones está refrendado en los resultados del más reciente estudio sobre clima organizacional:

- Consultados sobre si sienten orgullo de trabajar en FGA, las respuestas de los colaboradores arrojaron un 96.8 %.
- Respecto al deseo de continuar laborando en la institución para seguir con el desarrollo profesional, el dato fue un 95.2 %.
- Con relación a la satisfacción con el trabajo actual, un 92 %.
- Sobre la flexibilidad percibida frente a las solicitudes realizadas, un 91.2 %.
- Acerca de la coherencia entre lo que dicen y hacen los líderes de FGA, actuando con ética e integridad, el sondeo concluyó en un 84.8 %.
- Indagados sobre si el jefe se comunica de manera clara y asertiva, la cifra fue un 93.6 %.

- Referente a si la toma de decisiones es transparente y justa, un 84 %.
- En lo concerniente al buen ambiente de trabajo que promueven los líderes, 89.6%.
- Frente al sentimiento de trato equitativo sin importar el cargo, un 89.6 %.
- En referencia a que FGA propicia espacios que fortalecen las buenas relaciones interpersonales, un 86.4 %.
- Y en materia de equilibrio saludable entre trabajo y vida personal, un 93.6 %.

Rescato del mismo examen al clima organizacional, dos frases que resumen el sentimiento de quienes conformamos el equipo humano FGA: “Me parece una empresa espectacular, se centran mucho en el empleado y en hacerlo crecer” y “El clima organizacional en FGA es muy bueno, hemos ido interiorizando los valores corporativos y eso se refleja en el ambiente laboral”.

Todo esto, desde luego, no significa un motivo para dormir tranquilos, porque la autocomplacencia no es buena consejera. Siempre, la actitud es que todo es susceptible de mejoras y que los retos siguen —de mayor o menor magnitud— así lo exigen.

En tal sentido, nos proponemos continuar afianzando el empoderamiento de nuestras mujeres, que les permita reconocerse y comprender que tienen todas las habilidades y capacidades para ocupar posiciones jerárquicas, asumir roles o cargos de liderazgo o nuevos retos para que puedan aportar de manera significativa al proceso de crecimiento y a la estrategia de FGA.

Con esto queremos buscar, a través de programas y acciones con enfoque de género, que ellas comprendan en los diferentes procesos formativos el enorme papel que tienen dentro del ámbito laboral, y que para ello es necesario cuidar su bienestar, de tal manera que se fortalezca el ser para lograr el mejor hacer.

Finalmente, asumimos el reto de participar en la consolidación de la igualdad de género sólida y perdurable. Por ello, desde el área de talento humano definimos que los programas de formación y capacitación deben contar con orientación hacia la autoestima, autonomía e independencia para nuestras mujeres, así como a la promoción de la salud mental con énfasis en gestión de la ansiedad, la depresión y las emociones.



**Si hay algo determinante en
la caracterización del líder, es no ser
indiferente.**



2.3. Las historias confirman el impacto

La esencia de nuestra actividad tiene relación directa con la diversidad, la equidad y la inclusión. Veámoslo así:

Alrededor de ocho millones de colombianos, si no existiera FGA, quizá estarían excluidos y no tendrían acceso a crédito formal.

Además, con sus productos y servicios, FGA atiende un portafolio diverso de clientes y consumidores de todo el territorio nacional, sin importar su procedencia, religión e ideología.

Y, en la medida que un mecanismo como las garantías exista y esté al alcance cada vez de más personas y empresas, se mejora la equidad en términos de costos y acceso a oportunidades de educación, emprendimiento, mejoramiento de la calidad de vida, etc.

Todo esto me refuerza la satisfacción por liderar en esta organización, pero también la convicción no solo sobre su importancia como herramienta de acceso a oportunidades, sino también respecto al impacto social como ejercicio de inclusión financiera y de equidad a través del servicio que presta.

2.3.1. Algunos datos lo ratifican:

Desde 1997, FGA ha otorgado respaldo a créditos por más de \$45 billones, en beneficio de más de ocho millones de personas y a través de más de 25 millones de operaciones en todo el país.

2.3.2. Y los testimonios lo reafirman:

Julián Salazar trabaja con una empresa privada en Cartagena y no dudó en decirnos que la vida le cambió cuando pudo acceder a un crédito con su caja de compensación respaldado por FGA, gracias al cual pudo consolidar alrededor de 10 obligaciones que lo tenían desesperado. Tanto que, después de esa experiencia, ha contratado préstamos para estudio, compra de vehículo y viajes. Julián siente que nuestro respaldo le ha servido no solo para pagar deudas, sino para capitalizarse y crecer.

Liliana Ciro es comerciante del barrio París, en Bello, Antioquia. Hace dos años empezó con una tienda de perfumes y para iniciar su emprendimiento tramitó un crédito bancario de \$2 millones, que fue viable con nuestra garantía. Ella cuenta que FGA permitió que su proyecto saliera adelante y empezara a expandirlo. Y sueña con seguir creciendo, argumenta que si decidió meterse en un negocio es para que sea grande.



**...hay que mejorar la cercanía con el equipo
y propiciar las interacciones.**



José Alirio Martha Valbuena es cultivador de tomate, cilantro y follaje en la Vereda Rincón Santo, de Zipacón, Cundinamarca. Su necesidad en algún momento era invertir en semillas y en la adecuación de un invernadero. Y la pudo suplir con un crédito bancario de \$1 millón, que fue posible gracias al respaldo de FGA. Como el negocio ha correspondido con su expectativa, él hizo el esfuerzo para ampliar el invernadero y la siembra. Dice que los sueños nunca se acaban y por eso quiere vender tomate en Bogotá y hasta exportar.

Los aliados igualmente valoran nuestro rol: Jorge Alberto Corrales es el gerente de CFA, cooperativa financiera. Él destaca que si no es con garantías de FGA muchos productores y pequeños empresarios de regiones apartadas no hubieran podido acceder a crédito de la cooperativa. Y valora el hecho de tener en FGA a un aliado fundamental que facilita operaciones con clientes que, por la informalidad o la falta de historial crediticio, se le dificulta la entrada al sistema financiero formal.

“Nos sentimos con una mayor tranquilidad, con mayor confianza”, es lo que manifiesta por su parte el director internacional de Corbeta, Miguel Londoño, al referirse a la importancia de nuestro acompañamiento, ya que “cuando el negocio se nos va creciendo, la cartera también va creciendo en forma significativa”.

Todo ello nos satisface, pero sabemos que es insuficiente en un país donde, a diciembre de 2024, el 14.5 % de los hombres adultos aún no tenía acceso al menos a un producto financiero y en la misma circunstancia estaba el 19.2 % de las mujeres adultas.

2.4. Mensaje para los líderes

Si hay algo determinante en la caracterización del líder, es no ser indiferente. Esto empieza por entender su organización como la parte de un todo, cuyos aciertos y desaciertos tienen consecuencias más allá de la puerta de entrada. Y, a su vez, que lo que pase afuera debe ser de su interés, tanto lo económico, como lo social, cultural y político, por las implicaciones en el desempeño de su institución. Pero además, porque no basta con satisfacer a un consejo, a una junta o a una asamblea, que son los directos interesados en nuestra gestión y en el comportamiento de la institución que nos confiaron. El compromiso va más allá: es con la sociedad.

Por ello es por lo que este ejercicio que lidera el CESA a través de su Centro de Estudios en Gobierno Corporativo lo entiendo también como la oportunidad para hacer recomendaciones sobre el tipo de acciones que contribuyen a que la gestión de DEI se fortalezca constantemente en las instituciones, de cara a generar mejor ambiente laboral, propiciar experiencias gratificantes entre los colaboradores y maximizar la percepción de la sociedad:

Con base en nuestra experiencia y en el conocimiento mismo que hemos estado recopilando, creo que quienes conducen una organización deben darle importancia a la medición sobre DEI. No solo porque, vale recordar, “lo que no se mide no es susceptible de ser mejorado”. Sobre todo, porque tener mediciones como la del clima organizacional u otros instrumentos que definan las compañías, permite disponer de la trazabilidad sobre los avances y la efectividad de las políticas que adopten e implementen para fortalecer y hacer sostenible, en este caso, una estrategia corporativa de DEI.

En el mismo sentido, otro paso hacia delante es profundizar los estudios del clima organizacional. Más concretamente, se trata de segmentar con el fin de obtener información más cercana a la realidad de los distintos niveles de la organización y así definir con más criterio las actuaciones e intervenciones en grupos específicos. Igualmente, poner en práctica acciones correctivas o de fortalecimiento en atención a los aspectos que representan retos de DEI por no ser bien calificados. El grado de acercamiento a los colaboradores con este tipo de ejercicios tendrá impacto no solo en el contexto corporativo, sino también en el plano personal y en el entorno familiar. Indirectamente, se logra, lo que mencioné antes: ir más allá de la puerta de entrada e ir sembrando la semilla para que en otros ámbitos de la vida de los integrantes del equipo se asuman estos temas.

Son también responsabilidad de los líderes las prácticas ejemplares: desde corregir comentarios excluyentes, moderar el lenguaje, ser cuidadoso con la forma como se refiere a las personas, hasta reconocer la diferencia desde el lenguaje partiendo siempre del respeto, que ha de ser la base de las interacciones.

De otra parte, que tal sí, en lo relacionado con DEI, el líder renuncia al bajo perfil. O, al menos, flexibiliza su postura. Asumiendo el compromiso superior (con la sociedad) vale la pena expresarse públicamente al respecto, más aún si los progresos y logros de su empresa/entidad pueden ser referentes para otras. En mi caso, lo estoy haciendo a través de un blog personal, pero es amplia la cantidad y calidad de canales por los cuales podemos conectar con los públicos que queremos compartir lo que pensamos y hacemos. De nuevo, insisto, no podemos ser indiferentes.

Otro ejercicio que ayuda a consolidar la estrategia sobre DEI es brindar apoyo efectivo a iniciativas relacionadas con esta temática. Debe ser un compromiso de la alta dirección. En mi caso, es la ratificación de la genuina convicción alrededor de los temas de alto impacto como este, que no es una moda ni una tendencia pasajera y menos la respuesta a políticas que se pueden quedar en documentos. Se trata de propiciar los espacios y las oportunidades para que esto se vuelva vivencial y, además, como lo hemos logrado en FGA, que al igual que el líder otros directivos estén transitando hacia el mismo propósito: las y los vicepresidentes se han estado vinculando a procesos de formación en DEI y en otras iniciativas relacionadas.

Por último, con criterio de inclusión, hay que mejorar la cercanía con el equipo y propiciar las interacciones. Indiscutiblemente, hay avances al respecto en muchas organizaciones, pero aun la brecha es grande. Parto de un convencimiento: la comunicación es la base para generar confianza y, a su vez, para motivar las conversaciones en todos los ámbitos de la organización. Siendo referente de todo un conglomerado, la alta dirección aporta a la construcción de una cultura DEI cuando hace de la proximidad una conducta habitual, facilitando así que a través del diálogo se puedan solucionar los asuntos difíciles, esos que en algunas ocasiones cualquier parte del equipo trata de evitar. Es inaplazable, entre otras razones, porque la consecución de objetivos y el cumplimiento de propósitos es más viable con la participación del colectivo, cada uno dando lo que le corresponde. Al final de cuentas, cómo retener talento y obtener resultados satisfactorios si lo que perciben los colaboradores es lejanía y barreras.

2.5. Algunas reflexiones

Tras algo más de 30 años de vida laboral en varias empresas privadas, observo con interés que tengo afinidad con el liderazgo femenino. Reconozco y valoro en ellas un estilo que es firme, ordenado, que muestra la capacidad de alinear el corazón y la cabeza cuando se deben tomar decisiones.

Asimismo, que parte del aprendizaje durante todos estos años en las diversas responsabilidades de liderazgo me permite pensar en que he desarrollado capacidades diferentes para sentarme a tener conversaciones al interior de la organización que faciliten las relaciones, los procesos, la comprensión y abordaje de los retos, así como la mejor manera de aprovechar el potencial de un equipo cuya misión, como se puede concluir, tiene un componente social significativo.

En alguna medida, el avance paulatino es relevante: anteriormente tenía la concepción del blanco y negro en cuanto a la manera de entender las dinámicas propias del mundo laboral, de la competitividad, del cruce de intereses. Pero hoy entiendo que hay tonos de grises y que es ahí donde encontramos las coincidencias que nos pueden llevar a mejor puerto. Pero si nos vamos a quedar, en cualquier aspecto de la vida, en blanco y negro, va a ser muy difícil ponernos de acuerdo y conseguir resultados.

Considero que esto es significativo porque nuestros colaboradores pueden concluir que esta es una organización abierta al diálogo, donde ponemos en el centro no solamente al cliente sino al colaborador. Donde este último puede sentir satisfacción y no temores, y el agrado por estar superando retos en una construcción colectiva. Y es ahí donde uno tiene muy claro que su responsabilidad es liderar con el ejemplo; verbigracia, estar en permanente disposición para comunicar: porque cuando transmite refuerza el mensaje sobre para dónde vamos y por qué vamos para allá. Mientras haya consistencia entre lo que se dice y se hace, es más fácil que las personas se vayan sumando y hagan sus aportes convencidas y comprometidas.

Es así como las organizaciones pueden ir avanzando. Las que se quedan estáticas o rígidas se quiebran, no en el sentido de irse a pique financieramente, sino en su capacidad de sobrevivencia como colectivo humano. Lo importante es que la lectura del contexto y de la forma como cambian las personas y la sociedad sea acertada; eso va marcando el tipo de retos y necesidades que se deben afrontar.

Siento que hemos evolucionado muy positivamente en diversidad, equidad e inclusión, aunque reconozco que aun el camino es largo para superar las brechas. Porque hace 30 o 40 años estas discusiones eran impensables, pero en la medida que se sigan abriendo como hasta hoy y uno logre evidenciar las mejoras, cómo no admitir que vale la pena incorporar entre los temas de estudio los relacionados con estas asignaturas, pensando además que no solo pueden ser un aporte para la empresa sino para la sociedad y



...en la agenda de cualquier líder masculino dentro de una organización debe estar la formación continua sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI).



las familias. Inclusive, como defensor incansable de las libertades en materia económica, política, social, religiosa, en fin, manifiesto que disponer de ellas es lo más bonito para el ser humano, siempre que respete los límites.

Debo subrayar que en la agenda de cualquier líder masculino dentro de una organización debe estar la formación continua sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI). Esto es esencial para admitir, reconocer y superar vacíos, así como para corregir concepciones y conductas que podrían poner en duda el compromiso, debilitar el ambiente laboral o exponer a la organización a reclamos y críticas externas. En estos tiempos, el privilegio de dirigir entraña una exigencia mayúscula, en tanto la responsabilidad está acompañada de un deber mayor con estas causas que no son ya interés de pequeños grupos de presión, sino verdaderamente de la sociedad. La contribución de nuestras organizaciones debe ser constante y efectiva, sin fronteras, con la capacidad de amplificarse e influir en otras.

Algunos de estos pensamientos y opiniones los comparto en un blog —<https://davidbocanument.blogspot.com/>— con el que trato de proyectar reflexiones útiles para las personas, las empresas y la sociedad. El año pasado precisamente expresé la importancia de liderar con sentido humano, por todo lo que ello aporta en la consolidación de grupos de trabajo y al abordaje de los desafíos del país. Porque estoy convencido y así lo afirmaba, se necesitan líderes que piensen en su rol más allá de sus organizaciones, es decir, comprometidos con los asuntos del entorno. “Que contemplen la sociedad como un todo y pongan al servicio del colectivo sus conocimientos y experiencia”.

Y a propósito de los razonamientos sobre DEI, este año expresé algo que no obstante su trascendencia solemos pasar por alto: somos seres racionales por naturaleza, capaces de cuestionarnos sobre el sentido de la existencia, conscientes de lo vulnerables

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

que somos y de las limitaciones que nos hacen acudir a otros para construir y conseguir objetivos. “A pesar de ello, hay conductas que están demostrando la falla profunda que debilita y resquebraja las relaciones interpersonales: la discriminación, la exclusión, el trato degradante por razones de género, raza, creencia religiosa o convicción política”. Expuesta esa realidad, sostuve, eso no tiene sentido porque por encima de cualquier consideración está el ser humano y por ello abogo por un liderazgo humano, “ese que reconozca la diferencia y anteponga el bienestar, la empatía, la conexión entre los colaboradores, independientemente de sus responsabilidades y posiciones”.

Por todo esto es que me complace participar en Proyecto H, una experiencia que a quienes tenemos la condición de líderes nos pone en otra perspectiva frente a una temática que adquiere resignificación y nos cuestiona sobre si, más allá de lo que las normas y leyes establecen, debe ser el sentido humano el motor de nuestras actuaciones.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 482

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 482 donde conversaremos con David Bocanument, en este especial de Hombres por la Equidad.



José Camilo Córdoba Chaverra

Director Ejecutivo de
Progresía Chocó

3.1. Diversidad e inclusión: una decisión estratégica, no un acto de caridad

En el mundo empresarial actual, la diversidad, la equidad y la inclusión ya no pueden ser vistas como un simple componente de responsabilidad social o como una estrategia de relaciones públicas. Son, en cambio, una decisión estratégica que impacta directamente la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de innovación de las organizaciones. Sin embargo, aún persisten grandes brechas en la inclusión de grupos históricamente subrepresentados, particularmente las comunidades negras y otras minorías étnicas.

Actualmente, me desempeño como gerente regional de una importante organización pública nacional, soy docente universitario y he participado como gestor de diversos proyectos que promueven el desarrollo del talento, el liderazgo y la equidad en el Pacífico colombiano. A lo largo de mi carrera, he trabajado en políticas públicas, educación y liderazgo organizacional, en organizaciones públicas, privadas, banca del desarrollo y ahora en la banca central, siempre con el propósito de contribuir a la construcción de oportunidades reales para comunidades que han sido marginadas por décadas.

En este capítulo, el lector encontrará un análisis, desde la perspectiva de un hombre afrocolombiano nacido y criado en el Chocó, sobre la importancia de la diversidad, la equidad y la inclusión en el ámbito empresarial, con un enfoque en acciones concretas para pasar del discurso a la transformación real. Desde estrategias efectivas de reclutamiento hasta políticas estructurales que garanticen la representación y el crecimiento del talento diverso, este escrito busca ofrecer herramientas prácticas para líderes, empresarios y tomadores de decisiones que deseen construir empresas más inclusivas y, al mismo tiempo, más exitosas.

La diversidad no es un favor ni una moda pasajera; es una ventaja competitiva y una responsabilidad de quienes tienen el poder de cambiar las reglas del juego. Es momento de actuar con intención y con impacto.

3.2. Exclusión histórica: ¿Cómo llegamos hasta aquí?

Hablar de diversidad, equidad e inclusión en el mundo corporativo es, ante todo, hablar de justicia histórica y de la necesidad de corregir siglos de exclusión estructural. Las poblaciones afrodescendientes, indígenas, mujeres, personas en situación de discapacidad y otras comunidades subrepresentadas han enfrentado barreras que no han sido casuales, sino producto de sistemas de opresión profundamente arraigados. La discriminación no es un fenómeno reciente ni una consecuencia involuntaria del desarrollo económico; es el resultado de estructuras históricas que han consolidado privilegios para algunos y han marginado a otros de manera sistemática.

En América Latina, la exclusión tiene raíces en la colonización, la esclavitud y el racismo estructural. Durante más de tres siglos, millones de africanos fueron traídos a la fuerza al continente y sometidos a trabajos forzados que sustentaron las economías coloniales. Aunque la esclavitud fue abolida formalmente en muchos países en el siglo XIX —en Colombia, en 1851—, la estructura de desigualdad que dejó su legado no desapareció con la firma de una ley.

El racismo estructural en Colombia sigue siendo una realidad tangible que limita el acceso a oportunidades para comunidades afrodescendientes e indígenas. Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la población afrocolombiana enfrenta tasas de pobreza superiores al 60 % en algunas regiones, particularmente en el Chocó, el Cauca y Buenaventura. Esta cifra es alarmante cuando se compara con el promedio nacional de pobreza, que en 2023 fue del 36,6 %. En términos de pobreza extrema, los datos son aún más graves: en el Chocó, el 33 % de la población vive en condiciones de pobreza extrema, mientras que el promedio nacional es del 13 %.

El acceso al empleo formal es otra barrera significativa. Un estudio del Observatorio de Discriminación Racial encontró que los afrocolombianos tienen hasta un 30 % menos de probabilidades de ser contratados en sectores bien remunerados, incluso cuando cuentan con la misma educación y experiencia que sus pares no afrodescendientes. Esto se traduce en una mayor presencia de trabajadores afros e indígenas en empleos informales o precarios, con ingresos considerablemente menores y sin acceso a beneficios laborales.

El acceso a la educación de calidad es un factor clave en la movilidad social, pero sigue estando restringido para muchas comunidades afro e indígenas. En el Chocó, por ejemplo, el índice de analfabetismo alcanza el 17 %, una cifra significativamente mayor al promedio nacional del 5 %. Además, la deserción escolar es un problema recurrente: mientras que en Bogotá el porcentaje de estudiantes que terminan el bachillerato supera el 80 %, en departamentos como Chocó y La Guajira esta cifra apenas supera el 50 %.

Las barreras en educación superior son aún más evidentes. Un informe de la Universidad de los Andes reveló que solo el 2 % de los afrocolombianos acceden a programas universitarios de alta calidad en comparación con el 18 % de la población general. Las dificultades económicas, la falta de acceso a colegios con buenos puntajes en pruebas Saber 11 y la limitada oferta de becas específicas para afrodescendientes contribuyen a esta realidad.

Las exclusiones estructurales también han influido en las percepciones sociales sobre la capacidad y el mérito de las personas de grupos subrepresentados como las mujeres, las minorías étnicas y las personas con algún tipo de discapacidad. A menudo, se enfrentan a estereotipos que limitan sus oportunidades de ascenso en el ámbito laboral y profesional. Se les exige demostrar su valía constantemente, mientras que a otros se les presume competencia sin mayor escrutinio. Esta barrera invisible es una de las razones por las cuales es tan difícil, por ejemplo, para profesionales negros acceder a cargos directivos o a espacios de decisión.

“ **33%** ...en el Chocó, el 33 % de la población vive en condiciones de pobreza extrema, mientras que el promedio nacional es del 13 %. ”

El machismo ha sido otro factor clave en la exclusión histórica. Durante siglos, las mujeres fueron confinadas a roles domésticos y se les negó la posibilidad de participar en la vida económica, política y social en igualdad de condiciones con los hombres. Aunque los avances en materia de derechos de las mujeres han sido significativos, todavía persisten obstáculos que impiden su plena inclusión en el mercado laboral. Las brechas salariales, la falta de representación en altos cargos y la sobrecarga de trabajo no remunerado en los hogares son algunas de las barreras que enfrentan las mujeres en el mundo corporativo. A pesar de que las mujeres representan una parte significativa de la fuerza laboral, su presencia en posiciones de liderazgo sigue siendo minoritaria. Esto no se debe a una falta de talento o de preparación, sino a estructuras organizacionales que han sido diseñadas bajo

estándares masculinos y que, muchas veces, penalizan la maternidad, la flexibilidad laboral y otras necesidades que afectan desproporcionadamente a las mujeres.

En Colombia, el conflicto armado ha agravado las desigualdades históricas. Muchas de las poblaciones más afectadas por la violencia han sido precisamente aquellas que ya enfrentaban condiciones de marginación, como las comunidades afrodescendientes, indígenas y campesinas. La guerra ha desplazado a millones de personas, impidiéndoles acceder a oportunidades económicas y educativas.

Las personas que han crecido en medio del conflicto han tenido menos posibilidades de acceder a educación superior, formación técnica y empleos estables. La falta de redes de contacto, la discriminación en los procesos de selección y la carencia de políticas de apoyo han hecho que, incluso después del fin de la guerra, estas comunidades sigan enfrentando dificultades para integrarse plenamente en la economía formal.

Las personas en situación de discapacidad han sido tradicionalmente invisibilizadas en el mercado laboral. Durante mucho tiempo, las empresas operaron bajo el supuesto de que incluirlas era una carga o un acto de caridad, en lugar de reconocerlas como profesionales con talento y capacidad. Aunque algunos países han avanzado en la implementación de leyes de inclusión laboral para personas con discapacidad, en la práctica, estas siguen enfrentando obstáculos como la falta de accesibilidad en los espacios de trabajo, la ausencia de ajustes razonables y los prejuicios sobre su productividad.



3.3. La importancia de la inclusión en el mundo laboral y en los espacios de decisión

Si bien la exclusión ha sido una constante en nuestra historia, las oportunidades para corregir esta situación son hoy más evidentes que nunca. La inclusión de personas de grupos históricamente subrepresentados no es solo una cuestión de justicia social; es una necesidad estratégica para las organizaciones que buscan ser más competitivas y sostenibles en el tiempo. En un mundo globalizado, donde las empresas operan en mercados cada vez más diversos y dinámicos, la capacidad de integrar múltiples perspectivas no solo es deseable, sino crucial para la innovación y la resiliencia empresarial.

Las organizaciones que adoptan políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) no solo contribuyen a la reducción de brechas sociales, sino que también mejoran su desempeño financiero y su capacidad de adaptación. Numerosos estudios han demostrado que los equipos diversos toman mejores decisiones, tienen un pensamiento más innovador y responden con mayor agilidad a los cambios del mercado. Un informe de McKinsey & Company encontró que las empresas con mayor diversidad étnica y de género en sus equipos directivos tienen un 25 % más de probabilidades de superar financieramente a aquellas con menor diversidad. Este fenómeno se debe a que la diversidad de pensamiento y experiencias permite identificar oportunidades y riesgos desde diferentes perspectivas, evitando sesgos y ampliando el horizonte de posibilidades.

Además, la inclusión no solo tiene un impacto en la toma de decisiones y la innovación, sino también en la reputación corporativa y en la capacidad de las empresas para atraer y retener talento. Las nuevas generaciones, particularmente los millennials y la generación Z, valoran la diversidad y la equidad como principios fundamentales en sus espacios de trabajo. Esperan que sus empleadores sean coherentes con estos valores y prefieren trabajar en empresas que promuevan una cultura inclusiva.

En el caso particular de Colombia, donde la desigualdad social sigue siendo una de las principales barreras para el desarrollo, las empresas tienen una oportunidad única de contribuir a la construcción de una sociedad más equitativa. El país ha avanzado en términos de reconocimiento de derechos para poblaciones históricamente excluidas, pero las brechas persisten.

Las empresas pueden jugar un papel clave en la transformación de esta realidad. Apostar por la inclusión de personas afrodescendientes, indígenas, mujeres y otros grupos marginados en posiciones de liderazgo no solo genera un impacto positivo en la sociedad, sino que fortalece la capacidad de las organizaciones para operar en un entorno cada vez más complejo y dinámico. Iniciativas como la mentoría y el desarrollo de talento interno, programas de reclutamiento enfocados en la diversidad y políticas de promoción equitativa pueden marcar la diferencia en la construcción de equipos más representativos y efectivos.



En el Chocó, [...] el índice de
analfabetismo alcanza el 17 %, una
cifra significativamente mayor al
promedio nacional del 5 %.



17%

5%



Para esto último, las juntas directivas juegan un papel crucial en la dirección estratégica de las organizaciones. Son responsables de tomar decisiones que afectan no solo la rentabilidad de la empresa, sino también su impacto social y su sostenibilidad a largo plazo. Un equipo de liderazgo que refleje la diversidad de la sociedad y del mercado al que atiende está en mejor posición para comprender las necesidades de sus clientes, anticipar cambios en el entorno y fomentar la innovación.

La inclusión de grupos subrepresentados en estos espacios también fortalece la reputación corporativa. Las compañías que promueven una cultura de equidad y diversidad no solo cumplen con un imperativo ético, sino que también mejoran su atractivo para inversionistas, consumidores y potenciales empleados. En un país como Colombia, donde las desigualdades estructurales han limitado las oportunidades para amplios sectores de la población, la diversidad en los espacios de liderazgo es también una herramienta para el desarrollo. La representación de personas afrodescendientes, indígenas y mujeres en la alta dirección no solo abre puertas para otros profesionales de estos grupos, sino que también contribuye a la generación de políticas empresariales más inclusivas y sostenibles.

La historia ha demostrado que las sociedades y empresas que apuestan por la equidad y la inclusión son más innovadoras, resilientes y competitivas. No se trata solo de un tema de responsabilidad social, sino de una decisión inteligente para cualquier organización que aspire a crecer y mantenerse relevante en el futuro. La diversidad en el liderazgo no es una opción, es una necesidad empresarial.

3.4. Excelencia y diversidad no son opuestos

En tiempos donde los vientos políticos parecen soplar en contra de las políticas de diversidad, equidad e inclusión, es más importante que nunca que las empresas mantengan su compromiso con estos principios. No solo se trata de una cuestión de justicia social, sino de una estrategia clave para la sostenibilidad y competitividad empresarial. Uno de los mitos más persistentes contra la diversidad es la creencia de que incorporar a personas de grupos subrepresentados implica reducir estándares de excelencia o afectar el mérito. Sin embargo, la evidencia demuestra que la diversidad y la excelencia no solo pueden coexistir, sino que, en realidad, se potencian mutuamente.



Las empresas que rechazan la diversidad en nombre del “mérito” pueden estar privándose del acceso a talento altamente capacitado...



La noción tradicional de mérito asume que todas las personas parten de las mismas condiciones y que el éxito depende únicamente del esfuerzo individual. Sin embargo, esta visión ignora las barreras estructurales que históricamente han limitado las oportunidades para ciertos grupos. En muchas sociedades, el acceso a educación de calidad, redes de contactos y oportunidades laborales ha estado concentrado en ciertos sectores privilegiados, dejando fuera a personas igualmente talentosas, pero con menos acceso a estos recursos.

Por ejemplo, un profesional afrodescendiente que creció en una zona con escasez de inversión educativa probablemente haya tenido que sortear obstáculos adicionales para acceder a las mismas oportunidades que alguien que asistió a colegios de élite y tuvo mentores en su círculo familiar o social. Esto no significa que el segundo no tenga mérito, sino que medir la excelencia sin considerar estos factores es perpetuar un sesgo que favorece a quienes históricamente han tenido más ventajas.

La diversidad no se trata de regalar posiciones ni de aplicar cuotas arbitrarias, sino de ampliar la mirada sobre qué constituye el talento y cómo se manifiesta en diferentes contextos. En lugar de ver la diversidad como una amenaza a la calidad, las empresas deben reconocerla como un mecanismo que les permite acceder a un espectro más amplio de capacidades, conocimientos y perspectivas.

Los datos son contundentes: las organizaciones que apuestan por la diversidad logran mejores resultados. Como mencioné previamente, McKinsey & Co señala que las empresas con mayor diversidad étnica y de género en sus equipos directivos tienen un desempeño financiero superior al de sus competidores menos diversos. Esto no es coincidencia. Los equipos diversos fomentan una cultura de innovación, ya que integran múltiples puntos de vista en la toma de decisiones y permiten una mejor adaptación a mercados cada vez más globalizados y multiculturales.

Las empresas que rechazan la diversidad en nombre del “mérito” pueden estar privándose del acceso a talento altamente capacitado simplemente porque este no encaja en los perfiles tradicionalmente aceptados en los espacios de poder. Al ampliar sus criterios de selección, las organizaciones pueden nutrirse de nuevas ideas, enfoques y estrategias que les permitan evolucionar en entornos empresariales complejos y en constante cambio.

A pesar de la creciente evidencia sobre los beneficios de la diversidad, algunas tendencias políticas recientes han buscado desacreditar las estrategias de diversidad e inclusión bajo la narrativa de que son innecesarias o generan divisiones. En algunos países, se han implementado restricciones a la formación en temas de diversidad o se han eliminado incentivos para su promoción. Sin embargo, las empresas que han comprendido el valor estratégico de la inclusión saben que abandonar estas políticas no es una opción.

Más que un compromiso moral, la diversidad es un imperativo empresarial. Las compañías que no integren estos principios corren el riesgo de quedarse atrás frente a competidores más ágiles y preparados para enfrentar los desafíos del mundo actual. La clave no está en hacer políticas de diversidad por cumplir con una tendencia, sino en entender que la diversidad bien gestionada es un motor de innovación, crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

3.5. Mérito en contexto: mi historia personal

Mi propia trayectoria es un reflejo de las barreras que muchas personas de grupos subrepresentados deben superar para alcanzar posiciones de liderazgo. Nací en una región donde las oportunidades son escasas y donde el acceso a educación de calidad sigue siendo un privilegio. Crecer en el Chocó, un territorio con un enorme potencial humano, pero históricamente marginado de las grandes inversiones en infraestructura y educación, significó vivir en un entorno donde los sueños profesionales parecían más difíciles de alcanzar.

Sin embargo, tuve la fortuna de contar con padres que, aunque no eran ricos, entendían que la educación era la clave para transformar vidas. Mis padres fueron universitarios, algo poco común en su generación y en nuestra comunidad. Mis abuelos, en cambio, solo llegaron a la primaria, lo que demuestra lo cerca que estamos de historias de privación educativa y lo importante que es cortar ese ciclo de desigualdad. En mi familia, soy el tercer miembro en obtener un título de maestría, pero ese logro no es solo individual: representa el esfuerzo de generaciones que han trabajado para abrir caminos que antes parecían inalcanzables.

Cuando llegué a la universidad en Bogotá, me enfrenté a un mundo completamente diferente al que conocía. La mayoría de mis compañeros venían de colegios privados bilingües y tenían acceso a recursos y redes de apoyo que yo no tenía. Ellos habían crecido con profesores extranjeros, habían viajado al exterior desde niños y tenían una seguridad en sí mismos que yo, al principio, no compartía. Aprender inglés, por ejemplo, fue un reto adicional. Mientras otros dominaban el idioma y podían leer con facilidad textos complejos, yo tuve que dedicar horas extra para entender conceptos que eran nuevos para mí en todos los sentidos.

Más allá de las dificultades académicas, hubo un reto aún más difícil de enfrentar: el síndrome del impostor. Como muchas personas que entran a espacios donde históricamente han estado ausentes, me preguntaba constantemente si realmente pertenecía allí, si mi esfuerzo era suficiente o si en algún momento alguien descubriría que no estaba “a la altura”. Esta sensación no era producto de una falta de preparación o talento, sino de un sistema que, de manera sutil, pero constante, nos hace sentir que ciertos espacios no fueron diseñados para nosotros.

A pesar de estos desafíos, logré formarme en instituciones de alto nivel, incluyendo una maestría en el Reino Unido. Este fue un logro que me llenó de orgullo, pero que también vino acompañado de nuevas pruebas. Estudiar en un país con una cultura académica y profesional distinta implicó adaptarme rápidamente a dinámicas que no conocía, a sistemas de evaluación exigentes y a la presión de representar no solo mi propio esfuerzo, sino también el de mi comunidad.



Mi experiencia profesional ha sido igual de desafiante y enriquecedora. He ocupado cargos de coordinación, asesoría, consultoría y dirección en diferentes sectores: público, privado, académico y de banca de desarrollo. Sin embargo, en cada uno de estos espacios, la validación ha sido una prueba constante. A menudo, las personas de grupos históricamente excluidos sentimos la necesidad de demostrar una y otra vez que nuestra presencia no es un favor ni una concesión, sino el resultado del esfuerzo, la preparación y el compromiso.

En muchas ocasiones, he visto cómo otros pueden equivocarse sin que eso ponga en duda sus capacidades, mientras que, a las personas como yo, provenientes de regiones con menos oportunidades, se nos exige una perfección casi inalcanzable. Esto refuerza la idea de que la excelencia no puede medirse sin contexto. No se trata solo de qué tan alto llegamos, sino de cuánto hemos tenido que esforzarnos para alcanzar cada peldaño.

Hoy, con una trayectoria consolidada, miro hacia atrás y entiendo que mi historia no es solo la mía. Es la historia de muchos jóvenes talentosos que, si tuvieran acceso a las mismas oportunidades que otros, podrían llegar igual de lejos o incluso más. Es por eso que mi compromiso con la equidad y la inclusión no es solo un discurso, sino una práctica constante.

Cada vez que entro en una sala de juntas o participo en un espacio de toma de decisiones, llevo conmigo la convicción de que la diversidad no es solo una cuestión de representación, sino un factor clave para la innovación, la creatividad y la sostenibilidad de cualquier organización. Y más importante aún, llevo conmigo la responsabilidad de seguir abriendo puertas para quienes vienen detrás.

El mérito en contextos desiguales no puede medirse con la misma vara para todos. Quienes han tenido que sortear obstáculos adicionales para llegar donde están no son menos talentosos, sino todo lo contrario: han demostrado una resiliencia, una capacidad de adaptación y un nivel de esfuerzo que muchas veces supera al de quienes han tenido un camino más allanado. Reconocer esto no es debilitar el mérito, sino entenderlo en su verdadera dimensión.

Mi historia es solo un ejemplo de cómo el talento, cuando se le da una oportunidad real, puede florecer sin importar de dónde provenga. Pero no podemos depender solo de historias individuales de éxito. Las empresas, las universidades y la sociedad en general deben comprometerse a eliminar barreras y garantizar que las oportunidades no sean un privilegio, sino un derecho accesible para todos. Solo así lograremos construir un país y un mundo más justo, más equitativo y, sobre todo, más rico en talento y posibilidades.



Reclutar talento diverso es solo el primer paso; retenerlo y promoverlo es el verdadero reto.



3.6. Más allá de la intención: Cómo construir empresas verdaderamente diversas

Más allá de la buena voluntad o la corrección política, fomentar una cultura de diversidad en toda la empresa requiere acciones concretas, compromiso sostenido y liderazgo desde la alta dirección.

Las empresas que realmente desean ser inclusivas y diversas no pueden conformarse con discursos bien intencionados ni con estrategias superficiales de ticking boxes (marcar casillas). La inclusión de grupos subrepresentados, especialmente en lo que respecta a comunidades negras y otras minorías étnicas, sigue siendo una tarea pendiente en muchos países. Mientras la

conversación sobre equidad de género ha avanzado —con mayor consenso sobre la inclusión de mujeres en juntas directivas y programas de liderazgo femenino— los esfuerzos para integrar a personas afrodescendientes e indígenas en posiciones de poder aún son incipientes y, en muchos casos, simbólicos.

La evidencia respalda la urgencia de este desafío. En América Latina y EE. UU., las comunidades negras enfrentan tasas de desempleo más altas, menor acceso a posiciones de liderazgo y persistentes brechas salariales. En Colombia, por ejemplo, el desempleo entre la población afrodescendiente es sistemáticamente mayor que en otros grupos, y en EE. UU., aunque el 13 % de la población es afroamericana, solo el 4 % de los CEO de Fortune 500 son negros. La desigualdad en el acceso a oportunidades no solo limita el desarrollo individual de millones de personas, sino que también frena la capacidad de innovación y crecimiento de las organizaciones.

La transformación organizacional hacia la diversidad e inclusión no ocurre de manera espontánea. Requiere voluntad, inversión y mecanismos claros de medición del progreso. El proceso de selección es el primer filtro donde los sesgos pueden perpetuar la exclusión. Reclutar talento diverso es solo el primer paso; retenerlo y promoverlo es el verdadero reto. También se requieren políticas de diversidad estructurales, no solo iniciativas aisladas, con metas de representación concretas, con juntas directivas que reflejen la diversidad de las organizaciones.

Las empresas más exitosas a nivel mundial han entendido que la diversidad no es una concesión, sino un motor de innovación y crecimiento. En un mundo cada vez más globalizado, las organizaciones que integran perspectivas diversas son más resilientes, creativas y competitivas. En mercados emergentes como América Latina, donde la diversidad racial y cultural es una realidad, no aprovechar ese potencial es un desperdicio de talento y una desventaja competitiva.

Para que la diversidad sea una realidad, el liderazgo masculino en este proceso es fundamental, no para ser protagonistas, sino para ser socios estratégicos en la construcción de un futuro más justo y próspero para todos. Los líderes empresariales tienen la responsabilidad de cuestionar prácticas excluyentes, generar oportunidades reales y promover una cultura donde la diversidad no solo se tolere, sino que se valore activamente.

La evidencia es clara: la diversidad no solo es un imperativo ético, sino una ventaja competitiva. Las organizaciones que integran la equidad y la inclusión en su ADN son más innovadoras, atractivas para el talento global y rentables a largo plazo.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

El llamado a los empresarios es claro: la diversidad no es un tema de responsabilidad social, sino una decisión estratégica que puede marcar la diferencia entre el éxito y la obsolescencia. Las acciones de hoy definirán el futuro del talento y la competitividad. Es momento de actuar con propósito.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 476

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 476 donde conversaremos con José Camilo Córdoba Chaverra, en este especial de Hombres por la Equidad.



Tomás Andrés Elejalde Escobar

Un viaje en el que cabemos
todas las personas

Gerente General
Metro de Medellín

4.1. Introducción: mi primera experiencia personal con DEI

Una de mis primeras experiencias personales en el ámbito laboral con la diversidad de género coincidió con mi primer empleo. Tuve la fortuna de efectuar mis estudios profesionales de ingeniería de fabricación en Alemania, al final de la década de los años 80 y principios de los 90. A orillas del Rin, en la bella ciudad de Colonia, me desempeñaba como ingeniero de montajes en una empresa dedicada a la fabricación de equipos electrónicos y sensores para la supervisión de procesos industriales metalmecánicos. Sí, diseñar piezas, seleccionar herramientas especiales, hacer trabajos de taller para la conformación de metales en máquinas, herramientas, fundiciones, forjas y visitar fábricas de producción en masa con procesos que se realizaban a destajo eran mi día a día. Todo en un ambiente muy “masculino”.

La empresa en la que trabajaba prosperó rápido, sus productos eran innovadores modernos y se vendían bien. Urgía reforzar el equipo con nuevos talentos, y mi trabajo requería un apoyo administrativo, algo así como una “secretaria”. Fue en ese momento que conocí a Andreas, un hombre gay que llegó a la oficina a realizar tareas de archivo, atención de clientes por teléfono, coordinar todas las citas y mantener al día las cuentas.

Aún hoy recuerdo con profunda admiración la capacidad de trabajo de Andreas, su orden y disciplina acordes al estereotipo germano, su gran competencia y seguridad, su actitud respetuosa y auténtica, su fino humor y su total apertura y naturalidad frente a su orientación sexual. De manera recíproca, el equipo de trabajo, todos hombres, a excepción de la esposa del dueño de la empresa, acogió a Andreas con naturalidad y respeto, poniendo siempre al frente los intereses y resultados positivos de la organización. Hace ya casi 35 años, aprendí, pues, de la resiliente sociedad alemana una importante lección sobre lo que hoy denominamos diversidad, equidad e inclusión (DEI). En el ámbito laboral, los buenos talentos, con independencia de su orientación sexual o identidad de género, se destacan por su compromiso y desempeño, fruto de sus excelentes competencias. Como si fuera poco, tuve además la oportunidad de vivir la experiencia de sentir cómo la diversidad propició una mayor innovación, creatividad y productividad en el equipo de trabajo.

4.2. Cultura Metro® y su relación con DEI

Desde sus inicios, el Metro de Medellín ha sido más que un sistema de transporte masivo: somos un potente motor de transformación social, cultural y urbana. A lo largo de nuestra historia corporativa, nos hemos consolidado como pioneros en Colombia, conectando en el Valle de Aburrá las vidas de millones de personas con sus sueños y oportunidades de empleo, educación, salud y esparcimiento. En nuestras estaciones y plazoletas generamos espacios de encuentro que contribuyen a la unión de lazos familiares, comerciales, laborales y de amistad.

Debido a esa interacción y diálogo permanentes, comprendimos muy pronto la necesidad de construir acuerdos comunes en la diferencia. En este viaje nos ha orientado siempre la **Cultura Metro®**, nuestro ADN corporativo, la forma como nos relacionamos con nuestros grupos de interés y el factor diferenciador del servicio público que ofrecemos como Empresa, y que también es la razón para entender por qué el concepto de diversidad, equidad e inclusión (DEI) es naturalmente afín al actuar de nuestra Gente Metro.

Si bien desde su origen nuestras acciones no se denominaban en los términos utilizados actualmente por DEI, la **Cultura Metro®** ha contado siempre con el potencial para acercar y permitir la convivencia armónica de personas de muy diversa procedencia, pero que comparten la necesidad de conectarse con los servicios y oportunidades que ofrece la ciudad, usando el mismo medio de transporte. Por eso es importante conocer cómo nació, cómo ha evolucionado y qué es hoy la **Cultura Metro®**.

En 1988, impulsados por la necesidad de interactuar de una manera especial con una ciudadanía decepcionada y desesperanzada a raíz de las dificultades del entorno económico que paralizó la construcción de las líneas A y B, nos propusimos generar una nueva narrativa frente al proyecto de transporte masivo más ambicioso de Colombia. Fue así como desplegamos, en un esfuerzo público-privado sin precedentes, una serie de acciones que permitieron reconstruir las relaciones de confianza con las comunidades que serían futuras vecinas del Metro, acercándoles a un sistema del que muchos no tenían referentes cercanos, e invitándoles a quererlo desde su gestación.

Estas acciones tempranas sembraron la semilla de lo que, en un inicio, planteamos como un mensaje de esperanza frente a la culminación de la obra. El mensaje que transmitíamos, entre otros grupos poblacionales, a la población infantil y adolescente de forma muy especial en escuelas, colegios y universidades, iba siempre acompañado de información sobre las pautas de comportamiento adecuado en el sistema de transporte y respeto de las normas básicas de uso de la red Metro. Más tarde, cuando las personas vivieron dentro del Metro ese buen comportamiento, respetuoso, amable y cercano, nació de manera espontánea entre la comunidad usuaria el concepto de **Cultura Metro®**.

Con el tiempo, las semillas plantadas crecieron hasta convertirse inicialmente en un modelo de gestión social, educativa y cultural, co-construido por el Metro de Medellín y la diversidad de la ciudadanía de nuestro territorio. Con acciones de enfoque diferencial que permitían la inclusión de todos los sectores de la ciudad. Hoy, este modelo ha trascendido fronteras, y se ha consolidado como el eje del direccionamiento estratégico de la Empresa y la base de su relacionamiento con sus distintos grupos de interés, pues en la actualidad, entendemos la **Cultura Metro®** como *el modo de relacionamiento positivo con nosotros mismos como individuos, con los otros y con el entorno*.

“**...cuando las personas vivieron dentro del Metro ese buen comportamiento, respetuoso, amable y cercano, nació [...] el concepto de Cultura Metro®.**”

En este contexto, la relación positiva es guiada en primera medida por el amor. El amor propio, que marca el autoconocimiento y la autoestima: “nadie da de lo que no tiene”. El amor por el prójimo, que determina la forma como nos relacionamos y nos comportamos en sociedad: la “cultura ciudadana”. Y el amor por el cosmos, por un entorno cuidado, por lo que nos rodea: el “medioambiente”. En un sentido más práctico, consiste también en guiar nuestro actuar por los principios de respeto, solidaridad, coherencia, corresponsabilidad y justicia, entre otros.

Durante todos los años que he laborado en la Empresa, he podido constatar que la **Cultura Metro®** ha logrado su objetivo de crear nuevas formas de relacionamiento entre la ciudadanía y el sistema de transporte masivo del Valle de Aburrá. Este proceso ha logrado tener un impacto más significativo de lo que anticipábamos hace más de 30 años, en la medida en la que la relación con la comunidad resultó ser bidireccional: mientras el Metro se abría a la ciudad, las diversas expresiones de las personas también ingresaban a nuestra red.

4.3. DEI en la empresa Metro

A lo largo de los años, hemos comprendido que la diversidad, la equidad y la inclusión son esenciales, complementan la **Cultura Metro®** y ayudan a la construcción de una sociedad más justa y equitativa. Este proceso de sensibilización hacia DEI ha sido un camino de aprendizaje y reflexión, en especial mediado por los cambios generacionales que se han presentado en la planta de personal. Para nuestra Gente Metro es fundamental trabajar en mantener la consciencia sobre la responsabilidad de la Empresa en la configuración de un territorio más equitativo, donde todas las personas tengan cabida.

Esto nos ha llevado a reconocer que mujeres, hombres, personas con discapacidad, jóvenes, personas mayores y quienes tienen identidades sexuales o étnicas diversas viven la movilidad de manera distinta. Partiendo de que “nadie da de lo que no tiene” y “como es adentro, es afuera”, dos de las premisas básicas de la **Cultura Metro®**, aprendimos que una empresa cuyo servicio esencial es movilizar a toda la población también refleja esa diversidad en su interior, pues las personas que conforman la organización, con sus distintas necesidades, motivaciones y experiencias, por coherencia, están llamadas a aportar de manera única a esta construcción desde su diversidad. A partir de ahí, comprendemos que un sistema de transporte masivo aporta a fomentar la igualdad, siempre que se diseñe y opere con suficiente sensibilidad para pensar en atender a todos los grupos poblacionales.

En la actualidad, nuestro compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión está incorporado en nuestros valores corporativos y en nuestro direccionamiento estratégico a través de la **Cultura Metro®**. Este compromiso se plasma en acciones afirmativas concretas que abarcan desde la gestión de talento hasta la interacción diaria con las personas que viajan en la red Metro. Algunos de nuestros avances en este recorrido han sido:

4.3.1. Reconocernos para avanzar: diagnóstico para el fortalecimiento DEI en la empresa

Aunque la **Cultura Metro®** se encuentra en el centro de nuestro accionar como empresa, reconocemos que las dinámicas sociales evolucionan constantemente y generan nuevas comprensiones en la manera como nos relacionamos, y esto trae consigo oportunidades de mejora. Con esta convicción, en 2023 llevamos a cabo un diagnóstico de sesgos y pulso organizacional, con el propósito de profundizar en temas de inclusión y equidad. Este estudio permitió identificar áreas susceptibles de mejora y orientar las acciones ya existentes.

Para institucionalizar este proceso y darle la necesaria gobernabilidad, creamos una Mesa Operativa DEI, conformada por servidores y servidoras de diversas áreas, cuya misión es analizar y promover estrategias inclusivas en todos los niveles de la organización. Como resultado de estas iniciativas, elaboramos nuestra Política de Diversidad, Equidad e Inclusión, la cual subraya la transversalidad y sostenibilidad de estos esfuerzos y los hace más explícitos, tanto en el gobierno corporativo como en el entorno laboral.



**...creamos una Mesa Operativa
DEI, [...], cuya misión es analizar y
promover estrategias inclusivas...**



Nuestro compromiso permanente con DEI refuerza la **Cultura Metro®** y potencia la capacidad transformadora de nuestro sistema de transporte masivo, ayudándonos a avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa. Sin embargo, somos conscientes de que aún nos queda mucho por hacer: queremos seguir diseñando sistemas de movilidad que respondan a la realidad de todas las personas y, a la vez, fortalecer la diversidad en el entorno laboral. En este camino, la Mesa Operativa DEI seguirá siendo un pilar clave, impulsando acciones que promuevan la equidad y la inclusión, mientras la Cultura Metro® continúa guiando nuestro modo de relacionarnos.

4.3.2. Comprender que las personas lideran la transformación: formación y capacitación en DEI para nuestros equipos

Las personas son el eje fundamental DEI. Conscientes de ello, y para gestionar el reto que suponen los cambios organizacionales, la rotación de personal y el ingreso de nuevos colaboradores, en el Metro hemos fortalecido la formación de nuestros equipos. Para esto, elaboramos una guía práctica de lenguaje incluyente y establecimos procedimientos para prevenir la violencia basada en género y la discriminación. Además, a través de la Universidad

Corporativa diseñamos y publicamos un curso de formación sobre diversidad, igualdad e inclusión, complementado nuestros esfuerzos con campañas de sensibilización sobre sesgos inconscientes y comunicación incluyente.

Este enfoque formativo trasciende la transmisión de conocimientos, pues busca también fomentar una reflexión interna que promueva cambios positivos en el día a día de nuestros equipos.

4.3.3. Creación de entornos laborales inclusivos y diversos en un sector masculinizado

En un sector tradicionalmente masculinizado como el transporte, en especial en las actividades de operación y mantenimiento, resulta esencial promover la participación de mujeres y otros grupos, usualmente representados, en roles de decisión y liderazgo. Si bien al inicio de la operación los cargos técnicos y operativos estaban ocupados mayoritariamente por hombres, hoy la Empresa ha avanzado hacia un mayor equilibrio.

Nos sentimos orgullosos de cumplir desde el inicio de operación en 1995 la máxima de “a igual trabajo, igual salario”, pues no existen diferencias en la remuneración por factores de género en nuestra organización. De otro lado, todavía tenemos un camino por recorrer para lograr que más mujeres nos acompañen en labores de dirección, y por ello nos encontramos desarrollando estrategias que permitan que más mujeres asuman puestos de liderazgo.

“...trabajar por la diversidad, la equidad y la inclusión es una inversión que fortalece el tejido empresarial, social y humano, con un impacto profundo y duradero ...”.

4.3.4. Fortalecer la Cultura Metro® fomenta DEI en nuestro sistema de transporte

En nuestro compromiso con promocionar y fortalecer la **Cultura Metro®**, lideramos conversaciones constantes con distintos grupos de interés, abriendo espacios para dialogar sobre igualdad de género, discapacidad, diversidad sexual y étnica y para escuchar las necesidades, construir confianza y abordar temas como la prevención del acoso y la promoción de la inclusión. Esa propuesta de relacionamiento es coherente con DEI y con nuestra premisa de que en nuestra red viajen todas las personas.

Adicionalmente, contamos con iniciativas como la “Tropa pedagógica DEI”, un grupo de personas formadas para activar campañas y llevar a nuestros viajeros de manera amigable, cercana y lúdica el mensaje positivo del respeto por las diversidades. Igualmente, capacitamos a servidores y servidoras, contratistas y aliados para responder adecuadamente ante casos de discriminación por orientación sexual o identidad de género, y ante situaciones de violencias basadas en género.

Es importante resaltar que, para fortalecer la seguridad y la dignidad de la experiencia de viaje, disponemos de estrictos protocolos de actuación frente a casos de violencia sexual y discriminación por identidad u orientación sexual, lo que permite ajustar prácticas y garantizar que cada persona encuentre en la red Metro un ambiente seguro.

La **Cultura Metro®** se mantiene y fortalece siempre y cuando se conserve el equilibrio entre las estrategias de **Formación**, de **Control** y de **Sanción**. En primer lugar, está la **Formación**, el conocimiento de las normas de comportamiento por parte de las personas, lo cual se logra con difusión, información, capacitaciones permanentes. Mediante el **Control**, que también se debe practicar de forma continua, se logra la vigilancia del cumplimiento de las normas de convivencia, ya sea con medios tecnológicos o con supervisión directa por parte de otras personas. Finalmente, para que la cultura se mantenga, el no cumplimiento de las normas debe tener consecuencias, por lo que es importante la **Sanción** mediante la aplicación de penas o multas justas y efectivas (según el caso, estas pueden ser incluso morales o simbólicas).

4.3.5. Mejora de la infraestructura y accesibilidad universal

Así como en el Metro viajan todas las personas, en nuestra empresa también cabemos todas las personas. Primero que todo, con una mirada interna que considera la premisa de que “como es adentro, es afuera”, fomentamos la vinculación de personas con discapacidad (PcD), avanzando en la adecuación de la infraestructura de oficinas y espacios administrativos reflejando la **Cultura Metro®** como nuestra cultura organizacional. El objetivo es proporcionar las condiciones y herramientas necesarias para que las personas que han demostrado ser competentes para asumir sus responsabilidades con eficiencia, eficacia y compromiso, tengan las mismas oportunidades, independientemente de su condición, y puedan desempeñar su trabajo con dignidad.

En cuanto a infraestructura de la red de estaciones de las líneas A y B, diseñada en los años 80 y lamentablemente sin suficientes criterios de inclusión y con múltiples barreras físicas y funcionales, hemos dado pasos importantes para avanzar hacia la accesibilidad universal, en la medida que la situación financiera pospandemia lo ha permitido. Instalamos ascensores convencionales, plataformas mecánicas, apoyos isquiáticos en algunas estaciones críticas y construimos rebajes en plazoletas y andenes.

Conscientes de que lo anterior es insuficiente, y pensando en una red Metro con una infraestructura cada vez más incluyente, estamos ejecutando actualmente un Proyecto de Accesibilidad Universal que contempla la adecuación de 10 estaciones de la línea A para hacerlas más accesibles a todas las personas que se movilizan en la red. La inversión en este proyecto es de más de 61,000 millones de pesos.

Paralelamente, hemos capacitado a nuestro personal de estaciones para brindar atención con un enfoque inclusivo. Aunque debemos seguir avanzando en este camino, estas acciones facilitan la movilidad de personas con discapacidad y contribuyen a un cambio de mentalidad interno y externo, promoviendo la inclusión de todas las personas.

4.4. DEI en futuros proyectos

Con todas estas iniciativas, desde el Metro de Medellín asumimos con entusiasmo y responsabilidad el reto de ofrecer un servicio de transporte verdaderamente inclusivo y equitativo, que contribuya a construir un territorio donde quepamos todas las personas. Partimos de la premisa de que la movilidad es un derecho que debe ejercerse en condiciones de seguridad, comodidad, confiabilidad y, sobre todo, inclusión. Lograrlo implica integrar la diversidad, la equidad y la inclusión en cada uno de nuestros procesos, especialmente en los procesos de diseño arquitectónico y funcional de todas las nuevas infraestructuras de transporte contempladas en nuestro Plan Maestro 2006-2050 “Confianza en el futuro”. El objetivo es eliminar o reducir razonablemente las barreras físicas y funcionales que aún existen en nuestra red de movilidad, en lo posible cumpliendo también con la premisa de “nada para nosotros, sin nosotros”, que significa construir conjuntamente las soluciones con los grupos de personas interesadas.

4.5. Reflexión final, conclusiones

En este punto, quisiera invitarles a reflexionar sobre el rol de los hombres en la promoción DEI. Aunque han sido las mujeres, junto a otros grupos de diversidades, quienes han alzado la voz por la igualdad, quienes ocupamos posiciones de poder —especialmente los hombres— debemos involucrarnos de forma decidida. A través de mi experiencia como Gerente del Metro, he comprobado que nuestra participación puede acelerar las transformaciones necesarias.

¿Por qué es tan importante que los hombres nos involucremos? En primer lugar, porque se trata de una responsabilidad compartida. La equidad nos concierne a todos, no solo a quienes han sido históricamente no incluidos. En segundo lugar, porque al ocupar puestos directivos tenemos la capacidad de impulsar cambios en reglamentos, presupuestos y prioridades para favorecer la diversidad. Y, por último, porque todos salimos ganando en una sociedad más equitativa: un ambiente inclusivo, favorece el bienestar, reduce los conflictos y nos permite realizarnos personal y profesionalmente.

“**...estamos ejecutando actualmente un Proyecto de Accesibilidad Universal [...] La inversión en este proyecto es de más de 61,000 millones de pesos**”

Por ello, hago un llamado a otros líderes empresariales a mirar de cerca sus organizaciones y preguntarse qué estereotipos y estructuras heredadas pueden estar limitando el potencial de sus equipos. Abrir la puerta al talento diverso, escuchar distintas perspectivas y sostener conversaciones honestas sobre inclusión puede marcar un antes y un después en la historia de cualquier empresa. No basta con ser aliados pasivos o expresarlo solo de palabra; necesitamos actuar con determinación y coherencia.

Además, trabajar por la diversidad, la equidad y la inclusión es una inversión que fortalece el tejido empresarial, social y humano, con un impacto profundo y duradero en nuestros territorios. Está demostrado que cuando creamos entornos laborales y espacios de movilidad más justos y diversos, potenciamos la creatividad, la innovación, la productividad y el bienestar de todas las personas.

Así como el Metro de Medellín está siempre en movimiento, también nosotros deberíamos perdurar en nuestro propósito de impulsar iniciativas que acojan a todas las personas y reconozcan la diversidad como un valor esencial. Construir un sistema de transporte que sea un verdadero viaje para todas las personas implica ir más allá de lo técnico y sumergirnos en la dimensión humana. Significa entender que cada usuaria y usuario —al igual que cada servidora y servidor— trae consigo una historia, una identidad y unas necesidades únicas que merecen ser respetadas y tenidas en cuenta. En otras palabras, significa renovar nuestro compromiso con una **Cultura Metro®** que se alimenta de la participación activa de todas las poblaciones.

Conectémonos

¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.

En este recorrido, hemos conseguido grandes avances, pero aún tenemos retos por delante. Con cada paso nos acercamos un poco más a ese Metro que refleja la diversidad de la ciudad y que contribuye a la equidad y la inclusión en cada kilómetro recorrido. La invitación sigue en pie: que más hombres se unan, que más empresas repliquen estas acciones y que cada persona se anime a cuestionar sus propias percepciones. Sabemos que el camino hacia la inclusión está lleno de desafíos, pero vale la pena recorrerlo con la certeza de que una sociedad más justa y diversa es el mejor legado que podemos ofrecer a las generaciones venideras. Por nuestra parte, seguiremos construyendo un viaje en el que cabemos todas las personas.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 481

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 481 donde conversaremos con Tomás Andrés Elejalde Escobar, en este especial de Hombres por la Equidad.



Alejandro Linares Cantillo

Expresidente y Magistrado de la
Corte Constitucional de Colombia

5.1. Perspectiva de género: una brújula para la administración de justicia ¹

Durante el periodo como Magistrado de la Corte Constitucional, fui testigo directo de los desafíos y las oportunidades que enfrenta la administración de justicia en Colombia para garantizar la igualdad y la protección efectiva de los derechos de las mujeres. La perspectiva de género, lejos de ser un simple añadido o una moda, se ha consolidado como una brújula imprescindible para orientar la administración de justicia hacia la equidad, la no discriminación y la erradicación de la violencia estructural que históricamente ha afectado a las mujeres.

¹ Agradezco el apoyo de María Alejandra Donato en la preparación de este artículo y los comentarios de Natalia García Arenas, María Isabel Romero y Adriana Moreno Márquez.

Administrar justicia trae consigo retos profesionales en un contexto en el que las instituciones jurídicas y los operadores judiciales fueron creados principalmente por líderes masculinos, hace años, y en un contexto más rígido que el que vivimos. El rol que se me encargó en su momento traía consigo una caja de herramientas, con tuercas y tornillos, pero también con una brújula calibrada que me permitía entender y anticipar las consecuencias de decisiones judiciales con perspectiva de género, aunque en ocasiones la aguja imantada fuera cuestionada, doblada, y amenazada por lecturas rígidas o superficiales de los derechos de las mujeres.

Entendí con el tiempo que la solución era promover aún más la revisión y decisión de casos paradigmáticos, que han puesto de manifiesto la necesidad de incorporar el enfoque de género en todas las etapas del proceso judicial. Recuerdo especialmente aquellos casos en los que se reiteró que todos los jueces y operadores de justicia, sin excepción, tienen el deber constitucional y legal de administrar justicia con perspectiva de género, especialmente cuando se trata de casos de violencia intrafamiliar o sexual.

La perspectiva de género exige del juez independencia, imparcialidad y, sobre todo, sensibilidad para identificar y analizar las relaciones de poder desiguales, los contextos de discriminación y los factores de vulnerabilidad que pueden incidir en el acceso a la justicia y en la protección de los derechos fundamentales. La omisión de este enfoque en la valoración de pruebas y en la interpretación de las normas constituye una causal específica de procedencia de la acción de tutela contra providencias judiciales, pues puede derivar en defectos sustantivos, fácticos, procedimentales y, en última instancia, en la violación directa de la Constitución.

La experiencia nos ha mostrado que las mujeres enfrentan barreras estructurales para acceder a la administración de justicia: falta de información sobre sus derechos, desconocimiento de los procedimientos, escasez de recursos, barreras invisibles y, sobre todo, la persistencia de prejuicios y estereotipos de género dentro del propio sistema judicial. Estos factores no solo dificultan el acceso efectivo a la justicia, sino que perpetúan la revictimización

y la impunidad. Por ello, asumí un rol flexible, con la caja de herramientas que tenía, para insistir en la necesidad de adoptar marcos interpretativos que permitieran abordar los problemas jurídicos con una perspectiva de género. La flexibilización de dichos marcos interpretativos es tarea de todos; especialmente de líderes masculinos en la administración de justicia (o fuera de ella) para que se tomen acciones prácticas apoyando a las mujeres adquirir visibilidad, y agrietar y romper los techos invisibles que pocas veces reconocemos.

La perspectiva de género se convierte en una brújula que orienta la labor judicial hacia la justicia material, permitiendo identificar y corregir las desigualdades históricas y estructurales que afectan a las mujeres. Sin embargo, el compromiso no es solo de los jueces. La brújula con perspectiva de género es una herramienta disponible para todos los roles y oficios. A continuación, veremos que la clave del liderazgo masculino para la diversidad, equidad e inclusión (DEI), en mi opinión, está en el uso de la brújula como una guía en la toma de decisiones, con independencia del rol que se tenga en cada organización.

5.2. “*What Bends Doesn’t Break*”: Cómo aplicar la perspectiva de género en diferentes roles

El liderazgo no es una posición estática, sino una capacidad de adaptación constante frente a los desafíos sociales, económicos y jurídicos que enfrenta nuestro país. A lo largo de mis años en el sector público y privado, he comprobado que lo que se dobla, no se quiebra: la flexibilidad y la apertura al cambio son esenciales para transformar realidades, especialmente cuando se trata de incorporar la perspectiva de género en la toma de decisiones.

La adopción de la perspectiva de género en los distintos roles y sectores —tanto público como privado— y en organizaciones de distinta naturaleza y tamaño, exige un enfoque estratégico, flexible y contextualizado. En primer lugar, incorporar la perspectiva de género implica reconocer que las desigualdades entre mujeres y hombres no son uniformes, sino que varían según el ámbito, la cultura organizacional y el contexto socioeconómico. Por ello, la estructuración de estrategias de DEI debe partir de un diagnóstico específico que identifique las brechas y necesidades particulares de cada entorno, ya sea una empresa, una administración pública o una organización social.



La experiencia nos ha mostrado que las mujeres enfrentan barreras estructurales para acceder a la administración de justicia...



En el sector público, la perspectiva de género se traduce en la revisión y rediseño de políticas, presupuestos y normas para asegurar que sus impactos beneficien de manera equitativa a mujeres y hombres. Herramientas como la auditoría de género y los presupuestos con enfoque de género permiten analizar cómo las decisiones y recursos afectan diferencialmente a cada sexo, según sus necesidades, promoviendo así una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos públicos. Además, la formación continua y la creación de redes de apoyo y mentoría dentro de la administración son fundamentales para romper techos de cristal, y para fomentar un liderazgo femenino innovador, colaborativo y empático.

En el sector privado, la adaptación de la perspectiva de género requiere políticas claras de igualdad de oportunidades, conciliación laboral y familiar, y promoción de la diversidad en todos los niveles jerárquicos. Las empresas que apuestan por la equidad de género no solo mejoran su clima organizacional, sino que también incrementan su capacidad de innovación, resiliencia y competitividad. Es crucial implementar sistemas de evaluación y promoción libres de sesgos, programas de mentoría, y modelos de trabajo flexibles que permitan a las mujeres acceder y permanecer en posiciones de liderazgo. Además, la visibilidad de referentes femeninos y la creación de espacios seguros para la expresión de ideas diversas son elementos clave para transformar la cultura corporativa.

En todos los casos, la adaptación exitosa de la perspectiva de género requiere liderazgo comprometido, recursos adecuados, formación continua y mecanismos de rendición de cuentas. Solo así es posible transformar las estructuras y prácticas organizacionales, generando entornos más justos, innovadores y sostenibles, donde la flexibilidad y la apertura a la diversidad se conviertan en fortalezas ante los desafíos del presente y del futuro.

La experiencia de aplicar la perspectiva de género en distintos roles de liderazgo me ha demostrado que la verdadera transformación organizacional ocurre cuando la flexibilidad y la apertura se traducen en acciones concretas que promueven la equidad. Este aprendizaje nos lleva naturalmente a un siguiente paso fundamental: **apostar decididamente por la presencia de mujeres en juntas directivas**. La inclusión de mujeres en los espacios de mayor toma de decisión potencia la diversidad de pensamiento, la empatía y la capacidad de conexión comunitaria de las organizaciones. Diversos estudios y experiencias internacionales han evidenciado que las empresas y entidades con mayor representación femenina en sus órganos directivos logran mejores resultados financieros, mayor innovación y una cultura organizacional más colaborativa y resiliente. Así, la apuesta por las mujeres en juntas directivas es la extensión lógica y necesaria de un liderazgo flexible y consciente, que entiende que la diversidad de género es clave para enfrentar los retos complejos del mundo actual y construir instituciones más humanas, inclusivas y competitivas.

5.3. Apuesta por las mujeres en juntas directivas: diversidad, empatía y conexión comunitaria

La presencia femenina en los órganos de gobierno corporativo ha ganado reconocimiento por su impacto positivo en la toma de decisiones y en la sostenibilidad empresarial. Esta sección analiza cómo la participación de mujeres en juntas directivas contribuye a una mayor diversidad de perspectivas, promueve la empatía con nuevas generaciones y facilita un acercamiento efectivo con las comunidades locales.

“ El liderazgo no es una
posición estática, sino una capacidad
de adaptación constante frente a
los desafíos sociales, económicos y
jurídicos...” ”



La presencia de mujeres en juntas directivas no es simplemente una tendencia pasajera, sino una necesidad fundamental para el desarrollo sostenible y competitivo de las organizaciones modernas. El liderazgo femenino aporta una visión más empática y cercana a las realidades de los colaboradores, lo que se traduce en una mayor conexión con las comunidades y en la capacidad de tomar decisiones más integrales y responsables. Sin embargo, los datos revelan que aún existe un camino por recorrer: según la encuesta EDI de la ANDI, en una muestra de 214 grandes empresas, la participación femenina en las principales juntas directivas es menor al 40 %. Este panorama evidencia que, aunque se han dado pasos importantes, todavía persisten barreras estructurales y culturales que limitan el acceso de las mujeres a los espacios de poder y decisión.

Es crucial diferenciar entre la inclusión de mujeres por el simple cumplimiento de cuotas de género y la verdadera integración de su perspectiva en los procesos decisorios. Si bien las cuotas pueden ser un primer paso para abrir puertas, el verdadero valor radica en reconocer la trayectoria, el talento y la visión diferencial que las mujeres aportan a las organizaciones. Estudios internacionales, como los realizados por la OIT, demuestran que las empresas con políticas de igualdad de oportunidades y culturas

inclusivas de género no solo mejoran su reputación y capacidad de atraer talento, sino que también incrementan su rentabilidad y productividad. De hecho, se ha comprobado que una masa crítica de al menos un 30 % de mujeres en puestos directivos es necesaria para generar dinámicas de cambio reales, tanto en la composición como en el comportamiento de los equipos de liderazgo.

5.3.1. Panorama de la participación femenina en juntas directivas

A pesar de los avances, la subrepresentación de las mujeres en posiciones de liderazgo, especialmente en juntas directivas, sigue siendo evidente. En 2018, la participación femenina en juntas directivas en Colombia era apenas del 15 %, y el 40 % de los emisores de valores tenían juntas conformadas exclusivamente por hombres. Solo el 15 % de estas empresas alcanzaban el umbral del 30 % de participación femenina, considerado por la investigación como la masa crítica necesaria para generar cambios significativos en la dinámica de estos órganos. Aunque en los últimos siete años la participación de mujeres ha aumentado al 25.6 %, y solo el 18.6 % de los emisores de valores mantienen juntas exclusivamente masculinas, la brecha persiste: de 858 puestos en juntas directivas, solo 220 están ocupados por mujeres. En empresas cerradas y no listadas en bolsa, la situación es aún menos alentadora, con una participación femenina inferior al 20 % y el 60 % de las juntas sin presencia de mujeres.



El liderazgo femenino aporta una visión más empática y cercana a las realidades de los colaboradores...



5.3.2. Barreras y sesgos persistentes

El acceso de las mujeres a las juntas directivas no se ve limitado por la falta de preparación o experiencia. A manera de ejemplo, el programa de formación de Mujeres en Juntas Directivas del CESA ha capacitado a casi 1,000 mujeres, la mayoría con experiencia en alta gerencia y juntas directivas. Además, el banco de hojas de vida “Juntas Diversas” cuenta con más de 600 perfiles altamente calificados. Sin embargo, persiste el imaginario de que no hay suficientes mujeres preparadas para estos cargos. Lo que realmente impide el acceso de las mujeres son los sesgos y barreras culturales profundamente arraigados en las dinámicas corporativas.

Como fue señalado en una reciente edición especial del Círculo de Mujeres Semana – Dinero titulada “Mujeres de Alto Impacto Corporativas”, estos sesgos estructurales se manifiestan en la autopercepción de las mujeres, quienes suelen ser más reservadas al postularse para cargos directivos, y en las dinámicas de interacción, donde sus ideas pueden ser interrumpidas o apropiadas por otros. Además, cuando las mujeres defienden sus posiciones, a menudo son injustamente catalogadas como “agresivas”. Estos patrones y sesgos refuerzan la necesidad de transformar no solo los procesos de selección, sino también la cultura organizacional.

5.3.3. Diversidad de opiniones y visiones del mundo

La diversidad de género en las juntas directivas introduce una variedad de perspectivas que enriquecen el proceso decisorio. Las mujeres aportan enfoques distintos basados en experiencias y contextos diversos, lo que permite una evaluación más completa de los desafíos empresariales. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las empresas con mujeres en puestos directivos reportan mejoras en su rendimiento empresarial y una mayor atracción de talento.

En Colombia, la participación de mujeres en juntas directivas ha mostrado avances. La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) reportó que en 2023 la participación femenina en juntas directivas alcanzó el 34 %, un aumento significativo desde el 25 % en 2019. Por su parte, el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA indicó que para el 2025 se ha demostrado que de los 129 emisores del país, la participación femenina pasó de 23.1 % a un 25.6 % durante el último año, lo que representa un aumento de 2.6 puntos porcentuales. Adicionalmente, según la participación en las Asambleas de Accionistas durante el 2025, el total de puestos principales ocupados por mujeres es de 220, trece más que en el 2024.

Este es un incremento significativo, dado que para el 2018 la participación de mujeres en entornos de alta dirección era del 15 % (125 mujeres). La apuesta para el 2030, a través de diferentes programas que buscan fomentar la inclusión de las mujeres en posiciones de liderazgo, es llegar a un porcentaje superior del 30 % de participación de mujeres en juntas directivas de emisores de valores.

Aunque estos porcentajes son positivos, las cifras no son tan alentadoras frente a la participación de mujeres como CEO de emisores de valores, ya que para el 2025 solo 17 emisores tienen una mujer como CEO.

5.3.4. Empatía con las nuevas generaciones

Las mujeres en juntas directivas suelen mostrar una mayor sensibilidad hacia las necesidades y valores de las nuevas generaciones. Esta empatía se traduce en políticas empresariales más inclusivas y adaptadas a las expectativas de los jóvenes, quienes valoran la diversidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social. La colaboración intergeneracional se ve fortalecida cuando las decisiones corporativas reflejan una comprensión profunda de las dinámicas sociales contemporáneas. Según el reporte “Future of Jobs 2023” del Foro Económico Mundial, más de la mitad de los trabajadores de la generación Z no aceptarían un cargo en una empresa sin un liderazgo diverso.

Además, la inclusión de mujeres en posiciones directivas ha demostrado correlacionarse con un incremento en los beneficios empresariales. Un estudio de la OIT, que analizó 13,000 empresas en 70 países, encontró que más del 57 % de las empresas participantes señalaron que sus iniciativas a favor de la diversidad de género contribuyen a mejorar su rendimiento empresarial.

5.3.5. Acercamiento con las comunidades locales

La participación femenina en los órganos de gobierno empresarial también facilita una conexión más estrecha con las comunidades locales. Las mujeres líderes suelen priorizar iniciativas que benefician directamente a las comunidades, promoviendo el desarrollo local y la inclusión social. Por ejemplo, programas liderados por mujeres en empresas del sector de alimentos han demostrado un compromiso significativo con proyectos comunitarios en América Latina, evidenciando el impacto positivo de una visión inclusiva en la sociedad.

En resumen, la integración de mujeres en las juntas directivas no solo mejora la equidad de género, sino que también aporta beneficios tangibles en términos de diversidad de pensamiento, empatía generacional y compromiso comunitario. Las empresas que reconocen y valoran estas contribuciones están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual y construir relaciones sólidas con sus grupos de interés.

“ Las mujeres líderes suelen priorizar iniciativas que benefician directamente a las comunidades, promoviendo el desarrollo local y la inclusión social. ”

5.4. Referencias bibliográficas

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: *Argumentos para un cambio*. Recuperado de <https://www.ilo.org/es/resource/news/las-mujeres-en-puestos-directivos-contribuyen-aumentar-el-rendimiento>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2024). *Encuesta Nacional de Equidad, Diversidad e Inclusión 2024*. Recuperado de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17629-la-participacion-de-las-mujeres-en-las>

- Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA. (2024). *Participación de mujeres en juntas directivas en Colombia sube al 23 %*. Recuperado de <https://www.cesa.edu.co/news/Participacion-de-mujeres-en-juntas-directivas-en-colombia-sube-al-23/>
- Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA. (2024). <https://www.cesa.edu.co/news/historico-participacion-de-mujeres-en-juntas-directivas-de-colombia-alcanzo-256/>
- Trujillo, M. A. (2025). *Mujeres en juntas directivas hacen empresas más transparentes en AL*. Recuperado de <https://www.cesa.edu.co/blog/articulos/mujeres-en-juntas-directivas-hacen-empresas-m%C3%A1s-transparentes-en-al/>

Conectémonos

¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Las mujeres en las juntas directivas*. Recuperado de https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2015/115B09_157_span.pdf
- World Economic Forum's Future of Jobs 2023 Report. Recuperado de: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Revista Semana. Ed. 2239. 7 de junio de 2025. Edición especial del Círculo de Mujeres Semana – Dinero “*Mujeres de Alto Impacto Corporativas*”. “*El desafío de las mujeres en las juntas directivas*”, por María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán (Pág. 17); y “*Escalar hasta la cima de la igualdad de género*”, por Natalia Díaz Brochet (Pág. 12).



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 484

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 484 donde conversaremos con Alejandro Linares Cantillo, en este especial de Hombres por la Equidad.



Juan Pablo Ospina Villegas

Presidente
Grupo Coremar

6.1. El ascensor

La diversidad y la inclusión son conceptos que comenzaron a abordarse antes de los años 60, pero con el tiempo han evolucionado hasta convertirse en pilares fundamentales de nuestra sociedad. Podemos o diferir un poco con la manera como se ha ignorado, o cómo se está incorporando, pero de manera categórica sí podemos afirmar que su importancia trasciende los discursos y que se ha instalado en las agendas.

Como pasa con muchos temas “de moda”, hoy se habla de inclusión, pero aun lejos de una verdadera empatía y autorreflexión que nos lleva a practicarla e incorporarla en nuestro devenir diario, como lo hacemos hoy con otras acciones. Más allá del discurso, el verdadero reto está en traducir esas palabras en acciones concretas; la inclusión no consiste únicamente en reconocer la diversidad, sino en diseñar e implementar entornos donde cada persona se sienta representada.

El reto se centra, como sociedad, en asumir un real compromiso activo que transforme nuestra manera de pensar, actuar y liderar. De un modo particular, para cada uno de nosotros, en tener la habilidad de cuestionar nuestros propios sesgos y de construir una realidad más equitativa.

Diversidad de género, generacional, funcional, cultural y socioeconómica, son solo algunas de las dimensiones que conforman nuestra realidad. Como líderes, tenemos la responsabilidad de identificar, reconocer, comprender y generar diagnósticos precisos que nos permitan diseñar estrategias efectivas para gestionar un mejor mundo para todos, con mejor trato — el que se merece cada uno— y aceptación de las diferencias.

La diversidad y la inclusión deben pasar de ser una conversación de entrada, a convertirse en un pilar fundamental dentro de la cultura organizacional de manera que además lograremos potenciar la innovación, la creatividad y el crecimiento sostenible del entorno y de la empresa, pero sobre todo lograr que todos estemos y nos sintamos representados.

6.2. Yo no tengo sesgos... ¿O sí?

“Soy de mente abierta y creo en la diversidad e inclusión, no tengo sesgos”, una corta sentencia con la cual queremos sacar la pregunta de nuestro espacio, y confirmarle al espectador el avance que hemos logrado en nuestra madurez social. Como realmente podemos reconocer que hemos incorporado, como lo hacemos con otros principios, la aceptación de la diferencia humana en varios aspectos del ser, donde nosotros mismos somos diferentes dependiendo el escenario que estemos enfrentando.

Nunca estamos totalmente “al otro lado”; todos, en mayor o menor medida, poseemos sesgos, pues al final son en buena medida el resultado de nuestras propias experiencias.

La sociedad, iniciando por cada uno de nosotros, debe dar los pasos necesarios para generar un cambio en la forma de sobrepasar nuestros sesgos. El primer paso para generar un cambio real es reconocer nuestra distancia, el beneficio para la sociedad y las personas —incluyéndonos—, y extendernos hasta los ambientes laborales, sociales y familiares.

En muchas familias las mujeres han tenido un gran **rol protagónico**, sobrepasando de manera majestuosa los periodos grises del pasado, caracterizados por un país con una violencia recurrente, con niveles de pobreza que aún no superamos, y un sesgo hacia el género femenino inocultable. La educación, si existían los recursos, era de difícil acceso por barreras como la distancia, la inclusión femenina en las aulas, y aún más difícil, una cultura machista que no debe incorporar maltrato para que sea discriminatoria. Si los recursos no eran suficientes, quizás no tenía que dar esas batallas, pues pasaban a la última parte de la fila. No significa que su rol en la familia no fuese fundamental, sino que la elección de un camino u otro no dependía necesariamente de ellas. Finalmente, y aunque muy loable, pero no necesariamente justo, las labores se centraban en muy buena parte en las del hogar.

Lo anterior solo da a relucir la pujanza, determinación, disciplina y orden, todo en equilibrio con armonía, amor y empatía. Estas experiencias marcan a las personas en la forma de relacionarse, pero ahora el enfoque será laboral.

Siempre he creído en el **poder del complemento entre géneros**, en el valor que aporta cada perspectiva, en la diferencia del entorno que promueve y en la necesidad de construir equipos diversos y equilibrados.

Con el tiempo entendí que la diversidad y la inclusión trascienden ampliamente el género. Mi acercamiento más consciente a estos conceptos se dio al ingresar a una compañía internacional, donde por primera vez trabajé directamente con iniciativas orientadas a integrar distintos orígenes raciales, culturales y sociales. Fue allí donde comprendí el verdadero valor de adoptar estrategias que nos permitan ampliar la mirada, cuestionar nuestras creencias y fortalecer los equipos desde la diferencia. Si usted selecciona al mejor representante de la comunidad oriental, al menor europeo, africano y americano, tendrá un mejor equipo que hacer la selección solo desde una geografía específica. La diversidad es, además, una manera comprobada de potencializar los resultados.

6.3. No hay marcha atrás...

Con una lupa diferente, mayor madurez personal y profesional, hoy transito la vida con el propósito de llevar lo aprendido a nuevos escenarios. Luego de una experiencia transformadora en dicha compañía, asumí un nuevo reto profesional al integrarme como presidente al Grupo Coremar.

Desde mi llegada, y en estrecha colaboración con el equipo de liderazgo, y de toda la organización, comenzamos a transitar un camino profundo hacia una cultura más abierta e inclusiva. Implementamos programas estructurados para reducir los sesgos no solo asociados al género o la raza, sino también a las comunidades LGTBQ+. Cada iniciativa trajo consigo comités, extensas jornadas de reflexión y, sobre todo, aprendizajes provenientes de relatos de vida profundamente conmovedores, que durante años habían sido invisibilizados.

Comprendimos pronto que no se trataba de un recorrido corto ni fácil. Por el contrario, era un camino complejo, a veces incómodo, pero absolutamente necesario. No era un ejercicio para cumplir indicadores o llenar informes; era la construcción de un ADN organizacional genuinamente diverso, en el que todas las personas pudieran sentirse vistas, valoradas y aportar desde su autenticidad.

“ **La diversidad y la inclusión deben pasar de ser una conversación de entrada, a convertirse en un pilar fundamental dentro de la cultura organizacional...** ”

En este camino, hemos tenido aciertos y desaciertos. La implementación de estrategias de diversidad e inclusión en un sector como el logístico y portuario —tradicionalmente liderado por hombres— trae consigo unos retos adicionales. Sin embargo, cada desafío ha representado una oportunidad para transformar nuestra cultura organizacional desde la raíz.

Hemos apostado por construir bases sólidas que nos permitan sensibilizar a nuestros colaboradores sobre la importancia de la equidad de género en el entorno laboral. Por eso, nos hemos enfocado en el diseño e implementación de programas orientados a la identificación y disminución de sesgos inconscientes, mediante una agenda que aborda la puesta en práctica de estrategias de: reclutamiento con enfoque de género, estereotipos y sesgos de género, prevención de violencia basada en género, liderazgo femenino, acoso laboral y sexual, ABC de género (rol de género, estereotipos), liderazgo masculino, entre otros.

Este trabajo constante ha generado resultados significativos y nos ha permitido acompañar procesos que transforman no solo culturas organizacionales, sino trayectorias individuales. Sumarnos a sueños como el de nuestra Coordinadora de Infraestructura —un cargo históricamente masculinizado— es una muestra clara del impacto que tiene abrir espacios diversos e incluyentes.

“¿Su pasión? Los aviones y buques, al contribuir de cierta manera al funcionamiento y operación de ellos, es algo que desde muy pequeña le interesó. Esto sumado a que le enorgullece haber liderado proyectos de construcción de infraestructura portuaria y poder seguir en la misma línea” resalta nuestra Coordinadora de Infraestructura, quien no considera estos gustos como masculinos, sino todo lo contrario, nota que hay más cosas en común entre hombres y mujeres que lo que solemos ver.

“Es de gran agrado para mí poder ayudar a crecer y trabajar de la mano de mujeres dentro del mundo laboral y portuario, demostrando las grandes capacidades que tenemos para contribuir al éxito de todos los proyectos y procesos de las empresas. Sobre todo, en la industria marítima, una industria apasionante, en la que cada actuar de cada miembro sin importar género se engrana para contribuir al crecimiento de esta, a una operación exitosa y de gran impacto, que finalmente conlleva el crecimiento del país y de la comunidad en la que se influye”.

Sumado a esto, desde nuestro Comité de Igualdad de Género hemos impulsado iniciativas concretas como la implementación de nuestra Política de Igualdad de Género y la Política de Prevención del Acoso Sexual, la evaluación periódica de brechas salariales por género y la actualización del procedimiento de selección de personal.

Estas acciones nos han permitido avanzar hacia una cultura más equitativa y reflejan resultados concretos: en 2024, aumentamos la participación de mujeres en nuestra Junta Directiva, y de las 88 nuevas contrataciones realizadas, 39 fueron mujeres, lo que representa el 44 % del total.

Asimismo, me llena de orgullo ver cómo, desde las empresas que integran el Clúster Coremar - Palermo, hemos logrado materializar iniciativas que hace unos años parecían lejanas o poco probables dentro del sector logístico y portuario. Un ejemplo inspirador es el programa “Mujeres al Volante”, que ha abierto oportunidades laborales para mujeres en áreas tradicionalmente masculinizadas, como la conducción de vehículos de carga pesada.

Este programa no solo ha significado un avance importante en materia de equidad de género, sino que también ha tenido un impacto tangible en la eficiencia operativa. Tal ha sido su acogida, que hoy son los propios clientes quienes valoran especialmente la precisión, el cuidado y la disciplina con la que las mujeres maniobran la carga, destacando su valioso aporte al servicio.

Gracias a esta apertura, las mujeres continúan ocupando con éxito cargos que históricamente fueron desempeñados por hombres, como Inspectoras de HSE, jefas de operaciones y supervisoras en campo, entre otros.

En contraste, también hemos identificado cargos históricamente masculinizados. Por ejemplo, en el caso del rol conocido popularmente como “basculeras”, tradicionalmente ejercido solo por mujeres. A partir de nuestros diagnósticos y esfuerzos por promover un entorno más equitativo, hemos replanteado el enfoque de este rol y hoy contamos con participación de ambos géneros.

Me gustan las cifras, porque al final son ellas las que nos permiten medir el impacto real de los programas. Sin embargo, son los testimonios y las historias de vida que surgen a lo largo del camino los que verdaderamente nos conectan con el propósito. Son esas voces las que nos recuerdan por qué vale la pena cada esfuerzo. Les cuento un par de ellas.

“ Como líderes, tenemos la
responsabilidad de trascender lo
evidente, de fomentar culturas
organizacionales que inspiren, valoren
e incluyan. ”

“Ser operadora de equipos no es un tema de género, es cuestión de actitud”, menciona una de nuestras colaboradoras, quien se benefició del programa de Operación de Equipos que la convirtió en la primera mujer en conducir un montacargas en Palermo Sociedad Portuaria.

Su determinación va más allá del logro técnico.

“Una mujer tiene las mismas capacidades físicas que tienen los hombres, solo falta la oportunidad; este rol es de no ponerse límites, pues estamos diseñados de la misma manera, ¿por qué no puedo hacerlo?”, añade, mientras inspecciona su área de trabajo con su casco, botas, gafas y overol naranja.

En su experiencia nos comparte sus desafíos. “No puedo decir que todo ha sido color de rosas, pues la duda existe. Por el hecho de ser mujer nos condicionan y señalan nuestra aptitud para desempeñar ciertas tareas, haciendo que dude hasta de mí misma. En esos momentos es cuando tengo que ser mi mejor *fan* y darme ánimos a seguir. Hoy, esas personas que no creían me exaltan y felicitan, sienten orgullo de trabajar *a la par* conmigo y darse cuenta de que somos iguales”.

Con satisfacción nos comparte: “Mi sueño está hecho realidad, soy motivación para las mujeres, que un día, en medio de conversaciones, anhelábamos desempeñar esta labor, soy impulso hasta para mis compañeros, hombres y para mí misma”.

Repetir, repetir y seguir repitiendo... así se forman los hábitos y se transforman las culturas. Pensé que ya tenía cierta ventaja en estos temas hasta que la vida profesional volvió a confrontarme. Me encontraba frente a un auditorio de más de 100 mujeres, escuchando con atención y mucha empatía, cuando una de ellas me preguntó: “¿Sabe usted, señor, cómo se siente una mujer en un ascensor con cuatro hombres?” Me puse en sus zapatos. Mi mente voló. Años después, esa pregunta sigue resonando en mí, porque aún queda mucho por hacer.

Como líderes, tenemos la responsabilidad de trascender lo evidente, de fomentar culturas organizacionales que inspiren, valoren e incluyan. Donde cada persona —sin importar su origen, género, etnia o condición social— se sienta vista, escuchada y respetada. Ese es el verdadero legado: construir realidades donde nadie quede por fuera del cambio.



**Como líderes empresariales,
tenemos la responsabilidad de trascender,
fomentar e inspirar acciones que nos permitan
desarrollar en entornos inclusivos.**



Finalmente, quisiera reflexionar sobre la diversidad y la inclusión desde una perspectiva muchas veces olvidada: la de la desigualdad socioeconómica. Si bien como sociedad hemos avanzado en temas de equidad, aún persisten muchos sesgos y prejuicios frente a la estratificación social. La inclusión también se mide en cómo saludamos, cómo miramos, cómo escuchamos y cómo integramos a otros en nuestras dinámicas sociales, sin prejuicios ni etiquetas.

Hoy día concentro muchos de mis esfuerzos en combatir mis sesgos, los de mis compañeros y las personas que frecuento. Sueño con territorios que sean recuperados por sus propios líderes; con comunidades que, a pesar de sus desafíos, reconozcan que el verdadero cambio nace desde adentro, desde quienes tienen raíces profundas en sus calles, en su historia y en su gente.

Es por ello por lo que quiero compartir con ustedes el trabajo que venimos desarrollando desde el Grupo Coremar y sus Unidades de Negocio. Aunque esta iniciativa social tiene ya varios años de trayectoria, fue durante la pandemia por COVID-19 cuando hicimos una pausa para reflexionar sobre nuestro papel en el desarrollo de los territorios vecinos. Ese momento de crisis nos impulsó a mirar más allá y a asumir con mayor visión y compromiso el impacto que podemos generar en nuestro entorno.

Fue así como decidimos trazar una hoja de ruta clara y ambiciosa, en la que el bienestar de los habitantes del corregimiento de Palermo ocupe un lugar prioritario. Palermo no es solo el lugar donde trabajamos; es un territorio con una riqueza humana invaluable, pero que enfrenta grandes desafíos. Su índice de pobreza multidimensional supera el 70 %, lo que significa que la mayoría de sus más de 12,000 habitantes viven con carencias significativas en áreas fundamentales como la salud, la educación, el empleo, la vivienda digna y el acceso a servicios públicos.

Mientras leen estas líneas, puede que imaginen un corregimiento rural con algunas limitaciones comunes. Pero la realidad es mucho más compleja y desafiante. Para muchas familias de Palermo, construir un proyecto de vida con dignidad requiere un esfuerzo extraordinario. Por eso, desde el Grupo Coremar hemos decidido gestionar este gran plan que involucra 16 hitos principales de distinta índole, entre los que encontramos la necesidad de gestionar la educación técnica, la generación de ingresos, alcantarillado, acueducto, pavimentación de vías, recolección de basuras, adecuación de colegio, acceso público a internet, parques públicos, analfabetismo, calidad educativa, entre otros.

Gracias al respaldo de la Junta Directiva del Grupo Coremar, sus Unidades de Negocio y el compromiso de aliados estratégicos —entre ellos empresas privadas, ONGs, fundaciones, voluntarios, instituciones de educación superior, gremios y el sector público— hemos comenzado a desbloquear varios de estos frentes. Un logro clave ha sido la firma del convenio entre el SENA Atlántico y la Fundación Buenamar en 2023, que dio paso a la construcción del Nodo de Formación Técnica en Palermo.

Este espacio educativo, diseñado estratégicamente de acuerdo con las vocaciones y potencialidades del territorio, cuenta con tres aulas convencionales, dos aulas digitales y un ambiente de coworking, todos conectados a internet de fibra óptica y con sistema de videovigilancia. Gracias a esta infraestructura, más de 1,300 aprendices al año podrán acceder a formación técnica pertinente y de calidad, abriendo nuevas oportunidades de empleabilidad y emprendimiento local.

Avanzando en otros de los ejes clave, nos detenemos en la generación de ingresos, un componente esencial para cortar el círculo de pobreza que afecta a los hogares en Palermo. Desde el Grupo Coremar hemos abordado este frente desde tres líneas de acción: formación para la empleabilidad, fortalecimiento de la proveeduría local y apoyo a emprendimientos comunitarios. Estas iniciativas abren un abanico de oportunidades en sectores como turismo de naturaleza, confección y reciclaje, entre otros.

En este frente, destacamos especialmente el proyecto **EcoPalermo**, un centro de acopio de residuos reciclables liderado por seis mujeres de la comunidad, quienes hoy representan un ejemplo de liderazgo, resiliencia y compromiso ambiental. Este emprendimiento nace como una respuesta concreta a la necesidad de generar ingresos dignos y sostenibles, al tiempo que se promueve la conciencia ambiental en el corregimiento.

Gracias a un convenio de cooperación internacional gestionado por el Grupo Coremar, EcoPalermo cuenta con un proceso de acompañamiento técnico y formativo durante 24 meses, enfocado en el fortalecimiento de su estructura administrativa, comercial y operativa. Este apoyo busca no solo triplicar sus ingresos actuales, sino también establecer un plan de crecimiento a largo plazo que permita su sostenibilidad financiera y la generación de empleo local. Además, el proyecto incluye estrategias de sensibilización comunitaria sobre el adecuado manejo de residuos sólidos, lo que convierte a EcoPalermo en un motor de transformación ambiental y social para el corregimiento.

Podríamos detenernos a profundizar en cada uno de los 16 hitos definidos en nuestra hoja de ruta, pero en esta ocasión queremos resaltar un pilar transversal y determinante en este gran plan: **la gente de Palermo**. Son sus habitantes, quienes están llamados a impulsar el cambio real. Su participación activa en las diferentes iniciativas es muy relevante.

En este sentido, desde la Fundación Buenamar, venimos desarrollando un trabajo continuo y comprometido con los niños y jóvenes del territorio. Nos enfocamos particularmente en quienes han sido beneficiarios de los programas culturales y deportivos de la Fundación —como fútbol, música y danza— y que hoy, como egresados, se proyectan como agentes de cambio.

Con ellos, buscamos fortalecer sus habilidades personales y sociales, acompañarlos en su transición hacia oportunidades de formación técnica, emprendimiento o vinculación laboral, y promover en ellos un liderazgo con sentido de comunidad.

Creo firmemente que la grandeza está en la suma que cada persona aporta desde su rol, con autenticidad y propósito. Todos, absolutamente todos, somos necesarios. Como líderes empresariales, tenemos la responsabilidad de trascender, fomentar e inspirar acciones que nos permitan desarrollar en entornos inclusivos.

6.4. El camino es largo

En muchas ocasiones, como cualquier ser humano, atravesamos momentos en los que sentimos que perdemos fuerza o el camino. Son días en los que parece que, a pesar del esfuerzo, pareceríamos estar “pedaleando en el mismo punto” sin avanzar. Pero son estos momentos de incertidumbre y aparente estancamiento lo que potencia nuestra visión y energía para continuar creciendo, persiguiendo el objetivo y allanando el camino con mayor determinación.

Son estas circunstancias las que forman el carácter, desarrollan la resiliencia interior y te llevan a cohesionarte más aún con el equipo, un valor esencial en el éxito de los propósitos superiores. Más allá del género, lo que buscamos son personas con que acompañen en el camino, con la ética, la visión y el enfoque transformador, que ejerzan liderazgos capaces de impactar nuestra sociedad.

“ **Un líder entiende que los resultados organizacionales no se alcanzan solo con métricas, sino con una cultura que promueva el compromiso, el bienestar y la confianza** ”

El talento humano ha sido una de las claves de nuestra gestión. Equipos diversos que se sienten en libertad de opinar, de construir colectivamente, de proponer rutas nuevas. Personas que, desde sus distintas miradas, suman a la consolidación de proyectos más sostenibles, más humanos y más conectados con las realidades del territorio.

Desde nuestro rol como líderes, debemos contemplar múltiples escenarios, prever riesgos y trazar rutas que sean no solo eficientes, sino también sostenibles en el tiempo. Sin embargo, en la práctica —y reconociendo que cada individuo actúa desde su propio universo de posibilidades, experiencias y contextos— comprendemos que ningún plan permanece estático. La realidad cambia, las circunstancias se transforman, y es precisamente en esos momentos donde mantener el norte resulta fundamental para, sin importar los obstáculos, avanzar hacia la meta.

Hablar de lo bueno es fácil, reconforta y muchas veces nos permite celebrar con entusiasmo. Pero hablar de los desafíos, de los planes que no prosperaron o de las decisiones que resultaron equivocadas, puede generar incomodidad. Aun así, es allí donde radica gran parte del valor de lo que hacemos, en reconocer lo que no funcionó, en aprender de ello.

Hemos vivido experiencias difíciles, iniciativas que, pese a su buena intención, no lograron el impacto esperado; alianzas que no se consolidaron como proyectamos o convocatorias que no movilizaron. También hemos enfrentado frustraciones internas, desmotivación en algunos equipos, diferencias de visión, resistencia al cambio, entre otros. Estos momentos nos han servido para mirar con mayor profundidad, comprender las dinámicas con más empatía y ajustar nuestras estrategias.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

Desde mi experiencia, estos mares se navegan con mayor claridad cuando se cuenta con equipos diversos y conscientes de su propósito. Un liderazgo efectivo no se trata de imponer una visión única. Se basa en respetar las distintas miradas, saberes y experiencias. Equipos en los que podamos sentarnos a dialogar desde las diferencias, donde género, edad, raza, formación o creencias no sean barreras, sino fuentes de valor.

Un líder entiende que los resultados organizacionales no se alcanzan solo con métricas, sino con una cultura que promueva el compromiso, el bienestar y la confianza. Que escucha a todos sus grupos de interés, articula esfuerzos y alinea propósitos.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 478

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 478 donde conversaremos con Juan Pablo Ospina Villegas, en este especial de Hombres por la Equidad.



Alberto Mario Rincón Angulo

Director General
L'Oréal Colombia

Introducción

En un mundo que cambia a un ritmo vertiginoso, la diversidad, equidad e inclusión (DEI) han dejado de ser simples conceptos para convertirse en imperativos estratégicos. Se trata de pilares fundamentales de la sociedad actual y en el mundo corporativo. Más allá de ser un discurso, estos valores son esenciales para construir entornos en los que todas las personas puedan desarrollarse plenamente, sin importar su origen, género, edad, orientación sexual, habilidades o contexto social.

Desde lo personal, he sido testigo de cómo la diversidad, y sobre todo la falta de esta, puede impactar a las personas. Nací y crecí en Barranquilla. Mis estudios de universidad y vida profesional los he ejercido casi en su totalidad en la ciudad de Bogotá. En mi llegada a la capital colombiana me encontré con ciertas barreras sociales y culturales. Percibí una falta de diversidad y tolerancia hacia personas de otras regiones del mismo país, lo que me llevó a reflexionar sobre la importancia de construir un entorno más inclusivo. Todos hemos sentido la falta de inclusión de alguna u otra manera. Bien sea una mujer en el trabajo, un “costeño” en Bogotá o un venezolano que le toque llegar a Bogotá y comenzar a trabajar.

Este profundo deseo de contribuir a un futuro más equitativo se ha convertido en una prioridad para mí, especialmente pensando en mi hija Cristina y mi hijo Juan Camilo, a quienes quiero dejarles un mundo donde la diversidad sea vista como una riqueza y no como una barrera.

7.1. L'Oréal Groupe: un mosaico de culturas y perspectivas

Además de tener esta ilusión como padre de familia, siento una gran responsabilidad como líder empresarial dirigiendo a L'Oréal Groupe para Centroamérica y Región Andina. Creo firmemente que desde las organizaciones podemos marcar una diferencia significativa, promoviendo una cultura donde todas las personas se sientan valoradas y respetadas, sin condiciones.

El propósito superior de la empresa es “Crear la Belleza que Mueve al Mundo”, y consecuentemente la diversidad, equidad e inclusión hace parte de nuestra identidad empresarial. Desde mi llegada a la empresa hace diez años, fui consciente de que en esta compañía la diversidad y la inclusión no son una moda. Se vive en el día a día. Hemos asumido el compromiso de priorizar la diversidad, la equidad y la inclusión, un reto significativo dado que operamos en países con diferentes culturas. Lo hacemos con convicción y acciones concretas. Desde su fundación, la compañía ha evolucionado en su visión de la belleza, pasando de “belleza para todos” a “belleza para cada uno”, reconociendo la singularidad de cada persona y trabajando para que su entorno laboral y su impacto en la sociedad reflejen esta visión. La diversidad en la compañía no es solo una estrategia de negocio; es una filosofía que se vive día a día. Como digo yo, diversidad es que te inviten a la fiesta, inclusión es que puedas bailar. En L'Oréal Groupe queremos que nuestros

empleados sean tan diversos como nuestros consumidores. Hacemos todo lo posible para que así sea.

En el corazón de los esfuerzos de diversidad, equidad e inclusión de L'Oréal Groupe se encuentra una cultura inclusiva y centrada en las personas. La compañía se esfuerza por crear un entorno de trabajo donde todas las personas puedan prosperar, sentirse empoderadas y generar un impacto. Para ello, ha establecido una red de líderes de DEI en todos los países, funciones y divisiones, quienes implementan y adaptan la política global de DEI a los contextos locales.

Además, organizamos reuniones generales periódicas y una convención internacional anual para fomentar el diálogo, compartir mejores prácticas e impulsar iniciativas innovadoras. La formación en DEI es clave para desafiar prejuicios, desarrollar un pensamiento inclusivo y promover la acción, incluyendo cursos sobre prejuicios inconscientes y micro-inequidades, así como módulos específicos dentro de otros programas de aprendizaje. Adicionalmente, se ofrece formación presencial en liderazgo inclusivo a los comités de gestión, con autoevaluaciones y planes de acción personalizados.

L'Oréal Groupe mantiene una política de tolerancia cero contra la discriminación y el acoso, como se establece en su Código de Ética y Política de Derechos Humanos del Empleado, y comunica periódicamente a sus colaboradores sobre los casos reportados y las medidas adoptadas.

7.2. Nuestra política abarca la diversidad y la inclusión de forma integral

7.2.1 Fortalecer la equidad de género

La equidad de género es un pilar fundamental en L'Oréal Groupe. Más del 60 % de nuestra población total está compuesta por mujeres. No solo estamos comprometidos con la representación femenina en todos los niveles de la empresa, sino que también garantizamos que haya igualdad salarial entre hombres y mujeres, asegurando que no exista brecha salarial. Además, promovemos el liderazgo femenino a través de programas de mentoría, redes de apoyo y oportunidades de desarrollo profesional. En términos de gestión y gobernanza, las mujeres representan el 50 % de los miembros del Consejo de Administración, el 32 % del Comité Ejecutivo, el 57 % de los puestos clave dentro del Grupo, el 59 % de todos los puestos de gestión y el 60 % de los cargos de gestión intermedia.

El programa “For Girls in Science” de la Fundación L'Oréal tiene como objetivo animar a las niñas a seguir carreras científicas. Además, el programa “For Women in Science”, en asociación con la Unesco, trabaja para acelerar las carreras de las mujeres científicas y luchar contra los obstáculos que encuentran en su desarrollo profesional. La Universidad de Liderazgo y Cultura de L'Oréal Groupe ofrece oportunidades de aprendizaje

enriquecedoras para fortalecer las habilidades de liderazgo y avanzar en el desarrollo profesional de sus colaboradores.

En cuanto a la movilidad internacional, L'Oréal Groupe anima a las mujeres a aprovechar estas oportunidades y ha implementado diversas formas de apoyo, que incluyen asistencia para parejas y familias, facilitando su adaptación a nuevas experiencias profesionales en el extranjero. La compañía también ha implementado una política global de compensación que supervisa la brecha salarial de género a nivel mundial, garantizando la equidad salarial entre hombres y mujeres.

Para fomentar un entorno de trabajo inclusivo, el programa Share & Care de L'Oréal Groupe proporciona medidas para equilibrar la vida laboral y personal de los empleados, además de implementar una política global de trabajo híbrido.

Una iniciativa que va muy alineada con la equidad de género es tener 6 semanas de licencia de paternidad. Es clave que estas diferencias entre hombres y mujeres, como por ejemplo el tiempo que le dedican al cuidado de su nuevo bebé, se vayan cerrando y así no se discrimine, de manera indirecta, a la mujer por tener la licencia de maternidad.

Para asegurar la transparencia y el cumplimiento de sus políticas de equidad de género, la compañía se apoya en organizaciones independientes, como GEEIS y EDGE, que auditan nuestras prácticas y políticas en esta materia.

“**Más del 60 % de nuestra población total está compuesta por mujeres [...] asegurando que no exista brecha salarial.**”

7.2.2. Fomentar la diversidad multicultural y socioeconómica

Nuestro objetivo es promover la diversidad en todos nuestros equipos, garantizando la igualdad de oportunidades profesionales y la creación de entornos inclusivos. La multiculturalidad es un aspecto clave dentro de nuestra organización, y en el clúster Centro América y Región Andina (CERAN) contamos con colaboradores de 16 nacionalidades distintas. Esta diversidad nos permite enriquecer nuestras perspectivas, fomentar la creatividad y fortalecer la conexión con las diferentes comunidades a las que servimos. L'Oréal Groupe impulsa programas que fomentan la contratación equitativa y la representación de diversas culturas en todas sus operaciones.

L'Oréal Groupe tiene como objetivo reflejar la diversidad de sus mercados en todos los niveles y funciones. Actualmente, más de 90,000 empleados de 167 nacionalidades trabajan en el Grupo, lo que evidencia este compromiso. Para fortalecer aún más la diversidad, la compañía implementa diversas iniciativas enfocadas en la inclusión y la equidad.

Uno de los principales esfuerzos radica en la diversificación de los grupos de reclutamiento, estableciendo alianzas con organizaciones externas para ampliar el acceso a una mayor variedad de candidatos. Asimismo, L'Oréal Groupe brinda apoyo a talentos de orígenes socioeconómicos y multiculturales desfavorecidos a través de pasantías, tutorías y programas de capacitación, facilitando oportunidades de desarrollo profesional.

El programa L'Oréal for Youth busca generar oportunidades laborales directas para jóvenes talentos, mientras que diversas iniciativas de promoción y concientización abordan temas como la lucha contra el racismo, el respeto a las diferentes religiones y creencias, y la eliminación de la discriminación basada en la apariencia física.

Desde 2017, L'Oréal también ha trabajado en la integración de refugiados en el ámbito laboral a través de programas internos liderados por equipos de DEI, así como iniciativas externas como el Fondo L'Oréal para Mujeres y el programa Belleza por un Futuro de la Fundación L'Oréal, reafirmando su compromiso con la inclusión y el impacto social.

7.2.3. Acelerar la inclusión de personas con discapacidad

En L'Oréal Groupe estamos comprometidos con acelerar la inclusión de personas con discapacidad, tanto visibles como invisibles, y abordar temas clave como la salud mental, las enfermedades crónicas y la neurodiversidad. Para ello, hemos desarrollado una política global de inclusión, con prioridades enfocadas en la contratación, la retención, la concientización de los empleados, la accesibilidad y la libertad de asociación.

Nos hemos propuesto alcanzar un mínimo del 2 % de empleo directo para personas con discapacidad en todos los países donde operamos para 2025, avanzando desde el 1.9 % actual, con 1,701 empleados con discapacidad. Además, participamos en iniciativas globales como la Red Global de Empresas y Discapacidad de la OIT y Valuable 500, fortaleciendo nuestro compromiso con la inclusión en la comunidad empresarial.

A través de nuestra campaña “Rompe el Silencio”, buscamos generar un entorno donde nuestros empleados se sientan cómodos compartiendo sus discapacidades, incluidas las relacionadas con la salud mental, y puedan acceder al apoyo necesario. También trabajamos en la accesibilidad digital, asegurándonos de que nuestras plataformas, sitios web y aplicaciones sean inclusivos para todos.

Entendemos la importancia de la salud mental y hemos implementado acciones globales de concientización, capacitación especializada, campañas de prevención y servicios de asesoramiento psicológico para nuestros empleados, reafirmando nuestro compromiso con su bienestar integral.

Un ejemplo de esto es el precioso proyecto que tenemos con la Fundación Arcángeles en nuestra planta de Funza, donde trabajan con nosotros 12 personas privadas del sentido de la audición. Esto ha significado un reto mayúsculo para la organización: tenemos que adaptarnos a esta nueva realidad laboral y capacitar a nuestra gente en lenguaje de señas para que estas 12 personas se sientan incluidas.

Además, desarrollamos productos y empaques accesibles, facilitando la experiencia de nuestros consumidores con discapacidad y asegurando que todos tengan acceso a la belleza.

7.2.4. Fomentar la diversidad generacional

La diversidad generacional en L'Oréal Groupe es un reflejo del dinamismo y la riqueza de nuestra cultura corporativa. Actualmente, el 15 % de nuestros empleados son mayores de 50 años y el 25 % son menores de 28. Esta coexistencia de generaciones permite una transferencia de conocimientos invaluable, en la que los talentos jóvenes aportan nuevas ideas y perspectivas (nativos digitales, por ejemplo), mientras que los profesionales con más experiencia brindan estabilidad y orientación (seniority mentoring).

Para potenciar esta diversidad, contamos por ejemplo con programas como el de mentoría inversa a los cargos directivos, o con el programa SEEDZ (management trainees) en donde jóvenes talentos recién graduados de la universidad tienen la oportunidad de rotar por diferentes áreas de la organización, conociéndola mejor y encontrando el espacio laboral donde mayor realización personal vayan a tener.



Nos hemos propuesto alcanzar un mínimo del 2 % de empleo directo para personas con discapacidad en todos los países donde operamos para 2025, avanzando desde el 1.9 % actual, con 1,701 empleados con discapacidad.

2%

1,701



El programa L'Oréal for All Generations impulsa la diversidad, equidad e inclusión, además de enfocarse en la salud y el bienestar, la empleabilidad a lo largo de la carrera y la preparación para la jubilación. Asimismo, trabajamos activamente para desafiar las actitudes discriminatorias por edad a través de iniciativas y cursos de aprendizaje electrónico que valoran a los empleados experimentados. En línea con nuestro compromiso con el bienestar, también hemos asumido el desafío de eliminar el estigma asociado a la menopausia y brindar apoyo a nuestras empleadas durante esta etapa de sus vidas.

7.2.5. Fomentamos entornos inclusivos para las personas LGBTQIA+

El compromiso con la inclusión también se extiende a la comunidad LGBTQIA+, promoviendo un entorno donde todas las personas se sientan valoradas y respetadas. Implementamos políticas de no discriminación, capacitación en diversidad y apoyo a iniciativas globales que promuevan la igualdad de derechos. En L'Oréal Groupe, creemos que la diversidad es un motor de innovación y crecimiento, y estamos convencidos de que un ambiente de trabajo inclusivo nos permite alcanzar nuestro máximo potencial como empresa y como sociedad.

La política de diversidad e inclusión de L'Oréal Groupe no es simplemente una iniciativa de responsabilidad social cor-

porativa; es un componente integral de nuestra estrategia empresarial. Creemos que la diversidad, la equidad y la inclusión nos brindan una ventaja competitiva en varios aspectos clave.

7.3. Beneficios de tener e implementar políticas de diversidad e inclusión en la compañía

Como lo hemos comentado ya en este capítulo, la conciencia y el accionar alrededor de la diversidad e inclusión tienen múltiples beneficios para la compañía y para sus colaboradores. Quisiera, en este momento, resaltar específicamente algunos de ellos:

7.3.1. Mayor innovación

La diversidad de pensamiento y experiencia es esencial para la innovación. Al reunir a personas con diferentes perspectivas y conocimientos, podemos generar ideas más creativas y soluciones más innovadoras para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores. Un equipo diverso nos permite ver oportunidades desde distintos ángulos y crear productos que respondan mejor a las expectativas de una audiencia global. Don Gonzalo Restrepo, cuando era presidente del Grupo Éxito, me dijo

“ 15% El 15 % de nuestros empleados son mayores de 50 años y el 25 % son menores de 28. 25% ”

que desde la heterogeneidad de pensamientos se construye más que desde la homogeneidad de estos, y desde ese momento el tema de diversidad, equidad e inclusión comenzó a ser un tema que me interesó profundamente en el ámbito laboral.

7.3.2. Mejor comprensión del consumidor

Para tener éxito en un mercado global diverso, es fundamental comprender las necesidades y los deseos de una amplia gama de consumidores. La diversidad dentro de nuestra organización nos permite conectar mejor con nuestros clientes y diseñar productos y servicios que respondan a sus necesidades específicas. Es la única forma de realmente “ponernos en los zapatos del consumidor” y de fortalecer nuestra propuesta de valor hacia ellos. Este enfoque nos ayuda a representar la belleza en toda su diversidad y a seguir impulsando un modelo de negocio más inclusivo y accesible desde una mirada de consumer centricity.

7.3.3. Mayor atracción y retención de talento

En un mercado laboral competitivo, la diversidad, equidad e inclusión son factores clave para atraer y retener a los mejores talentos. Los empleados buscan cada vez más empresas que valoren estos principios y que ofrezcan un entorno de trabajo donde todos puedan prosperar. En L'Oréal Groupe, sabemos que un equipo diverso y comprometido impulsa el éxito, por lo que fomentamos políticas que promuevan la equidad y la accesibilidad en todas nuestras operaciones.

7.3.4. Mejorar la reputación de la marca

L'Oréal Groupe es una marca global con una reputación de excelencia y responsabilidad social. Nuestra política de diversidad e inclusión refuerza nuestra reputación y nos ayuda a construir relaciones más sólidas con nuestros consumidores, nuestros empleados y nuestras comunidades. Una empresa comprometida con la inclusión es una empresa que genera confianza, lealtad y un impacto positivo en la sociedad.

Como todo en la compañía, los esfuerzos que hagamos en diversidad e inclusión deben ser medidos para así saber si está trayendo los beneficios esperados, pero sobre todo, para saber qué tenemos que corregir o perpetuar para seguir creciendo.

L'Oréal Groupe se ha comprometido a medir nuestro DEI y utilizamos los datos para mejorar cada día. En 2023, en nuestra encuesta interna de clima organizacional, incluimos preguntas opcionales de “autoidentificación” para comprender mejor la diversidad de nuestros equipos.

Gracias a los compromisos concretos con la DEI, L'Oréal Groupe ha obtenido reconocimiento mundial y las primeras posiciones en varios índices de DEI, incluyendo el FTSE Diversity & Inclusion Index® y el Bloomberg Gender-Equality Index.

7.4. Retos que debemos asumir

Ahora bien, a pesar de que nuestro compromiso con la diversidad, equidad e inclusión es absoluto, toda empresa se enfrenta a retos significativos para que los objetivos se cumplan. Las compañías deben tener en cuenta que no basta con reconocer la importancia del tema, sino que debe ser integrado de manera profunda en sus políticas, procedimientos y en cada etapa del ciclo de vida del empleado.

Uno de los mayores obstáculos es evitar que la diversidad, equidad e inclusión se convierta en un ejercicio superficial o una moda pasajera sin un impacto real. Para ello, se necesita pasar de las declaraciones a acciones concretas, con un compromiso auténtico que transforme la cultura organizacional desde sus cimientos.

Además, lograr una verdadera inclusión requiere un esfuerzo constante y una adaptación continua. Las empresas deben estar abiertas a evolucionar con el tiempo, escuchando atentamente a sus empleados y ajustando sus estrategias en función de sus necesidades y experiencias. Es indispensable abordar las barreras sistémicas que perpetúan la desigualdad, eliminando prácticas arraigadas que, sin darnos cuenta, favorecen a ciertos grupos sobre otros, como lo puede ser asegurar la eliminación de cualquiera de ellas en el proceso de contratación: por ejemplo, nosotros estamos entrenados en hacer entrevistas por competencias y ningún aspecto de la vida personal se toca en las entrevistas de contratación. De hecho, siempre he pensado que las hojas de vida deben venir sin fotos y, ¿por qué no?, algún día, sin especificar el género de la persona: talento es talento, no importa su apariencia, su origen, su orientación sexual, política o religiosa.

7.5. Impacto a través de acciones

En una experiencia particularmente impactante, mientras trabajaba en una compañía de venta directa, tuve la oportunidad de interactuar con mujeres que luchaban por salir adelante económicamente. Me sorprendió descubrir que muchas de estas mujeres enfrentaban la oposición de sus maridos o parejas, quienes temían que su independencia económica las empoderara y desafiara su control. Recuerdo especialmente a una mujer que me dijo: “Desde que traigo plata a la casa, mi marido ya no me pega”. Esta declaración me impactó profundamente y me reveló el poder transformador de la independencia económica para las mujeres.

Precisamente por esto le tengo tanto afecto a los programas de L'Oréal Groupe que hacen que podamos contribuir a una mejor sociedad. En el caso de ‘Belleza por un futuro’. Este programa está dirigido a personas en situación de vulnerabilidad, mejorando sus oportunidades laborales y empoderándolas económicamente. Más de 45,000 personas han sido capacitadas a nivel global desde su lanzamiento, con un enfoque especial en mujeres cabeza de familia.

La iniciativa tiene como principal objetivo apoyar a mujeres en condición de vulnerabilidad a reinserirse en el espacio laboral, impulsando su independencia económica para favorecer positivamente al desarrollo personal y al de sus familias. La capacitación frente al panorama laboral y las herramientas que brinda este programa les permite mantener un equilibrio psicoemocional, aumentando las oportunidades de empleabilidad para miles de mujeres.

Por otro lado, me gustaría desarrollar un poco más lo que hacemos a través de la iniciativa For Women In Science. En L'Oréal Groupe creemos en el poder transformador de la ciencia y la innovación, pero también reconocemos que las mujeres siguen enfrentando barreras en los campos STEM. A pesar de representar casi la mitad de la población mundial, las mujeres aún están subrepresentadas en la investigación científica y el desarrollo tecnológico, con brechas significativas en liderazgo y financiamiento. Para cerrar esta brecha, impulsamos iniciativas como este programa que desde hace más de 25 años ha apoyado a más de 4,400 científicas en todo el mundo, otorgando becas y visibilizando su trabajo. Además, promovemos el acceso de niñas y jóvenes a carreras STEM a través de mentorías, programas educativos y alianzas estratégicas, convencidos de que la diversidad en la ciencia es clave para la innovación y el desarrollo sostenible.

En L'Oréal Groupe pensamos que la solución a la falta de representatividad de mujeres en la ciencia empieza por proporcionar un acceso equitativo al conocimiento, redes, fondos y puestos directivos para la producción científica de alto impacto. De esta forma, las mujeres del futuro contarán con mayores oportunidades para desarrollarse en este sector al mismo nivel que sus compañeros.

Otra acción que impulsamos desde la compañía es el proyecto de Inclusive Sourcing, que fomenta la inclusión y el desarrollo sostenible en la cadena de suministro, asegurando que los proveedores compartan los valores de equidad y diversidad de L'Oréal. La compañía trabaja con más de 1,500 proveedores en prácticas responsables y sostenibles.

Y desde 2020, nuestro Fondo L'Oréal para la Mujer ha trabajado en el apoyo a organizaciones con el objetivo de ayudar a las mujeres a salir de la pobreza y prevenir la violencia doméstica, sexual y de género, entre otros. Se han invertido más de 1.2 millones de euros en la región Centroamérica y Región Andina entre 2020 y 2025, beneficiando a más de 100,000 mujeres en condiciones de vulnerabilidad. Estas acciones han tenido un impacto significativo promoviendo el desarrollo social y económico de esta población, con un enfoque en la sostenibilidad y la equidad de género.

Estas iniciativas abarcan desde programas educativos hasta la creación de oportunidades de ingresos y el fortalecimiento de la prevención de la violencia de género; promoción de la educación, los medios de vida, la participación y la inclusión social con un enfoque en la equidad de género; mejorar las condiciones de vida de mujeres y niñas vulnerables mediante el acceso a servicios de salud sexual y reproductiva, el apoyo a comités de mujeres vecinales y el desarrollo de prácticas sostenibles de higiene y agua; creación de espacios seguros, apoyo ginecológico y fortalecimiento de la respuesta frente a la violencia basada en género para mujeres y niñas con discapacidades; apoyo a poblaciones indígenas y refugiadas, y mejora de la seguridad mediante apoyo legal y emocional, entre muchos otros.

Las inversiones y acciones realizadas por el Fondo L'Oréal para la Mujer han sido fundamentales para transformar vidas en las comunidades más vulnerables de la región. Estos proyectos no solo brindan oportunidades educativas y económicas, sino que también generan espacios de seguridad, empoderamiento y esperanza para miles de mujeres que enfrentan condiciones adversas. Nuestro compromiso con la equidad de género se sigue fortaleciendo.

“ L'Oréal Groupe ha obtenido reconocimiento mundial y las primeras posiciones en varios índices de DEI, incluyendo el FTSE Diversity & Inclusion Index® y el Bloomberg Gender-Equality Index ”

7.6. Inclusión a través de productos

El compromiso de L'Oréal Groupe con la diversidad también se refleja en su estrategia de comunicación y desarrollo de productos. Nos esforzamos por desarrollar fórmulas y tecnologías que respondan a las necesidades de todos los tipos de piel, cabello y preferencias culturales, asegurando que cada persona pueda encontrar productos adaptados a su identidad y estilo de vida. A través de nuestras marcas, promovemos la representación real en campañas publicitarias y colaboramos con expertos para garantizar que la innovación cosmética sea accesible e inclusiva. Desde bases de maquillaje con una amplia gama de tonos hasta productos diseñados para diferentes tipos y texturas de cabello, seguimos evolucionando para reflejar la diversidad del mundo y celebrar la belleza en todas sus formas.

Además, trabajamos de la mano con aliados e influenciadores que comparten nuestros valores, amplificando nuestra estrategia de inclusión y asegurando que nuestro mensaje llegue a todas las comunidades de manera auténtica y significativa.

7.7. Un llamado a la acción: visibilizar y actuar

Creo que todos tenemos la responsabilidad de promover la diversidad y la inclusión en nuestros hogares, en nuestros lugares de trabajo y en nuestras comunidades. Como hombres en puestos de liderazgo, tenemos una obligación especial de visibilizar la realidad de la falta de inclusión, no solo de género, y de tomar medidas concretas para crear un mundo donde todos tengan las mismas oportunidades para desarrollarse.

Esto debe incluir:

- Promover la igualdad salarial y el acceso a oportunidades de liderazgo para las mujeres.
- Fomentar una cultura de trabajo inclusiva donde se valoren y respeten las diversas perspectivas.
- Apoyar programas que brinden capacitación y oportunidades a grupos marginados.

- Ser un modelo a seguir y defensores de la diversidad, la equidad y la inclusión en nuestras propias acciones y palabras.

Creemos en la importancia de seguir trabajando por una sociedad donde las oportunidades no estén limitadas por género, origen o cualquier otra condición. Y ahí es donde entra el impacto en las próximas generaciones: queremos que nuestros hijos e hijas crezcan en un mundo donde tengan las mismas oportunidades, sin importar su género. A medida que avanzamos en esta transformación, estamos contribuyendo a que el futuro sea más inclusivo, asegurando que las barreras de hoy sean cada vez menores para las generaciones que vienen.

Un desafío clave sigue siendo la visibilidad de las mujeres en cargos directivos y en juntas directivas. No se trata solo de inclusión laboral, sino de generar espacios donde más mujeres ocupen posiciones de liderazgo que sirvan de inspiración para las siguientes generaciones. Iniciativas como el “Club de los 30” de Women in Connection, a la cual pertenezco, busca que al menos el 30 % de los miembros de juntas directivas sean mujeres, son pasos concretos en este camino.

Personalmente, me enorgullece haber contribuido a que más mujeres accedan a estos espacios de decisión. El trabajo tiene dos dimensiones esenciales: por un lado, eliminar los obstáculos para que más mujeres puedan llegar a estos cargos, y por otro, darles visibilidad para que sean referentes y modelos a seguir. Solo así lograremos una transformación sostenible, donde nuestras hijas y nietas tengan verdaderamente las mismas oportunidades.

La Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) no son solo principios fundamentales dentro de las organizaciones, sino que representan un motor de transformación social y empresarial clave para el futuro. En un mundo que busca avanzar hacia modelos más sostenibles, es fundamental reconocer que la sostenibilidad no puede entenderse únicamente desde una perspectiva ambiental, sino que debe abordar también el desarrollo humano y la equidad. La inclusión en todas sus dimensiones —género, etnia, cultura, orientación sexual, discapacidad, entre otras— es un pilar para garantizar sociedades más justas, innovadoras y resilientes.

En L'Oréal Groupe, creemos firmemente que para lograr un verdadero desarrollo sostenible debemos situar a las personas en el centro de nuestras acciones. Este compromiso está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, que promueven la reducción de desigualdades y el acceso equitativo a oportunidades para todos. No podemos hablar de una sociedad más justa ni de un sistema empresarial sólido sin garantizar la inclusión y la diversidad en toda su amplitud.

Construir espacios de trabajo y comunidades donde todas las personas tengan voz, donde las diferencias sean valoradas y donde el crecimiento sea accesible para todos, no solo fortalece a las empresas, sino que impulsa cambios positivos en la sociedad. Es así como la DEI se convierte en un eje fundamental de la sostenibilidad: una sostenibilidad que no deja a nadie atrás, que entiende que el progreso económico y social son inseparables y que, al priorizar a las personas, generamos un impacto duradero para el planeta y las generaciones futuras.

Desde la belleza, tenemos el poder de generar cambios positivos en la sociedad, y estamos convencidos de que solo a través de un enfoque verdaderamente inclusivo, sin estereotipos, podremos construir un futuro más sostenible. Porque cuando priorizamos a las personas en toda su diversidad, fortalecemos no solo nuestras organizaciones, sino también la sociedad en su conjunto, garantizando un desarrollo equitativo, justo y sostenible para todos. Desde L'Oréal Groupe seguiremos trabajando por crear la belleza que mueve al mundo.

7.8. Conclusión

La política de diversidad, equidad e inclusión de L'Oréal Groupe es evidente en nuestras políticas integrales, la diversidad de iniciativas al respecto y nuestro enfoque basado en datos. Es un componente esencial de nuestra estrategia empresarial y un reflejo de nuestros valores fundamentales, que además me ayuda a crecer personalmente, porque mi compromiso con la inclusión genera confianza y respeto entre mis colegas, fortaleciendo mi liderazgo. Al fomentar un entorno inclusivo, promuevo la diversidad de pensamiento, lo que se traduce en mayor innovación y creatividad en la toma de decisiones.

Además, al cultivar una cultura inclusiva, atraigo y retengo el mejor talento diverso, aumentando la competitividad de la empresa en el mercado laboral. Un liderazgo comprometido con estos

valores fortalece la imagen de la empresa y su reputación en la comunidad. Al abordar la diversidad y la inclusión, amplió mi perspectiva, desarrollo mayor empatía y me convierto en un líder más completo y humano.

Debemos entender que, como líderes, la diversidad y la inclusión no son solo una moda o una estrategia de marketing, sino una necesidad fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de nuestras organizaciones y de la sociedad en su conjunto. No basta con reconocer la importancia de la inclusión, debemos pasar a la acción.

Entiendo que algunos puedan sentir que este tema no es con ellos o que no saben cómo abordarlo, pero les aseguro que todos, desde nuestras posiciones de liderazgo, podemos marcar la diferencia. Todos podemos reflexionar sobre cómo podemos crear un ambiente laboral donde todas las personas, independientemente de su género, origen, orientación sexual o cualquier otra condición, se sientan valoradas, respetadas y con las mismas oportunidades de desarrollo.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**



Ahora bien, es necesario que nos sigamos educando sobre los sesgos inconscientes y cómo estos pueden afectar las decisiones que tomamos a diario. Capacitarnos a nosotros mismos y a nuestros equipos es crucial para construir una cultura inclusiva real.

Mi compromiso personal con la diversidad y la inclusión se basa en mi deseo de construir un mundo más justo y equitativo para todos, especialmente para mi hija Cristina. Creo que todos tenemos la responsabilidad de promover la diversidad, equidad e inclusión en nuestros lugares de trabajo y en nuestras comunidades, y que, al hacerlo, podemos construir un futuro más próspero y sostenible para todos.

Los invito a que construyamos una sociedad más inclusiva. La diversidad nos enriquece y nos hace más fuertes. Juntos, podemos construir un futuro más equitativo y próspero para todos.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 474

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 474 donde conversaremos con Alberto Mario Rincón, en este especial de Hombres por la Equidad.



Pablo Santos Ramon

Cofundador y CEO de
Finaktiva

8.1. Construyendo familia y empresa juntos

He tenido la fortuna de contar con una influencia femenina muy poderosa en mi vida. Mi madre ha sido un gran apoyo para mí, me educó con cariño, pero me exigió siempre dar mi 100 % y me repitió una y mil veces que podía lograr todo lo que me propusiera, siempre que trabajara con disciplina y pasión para lograrlo. A mi mamá le debo mi espíritu emprendedor.

Luego conocí a mi esposa, quien ha sido mi amiga, aliada y gran apoyo para construir empresa y familia al mismo tiempo. No ha sido la mujer detrás del éxito, ella siempre ha estado al lado, me apoya, me escucha, me aconseja, propone y me invita a mejorar.

Es así como decido abordar este tema de diversidad e inclusión, hablándoles desde mi experiencia y mis aprendizajes.

8.2. Emprender en pareja: emprender con equidad

Cuando decidí crear una empresa con mi esposa, recibí muchos comentarios como: ¿Estás seguro? ¿Emprender con la esposa? ¿Y qué va a pasar cuando estén enojados? Cuidado que las mujeres a veces son muy conflictivas... A mi esposa también le hicieron muchos comentarios y, aun así, decidimos apostarle al sueño de crear empresa y apoyar desde Finaktiva a las empresas con más futuro que historia.

Emprender en pareja trae desafíos únicos, y equilibrar el crecimiento del negocio con la vida personal no siempre es sencillo. Decidimos listar los riesgos que nos habían mencionado en un principio y tratar de gestionarlos. Mantener nuestro espacio e independencia, no hablar de trabajo en casa, tener actividades en pareja, no dejar que las preocupaciones laborales afectaran nuestro entorno familiar, mantener un diálogo abierto, tener roles claros en la empresa, y finalmente, disfrutar el proceso.

Desde el inicio, tuvimos claro que queríamos que Finaktiva reflejara no solo nuestra visión empresarial, sino también nuestros valores.

Éramos un equipo pequeño y, como todo emprendimiento que se está iniciando, los fundadores teníamos múltiples tareas. A medida que fuimos creciendo, áreas como riesgos, talento y análisis de negocio han sido lideradas por mujeres. Hemos tenido la fortuna de contar con talento comprometido y muy capaz para apoyarnos en el crecimiento de nuestra compañía. A pesar de que siempre hemos tenido más mujeres en nuestro equipo, empezamos a trabajar para cerrar brechas de género en el equipo de tecnología y promover la formación constante y promociones internas, como una forma de reconocer el buen desempeño. Muchas mujeres han sido favorecidas con esta iniciativa, lo que las llena de confianza y les permite seguir creciendo personal y profesionalmente.

Nuestra historia comenzó con un propósito compartido: transformar el acceso al financiamiento para emprendedores en Colombia. Mientras avanzábamos en esa misión, nos dimos cuenta de que el ecosistema financiero presentaba barreras adicionales para las mujeres emprendedoras, lo que nos llevó a cuestionarnos cómo podíamos ser parte de la solución. Las barreras iban desde la falta de garantías hasta modelos de crédito que no se ajustaban a sus realidades.

Lo primero que hicimos fue crear una línea especial para mujeres emprendedoras. Decidimos adaptar nuestras soluciones financieras para cerrar las brechas, creando productos diseñados específicamente para empresas lideradas por mujeres, con condiciones más flexibles y modelos de riesgo adaptados a sus necesidades. Gracias a esto, hemos podido apoyar a muchas emprendedoras en su crecimiento y consolidación, encontrando aliados como Sura y Ruta N, que nos han apoyado para amplificar el impacto.

Crear mecanismos de apoyo para las emprendedoras no solo es justo, es inteligente. El informe “The Power of Parity” de McKinsey Global Institute estima que si se redujeran las brechas de género en la participación económica, el PIB mundial podría aumentar en hasta 12 billones de dólares para 2025. En América Latina, CEPAL estima que, si se incrementara la participación laboral femenina al mismo nivel que la masculina, el ingreso per cápita de la región aumentaría un 34 %. Además, se ha demostrado que las mujeres reinvierten un mayor porcentaje de sus ingresos en sus familias y comunidades, generando un efecto multiplicador. Otro informe del BID y ONU Mujeres evidenció que las empresas latinoamericanas lideradas por mujeres muestran una mayor resiliencia ante crisis económicas. No se trata solo de equidad, sino de sostenibilidad. Cuando una organización incorpora voces diversas en la toma de decisiones, mejora su capacidad de innovar, resolver problemas y conectarse con distintos públicos.

“ **A medida que fuimos creciendo, áreas como riesgos, talento y análisis de negocio han sido lideradas por mujeres.** ”

En Finaktiva hemos visto ese efecto de forma directa. Cuando apoyamos una empresa liderada por una mujer, estamos impulsando a una familia, una comunidad y muchas veces una cadena de valor más inclusiva. La evidencia y nuestra experiencia coinciden: la equidad de género es una palanca de crecimiento económico sostenible.

Logramos que más del 50 % de nuestros clientes de financiación fueran empresas lideradas por mujeres. Sin embargo, nos dábamos cuenta de que el saldo de cartera seguía siendo inferior, solicitaban montos más bajos y su crecimiento era menos acelerado. Vimos aquí una oportunidad para complementar la oferta. Además del acceso al financiamiento, muchas emprendedoras

necesitan mentoría y redes de apoyo para fortalecer sus negocios. Por eso creamos el Círculo Finactiva, donde las emprendedoras pueden encontrar eventos de formación, espacios de network y un programa de Comités Asesores que creamos con el apoyo del programa de Mujeres Líderes en Juntas Directivas, a través del cual estas profesionales ponen su conocimiento y experiencia al servicio de mujeres emprendedoras y las acompañan en su estrategia y Gobierno Corporativo. A través de este espacio, reciben orientación que les ayuda a consolidar sus empresas y superar desafíos claves en su crecimiento. Una iniciativa que ha favorecido a más de 20 empresarias que enfrentan los retos que vivimos todos los emprendedores, agravado por los retos especiales que viven las mujeres que tienen hijos, ya que muchas alternan su desempeño profesional con el rol de cuidadoras. Aún hay mucho por hacer, pero aprovecho esta oportunidad para agradecer al CESA y al Programa de Mujeres Líderes en Juntas Directivas por todo el apoyo. No se imaginan el impacto tan grande que estamos generando.

8.3. De una experiencia personal a un compromiso empresarial

Nuestro trabajo por la inclusión y la equidad nació de un deseo genuino de nosotros como fundadores y líderes. A medida que fuimos creciendo, empezamos a trabajar en una estrategia clara de sostenibilidad e impacto que incluía liderazgo, cultura, negocio y aliados. Trabajamos en nuestras declaraciones con el apoyo de otra mujer de la comunidad de Mujeres Líderes en Juntas Directivas, Marta Falla, experta en sostenibilidad. Con el apoyo de nuestro socio Alive y VFW trabajamos en una estrategia de diversidad e inclusión. Y con el apoyo de nuestro equipo y nuestros socios venimos trabajando en una estrategia de negocio sostenible y generación de valor compartido, dónde nos convertimos en aliado de los grandes corporativos, no solo para gestionar y financiar su cadena de proveedores de manera eficiente y segura, sino también para llevar sostenibilidad económica, social y ambiental a todas las pymes que hacen parte de su cadena.

Somos una empresa B, comprometida con generar impacto en cada cosa que hacemos y concientizar a nuestros clientes y aliados de la importancia que este tiene. El trabajo al interior de nuestro equipo también es muy fuerte. Que entiendan cómo lo que hacen impacta al mundo, es fundamental para que trabajen con motivación, con un propósito superior y realmente hagan parte del futuro financiero que estamos construyendo.

Traer a nuestros clientes a la empresa es un ritual que tiene un gran impacto. Que nuestro equipo conozca su historia es bastante inspirador para ellos, no solo como profesionales, sino también para su crecimiento personal.

“ Decidimos adaptar nuestras
soluciones financieras para cerrar las
brechas, creando productos diseñados
específicamente para empresas
lideradas por mujeres...” ”



Cuando nuestros clientes nos dicen: *Finaktiva creyó en mí cuando nadie más lo hacía, son más que un aliado financiero o, si no es por ustedes no llego a fin de mes*, no solo nos hace sentir orgullosos de lo que hemos construido y de cómo nuestras soluciones ayudan a los empresarios a tener el capital y liquidez para administrar, crecer y en ocasiones incluso sobrevivir, sino que también nos mueve a seguir trabajando para apoyar los empresarios y hace que todo valga la pena. Estos logros no serían posibles sin un equipo comprometido, y en ese camino de construir equipos nos hemos enfrentado a muchos retos de liderazgo. No es fácil encontrar un líder que esté alineado con la meta y también con el propósito, por eso la única forma de garantizar un liderazgo que se identifique con la empresa que hemos construido, es tener un perfil claro del líder, hacer seguimiento estrecho y formar de manera constante. Sin embargo, no puedo desconocer que hemos tenido casos en los que los líderes no han actuado conforme a la cultura, visión y propósito de la empresa. Cuando esto ha sucedido, hemos actuado y hemos tenido que tomar decisiones difíciles que han valido la pena.

Si queremos hablar de equidad, debemos empezar por casa. En un sector donde la mayoría de las fintechs tienen equipos directivos predominantemente masculinos, trabajamos para construir un liderazgo más diverso. Hoy, nuestra empresa cuenta con una representación equitativa de hombres y mujeres en el equipo directivo y en la junta directiva. No se trata solo de números, sino de fomentar una cultura donde todas las voces sean valoradas y respetadas.

8.4. Construyendo equidad en Finaktiva: iniciativas con impacto real

Somos el resultado de muchas acciones y decisiones que como líderes hemos tomado. Trabajamos todos los días para crear soluciones financieras que permitan un ecosistema empresarial más sostenible y con mejores oportunidades. Esto impacta talento, empresas, tecnología, herramientas, aliados y recursos.



Logramos que más del 50 % de nuestros clientes de financiación fueran empresas lideradas por mujeres.



Nuestra oferta de productos financieros evoluciona y se diversifica, pero sigue dando importancia a nuestras líneas especiales para empresas verdes o empresas lideradas por mujeres.

Nuestra oferta de productos no financieros, como el Círculo Finaktiva, Comité Asesor y Herramienta de gestión financiera, está enfocada en el crecimiento sostenible de las empresas. Las buenas prácticas, la diversidad e inclusión y el buen gobierno corporativo, son fundamentales para lograrlo. Cada vez somos más conscientes de que el mundo está lleno de colores y no es blanco y negro como siempre nos dijeron.

Nuestro gobierno corporativo ha sido fundamental para la consolidación de nuestra política de sostenibilidad y nuestra política de diversidad e inclusión. Contar con socios que también están interesados en generar impacto ha sido muy importante.

Trabajamos todos los días para fortalecer nuestro liderazgo, pertenecer a agremiaciones, tener mentorías, y ser parte de programas como Proyecto H, nos permiten hacer consciencia de las brechas que existen y tomar medidas para aportar desde nuestras empresas, desde nuestro conocimiento o desde nuestra experiencia.

8.5. El desafío de la coherencia: más allá del discurso

A lo largo de este camino, he observado cómo muchas empresas adoptan políticas de diversidad porque es un tema en tendencia, pero sin un verdadero compromiso detrás. No basta con hablar de inclusión en foros o tener un apartado en el reporte de sostenibilidad; la equidad se construye con decisiones reales. En nuestro caso, algunas de estas decisiones implicaron repensar quién ocupa ciertos espacios y cómo podemos amplificar otras voces dentro del ecosistema.

También hemos enfrentado desafíos. Aún hoy, en algunas negociaciones o reuniones importantes, se asume que el liderazgo masculino tiene mayor legitimidad. No han faltado comentarios sutiles que ponen en duda la capacidad de las mujeres en roles estratégicos. Pero si algo hemos aprendido en este proceso es que la mejor respuesta es el desempeño y la consistencia: demostrar con hechos que la diversidad no es solo justa, sino también clave para el éxito empresarial.

En el mundo empresarial, pese a nuestros esfuerzos por generar inclusión financiera a las empresas lideradas por mujeres, hay unos retos que también necesitan mucho más que una política. Necesitamos acompañar, empoderar y formar. Un financiador evalúa los números de la empresa sin importar si es liderada por un hombre o una mujer. La capacidad de endeudamiento no depende de quién lidera la empresa. No puedo cambiar lo que muestran los números, pero sí desbloquear el crecimiento y trabajar para mejorarlos. Estas son acciones reales que apuntan a un cambio real y sostenible.

Conozco personalmente cientos de mujeres emprendedoras muy inteligentes y capaces que han construido empresas exitosas. Que muchas empresas lideradas por mujeres no crezcan al mismo ritmo que las lideradas por hombres no significa que sus empresas no sean buenas, tienen soluciones disruptivas e innovadoras, pero en ocasiones crecen a un ritmo diferente y las estamos acompañando para tratar de entender la causa de esto y poder apoyarlas.

Poner sobre la mesa la brecha y la oportunidad de mejorarla es el inicio del cambio. Trabajar en acciones que busquen entender lo que está sucediendo y que está bloqueando el crecimiento de las empresas lideradas por mujeres es el inicio de la solución. Más mujeres empresarias se traduce en más empleos para mujeres, más mujeres en juntas acompañándolas y más mujeres inversionistas.

Otra ventaja de que haya mujeres en el mundo del emprendimiento, es que existirán más mujeres solucionando problemas reales de las mujeres. Quisiera ponerles el ejemplo de Whitney Wolfe Heard, fundadora y CEO de Bumble. Whitney fue Co-Fundadora de Tinder y desde ahí identificó algunos retos que tenía esta solución para las usuarias mujeres. Era muy exitosa, resolvía un problema, pero tenía oportunidades de mejora. Esto, sumado a algunos problemas de discriminación y acoso que vivió en la empresa de la cual era Co Fundadora, la motivaron a salirse y crear otra empresa llamada Bumble, dónde son las mujeres las que dan el primer paso para garantizar su seguridad y la posibilidad de elegir. Esta App no solo fue súper exitosa, sino que Whitney fue la primera mujer en llevar una empresa a la bolsa estando embarazada, siendo la CEO más joven en lograrlo a sus 31 años y consolidándola como una de las mujeres más influyentes en el mundo Tech. Aquí podemos ver claramente el impacto que genera una mujer emprendedora en otras mujeres.

8.6. Círculo virtuoso alrededor del apoyo a las mujeres en el mundo de los negocios

Cierro este escrito haciendo una invitación a crear consciencia de la responsabilidad que tenemos los hombres de visibilizar el talento de las mujeres en el mundo empresarial y ser un apoyo para su crecimiento. Su participación en el mundo empresarial no solo aporta desde su conocimiento y experiencia profesional, sino también desde su mirada femenina como miembro de una población mayoritaria en el mundo, que consume los productos y servicios que producen las empresas. Una mujer que trabaja es una mujer con independencia financiera que consume, educa y lidera. Necesitamos más hijos orgullosos de sus madres trabajadoras y menos mujeres que renuncian a ser madres porque sienten que esto frena su crecimiento profesional. La tasa de natalidad es un problema grande en nuestra sociedad. ¿Quiénes liderarán las empresas en el futuro?

La equidad de género no es un tema exclusivo de las mujeres, ni una causa que deba impulsarse únicamente desde las áreas de responsabilidad social de las empresas. Es un tema de liderazgo y visión de futuro. Las compañías que realmente quieran generar impacto deben asumir este compromiso desde su estrategia central y con acciones concretas.

En mi experiencia, el liderazgo inclusivo no se trata de tener todas las respuestas, sino de estar dispuesto a cuestionar el statu quo y hacer cambios reales. No se trata solo de impulsar la equidad en nuestras empresas, sino también de aplicarla en nuestra vida cotidiana, en nuestras familias, en la manera en la que compartimos responsabilidades y en cómo apoyamos a quienes nos rodean.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

Construir un liderazgo diverso no es un desafío sencillo, pero es un camino que vale la pena recorrer. Y si queremos un mundo empresarial más equitativo, el cambio debe empezar por nosotros mismos.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 480

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 480 donde conversaremos con Pablo Santos, en este especial de Hombres por la Equidad.



Hugo Jaimezurek

Experto en
Transformación Digital

9.1. Papá, ¿y tú qué estás haciendo por las mujeres?

Eva,

Me hiciste una pregunta que me deja pensando y quiero responderte con el corazón abierto. Mi mayor intención en esta vida es dejar un mundo mejor de lo que lo recibí, un mundo donde tú y todas las mujeres tengan las mismas oportunidades que hemos tenido los hombres al día de hoy.

Quiero darte unos datos para que entiendas el desafío al que juntos nos estamos enfrentando.

En el mundo, las mujeres representan el 50 % de la población, y, aun así, enfrentan barreras para acceder a oportunidades laborales, salariales y de liderazgo. En muchas empresas, la brecha salarial entre hombres y mujeres persiste, con ellas ganando en promedio un 20 % menos que sus pares masculinos por el mismo trabajo. Además, solo el 7 % de las empresas en el mundo tienen a una mujer que lidere una organización. Injusto, ¿verdad?

Si te hablara del continente donde tú vives, la realidad no es muy diferente. A pesar de que las mujeres tienen niveles de educación equivalentes o superiores a los de los hombres, su participación en el mercado laboral sigue siendo menor. En tu país, Colombia, por ejemplo, menos del 40 % de los puestos de alta dirección son ocupados por mujeres. Esto no solo afecta sus oportunidades individuales, sino que también limita el desarrollo económico del país, ya

que hay estudios que nos han demostrado que la diversidad en el liderazgo mejora el rendimiento de las empresas.

Quiero que tengas la certeza de que, desde mi posición, independientemente de la que sea, trabajo cada día por construir espacios donde las mujeres sean reconocidas por su talento, donde no tengan que demostrar el doble para ser valoradas igual. Un mundo en el que la equidad no sea un sueño futuro, sino una realidad presente. Donde las decisiones se tomen sin sesgos y sus capacidades, y no su género, definan hasta dónde llegar. Creo firmemente que la equidad no es un discurso, sino una acción diaria. Me esfuerzo en desafiar las estructuras que han limitado el crecimiento de muchas mujeres y en crear entornos donde la maternidad no sea vista como un obstáculo, donde los liderazgos femeninos sean impulsados y las decisiones se tomen con justicia y sin sesgos.

Por eso, busco educarme sobre las dificultades que enfrentan las mujeres, para poder identificar y desafiar las barreras invisibles que muchas veces pasan desapercibidas. Trabajo en mi entorno para impulsar oportunidades reales, asegurándome que, en mi equipo de trabajo, en mi hogar y en los espacios en los que tengo voz, se promueva la igualdad.

Creo en aquellas culturas donde las decisiones son tomadas sin etiquetas, donde la voz de la mujer es escuchada y respetada. Quiero asegurarme de que su talento y su esfuerzo sean reconocidos no es solo un deber, sino una forma de transformar el mundo en un lugar mejor para ti y para todas las mujeres que vienen detrás.

Quiero que crezcas en un mundo donde no tengas que pelear por lo que te corresponde por derecho. Un mundo donde tus capacidades sean la medida de tus logros, donde el respeto y la igualdad no sean privilegios, sino realidades. Para eso, no puedo caer en discursos grandilocuentes, sino en actuar. Empiezo con lo que puede parecer un pequeño acto, pero que tiene un gran impacto: permíteme empezar un poco viejo a aprender lo que me debieron enseñar en mi infancia. Permíteme tú y todas las mujeres que lean estas palabras, ser un aprendiz constante en esta materia para entender mejor los desafíos que enfrentan tú y las mujeres. Esforzarme de manera consciente por empoderarte a ti y a otras mujeres a mi alrededor, apoyando sus decisiones, alentando su crecimiento y asegurándome de que sus voces sean escuchadas. Es un camino largo de aprender y, más aún, desaprender cómo he vivido a lo largo de mis ya 42 años.

Sé que queda mucho por hacer, pero cada pequeña acción suma. Si con mi esfuerzo logro abrir camino para ti y para muchas otras mujeres, entonces habré cumplido mi propósito. Porque, Eva, el futuro que quiero para ti es uno donde no tengas que preguntarte si eres suficiente, sino que las condiciones están dadas para que seas capaz de todo lo que te propongas.

Con amor, tu papá

9.2. El rol del liderazgo masculino ante la inequidad. De las cuotas a la consciencia

¿Por qué seguimos debatiendo sobre equidad de género en pleno siglo XXI? A pesar de los avances sociales y legales, las cifras siguen evidenciando brechas profundas en el ámbito laboral. En Colombia, las mujeres ocupan alrededor del 25 % de los puestos en juntas directivas y del 10 % en presidencias de empresas. No es falta de talento ni de preparación, sino el resultado de estructuras históricas y culturales que han limitado el acceso y el reconocimiento de sus capacidades.

Este artículo plantea que la verdadera transformación no se logra con cuotas obligatorias, sino con un cambio de consciencia donde el liderazgo masculino asuma un rol activo y responsable. La inclusión no es un favor ni una concesión: es un imperativo ético y estratégico que genera beneficios tangibles para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Las estructuras empresariales han favorecido tradicionalmente a los hombres en el acceso al poder. No por superioridad innata, sino porque el liderazgo se ha asociado con firmeza, decisión y competitividad, mientras que la empatía y la colaboración —atributos clave para la gestión moderna— han sido históricamente minimizados en las mujeres. Este sesgo cultural ha convertido la inclusión en una “excepción” en lugar de reconocer su valor como motor de innovación y crecimiento.

Uno de los errores más comunes es creer que la equidad de género se resuelve con cuotas. Si bien estas pueden abrir espacios, el cambio real exige que los líderes reconozcan sus propios sesgos y transformen la manera en la que se distribuye el poder. Esto implica modificar procesos de selección y promoción, eliminar criterios basados en estereotipos de género e impulsar redes de mentoría que aceleren el desarrollo profesional de las mujeres.

Pero el reto va más allá del ámbito laboral. La desigualdad en el trabajo está estrechamente ligada a la distribución de responsabilidades en el hogar. Mientras las mujeres siguen asumiendo la mayor parte del trabajo doméstico y del cuidado de los hijos, sus oportunidades profesionales se ven limitadas. Un liderazgo masculino comprometido con la equidad no solo impulsa cambios en la oficina, sino que también fomenta la corresponsabilidad en casa. Las políticas de conciliación —como licencias parentales, equitativas y horarios flexibles— son pasos esenciales, pero deben ir acompañadas de una transformación cultural.

Las empresas que han apostado por la equidad de género no solo han mejorado su clima organizacional, sino que han fortalecido su competitividad. Estudios internacionales demuestran que los equipos diversos toman mejores decisiones, innovan con mayor frecuencia y logran resultados financieros superiores. Además, una cultura inclusiva mejora la reputación corporativa y la capacidad de atraer talento. En el mercado actual, donde la responsabilidad social es un factor determinante para empleados, inversionistas y consumidores, promover la equidad no es solo una cuestión de justicia, sino de visión estratégica.



En Colombia, las mujeres ocupan alrededor del 25 % de los puestos en juntas directivas y del 10 % en presidencias de empresas.



Sin embargo, el camino hacia la inclusión no está exento de resistencias. Persisten estereotipos, miedos al cambio y políticas que, aunque bien intencionadas, carecen de implementación real. Para superar estos desafíos, es fundamental contar con líderes que desafíen lo establecido y promuevan una cultura de apertura y aprendizaje continuo. La sensibilización, la formación y el establecimiento de métricas claras para medir el avance de la equidad son herramientas clave en este proceso.

Diversas empresas en el mundo han demostrado que el liderazgo inclusivo funciona. Programas de mentoría y desarrollo profesional han aumentado la retención del talento femenino y mejorado la toma de decisiones estratégicas. En América Latina, algunas organizaciones han comenzado a transformar su cultura empresarial, permitiendo que más mujeres accedan a posiciones de liderazgo. Estas experiencias no solo son alentadoras, sino que refuerzan la idea de que la equidad es una inversión con retorno garantizado y multiplicado.

El futuro del liderazgo requiere una reinención. No basta con cumplir con cuotas o protocolos; la equidad debe integrarse en el ADN de las organizaciones. Para ello, se necesita modernizar estructuras, invertir en formación, garantizar la transparencia salarial y comprometer a la alta dirección con políticas de inclusión sostenibles. La equidad de género no es una moda ni una tendencia pasajera: es una necesidad para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI y la mayor deuda histórica que hay entre humanos.

Los líderes masculinos que asumen este reto no están cediendo poder, sino fortaleciendo sus organizaciones. La equidad no es una amenaza, sino una oportunidad para construir equipos más diversos, ágiles y preparados para los desafíos del mundo actual. Hoy, más que nunca, la verdadera transformación depende de la voluntad de quienes tienen el poder de cambiar las reglas del juego, de renunciar a viejos paradigmas y entender la nueva realidad.

9.2.1. Orígenes y contexto: entendiendo la raíz de la desigualdad

Para comprender la magnitud del desafío que enfrentamos, es esencial analizar cómo se han configurado las estructuras sociales y empresariales a lo largo del tiempo. Históricamente, la cultura dominante ha asociado el liderazgo con características tradicionalmente consideradas “masculinas” —la firmeza, la toma de decisiones sin titubeos y la competitividad. El gran macho alfa al que una manada sigue sin entender por qué en muchas de las ocasiones. Tal vez su fuerza intimida y así configuramos el antiguo liderazgo que ha sido

más dañino que formador o inspirador, relegando cualidades tan vitales como la empatía, la cooperación y la adaptabilidad a un segundo plano. Este legado no solo ha moldeado la percepción del liderazgo, sino que también ha condicionado la distribución del poder en las organizaciones.

Durante décadas, las prácticas y procesos internos se han desarrollado en entornos donde la homogeneidad era la norma. Las juntas directivas, los consejos de administración y los altos cargos ejecutivos se han conformado en su mayoría por hombres, lo que ha perpetuado un círculo vicioso de exclusión. La consecuencia es una visión limitada y, en muchos casos, la incapacidad de reconocer el valor transformador que aporta la diversidad de género. Es fundamental reconocer que esta desigualdad no es fruto de la falta de talento o preparación por parte de las mujeres, sino del arraigo de sistemas y estructuras que favorecen a un grupo en detrimento del otro.

Al revisar los orígenes de estas prácticas, encontramos que la construcción de una cultura empresarial orientada a la exclusión tiene profundas raíces en la historia y en las tradiciones que han definido el rol de género. Este contexto nos obliga a replantear no solo las políticas actuales, sino también a cuestionar el modelo de liderazgo que ha prevalecido durante tanto tiempo.

De aquí que el liderazgo auténtico, ese cuyo “impuesto” es la crítica garantizada, necesita resonar por encima de las voces que quieran opacar cualquier lucha enfocada en la equidad.

9.2.2. De las cuotas a la consciencia: el verdadero cambio

Una de las ideas recurrentes en los debates sobre equidad es la implementación de cuotas como solución rápida a la desigualdad. Sin embargo, aunque las cuotas pueden forzar la apertura de ciertos espacios, no resuelven el problema de fondo. El cambio real requiere una transformación en la mentalidad de los líderes y en la cultura organizacional.

El verdadero liderazgo inclusivo se basa en la capacidad de reconocer y superar los propios sesgos. Esto implica una revisión crítica de los procesos de selección, promoción y evaluación, para que se fundamenten en criterios objetivos y en el mérito individual. Los líderes deben comprometerse a identificar aquellas prácticas que, de manera inconsciente, favorecen a un género sobre otro y transformarlas para crear un entorno de igualdad de oportunidades.

Una estrategia efectiva es la creación de redes de mentoría y programas de desarrollo profesional que permitan a las mujeres acceder a espacios de decisión. El CESA, es muestra clara de que sí se pueden crear movimientos que ya son imparables. Estas iniciativas no solo potencian el talento femenino, sino que también generan un ambiente de aprendizaje y colaboración que beneficia a toda la organización. Al transformar la manera en la que se distribuye el poder, se sientan las bases para un cambio sostenible y profundo.

“ El cambio real requiere una
transformación en la mentalidad de los
líderes y en la cultura organizacional.



Asimismo, es necesario que la alta dirección se involucre de manera activa en este proceso. El compromiso de los líderes superiores es determinante para impulsar la transformación cultural, ya que sus decisiones y comportamientos sirven de modelo para el resto de la organización. La transparencia, la rendición de cuentas y la creación de métricas claras que midan el avance en materia de equidad son pasos fundamentales para asegurar que las políticas implementadas tengan un impacto real y duradero.

9.2.3. La corresponsabilidad en el hogar: rompiendo barreras en el ámbito privado

El ámbito laboral y el hogar están íntimamente vinculados, y la desigualdad en uno de estos espacios afecta inevitablemente al otro. Durante demasiado tiempo, las mujeres han asumido la mayor parte de las responsabilidades domésticas y del cuidado de los hijos, lo que limita significativamente sus oportunidades profesionales. Este desequilibrio no solo genera una carga adicional para ellas, sino que también refuerza estereotipos que perpetúan la exclusión en el mundo laboral.

Un liderazgo masculino comprometido entiende que la transformación debe comenzar en casa. Promover la corresponsabilidad en el hogar es una tarea que requiere tanto de políticas públicas como de un cambio en la mentalidad personal. La implementación de medidas como licencias parentales equitativas, horarios flexibles y opciones de teletrabajo son fundamentales para permitir que ambos miembros de la familia compartan las responsabilidades domésticas de manera justa.

Pero estas políticas deben ir acompañadas de una transformación cultural que impulse a los hombres a involucrarse activamente en las labores del hogar. La corresponsabilidad no es solo una cuestión de equidad, sino también una inversión en el bienestar familiar y en el desarrollo profesional de las mujeres. Cuando se comparten las responsabilidades del cuidado, se libera potencial y se crea un entorno más equilibrado que beneficia tanto a la familia como a la organización.

En este contexto, es crucial fomentar un diálogo abierto y sincero en los entornos laborales y familiares. Los líderes deben promover espacios de conversación donde se puedan abordar estas temáticas sin prejuicios, reconociendo que el cambio comienza con cada uno de nosotros. La transformación del rol masculino en el hogar es, en última instancia, un componente esencial para derribar las barreras que impiden la equidad en el ámbito profesional.



La corresponsabilidad no es solo una cuestión de equidad, sino también una inversión en el bienestar familiar y en el desarrollo profesional de las mujeres.



9.2.4. Beneficios tangibles del liderazgo inclusivo: innovación y competitividad

Adoptar un enfoque inclusivo no solo es un imperativo ético, sino que también representa una estrategia de negocio con beneficios cuantificables. Diversos estudios internacionales han demostrado que las empresas con equipos directivos diversos obtienen mejores resultados en términos de innovación, toma de decisiones y rendimiento financiero. La diversidad de género en la alta dirección enriquece el proceso de resolución de problemas, ya que permite la integración de distintas perspectivas y experiencias.

Las empresas que han apostado por la equidad han observado un impacto positivo en su clima organizacional, con un aumento en la retención del talento y una mejora en la reputación corporativa. Los equipos diversos son más ágiles y capaces de adaptarse a los cambios del mercado, lo que se traduce en una mayor competitividad en un entorno globalizado. La inclusión se convierte, así, en un sello distintivo que atrae tanto a inversionistas como a talento de primer nivel.

La integración de la equidad en el ADN de una organización implica modernizar sus formas de trabajo, invirtiendo en formar, capacitar y promover sin titubeos, estableciendo mecanismos de transparencia y evaluación de resultados claros y meritocráticos. Al hacerlo, las empresas no solo cumplen con un mandato ético, sino que también se posicionan estratégicamente para enfrentar los desafíos del siglo XXI. La equidad, en este sentido, se erige en una inversión con retorno garantizado, capaz de transformar desafíos en oportunidades de crecimiento y consolidación.

9.2.5. Transformación cultural: desafiando estereotipos y rompiendo paradigmas

Uno de los mayores retos para alcanzar la equidad de género es la transformación cultural. La cultura, aquella de la que todos hablan y mal llaman. La cultura no es nada diferente a las conversaciones a diario dentro de una organización, los valores y los comportamientos de los individuos. Es algo natural que se puede moldear y adaptar y que muta constantemente. Los estereotipos y prejuicios profundamente arraigados en la sociedad han configurado un modelo de liderazgo con culturas machistas que se resiste a la inclusión. Romper con estos paradigmas implica una revisión profunda de los valores y prácticas que han definido históricamente el rol de género en el ámbito laboral y en la sociedad.

La transformación cultural requiere, ante todo, una apertura a la reflexión y a la autocrítica. Los líderes deben estar dispuestos a cuestionar sus propias creencias y comportamientos, reconociendo aquellos patrones que han contribuido a la exclusión. La sensibilización y la formación continua en temas de diversidad y equidad son herramientas esenciales para fomentar un cambio de mentalidad. Programas de capacitación que aborden los sesgos inconscientes y promuevan una cultura de inclusión pueden marcar la diferencia en la manera en la que se toman las decisiones y se gestiona el talento.

Además, es fundamental establecer mecanismos que permitan medir el avance en materia de equidad. La implementación de indicadores claros y la rendición de cuentas son pasos necesarios para asegurar que las iniciativas de inclusión tengan un impacto real y sostenible. La transparencia en la evaluación de resultados no solo genera confianza, sino que también permite ajustar las estrategias para lograr una transformación efectiva.

La cultura inclusiva no se construye de la noche a la mañana; es el resultado de un proceso continuo en el que cada decisión y cada acción suman para derribar las barreras históricas. Al integrar la equidad en los valores fundamentales de la organización, se sientan las bases para un futuro en el que la diversidad sea un pilar de la innovación y el crecimiento.

9.2.6. Casos inspiradores: lecciones de empresas que han apostado por la equidad

En diversos sectores y regiones del mundo existen ejemplos de empresas que han logrado transformar su cultura organizacional mediante el liderazgo inclusivo. Estas experiencias son fuente de inspiración y demuestran que la inversión en equidad es, en efecto, una estrategia con resultados medibles.

Por ejemplo, algunas compañías han implementado programas de mentoría en los que líderes experimentados se comprometen a acompañar a mujeres con alto potencial. Estos programas han contribuido a derribar barreras y han permitido que más mujeres accedan a posiciones de liderazgo. La creación de redes de apoyo y de espacios de diálogo ha facilitado el intercambio de experiencias y el aprendizaje colectivo, generando un impacto positivo en toda la organización.

En América Latina, existen casos en los que la transformación cultural ha permitido no solo mejorar la representación femenina en juntas directivas, sino también fortalecer la capacidad innovadora y competitiva de las empresas. Estas iniciativas han demostrado que, al abrir espacios y fomentar la diversidad, se pueden alcanzar resultados financieros superiores, además de generar un ambiente de trabajo más equitativo y colaborativo.

Me gusta mencionar y reconocer a aquellos hombres que se pusieron al frente del tema, a pesar de poder recibir críticas. Hombres que alzaron la voz y dijeron, “La equidad es imposible que la construyan solas las mujeres”. Hombres que han hecho del liderazgo, un movimiento capaz de reinventarse y cuestionarse: A estos líderes que fueron a quienes primero oí y que despertaron mi consciencia dormida o “dopada” por tantos años, GRACIAS y APLAUSOS DE PIE: Felipe Bayón, Juan Carlos Mora, David Colmenares, David Escobar, Pedro Felipe Carvajal, Miguel Cortés, José Manuel Restrepo, Carlos Mario Giraldo, Hernán Galán, Esteban Piedrahíta y por supuesto a la dupla de mis grandes amigos y consejeros, María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán.

Cada experiencia exitosa refuerza la idea de que la equidad no es solo una cuestión de justicia social, sino también una inversión estratégica que impulsa el rendimiento y la sostenibilidad. Los testimonios de líderes que han apostado por estos cambios son un llamado a la acción para replicar estas prácticas en otros contextos y sectores.

9.2.7. El rol del empresario: un compromiso personal y colectivo

El liderazgo masculino, en su forma más transformadora, va más allá de las políticas internas y se manifiesta en un compromiso personal con el cambio. Los empresarios tienen la responsabilidad de ser agentes de transformación en sus organizaciones y en la sociedad. Este compromiso no se traduce en una pérdida de poder, sino en una oportunidad para fortalecerlo mediante la apertura a nuevas ideas y la integración de diversas perspectivas.

El rol del empresario implica liderar con el ejemplo, reconociendo que cada decisión y cada acción pueden contribuir a derribar las barreras históricas. Es fundamental que los líderes adopten una actitud de escucha activa y estén dispuestos a aprender de las experiencias y conocimientos de otros. Solo a través de la colaboración y el diálogo se podrán construir soluciones efectivas y sostenibles que promuevan la equidad de género.

Asimismo, el compromiso del empresario se extiende a la promoción de un ambiente en el que la corresponsabilidad y la inclusión sean valores centrales. Esto implica no solo retar el statu quo interno, sino también participar activamente en iniciativas sociales y en la construcción de una cultura que fomente el desarrollo de todos los individuos. La transformación del liderazgo masculino es, en definitiva, un proceso que exige tanto un cambio personal como colectivo, implica educarse y reeducarse en lo que se piensa que es un saber adquirido donde cada acción demuestre avance en el cierre de brechas.

9.2.8. Estrategias para impulsar la equidad en la práctica

Para que la equidad de género se consolide como un valor intrínseco en las organizaciones, es necesario implementar estrategias prácticas y medibles que aborden tanto los aspectos estructurales como culturales. Entre las acciones fundamentales destacan:

1. Revisión y modernización de procesos internos: Evaluar y rediseñar los procesos de selección, promoción y evaluación para eliminar criterios basados en estereotipos de género. Establecer sistemas de evaluación basados en el mérito y la capacidad, garantizando la transparencia en cada etapa del proceso.





El rol del empresario implica liderar con el ejemplo, reconociendo que cada decisión y cada acción pueden contribuir a derribar las barreras históricas.



2. Programas de mentoría y desarrollo profesional: Crear redes de mentoría en las que líderes experimentados acompañen a mujeres con alto potencial. Estas iniciativas deben contar con objetivos claros, seguimiento periódico y métricas que permitan evaluar su impacto en el desarrollo profesional y la integración de talento en puestos de liderazgo.
3. Políticas de conciliación laboral y flexibilidad: Fomentar la adopción de medidas que faciliten el balance entre la vida profesional y personal, tales como licencias parentales, equitativas, horarios flexibles y opciones de teletrabajo. Estas políticas deben ir acompañadas de una cultura organizacional que valore y promueva la corresponsabilidad en el hogar.
4. Capacitación y sensibilización continua: Desarrollar programas de formación que aborden los sesgos inconscientes y promuevan una cultura de inclusión. La educación y la sensibilización son herramientas poderosas para transformar actitudes y construir entornos de trabajo en los que la diversidad se valore y se potencie.

5. Establecimiento de indicadores y métricas de seguimiento: Implementar sistemas de medición que permitan evaluar el avance en materia de equidad. La transparencia en la rendición de cuentas y el uso de indicadores claros son esenciales para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias implementadas.
6. Compromiso de la Alta Dirección: Los líderes de las organizaciones deben actuar como modelos a seguir, demostrando con hechos y decisiones su compromiso con la equidad. La participación activa de la alta dirección es crucial para impulsar un cambio cultural que se refleje en toda la organización.

9.2.9. Innovación y sostenibilidad: la visión estratégica del futuro

El futuro del liderazgo empresarial depende de la capacidad de cuestionarse cómo se han hecho las cosas toda la vida... y eso solo tiene un punto común. Exceso de dolor, de reconocer que hay que reinventarse y adaptarse a las demandas de un mundo en constante cambio. Integrar la equidad de género en el ADN de las organizaciones no solo responde a una imposición social, sino que también constituye una estrategia que potencia la innovación y la sostenibilidad.

La diversidad de ideas y experiencias es el motor que impulsa la creatividad y la resolución de problemas. Los equipos que integran perspectivas diversas son más resilientes, capaces de anticipar y responder a los desafíos del entorno globalizado, donde la constatación es el cambio. En este sentido, la equidad se convierte en un factor determinante para el éxito a largo plazo de las empresas, al generar un ambiente en el que se fomenta la colaboración y la innovación.

Además, una cultura inclusiva mejora la reputación corporativa, lo que resulta fundamental en un mercado donde la responsabilidad social y la transparencia son cada vez más valoradas. Las organizaciones que demuestran un compromiso real con la equidad atraen talento, inversionistas y clientes, consolidándose como referentes en sus sectores. Así, la integración de la equidad no solo fortalece la competitividad, sino que también contribuye a la construcción de un futuro más sostenible y justo.

9.2.10. Retos y resistencias: superando las barreras del cambio

El camino hacia la equidad de género está lleno de desafíos y resistencias que provienen tanto de la inercia cultural como de prácticas arraigadas en los modelos tradicionales. Transformarse duele, no es bueno, sino en las aulas de clase. No hay transformación labora, personal o cultural que sea solo risas y alegrías, por el contrario, incómoda, tanto que por eso pocas transformaciones finalizan o son exitosas. Los estereotipos, los prejuicios y el miedo al cambio son obstáculos que deben ser enfrentados con determinación y compromiso.

Uno de los mayores retos es la persistencia de actitudes y comportamientos que han normalizado la desigualdad. La transformación exige una revisión profunda de estas costumbres y la disposición a adoptar nuevas formas de pensar y actuar. Esto implica generar espacios de diálogo donde se puedan compartir experiencias y aprendizajes, así como promover una cultura de retroalimentación y mejora continua.

Las resistencias también se manifiestan en políticas y medidas que, si bien son bien intencionadas, carecen de una implementación efectiva. Para superarlas, es crucial que las iniciativas de equidad cuenten con un seguimiento riguroso y con el apoyo incondicional de la alta dirección y las mismas juntas directivas o de accionistas. La transparencia en la evaluación de resultados y el establecimiento de objetivos claros son herramientas indispensables para asegurar que el cambio sea profundo y duradero.

Cada desafío es, a su vez, una oportunidad para aprender y crecer. La superación de estos obstáculos requiere el compromiso de todos los actores involucrados, desde los líderes hasta cada miembro de la organización. Solo mediante un esfuerzo conjunto y la voluntad de cuestionar lo establecido, podremos derribar las barreras que impiden alcanzar una verdadera equidad de género.

9.2.11. La conexión entre el liderazgo y la transformación social

El impacto del liderazgo inclusivo va más allá de las paredes de la empresa. Cuando los líderes asumen un rol activo en la promoción de la equidad, se convierten en agentes de cambio que influyen en toda la sociedad. Hay que recordar que las empresas deben parecerse a las sociedades y pueblos que sirven. Este compromiso trasciende el ámbito corporativo y se refleja en la manera en la que se construyen comunidades más justas y solidarias.

El liderazgo masculino, cuando se ejerce con consciencia y responsabilidad, tiene el poder de transformar estructuras sociales y culturales arraigadas en prácticas discriminatorias. Al adoptar un enfoque inclusivo, los líderes no solo fortalecen sus organizaciones, sino que también generan un efecto multiplicador que contribuye al bienestar colectivo. Cada política, cada programa de mentoría y cada acción de sensibilización son pasos que, sumados, pueden sentar las bases de una sociedad más equitativa e innovadora.

Es fundamental que los empresarios y líderes se comprometan con esta visión de cambio, entendiendo que la transformación social comienza en sus propias organizaciones. El diálogo, la colaboración y la disposición a aprender de las experiencias ajenas son elementos esenciales para construir un futuro en el que la equidad de género sea un pilar fundamental. La conexión entre liderazgo y transformación social es un llamado a repensar nuestro papel en la sociedad y a asumir la responsabilidad de ser agentes activos de cambio.



9.2.12. Un compromiso ineludible: la oportunidad de actuar ahora

El liderazgo inclusivo es un desafío que requiere acción inmediata y sostenida. No podemos permitir que las barreras históricas y culturales sigan limitando el potencial de millones de personas. Para el cambio, las excusas sobran, se multiplican y crecen exponencialmente. La equidad de género es una inversión que trasciende el ámbito empresarial y se traduce en beneficios concretos para la sociedad en su conjunto. Cada decisión, cada política y cada acción abona el camino en la construcción de un entorno más justo y productivo.

La oportunidad de transformar el liderazgo masculino está en las manos y la voluntad de cada uno. Los líderes que asumen este reto no solo fortalecen sus organizaciones, sino que también se posicionan como pioneros en la creación de un futuro más inclusivo. La invitación es clara: es el momento de actuar, de desafiar lo establecido y de construir juntos un camino hacia la equidad que beneficie a todos.

El compromiso con la equidad de género exige una visión de largo plazo y la disposición a invertir en el cambio. Esto implica modernizar estructuras, empezando por las mentales, y establecer mecanismos de rendición de cuentas que aseguren un avance real y sostenido. Solo así podremos transformar el liderazgo y, por ende, la sociedad en la que vivimos.

El compromiso con el cambio, y la promoción de la equidad de género, no puede ser un acto simbólico ni una estrategia de relaciones públicas. La verdadera transformación ocurre cuando la inclusión deja de ser un mandato y se convierte en un valor intrínseco de las organizaciones.

Cada decisión cuenta. Cada acción, por pequeña que parezca, suma en la construcción de un entorno más justo y productivo. Los líderes masculinos tienen la oportunidad única e histórica de reivindicarse con las mujeres en una deuda milenaria y convertirse así en agentes de cambio, no solo dentro de sus empresas, sino en la sociedad en su conjunto.

Conectémonos

**¿Quieres conocer más acerca de este hombre líder?
en el podcast discutimos sobre sus motivaciones,
desafíos, intereses, y la razón por la cuál hace parte
de un esfuerzo en pro de una sociedad más diversa,
más equitativa y más incluyente.**

La equidad no es solo una política o una cifra en un informe; es una filosofía de vida que nos llama a trabajar juntos, a escuchar y a aprender, para que el futuro que construyamos sea verdaderamente inclusivo.

Que este artículo sirva como un llamado a la acción. La equidad de género no es un favor que se concede, es un derecho que se debe garantizar. Y su impacto no solo transformará las organizaciones, sino que sentará las bases de una sociedad más equitativa, innovadora y próspera para las futuras generaciones.

La oportunidad está servida, y el compromiso es de cada uno de nosotros. Acá no nos juzgará la historia, sino nuestras hijas y nietas, que sabrán, a ciencia cierta, quien se atrevió a hacer lo que nadie había intentado antes. Y solo a esos... reconocerán como los verdaderos hombres.



Podcast: Hackers del Talento de Ricardo Pineda Vila
Episodio: 472

Te invitamos a visitar el podcast en tu plataforma favorita, busca el episodio 472 donde conversaremos con Hugo Jaimezurek, en este especial de Hombres por la Equidad.

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.
Este libro se terminó de imprimir en septiembre de 2025 en Bogotá D.C.
Se compuso en caracteres Montserrat de 10 pts.
Y se imprimió sobre papel bond bahia de 90gr

PROYECTO · H

Este tercer volumen reúne los testimonios de líderes empresariales colombianos que han decidido asumir la equidad, la diversidad y la inclusión como compromisos personales y estratégicos. Conformado por las voces de presidentes de compañía, miembros de juntas directivas y empresarios de distintos sectores, el libro consolida una narrativa transformadora: la de hombres que, desde posiciones de poder, se comprometen activamente con el cierre de brechas estructurales y con la construcción de organizaciones más justas, diversas y sostenibles.

Los 26 autores que han escrito en esta colección, muchos de ellos integrantes del Proyecto H, una iniciativa con más de 100 líderes hombres, comparten en estas páginas reflexiones honestas, experiencias de cambio organizacional y aprendizajes personales. El enfoque desde el gobierno corporativo es transversal: se comprende que la DEI es un asunto material para las juntas directivas y un componente esencial del propósito empresarial.

Este libro no solo documenta buenas prácticas, sino que inspira nuevos liderazgos. Es una invitación abierta a que más hombres se sumen a la transformación cultural que nuestras empresas necesitan, liderando desde la corresponsabilidad, la coherencia y el ejemplo.



Editorial

