

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(134)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	ADRIANA MILENA GRAJALES CALDERON GERALDINE RINCON BECERRA		
<b>FACULTAD</b>	DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
<b>DIRECTOR</b>	Mg. JOSE DE LA ROSA VERJEL PEREZ		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN CARGOS DIRECTIVOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER		
<b>RESUMEN</b>			
<p>LA MOTIVACIÓN PRINCIPAL QUE HA CONDUCIDO ESTA INVESTIGACIÓN ES PERCIBIR EL PAPEL DE LA MUJER LABORALMENTE EN EL MUNICIPIO, DESTACANDO PROCESOS Y MUJERES RELEVANTES CON LA INTENCIÓN DE ORIENTAR ACCIONES QUE CONLLEVEN A LA MEJORA DE SITUACIONES Y AL FORTALECIMIENTO DE SU INCORPORACIÓN, HACIENDO QUE EL PROCESO INVESTIGATIVO SE UTILICE COMO BASE Y SE CONVIERTA EN UNA VENTAJA ÚNICA Y SOSTENIBLE A NIVEL ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR FINANCIERO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, LOGRANDO ASÍ QUE ESTAS ENTIDADES SEAN REFERENTES COMO FACTOR DIFERENCIADOR, CONTRIBUYENDO CON UNA VISIÓN TRANSFORMADORA Y AVANZANDO EN ESTE CAMBIO ESTRUCTURAL SIGNIFICATIVO.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 134	PLANOS: 30	ILUSTRACIONES: 29	CD-ROM:1



SC-CER102673

**ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN CARGOS DIRECTIVOS EN  
LAS EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE  
DE SANTANDER**

**AUTORES**

**ADRIANA MILENA GRAJALES CALDERON**

**GERALDINE RINCON BECERRA**

**Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas**

**Director**

**JOSÉ DE LA ROSA VERJEL PÉREZ**

**Magister**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Ocaña, Colombia**

**Junio, 2020**

## Dedicatoria

*“Una de las mayores fuerzas que mueven al mundo en nuestra época es la revolución de la igualdad”.*  
Barbara Ward

*“La equidad es para la evolución de la feminidad y la masculinidad. La búsqueda de la paridad”.*  
Vanessa Rosales

*“Hay todavía muchos prejuicios en torno a la figura de la mujer que no han sido superados. Todavía hoy, las mujeres que se atreven a hacer valer su autoridad, que se niegan a disculparse por lo que saben o lo que hacen, son a menudo castigadas. Revocar categorías perceptivas profundamente arraigadas es un trabajo arduo, pero se puede hacer”.*  
Siri Hustvedt

*“Si entiendes algo de historia sabrás que, sin la mujer, el progreso es imposible”.*  
Karl Marx

*“No se puede incluir fácilmente a las mujeres en una estructura que ya ha sido codificada como masculina; hay que cambiar la estructura”.*  
Mary Beard

*“La mujer, tal como es, es un individuo completo: la transformación no debe producirse en ella, sino en cómo ella se ve dentro del universo y en cómo la ven los otros”.*  
Carla Lonzi

*“Debemos aprender que la autoridad y la sabiduría vienen en muchas formas, sexos, colores, proporciones y tamaños”.*  
Siri Hustvedt

**Dedicamos esta investigación especialmente a todas las mujeres que construyen día a día su autonomía y libertad.**

## Agradecimientos

*Expresamos nuestros agradecimientos a:*

*Al director Mg José de la Rosa Verjel Pérez por su acompañamiento, suministrándonos retroalimentación y respaldo a través de su conocimiento y experiencia de manera oportuna durante la realización del proyecto.*

*A los docentes Carlos Alberto Pacheco Sánchez y Nidia Stella Carrascal López por asesorarnos y corregirnos desde su generosidad en cada proceso.*

*A las mujeres objeto de estudio por su disposición y contribución, aportando la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados.*

*A los docentes de la Universidad que brindaron su apoyo, sus conocimientos y experiencias individuales, motivando y enriqueciendo nuestra formación como profesionales.*

*A la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por el desarrollo y el progreso de la academia.*

*Y en especial a nuestros familiares por su acampamiento amoroso en cada etapa.*

## Índice

Capítulo 1. Análisis de la participación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña, Norte De Santander .....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema .....	4
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos. ....	4
1.4 Justificación .....	5
1.5 Delimitaciones .....	8
1.5.1 Delimitación operativa.....	8
1.5.2 Delimitación conceptual. ....	8
1.5.3 Delimitación temporal.....	8
1.5.4 Delimitación geográfica.....	8
Capítulo 2. Marco referencial .....	9
2.1 Marco histórico .....	9
2.1.1 Marco histórico internacional. ....	9
2.1.2 Marco histórico nacional.....	17
2.1.3 Marco histórico local. ....	22
2.2 Marco contextual.....	23
2.3 Marco conceptual.....	25
2.4 Marco teórico .....	30
2.4.1 Teoría clásica Henri Fayol.....	30
2.4.2 Teoría Estructuralista James Burnham. ....	31
2.4.3 Teoría de las habilidades directivas básicas de Katz. ....	33
2.4.4 Teoría de los roles directivos de Henry Mintzberg. ....	35
2.4.5 Teoría del desarrollo humano y el desarrollo humano sostenible. . ....	38
2.4.6 Teoría de la equidad.....	41
2.5 Marco legal .....	42
Capítulo 3. Diseño metodológico .....	45
3.1 Tipo de investigación .....	45
3.2 Población.....	45
3.3 Muestra.....	46
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	46
3.5 Procedimientos y análisis de información .....	47
Capítulo 4. Resultados .....	48
4.1 Identificar los cargos directivos ocupados por las mujeres en la estructura organizacional de las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. ....	48
4.2 Caracterizar el perfil ocupacional de las mujeres en cargos directivos de las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. ....	61

4.3 Conocer los criterios de gestión de vinculación laboral que condicionan el papel de la mujer en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. ....	73
4.4 Diseñar estrategias para facilitar la incorporación de la mujer en cargos directivos de las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. ....	91
4.4.1 Estrategia de concurso interno preferencial femenino en la organización.....	92
4.4.2 Estrategia de concurso externo direccionado a la mujer en la organización. ....	93
4.4.3 Estrategia de flexibilización laboral en la organización. ....	94
4.4.4 Estrategia de transformación en la cultura organizacional. ....	95
4.4.5 Estrategia de creación de convenios con la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. ....	96
Capítulo 5. Conclusiones .....	98
Capítulo 6. Recomendaciones.....	101
Referencias.....	104
Apéndice .....	113

## Lista de tablas

Tabla 1. Población objeto de estudio .....	46
Tabla 2. Numero de cargos directivos por empresa.....	48
Tabla 3. Hombres en cargos directivos.....	50
Tabla 4. Mujeres en cargos directivos .....	51
Tabla 5. Tipos de cargos directivos que ejercen las mujeres objeto de estudio.....	51
Tabla 6. Tiempo de desempeño en el cargo.....	53
Tabla 7. Años en la empresa .....	54
Tabla 8. Años de experiencia laboral.....	56
Tabla 9. Nivel de profesión.....	57
Tabla 10. Requisitos académicos.....	62
Tabla 11. Experiencia requerida .....	63
Tabla 12. Habilidades y talentos indispensables.....	63
Tabla 13. Competencia preponderante en las mujeres en cargos directivos.....	64
Tabla 14. Actitudes que poseen las mujeres en cargos directivos .....	66
Tabla 15. Factores de éxito de las mujeres en cargos directivos .....	67
Tabla 16. Desempeño de la mujer en las empresas .....	68
Tabla 17. Autorrealización.....	69
Tabla 18. Proceso con el que obtuvo el cargo .....	73
Tabla 19. Importancia de la mujer en las empresas del Sector Financiero.....	74
Tabla 20. Igualdad salarial en las empresas del sector financiero .....	75
Tabla 21. Percepción del trato diferente entre hombres y mujeres.....	76
Tabla 22. Obstáculos que han enfrentado en su trayectoria laboral en comparación con los hombres .....	77
Tabla 23. Igualdad de posibilidades entre hombres y mujeres en el proceso de ascenso.....	78
Tabla 24. La responsabilidad familiar como impedimento en el progreso de las mujeres.....	79
Tabla 25. Cuanto se considera la opinión de la mujer y que libertad tiene para manifestarla.....	80
Tabla 26. Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la edad .....	81
Tabla 27. Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación al género.....	82
Tabla 28. Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la profesión.....	83
Tabla 29. Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la familia.....	84
Tabla 30. Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la experiencia.....	85

## Lista de figuras

Figura 1. Numero de cargos directivos por empresa .....	49
Figura 2. Hombres en cargos directivos.. .....	50
Figura 3. Mujeres en cargos directivos. ....	51
Figura 4. Tipos de cargos directivos que ejercen las mujeres objeto de estudio. ....	52
Figura 5. Tiempo de desempeño en el cargo. ....	53
Figura 6. Años en la empresa.....	55
Figura 7. Experiencia laboral. ....	56
Figura 8. Nivel de profesión.. .....	57
Figura 9. Requisitos académicos.....	62
Figura 10. Experiencia requerida. ....	63
Figura 11. Habilidades y talentos indispensables .....	64
Figura 12. Competencias preponderantes en las mujeres en cargos directivos. ....	65
Figura 13. Actitudes que poseen las mujeres en cargos directivos.....	66
Figura 14. Factores de éxito de las mujeres en cargos directivos.....	67
Figura 15. Desempeño de la mujer en las empresas. ....	68
Figura 16. Autorrealización. ....	69
Figura 17. Proceso con el que obtuvo el cargo. ....	73
Figura 18. Importancia de la mujer en las empresas del Sector Financiero. ....	74
Figura 19. Igualdad salarial en las empresas del Sector Financiero. ....	75
Figura 20. Trato diferente entre hombres y mujeres en las empresas del Sector Financiero. ....	76
Figura 21. Obstáculos que han enfrentado trayectoria laboral en comparación con hombres. ...	77
Figura 22. Igualdad de posibilidades entre hombres y mujeres en el proceso de ascenso. ....	78
Figura 23. La responsabilidad familiar como impedimento en el progreso de las mujeres.....	79
Figura 24. Cuanto se considera la opinión de la mujer y que libertad tiene para manifestarla. .	80
Figura 25. Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la edad. ....	81
Figura 26. Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación al género.. .....	82
Figura 27. Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la profesión.....	83
Figura 28. Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la familia.....	84
Figura 29. Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la experiencia.....	85

## Lista de apéndices

Apéndice A. Cuestionario dirigido a las mujeres en cargos directivos del sector financiero del Municipio de Ocaña.....	114
Apéndice B. Empresas del sector financiero registradas en la Camara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander. ....	117
Apéndice C . Evidencia fotográfica. ....	118

## Introducción

La participación de mujeres en el mundo laboral ha tenido un crecimiento importante en los últimos años principalmente en cargos directivos y gerenciales, destacando su posicionamiento en cargos que exigen alta responsabilidad y demostrando que su presencia es fundamental en espacios directivos que requieren poder y decisión, impactando en la percepción que se tiene del rol femenino en un escenario laboral. Es por esto que el reto para las empresas y para la mujer dentro de ellas, se basa esencialmente en identificar y potenciar la diferencia como una fuente de riqueza, reconociendo ampliamente el valor de la diversidad la cual, se transformará en una ventaja competitiva a nivel organizacional (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012).

Habría que decir también que el desarrollo sostenible plantea alternativas por medio de objetivos enfocados en necesidades mundiales, donde uno de ellos está direccionado a la igualdad de género con el fin de eliminar todas las formas de discriminación hacia la mujer, trabajando en su empoderamiento para mejorar sus condiciones laborales, la igualdad de oportunidades y devengar un salario justo. Conviene subrayar que dentro de las empresas en su estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) deben tener presente los objetivos de desarrollo sostenible para mejorar situaciones presentadas (Naciones Unidas , 2018).

Con respecto a lo anterior, el propósito de este estudio es abordar cómo es la participación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero correspondientes a bancos y cooperativas en el municipio de Ocaña, Norte de Santander; identificando los cargos directivos ocupados por las mujeres en la estructura organizacional, caracterizando su perfil ocupacional,

conociendo los criterios de gestión de vinculación laboral que condicionan su papel y diseñando estrategias para facilitar su incorporación con la intención de fortalecer y mejorar los procesos de selección de nuevos directores, siendo esto clave para afianzar la diversidad de género en el talento humano de cada empresa financiera, por lo que es significativo seguir avanzando en este cambio estructural.

La metodología utilizada en el presente trabajo de grado fue la investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo donde el diseño de investigación empleado fue el transaccional, siendo la población objeto de estudio las mujeres que se encuentren en cargos directivos en las entidades del sector financiero de la ciudad de Ocaña. Manejando la técnica de la encuesta y aplicando como instrumento el cuestionario, ejecutado en un espacio otorgado por cada mujer en su lugar de trabajo las cuales se encontraban en disposición de responder objetivamente, contribuyendo a obtener los datos fundamentales para el desarrollo de cada objetivo planteado.

A lo largo del trabajo se evidenciara en primer lugar, el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y las delimitaciones de la investigación; en segundo lugar el marco referencial donde se presentan las bases históricas, contextuales, conceptuales, teóricas y legales; en tercer lugar la metodología utilizada y en cuarto lugar los resultados y las discusiones de los hallazgos de los autores. Por último, se exponen las conclusiones y las recomendaciones de cada objetivo dando como resultado la corroboración de la hipótesis y la dirección de la línea de investigación manejada.

Finalmente, la motivación principal que ha conducido esta investigación es percibir el papel de la mujer laboralmente en el municipio, destacando procesos y mujeres relevantes con la intención de orientar acciones que conlleven a la mejora de situaciones, haciendo que el proceso investigativo se utilice como base y se convierta en una ventaja única y sostenible a nivel organizacional en el sector financiero de la ciudad de Ocaña, logrando así que estas entidades sean referentes como factor diferenciador, contribuyendo con una visión transformadora.

Además, los estudios con los que se enfoca la presente investigación van encaminados a direccionar el futuro personal, profesional y laboral de sus autores hacia a la igualdad de género, el desarrollo sostenible, la responsabilidad social y al fortalecimiento de la participación de la mujer en escenarios directivos.

# **Capítulo 1. Análisis de la participación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander**

## **1.1 Planteamiento del problema**

La lucha por mejorar las condiciones de vida de las personas en especial, aquellas que se han identificado como vulnerables, es un trabajo de casi todos los países. Un ejemplo de ello es cuando los líderes mundiales se reúnen en el año 2015 para adoptar objetivos globales que contribuyan a erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos llamándolo “Desarrollo sostenible” el cual, está compuesto por diecisiete objetivos fundamentales donde el número cinco está orientado hacia la igualdad de género; encaminado a cerrar la brecha de la desigualdad que por generaciones se ha presentado a pesar de contar con avances según Las Naciones Unidas. Además, la equivalencia entre los géneros no es solo un derecho humano primordial, sino la plataforma necesaria para lograr un mundo tranquilo, triunfante y sostenible (Naciones Unidas, 2015).

Constantemente se está en la búsqueda de diseñar acciones que permitan aportar al bienestar de las comunidades y el desarrollo de las regiones, otro ejemplo de ello, es la responsabilidad social empresarial, pues está dirigida a la contribución de las empresas hacia el desarrollo humano de las comunidades quienes aportan de manera significativa a la aceptación, rentabilidad, productividad, éxito y permanencia de las mismas en el mercado, siendo la forma de aportar al bienestar de la sociedad quien apoya al sector empresarial. Por otro lado, la empresa socialmente responsable es aquella que se preocupa por el bienestar de quienes trabajan

en ella, resaltando su crecimiento personal y justa remuneración, teniendo como objetivo principal canalizar su inversión en responsabilidad social empresarial hacia la formación y capacitación del talento humano, educación, salud, recreación y protección del medio ambiente. Comprendiendo que su éxito está asociado con el diálogo directo hacia sus grupos de interés y dirigidos a construir relaciones con clientes, proveedores, empleados y comunidad en general, ya que las organizaciones existen dentro de una sociedad y como tal, juegan un rol en el desarrollo de capital social (Ortíz & Duque, 2009).

En este sentido, es un reto para las organizaciones reafirmar su compromiso por la igualdad y la diversidad en la responsabilidad social empresarial dado que esto contribuye a que la empresa adquiera legitimidad ante sus grupos de interés, exigiendo la exploración y el fortalecimiento de la diferencia dentro de estas, entendiendo que las prácticas de liderazgo se ejercen por medio de características individuales y el género hace parte de ellas, garantizando la participación activa y equilibrada de las personas independientemente de su sexo en todas las áreas y ámbitos de actuación empresarial (Castro & Álvarez, 2019).

Así mismo, contar con directivos hombres y mujeres, reconociendo ampliamente con una mirada holística la importancia de la diversidad, la cual se transformará en una ventaja competitiva a nivel organizacional convirtiéndola en una estrategia potencial de riqueza, particularmente en la gestión de recursos humanos, siendo esto pertinente en todas sus áreas de gestión (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012).

Por otra parte, la participación de mujeres en el escenario laboral ha tenido un crecimiento acelerado a nivel mundial pese a esto, aún existen percepciones individuales erróneas respecto al rol de hombres y mujeres en un entorno laboral, ya que con base en imaginarios colectivos determinan y condicionan la actuación femenina y masculina en la sociedad (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012).

Al seguir indagando sobre la participación de la mujer, se identifica su reconocimiento en los diferentes roles que se desempeña y así lo expresan páginas oficiales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y otras entidades que manejan el tema. Sin embargo, son datos que llegan a nivel mundial, nacional y regional, pero cuando se requiere conocer datos locales sobre la participación de la mujer la información es escasa, aspecto que no permite tener una visión clara sobre la situación real presentada en los entes territoriales sobre la mujer y su intervención en los entornos laborales.

Ahora bien, las mujeres representan el 51% de la población en edad de trabajar actualmente en Colombia no obstante, la tasa de ocupación es del 47,0% y la de desocupación del 12,7%, 3 puntos por encima del promedio nacional y 5,3 puntos por encima de los hombres. Al relacionar estos datos, el municipio de Ocaña no es la excepción, ya que se evidencia la poca visibilización del papel de la mujer en los diferentes sectores, pero independiente a esta información, esta situación ha tenido cambios gracias a las políticas de género diseñadas e implementadas con el propósito de crear espacios sobre todo, en el entorno laboral para que sean más equitativos, resaltando que es resultado de una lucha constante de mujeres que trabajan arduamente para exponer sus habilidades (Escuela Nacional Sindical, 2019).

Por último, en Ocaña no se cuenta con información que permita obtener estadísticas que evidencien como se ha logrado percibir el papel de la mujer en la ciudad y el proceso de identificarlas ha sido mediante las noticias que a nivel local, regional y nacional presentan los medios de comunicación, demostrando que no existe información o análisis en el territorio sobre la participación de la mujer que permita identificar el grado de participación que tienen las mujeres en cargos directivos del sector financiero. Por tanto, al ser la información escasa en el tema de la mujer y su participación, se crean conjeturas sin bases estadísticas que muestren la realidad y por consiguiente no se logra orientar acciones que conlleve a destacar procesos y mujeres relevantes o la mejora de situaciones presentadas.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo es la participación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña?

## **1.3 Objetivos**

**1.3.1 Objetivo general.** Analizar la participación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

**1.3.2 Objetivos específicos.** Identificar los cargos directivos ocupados por las mujeres en la estructura organizacional en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña.

Caracterizar el perfil ocupacional de las mujeres en cargos directivos en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña.

Conocer los criterios de gestión de vinculación laboral que condicionan el papel de la mujer en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña.

Diseñar estrategias para facilitar la incorporación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña.

#### **1.4 Justificación**

Los objetivos del Desarrollo Sostenible según Naciones Unidas son la iniciativa para dar continuidad a los objetivos del Milenio y para alcanzarlos, todos deben estar orientados hacia el cumplimiento de estos desde los gobiernos, sector privado, sociedad civil y cada persona interesada en alcanzar el desarrollo para sus regiones en especial con el objetivo 5; donde sí se facilita la igualdad a las mujeres y niñas en el acceso a la educación, a la atención médica, a un trabajo decente y una representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas, se impulsan las economías sostenibles, las sociedades y la humanidad al mismo tiempo (Naciones Unidas, 2019).

Para mejorar los ambientes buscando el desarrollo también se encuentran otras acciones como la responsabilidad social empresarial y se puede tomar como la manera de aportar al desarrollo sostenible, contribuyendo mediante diferentes acciones a mejorar a través de sus

aportes a las necesidades y expectativas de las personas que conforman sus grupos de interés; quienes les brindan su fuerza de trabajo y adquieren los productos y servicios que ofrecen. Según SUMAR (Empresas Responsables Sostenibles), la responsabilidad social empresarial tiene que ver con la manera con que las empresas aportan al desarrollo sostenible de la sociedad y debe ser entendida como un elemento esencial en la estrategia de negocios es decir, debe estar incluida como un elemento más de la empresa ( Sumar Consultores SAS, 2019).

Actualmente, cuando se pasa a la igualdad de género, argumento que ha ido tomando poderío en los últimos años, se evidencia que las empresas deben evaluarse si existe o no la inequidad de participación directiva la cual, no permite que las mujeres tengan un crecimiento profesional y personal. Dada la brecha de paridad, es que se crean techos de cristal en los diferentes cargos directivos por lo tanto, los esfuerzos de las organizaciones deberán ser encaminados a promover una fuerza laboral diversa teniendo así, un equilibrio en toda su estructura jerárquica (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012).

El crecimiento del desarrollo de capacidades sería mejor si se impulsa la participación a nivel colectivo por esto, es fundamental resaltar que las mujeres han ido preparándose profesionalmente y se encuentran capacitadas para ejercer cualquier tipo de cargo desde los elementales hasta los directivos y de alta gerencia. Así mismo, en la ciudad de Ocaña, las nuevas generaciones en especial las mujeres, han tenido una evolución en su preparación académica, situación que se evidencia en el número de mujeres que ingresan y se gradúan en las universidades que funcionan en la ciudad en las diferentes carreras ofertadas mostrando los deseos de superación de las mismas. Sin embargo, al ser una ciudad pequeña que pertenece a la

Región del Catatumbo zona con un complejo problema de orden público que afecta la economía y por ende el crecimiento empresarial que genere empleo y desarrollo para la zona, las posibilidades de progreso se limitan en mayor proporción.

El decir, que a lo complejo de la situación de Ocaña y la región, se suma la poca información disponible sobre indicadores económicos y el ente territorial por tanto, el realizar un estudio de la participación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander; teniendo en cuenta que es uno de los sectores más representativos, resulta ser un trabajo de investigación que permitirá ofrecer información sobre la situación de la mujer en el entorno laboral y así comparar cifras regionales, nacionales e internacionales y de esa manera establecer los planes de acción orientados a mejorar las situaciones presentadas, destacando aquellas que son experiencias exitosas o corregir acciones que no han arrojado resultados para la igualdad de género en el sector financiero.

En efecto, con este proyecto se busca reconocer la existencia de una diferencia de género en el entorno laboral a nivel local y hacer que el proceso investigativo se utilice como base y se convierta en una ventaja competitiva a nivel organizacional en el sector financiero de la ciudad de Ocaña, siendo esto una fuente de información estadística real que a su vez, contribuirá a la toma de decisiones que favorecerá a la igualdad laboral.

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1 Delimitación operativa.** Durante el proceso de la realización del trabajo de grado se presentaron inconvenientes como la veracidad de la información recolectada por medio del instrumento elegido, debido a que las respuestas que brindaron las personas no siempre fueron objetivas.

**1.5.2 Delimitación conceptual.** En la elaboración del trabajo de grado se tuvieron en cuenta conceptos como: Mujer, participación, igualdad de género, paridad, diversidad, responsabilidad social empresarial, desarrollo sostenible, sector financiero, estructura organizacional, nivel directivo, perfil laboral o profesional, entre otros.

**1.5.3 Delimitación temporal.** La ejecución del trabajo de grado se efectuó en un periodo comprendido de (8) semanas a partir de la aprobación del anteproyecto.

**1.5.4 Delimitación geográfica.** El trabajo de grado se desarrolló en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, Colombia.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

**2.1.1 Marco histórico internacional.** Históricamente, siglo tras siglo las mujeres han visto como se le ha negado el acceso a la historia de la humanidad, lo que a la vez han tratado de contrarrestar con acciones y debates individuales sobre su posición social, usando como herramienta la ciencia, las artes, las letras, etc. Tales herramientas han sido vehículos y parte fundamental del activismo social y político (Reyes, 2017). A través de sus acciones, estas mujeres desafiaron el punto de vista patriarcal sobre su posición como grupo y buscaron mayor igualdad para ellas en lo que a derechos civiles, políticos, sociales, económicos y personales se refiere. Todo esto sucedía en un período previo al siglo XVIII, en el que sus ideas tenían poco impacto más allá de una pequeña elite instruida. No sería hasta mediados del siglo XVIII que las acciones individuales de las mujeres empezarían a traducirse en movimientos organizados en pro de sus derechos, dando origen a lo que más adelante se desarrollaría y nombraría como feminismo (Gamba, 2008).

No obstante, aunque para la gran mayoría de la literatura especializada el Siglo de las Luces es el punto de inflexión en la carrera de las mujeres hacia la consecución de sus derechos, no todos concuerdan con el inicio de las etapas clave u olas. La historia del movimiento feminista involucra diferentes momentos, estudios, perspectivas y pensadoras que dependiendo del momento histórico en el cual emergieron buscaban diferentes objetivos (Luna, 2007). Tales movimientos, al involucrar a una alta población de asalariadas, amas de casa, mujeres de clase

media, académicas, agrupaciones políticas mayoritariamente femeninas, entre otros y de que a ello se suma parte de sus adheridas, la periodicidad de congregación y la perturbación social asociada han sido llamados olas. En general, suelen considerarse tres grandes momentos u olas que caracterizan al feminismo, primera ola o feminismo ilustrado, segunda ola o feminismo liberal-sufrajista y feminismo contemporáneo (Valcárcel, 2009).

***Primera Ola o la búsqueda de los derechos civiles.*** Entre finales del siglo XVIII y mediados del XIX surge la llamada Primera Ola feminista dentro de los límites de La Revolución Francesa, la Revolución Americana y La Revolución Industrial Británica; activismo de mujeres que comienza de acuerdo a múltiples autores (Richardson, 2000) con la publicación de *Vindicación de los Derechos de la Mujer* de (Wollstonecraft, 1790) y se extiende hasta el lanzamiento de la campaña inglesa por el sufragio femenino (1860s-70s).

Las nuevas ideas de la Ilustración y la perturbación que trajo la Revolución Francesa insuflaron fervor a las mujeres las cuales, potenciadas por el espíritu de libertad comenzaron a imaginar relaciones sociales y de género alternativas y se unieron en diversas formas de asociación para desafiar la dominación masculina y rechazar las definiciones contemporáneas de lo que significaba ser mujer. Mary Wollstonecraft intelectual de la ilustración, filósofa y escritora de origen inglés, retaría a la Ilustración al defender y exigir para las mujeres los derechos que los pensadores contractualistas habían definido como naturales y propios de la humanidad en la teoría, sin diferencias entre los sexos, y que en la práctica eran exclusivos de los hombres. Los ideales de la Ilustración que dotaban a todos los seres humanos sin diferencia de razón y los derechos políticos que daban acceso a la autonomía y a la emancipación, seguían

siendo suprimidos manteniendo el encasillamiento de las mujeres a una categoría inferior a la de los varones (Amorós & Cobo, 2005).

El feminismo de la primera ola entonces, reivindicaba los derechos civiles de las mujeres, buscaba su reconocimiento como parte integral de la humanidad y para ello era preciso su inclusión en los principios universalistas de igualdad, dando inicio a la búsqueda política de sus demandas: voto femenino, derechos como trabajadoras y educación igualitaria. Sumados a los derechos educativos y de propiedad, muchas de sus participantes vincularon la autoridad y autonomía que las mujeres reclamaban con la maternidad (Gutiérrez, 2016).

***Segunda Ola o de los derechos políticos.*** En la Francia y Alemania de mediados del siglo XIX, las mujeres tenían prohibido por ley unirse a los partidos políticos. Privación de derechos que dejó en claro los límites de la ciudadanía femenina dentro de los límites oficiales del estado controlados por hombres en este sentido, las mujeres seguían el patrón de marginalidad y privación del derecho al voto de los ingleses en el siglo XVIII y principios del siglo XIX, quienes recurrieron a la labor caritativa y cívica, continuando con la lucha materna e infantil para obtener experiencia y poder político. Sin embargo, estas formas de exclusión no dejaron a las mujeres inactivas como trabajadoras o miembros de lobbies o grupos de presión política. Sin acceso a los lugares para la movilización política restringida a los hombres, las mujeres se reunieron de otras maneras y alrededor de otros temas (Koven & Mitchel, 2013).

Mientras tanto, en Estados Unidos una generación más joven que la europea rechazó conscientemente el argumento maternal a favor de la identidad de las mujeres sustentándolo

como aspecto común con los hombres, siendo base para la igualdad de derechos. La declaración de independencia de las Trece colonias británicas que habitaban Norteamérica contra el reino británico (Declaración de Independencia de Estados Unidos 1775-1783) allanaría el camino para que unas décadas más adelante, en 1848 se celebrara la primera convención sobre los derechos de la mujer en Estados Unidos. La declaración de Seneca Falls sería la denuncia de las desigualdades políticas a las cuales estaban sometidas las mujeres, a pesar de que en la declaración de independencia se plasmaba igualdad de derechos para todos como seres humanos sin deferencia. Se denunciaba no poder votar ni ser votadas, la imposibilidad de ocupar cargos públicos al igual que Inglaterra, Francia y Alemania tenían prohibido conformar organizaciones políticas, afiliarse o asistir a sus reuniones (Miyares, 2003).

Las mujeres de la segunda ola reclamaron una identidad política feminista y llevaron a cabo una protesta pública drástica durante el movimiento sufragista. Tras la obtención del derecho al voto en 1920, la campaña decidida de las feministas se enfocó en hacer aprobar una enmienda de igualdad de derechos en la constitución de los Estados Unidos, lo que consolidó aún más por un lado, la asociación del feminismo y el extremismo y por otro, el rechazo del postulado de diferencia femenina (Faulkner, 2016). Durante las décadas posteriores, la colectividad de las mujeres reformadoras sociales, en su mayoría mujeres de clase media que estaban libres de carga doméstica y tenían los recursos educativos y financieros para hacer campaña a favor de programas y políticas de bienestar social, se opondrán a la enmienda y rechazarán la etiqueta feminista, debido a que por aquel entonces connotaba un significado peyorativo y las mujeres que se autoproclamaban feministas eran perseguidas.

Era su deber autoimpuesto reclamar el derecho de instruir y regular la conducta de la mujer y la clase trabajadora en nombre de la amistad y en beneficio de resguardar la salud de la familia y de la nación (Koven & Mitchel, 2013). La segunda ola buscaba entonces lograr el reconocimiento de derechos políticos específicos como el de la ciudadanía de las mujeres lo que se reflejó en la consecución del derecho al voto, acceso a la educación y a posiciones laborales de igualdad.

***La tercera Ola o de los Derechos Sociales.*** En la década de 1960, la contracultura trajo consigo un interés renovado por las desigualdades en materia legislativa y fusionó los discursos de los movimientos feministas en pro de una mayor participación social y política con los discursos a favor del reconocimiento de la diversidad étnica y sexual, articuló todas las voces hacia la búsqueda de la igualdad en cuanto al rol de la mujer en la sociedad, en el surgimiento del “movimiento de liberación de las mujeres”, llamado "Segunda ola del feminismo estadounidense" (Nicholson, 1997). En Europa, el sistema político y social tenía legitimidad en la universalidad de sus principios, pero en la práctica sin embargo, seguía siendo racista y sexista. Las dictaduras y la recién finalizada Segunda Guerra Mundial habían dejado un sentimiento de desigualdad y malestar (Gómez, Bría, Etchezahar, & Ungaretti, 2019).

La obra de Simone de Beauvoir publicada en 1949 vuelve a la escena social dejando al descubierto modelos hegemónicos de género que identificaban a la mujer como esposa y madre, poco apta para roles ocupacionales de responsabilidad, condición que trajo sentimientos de opresión que darían origen a movimientos políticos de contracultura como también estaba pasando en EEUU. El neofeminismo llega con fuerza y las mujeres en diferentes países europeos

se dan cuenta de que comparten las mismas frustraciones y que tienen las mismas demandas que sus vecinas. Francia en mayo del 68 y las demandas de las mujeres por su libertad sexual, en Inglaterra las mujeres exigen igualdad salarial con respecto a los hombres. La movilización de las mujeres también se dio en otros países de Europa, como España e Italia (De Haan, Daskalova, & Loutfi, 2006).

Esta Tercera Ola feminista, que se extendió hasta avanzada la década de los 80s, fue un punto de inflexión crítico en la historia de los feminismos. Los políticamente tumultuosos 60s verían el renacer de la política de las mujeres en Occidente, al principio bajo la bandera de la "liberación de las mujeres" (Freedman, 2007). Para entonces, tanto las economías capitalistas como las socialistas habían atraído a millones de mujeres a la fuerza de trabajo remunerada y los movimientos anticolonialistas y de derechos civiles habían revivido las políticas de democratización (Cornwall & Goetz, 2005). En Europa y Estados Unidos, millones de mujeres esperaban ganar salarios y poder criar a sus hijos. Las feministas de antaño hacían un llamado a la igualdad económica y política con un nuevo énfasis en el control de la reproducción resonó profundamente en toda la sociedad sin importar generación, etnia o clase social.

Los movimientos occidentales de mujeres también expandieron significativamente sus agendas después de la década de 1960. Junto con las demandas de derechos económicos y políticos, la independencia de las mujeres revivió una política de la diferencia a partir de su crítica de las relaciones interpersonales, defendiendo tanto la igualdad de las mujeres con los hombres en el trabajo y la política, así como evidenciando la diferencia y el desequilibrio entre las mujeres y los hombres dentro de los ámbitos de la reproducción y la sexualidad.

De esta manera, estas dos dimensiones de la desigualdad comenzaron a converger y una generación tanto de mujeres como de hombres occidentales alcanzó la mayoría de edad bajo la influencia del feminismo a la espera de la igualdad de oportunidades. A pesar de haber crecido bajo las expectativas feministas y apoyar e insistir por la igualdad sexual y reproductiva; el permiso parental, la representación política y la igualdad salarial, las mujeres seguían sin ser escuchadas y reconocidas y la segregación y discriminación de género seguía siendo una situación persistente y generalizada.

El techo de cristal se hacía visible como metáfora del espejismo que era la promoción de las mujeres a puestos directivos a través de diferentes mecanismos (Peck, 1991). A finales de los ochenta, el autor pone sobre la mesa los problemas de discriminación que sufren las mujeres a nivel laboral, todos ellos relacionados con los roles de género. A pesar de que las mujeres se han ido formando y capacitando para acceder cada vez a más puestos de responsabilidad (Eagly, Wood, & Johannesen-Schmidt, 2004), las barreras que les impiden ascender se siguen sosteniendo. Parece que ya no hace falta debatir sobre lo difícil que le resulta a una mujer progresar en comparación con sus homólogos, ya sea en su carrera académica, al alcanzar y sostener cargos de poder que siempre han sido asignados a los hombres o conciliar la vida familiar con la profesional.

Sin embargo, aquí estamos aun discutiendo la injusticia de la representación (cuotas) laboral y la disparidad salarial; si los hijos deben estar al cuidado de las mujeres o si es una responsabilidad compartida. El tema de la desigualdad de género parece provocar cierto sentido de resistencia tanto en hombres como mujeres, quienes apuntan hacia un “feminismo radical” e

insinúan que las mujeres en la actualidad están empoderadas para seguir cualquier carrera o camino que elijan, tener éxito y méritos.

Fuera de Occidente, el término feminista y los fundamentos del feminismo se presentaban como un enfoque limitado sobre la igualdad de derechos. Era inevitable contrastar las preocupaciones occidentales sobre los derechos de las mujeres, con campañas de derechos humanos y justicia social que abordaban las necesidades de mujeres y hombres de los países en vía de desarrollo (Freedman, 2007) y que dejaba al descubierto más allá de los puntos en común las diferencias culturales que también debían ser tenidas en cuenta y combatidas desde los movimientos feministas.

Con la finalidad de que el “movimiento de liberación de las mujeres” sea más inclusivo desde el punto de vista étnico, a finales de los 70 la escritora afroamericana Alice Walker acuñaría el término womanist para referirse a las “feministas de color”. Más adelante, en la década de los 90, este concepto será recogido por las jóvenes de las nuevas generaciones, entre ellas la hija de Walker, quienes prometieron ir más allá de la segunda ola del feminismo, intentando dar respuesta a los temas inconclusos de aquel entonces y reconceptualizando otros preceptos para forjar un movimiento más étnico y sexualmente diverso que enfatizara en el empoderamiento de las mujeres, tirando abajo las diferencias que daban lugar a la opresión masculina consecuencia del patriarcado. Estas diferencias tendrían que hacerse menos pronunciadas a medida que la división tradicional del trabajo se debilitara y las sociedades se volvieran más igualitarias (Eagly, Wood, & Johannesen-Schmidt, 2004).

Esta tercera ola será la de la integración; las contribuciones de mujeres de clase trabajadora, lesbianas, mujeres de color y activistas del mundo en desarrollo se fueron acumulando ayudando a transformar una política que inicialmente fue de la clase media, blanca y europea (Gutiérrez, 2014). Significativamente y a diferencia de las generaciones precedentes, ésta reclama la etiqueta feminista en lugar de rechazarla. Internacionalmente más organizaciones de mujeres también incorporan y reivindican la etiqueta como la Liga Feminista en Asia Central, el Centro de Investigación Legal Feminista en Nueva Delhi y el Grupo de Trabajo Hacia una Europa Feminista, convirtiéndose en un movimiento feminista más diverso y maduro (Gómez, Bría, Etchezahar, & Ungaretti, 2019).

**2.1.2 Marco histórico nacional.** Colombia, una nación en camino al progreso se encuentra en un ambiente poco igualitario, el patriarcado en el cual vivió en los tiempos de la colonia, se evidencio que las mujeres han venido luchando por los derechos, la igualdad y la equidad. Un personaje a destacar de la época es Policarpa Salavarrieta (la Pola), una mujer que tuvo una significativa representación en la lucha independentista por la libertad de la corona española, identificada en la historia como una de las mujeres más valientes de la época y para esa fecha demostró las capacidades de las mujeres para luchar por los derechos, aspecto que no fue visible sino hasta el momento de su ejecución no obstante, la lucha en defensa de la mujer, la igualdad y sus derechos fueron realmente identificados en el momento en que se logró ejercer el voto en el año 1957 en Colombia, donde se realizó un plebiscito el cual le otorgó a la mujer ese derecho, donde se reconoció que hacia parte de los últimos países en Latinoamérica en lograrlo (Caputto, 2008, pág. 113).

Este nuevo derecho en el país se convirtió en el principal paso para conseguir una intervención en escenarios económicos, políticos y sociales, aspecto evidenciado a partir del año 2000 donde la lucha de la mujer se ha mostrado mediante movimientos creados para demostrar el trabajo, las habilidades, capacidades y potencialidades de ellas. En Colombia, que no es ajena a las situaciones presentadas en el mundo, la incursión de las mujeres al mundo laboral se llevó a cabo mediante el servicio doméstico, el cuidado de niños y ancianos, modistas, secretarias, enfermeras, docentes, etc. Actividades que tienen relación con las innatas a la reproducción femenina (Napoli, 2010, pág. 8). Permitted alargar en cierta manera la brecha en el ambiente laboral de las mujeres con comparación a los hombres.

Un aspecto primordial, en el proceso de autonomía de la mujer establecido por la colaboración a través del factor educativo, donde se aprende y se analiza conceptos importantes para cambiar ese sistema del patriarcado sin mecanismo jurídico, convirtiendo roles de una sociedad machista y de la religión, principalmente del catolicismo que establece a la mujer como sumisa estando sujeta a padre y esposo. Pasaron décadas con pequeños cambios y en 1990 la población colombiana optó por una nueva constitución y se formalizó la constituyente junto a la apertura económica, dando paso a la internacionalización, reglamentándose y transformándose el rol de la mujer internamente en la sociedad colombiana, cambiando aquello que era fundamentalmente de la esfera de lo privado.

Otro aspecto importante en la lucha de la mujer, es precisamente el escenario académico donde principalmente se adquieren los conocimientos relevantes para tener la posibilidad de independizarse y poder desarrollarse como persona en una sociedad, pero independiente a esto

(Caputto, 2008) expresa que “Los derechos políticos femeninos iniciaron a ser debatidos en el Congreso colombiano en 1945, ya que muchos políticos de este tiempo planteaban que las mujeres son más de la mitad de la población de América, que al reclamar derechos lo hace como acto de la más elemental justicia humana”,(p.117). Situación que puede ser entendida de manera estratégica políticamente en el tema de conseguir votantes entre las mujeres las cuales durante mucho tiempo han sido relegadas en todos los sentidos y así continuar en el poder.

Continuando con el trabajo para el reconocimiento de las mujeres y sus derechos políticos en Colombia, con la Constitución de 1991 se redactó el Artículo 43. “La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades, la mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación”. Así mismo, en el artículo 13 se expresa que “el Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados”.

En el artículo 40 se enuncia que “todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político” (Constitución Política de Colombia, 1991). Adicional a esta norma, la nación, se enlaza al convenio sobre la erradicación de todas las representaciones de exclusión y segregación contra la Mujer CEDAW, en donde las naciones que participan deben establecer parámetros que contribuyan a disminuir la exclusión y discriminación, a través de políticas, normativas y lineamientos para defender los derechos de las mujer.

La Organización de las Naciones Unidas conformada por 189 naciones donde Colombia hace parte, en el año 2000 definió que el desafío más grande consiste en cerrar la brecha en la igualdad de género, asignando metas que debían ser cumplidas para el año 2015, los cuales fueron denominados Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ideándolos como estrategias políticas y de información para activar la ejecución de métodos en cada estado en correlación con el progreso humano de cada individuo.

Al indagar sobre estos objetivos, el tercero está orientado a promover la igualdad de género y la independencia de la mujer donde la primera acción está encaminada a descartar las desigualdades de género en educación fundamentalmente en el año 2005 y a nivel general en la educación antes de que finalice el año 2015 (Lara, 2006). El objetivo contiene un indicador relacionado en el tema parlamentario y los puestos encargados por mujeres en enlace directo con los compromisos a nivel de decisión. El progreso económico a través del tiempo no conduce de manera original a una elección más significativa de mujeres en los congresos. Los estados con series de progreso humano los identifican como países de gran avance los cuales tienen índices de mujeres congresistas” (Lara, 2006, pág. 44). Aspecto que lleva a concluir cuáles son los factores primordiales que no permiten que las mujeres no lleguen totalmente a tener una participación significativa.

De acuerdo a los referentes, en Colombia se establece en el año 2000 la intervención de las mujeres en los rangos importantes de los diferentes miembros del poder público, de acuerdo a los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Política a través de la ley 581 se buscó certificar una verdadera intervención de ella en la vida política pública, constituyéndose como norma

universal que mínimo el treinta por ciento (30%) de los cargos a nivel decisorio fuesen ejecutados por mujeres; para lo que corresponde a los cargos de decisión en los demás sectores se establezcan lineamientos diferentes a los habituales en los entes territoriales que favorezcan como medidas para la contribución de la mujer.

Es así que, el PNUD de Colombia diseño la Estrategia de Género 2007-2008; donde el propósito es institucionalizar y mejorar la representación de género en todos sus espacios, mediante la transversalización de género para lograr a través del empoderamiento de la mujer un desarrollo humano. Así mismo, se presentan adelantos realizados de tipo institucional en Colombia como la creación de la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, que en el año 2012 creo las directrices de la política pública de equidad de género para la mujer, planteando que ella es sujeto social que contribuye al desarrollo de la nación demostrando que los eventos discriminatorios tienen la necesidad de ser superados y afrontar las acciones en la globalización.

El objetivo principal de la política es confirmar los derechos de la mujer en el país de Colombia, asegurando el principio de igualdad y no discriminación (Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la mujer, 2012, pág. 9). El instrumento traza ocho ejes direccionados a los avances formulados para la mujer en donde se encuentra la independencia económica e igualdad en el entorno laboral, la edificación de paz, incursión en la participación de decisiones y en el poder político, salud integral, derechos reproductivos autónomos, formación de calidad y acceso a las tics así mismo, garantía de una vida libre de violencia (González, 2014).

**2.1.3 Marco histórico local.** En la ciudad de Ocaña es poca la información que se encuentra con relación a la participación de la mujer en el campo laboral. En el plan de desarrollo correspondiente al período 2012-2015 Ocaña confiable y participativa se identificaron datos como: de los noventa y cinco mil ciento noventa (95.190) habitantes del municipio de Ocaña registrados por las estadísticas del DANE, cincuenta y nueve mil setecientos diecinueve (59.719) son mujeres, distribuidas en un noventa y uno por ciento (91%) las cuales corresponden al cincuenta y cuatro mil seiscientos cincuenta y uno (54.651) en la cabecera municipal y un nueve por ciento (9%) a cinco mil sesenta y ocho (5.068) en el resto del territorio y en el plan de desarrollo 2016-2019 Es la Hora de Ocaña la población estimada de mujeres es de cuarenta y ocho mil trescientos ochenta y seis (48.386) entre los 0-80 años y más.

En el municipio de Ocaña se cuenta con pocas organizaciones lideradas por mujeres sin embargo, existen colectivos distintivos que se han destacado por el trabajo constante según la oficina de Generación de empleo denominada de esa manera para ese año, luego paso a ser el COEE Centro de Orientación para el Empleo y el Emprendimiento y actualmente se llama CEMPRENDO Centro de Empleo y Emprendimiento.

La participación de las mujeres en todos los sectores es baja, escenario que depende no solamente del nivel de desarrollo municipal, sino de sus niveles de ingresos y de educación así mismo, de las particularidades socioculturales que históricamente han intervenido en el control de las decisiones públicas (Consejo De Gobierno, 2015).

No obstante, se trabajó por el liderazgo de la mujer mediante la creación del Comité Municipal de Mujeres el 4 de junio de 2009 con el decreto 123 y en el año 2011 fue elegido y puesto en funcionamiento el Concejo Consultivo de Mujeres con el propósito de darles mayor representatividad sin embargo, para el período 2012-2015 no hay presencia de la mujer en el Concejo Municipal de Ocaña pero si permanencia de la dependencia de la mujer y la familia.

En el plan de desarrollo 2016-2019 Es la Hora de Ocaña, respecto al diagnóstico se mantiene el aspecto sobre los problemas que afrontan las mujeres como: bajo nivel escolar y socioeconómico, gestación a temprana edad, ignorancia de sus derechos, violencia intrafamiliar, violencia sexual, maltrato infantil, etc. Pero sobre el tema laboral y la participación de la mujer no se encontraron datos (Alcaldía de Ocaña, 2016).

## **2.2 Marco contextual**

En el contexto nacional, Ocaña hace parte del Departamento Norte de Santander ubicado sobre la cordillera Oriental en una zona completamente montañosa, tiene una extensión aproximada de 627.72 Km<sup>2</sup> que representa el dos punto setenta y seis por ciento (2.76 %) del área total del Departamento. La cabecera municipal se encuentra a una distancia de 203 Km de la capital del Departamento por la vía Ocaña y Cúcuta además, se comunica con el Departamento del Cesar en la vía Rio de Oro y Aguachica. Ocaña cuenta en el área urbana con seis (6) comunas y en el área rural con dieciocho (18) corregimientos y ciento y dieciocho (118) veredas (Consejo De Gobierno, 2015).

El Municipio de Ocaña, según el plan de desarrollo 2016-2019 para tener en cuenta las necesidades de la población de la mujer debe: capacitar en maltrato intrafamiliar, prevención atención integral de violencias basadas en género, emprendimiento, generación de ingresos, asociatividad y fortalecimiento empresarial (Alcaldía de Ocaña, 2016).

Además, mejorar los espacios de participación e intervención política de la mujer, impulsando el proyecto de “formación de mujeres constructoras de paz” como plan para reducir los índices de violencia que afectan el núcleo familiar así mismo, planear y desarrollar el plan de capacitación empresarial a mujeres con el fin de fortalecer sus habilidades laborales, articulando gestiones que permitan exaltar el nivel académico de las mujeres pertenecientes a las asociaciones tanto en la básica primaria, secundaria y estudios superiores.

De igual modo, promoviendo el programa municipal para la eliminación de la violencia contra la mujer y conectar acciones para ampliar los subsidios del Estado a las mujeres cabezas de hogar de los niveles uno y dos del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales, e implementación de la política pública de atención a la mujer, capacitándola en microcréditos y emprendimiento social.

Por otro lado, es importante gestionar recursos para la creación de la Secretaria de la Mujer y la Familia con el fin de dirigir, orientar y regularizar su formulación e implementación, haciendo seguimiento y evolución de la política pública de la mujer y la equidad de género. Durante el período 2008-2011 se contó con presencia de la mujer en el Concejo Municipal no obstante, para el período 2012-2015 esta representación se perdió y para el período 2016-2019

por primera vez por elección popular se eligió una mujer como alcalde y se volvió a tener representación en el Concejo Municipal.

### **2.3 Marco conceptual**

La mujer es considerada como el centro de familia y la sociedad así mismo, como progenitora pues es la encargada de perpetuar la especie; según la RAE es una persona del sexo femenino que ha llegado a la edad adulta y que tiene las cualidades femeninas por excelencia, pero ajeno a esto la autora del libro “El Segundo Sexo” Simone de Beauvoir hace referencia al hecho de que no se nace mujer sino que se llega a serlo, teniendo el coraje de hacerlo por fuera de la aprobación y el deber ser ( Real Academia Española, 2020).

Con base a lo anterior, se hace necesario resaltar la participación como una necesidad humana y por ende es un derecho de las personas. Para la UNESCO la participación es “el conjunto de las necesidades de un ser humano que constituye un sistema, de modo que la satisfacción de una necesidad inclusive, la forma de satisfacerla influye en el resto de las necesidades”. Toda persona tiene la capacidad de actuar en el mundo en que vive y puede tomar decisiones que afectarán su vida. Participar es ejercer ese poder de tomar decisiones, actuar y transformar la realidad (Barrientos, 2005).

Por otro lado, es fundamental la igualdad de género ya que lo definen como “la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres, hombres, niñas y niños” por parte de La UNESCO. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres sean lo mismo, sino que

los derechos, las responsabilidades y las oportunidades no dependen del sexo con el que nacieron. La igualdad de género supone que se tengan en cuenta los intereses, las necesidades y las prioridades tanto de las mujeres como de los hombres, reconociéndose la diversidad de los diferentes grupos de mujeres y de hombres (Unesco, 2016).

Cuando se habla de igualdad entonces, hacemos referencia al acceso igualitario de bienes y servicios en situaciones de la vida diaria: la educación, el trabajo, el ambiente, la salud, la cultura y todos los diferentes lugares en los que las personas participan. Para que exista igualdad de oportunidades a nivel laboral es esencial que los trabajadores opten por un trabajo libremente, desarrollen completamente su potencial y cosechen estímulos con base a los méritos y las condiciones pactadas. En particular, en el lugar de trabajo la igualdad de oportunidades conlleva beneficios significativos posibilitando el desarrollo de carreras laborales placenteras para más personas en una sociedad.

Estos beneficios son diferentes según se trate del sector empleador, de los trabajadores o de la sociedad en general. Para el sector empleador el beneficio es el acceso a una fuerza de trabajo más diversa y por lo tanto, mejor calificada. Para los trabajadores la igualdad de oportunidades se expresa en el desarrollo de su carrera, el acceso a la formación profesional y a una remuneración justa (Programa De Capacitación Multimedial, 2016).

Por otra parte, la paridad está ligada a la igualdad. Según Rosa Cobo “la paridad es un proceso estratégico de lucha contra el monopolio masculino del poder” que está dirigido “a restablecer la igualdad que prometieron a la humanidad los teóricos de la democracia moderna”. La paridad plantea que la participación en lo público, lo político y las tareas que se derivan de

esa participación deben recaer igualmente en varones y mujeres. Se trata de que la composición de los órganos de toma de decisiones reproduzca en la mayor medida posible, los sectores o clases de individuos que integran la sociedad (Villanueva, 1992).

En ese proceso de igualdad y paridad es necesario hablar de la diversidad, ya que para la Lic. Mercedes Riera Rosero debemos recordar que cada ser humano es único, distinto e irrepetible. Es decir que la diversidad compone todas las diferencias que presentamos los seres humanos y el éxito en la vida del mismo dependerá que se acepte la diversidad como riqueza en la naturaleza humana. La diversidad hace parte esencial de la sociedad debido a que los seres humanos formamos diversos grupos sociales que independiente de nuestras semejanzas tenemos muchas diferencias, estas diferencias nos hacen dividirnos cada vez más sin tener en cuenta que las mismas pueden enriquecernos. La diversidad le ofrece al ser humano más horizontes para nutrirse de experiencia, humanizándose y sensibilizándose lo cual, permite un desarrollo más pleno y humano (Riera, 2018).

Igualmente, la responsabilidad social empresarial reconoce la diversidad que hay en los grupos de interés siendo esto inherente a la empresa. Recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, ocupándose la empresa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social y ambiental. Reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad (Cajiga, 2018).

Así pues, el origen del concepto de desarrollo sostenible está asociado a la preocupación creciente existente en la comunidad internacional en las últimas décadas del siglo XX al considerar el vínculo existente entre el desarrollo económico y social y sus efectos más o menos inmediatos sobre el medio natural. En abril del año 1987 la Comisión publicó y dio a conocer su informe titulado “Nuestro futuro común” conocido también como “Informe Brundtland” (Brundtland, 1987) en el cuál se introduce el concepto de desarrollo sostenible, definido en estos términos:

*“Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Brundtland, 1987).*

Por esto, el sistema financiero colombiano debe adoptar el desarrollo sostenible como una estrategia, puesto que es uno de los principales generadores de desarrollo económico, social y contribuye al empleo y crecimiento del país. El sistema Financiero está conformado por un conjunto de organismos e instituciones tanto públicas como privadas, por medio de las cuales se captan, administran, regulan y dirigen los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos llámense personas, empresas, Estado y/o sector público.

El Sector Financiero está integrado por los establecimientos de crédito, las sociedades de servicios financieros y otros que agrupan las diferentes líneas de negocio del sector, teniendo como función los establecimientos de crédito y la captación del público en moneda legal a través de depósitos a la vista o a término, para su posterior colocación mediante préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones relativas al crédito. Se consideran establecimientos de créditos las

entidades bancarias, las corporaciones financieras, compañías de financiamiento tradicional, compañías de financiamiento especializadas en leasing (arrendamiento y venta de inmuebles) y las cooperativas financieras (Escuela Nacional Sindical, 2015).

Consecuentemente, también es necesario afianzar los objetivos de desarrollo sostenible en el sector financiero fortaleciendo su estructura organizacional a través de la igualdad de género, dado que es el modelo que representa y describe las relaciones estables entre los miembros de la organización y que a la vez sirve para limitar, orientar y anticipar las actividades organizacionales con el propósito de elevar la efectividad en las operaciones y resultados.

Entre sus finalidades más importantes se encuentra el realizar procesos de comunicación, coordinación y control para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización. A medida que aumentan los empleados, la estructura organizacional tiende a ser más especializada y se diseña una organización basada en la idea de agrupar las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas (Bujan, 2018).

No solo en la estructura organizacional en general sino fortalecer el nivel directivo en específico, puesto que en este se toman decisiones que afectan a toda la empresa y tienen consecuencia a largo plazo. Medidas como establecer los productos que se elaboran, las fábricas que se edifican o los acuerdos estratégicos nacionales o internacionales. En este nivel, se localizan los directores de las áreas funcionales de la empresa como: el director general, director de marketing, director de producción y por último el director de financiación (Mheducation, 2018).

Para finalizar, es necesario resaltar la importancia de estudiar y analizar el perfil laboral o profesional de cada integrante que hace parte de la estructura organizacional de toda empresa, debido a que es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

De acuerdo a Díaz-Bárrigá el perfil profesional lo constituyen los conocimientos, habilidades y actitudes lo cual, responde a la pregunta ¿Qué características académicas y laborales debe poseer la persona que tratará de satisfacer dichas necesidades? para esto es necesario definir la profesión, caracterizándose por incluir un conjunto de acciones que implican conocimientos, técnicas y algunas veces una formación cultural, científica y filosófica. Dichas acciones permitirán ejercer tareas que aseguran la producción de servicios y bienes concretos, por lo que definir una profesión implica determinar las actividades ocupacionales y sociales que dependen del contexto en donde se practiquen (Pérez, 2011).

## **2.4 Marco teórico**

**2.4.1 Teoría clásica Henri Fayol.** Fayol explica su Teoría de la administración en su libro publicado Administración Industrial y General. Las seis funciones fundamentales que toda organización debe realizar son: Funciones técnicas, estas corresponden a la elaboración de bienes o servicios de la compañía; funciones comerciales, aquellas que tienen que ver con la compra y venta; funciones financieras, las que consisten en la búsqueda de capitales para el funcionamiento; funciones de seguridad, son las encargadas de la protección y conservación de

todos los bienes de la empresa; funciones contables, aquellas relacionadas al inventario, registros, balances, costos, gastos, presupuesto y las estadísticas; funciones administrativas, correspondientes a la integración de las anteriores funciones ante la dirección.

Las funciones administrativas coordinan y combinan las otras funciones en la compañía y se encuentran encima de ellas. Así mismo, es considerado como el primero en reconocer las cinco funciones que ejecutan los gerentes: planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan. Partiendo de la experiencia como director general de una gran compañía francesa de minas de carbón, Fayol representó la experiencia de la administración como un proceso diferente a la contabilidad, producción, finanzas, distribución y otras funciones de un negocio.

Su fundamento de que la administración es una acción habitual para todos los negocios, gobiernos y hasta los hogares, lo llevan a desarrollar 14 principios de la administración; normas primordiales de administración que pueden aplicarse en todas las situaciones de una empresa e instruir en las escuelas. Se denominan división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de cuerpo (USMP, 2018).

**2.4.2 Teoría Estructuralista James Burnham.** La teoría estructuralista nace de la necesidad de imaginar la organización como un elemento social grande y complejo en donde interactúan los grupos sociales que comparten los objetivos de la organización. El estructuralismo extendió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales iniciado por la Teoría de las relaciones humanas para el de las interacciones entre las organizaciones sociales.

Según la teoría, el estructuralismo es un procedimiento analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación a la totalidad, enfatizando su valor de posición. El concepto de estructura es el análisis interno de una totalidad en sus partes fundamentales lo cual permite una comparación, comprendiendo que cualquier transformación en una de las partes importantes implica modificaciones en las demás repercutiendo en las relaciones entre ellas.

**Enfoque múltiple: diferentes niveles de la organización.** Las organizaciones generalmente se determinan por una jerarquía de autoridad es decir, por la identificación y diferenciación de poder dentro de estas. Las organizaciones afrontan un conjunto de problemas que son clasificados y categorizados para que la responsabilidad sea atribuida a los diferentes niveles jerárquicos de la organización que deben ofrecer una solución inmediata. Así, las organizaciones se desarrollan en tres niveles organizacionales:

*Nivel institucional.* Este nivel organizacional es considerado el más elevado debido a que está compuesto por los dirigentes o altos empleados. También denominado nivel estratégico, pues es el responsable de la definición de los objetivos fundamentales y la estructuración de estrategias organizacionales, enfrentándose a cuestiones relacionadas con la totalidad de la organización y que se pueden solucionar a largo plazo. De igual forma, este nivel se relaciona con el ambiente externo de la organización.

*Nivel gerencial.* El presente nivel se encuentra situado en el intermedio del nivel institucional y el nivel técnico, vigilando la relación y la integración de esos dos niveles. Cuando se toman las decisiones en el nivel institucional, el nivel gerencial es el garante de convertirlas

en planes y programas para que el nivel técnico las realice. El nivel gerencial puntualiza los problemas sobre la captación de los recursos necesarios para situarlos dentro de las diferentes partes de la organización, distribuyendo correctamente los productos y servicios de la organización.

***Nivel técnico.*** Es el nivel más bajo de la organización. También denominado nivel operacional en el que se ejecutan las tareas, se desarrollan los programas y se aplican las técnicas necesarias. Este cuida de la ejecución de las operaciones y las tareas correspondientes. Enfocado especialmente al corto plazo, siguiendo programas y rutinas desarrollados en el nivel gerencial (Chiavenato, 2006, pág. 298).

**2.4.3 Teoría de las habilidades directivas básicas de Katz.** Según Katz, el éxito de un administrador está en la forma como desarrolla sus funciones y cómo trata a las personas, así como el manejo de las circunstancias, sus características en la manera de actuar y también de lo que el administrador consigue y no relacionado con lo que es. El desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y como las ha utilizado. Una habilidad se define como la destreza de convertir conocimiento en acción que resulta en un trabajo esperado. Según Katz, existen tres habilidades fundamentales para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

**Habilidades técnicas.** Estas tratan del uso de conocimientos especializados y la habilidad para aplicar técnicas conectadas con el trabajo y los procedimientos. Un ejemplo, es las destrezas en contabilidad y la programación de computadoras. Estas habilidades se relacionan con el hacer

es decir, con el trabajo con objetos ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es comparativamente fácil trabajar con objetos y cifras porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.

**Habilidades humanas.** Esta habilidad tiene que ver con las relaciones con los demás y hace referencia a esa facilidad de comunicación interpersonal y grupal. Además de la comunicación también está la motivación, coordinación, dirección y resolución de diferencias personales o grupales. Las habilidades humanas conciernen con la interacción personal, el desarrollo de la colaboración en equipo, el incentivo a la participación sin temores ni desconfianzas y el desarrollo personal; comprendiendo la importancia del saber trabajar con compañeros utilizando y desarrollando estas habilidades.

**Habilidades conceptuales.** Las capacidades conceptuales se relacionan con el razonamiento, el pensamiento, el análisis de las circunstancias y la presentación de opciones para la resolución de problemas. Constituyen las habilidades cognitivas más importantes del administrador permitiendo planear el futuro, explicar la misión, desarrollar la visión y descubrir oportunidades donde supuestamente no las había. A medida que un administrador adquiere experiencia en la empresa este necesita avanzar en sus habilidades conceptuales para no limitar su empleabilidad, lo cual se convierte en la capacidad de una persona para conquistar y conservar un empleo.

La mezcla de esas destrezas es primordial para el administrador. Puesto que la persona que escala en los niveles de la compañía baja su necesidad de habilidades técnicas y aumenta las

habilidades conceptuales. En las líneas inferiores, los inspectores necesitan considerar la habilidad técnica para resolver las dificultades operacionales concretas y cotidianas de la empresa. La TGA se plantea el desarrollo de habilidades conceptuales sin omitir las habilidades humanas y técnicas. Es decir, lo que se pretende es desarrollar la capacidad de pensar, de definir condiciones organizacionales complicadas, de identificar y plantear soluciones para la creación de alternativas en la organización (Chiavenato I. , 2017).

**2.4.4 Teoría de los roles directivos de Henry Mintzberg.** Más allá de hablar de un trabajo ordenado, enfocado y lineal el trabajo diario de los gerentes eficientes involucra un manejo de las situaciones difíciles, imprevisibles y poco ordenada donde no es sencillo identificar aspectos triviales de los esenciales. Por tanto, el trabajo de un gerente incluye adoptar diferentes roles en situaciones distintas para contribuir al orden del caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas “Henry Mintzberg”. La cotidianidad de un directivo obliga a este a representar diferentes roles en el transcurso del día. Todos ellos necesitan de la capacidad para un correcto desempeño que lleve a los resultados esperados, en contraste a esto en otras posiciones dentro de la compañía, la más importante dificultad está en que la totalidad de esas funciones involucran la relación directa con otras personas, de una u otra forma.

El libro de Henry Mintzberg "La naturaleza del trabajo directivo", lleva a identificar más allá el trabajo de un directivo. En él señala las actividades de los directivos en diez categorías, desmenuzando los roles que cada uno lleva incluidos y además, describe los comportamientos que a ellos se fijan. En esa categorización se refiere a tres importantes áreas: las relaciones interpersonales, los roles informativos y la toma de decisiones.

**Relaciones interpersonales.** En esta se abarcan todas las conductas que se constituyen alrededor de las agrupaciones de dos o más personas a largo plazo. El vínculo se puede generar a raíz del perfil personal si se centra en emociones o sentimientos; o a nivel profesional cuando incluye una ventaja definida a un explícito ejercicio. Existen tres roles directivos que explica Mintzberg, los cuales pueden reunirse en el área de relaciones interpersonales:

***Cabeza visible.*** Enfatiza su aspecto representativo de la compañía frente a la comunidad y a otras compañías.

***Líder.*** Es el rol más completo ya que se centraliza en su forma de dirigir e intervenir en otros principalmente en sus conductas; motivando, creando un equipo y definiendo la cultura organizacional, el clima y las políticas de la compañía.

***Enlace.*** Especifica las funciones mediante las relaciones horizontales con sujetos de su mismo nivel dentro de la compañía y relaciona a la organización con el ambiente que la rodea.

**Roles informativos.** Puntualizan las conductas de los directivos en su perspectiva orientada a la comunicación. En esta área se abarcan todas las acciones que de este intercambio bidireccional o multidireccional se necesiten para la toma de decisiones. Su misión la conforma como una de las áreas más relevantes de la labor de cualquiera que desarrolle este tipo de cargos.

***Monitor.*** Determina al rol directivo como eje de la afluencia de información. La constante búsqueda y aceptación de la misma son lo requerido para alcanzar una comprensión completa

por medio de una mirada holística la realidad de la organización y el ambiente que lo rodea. Con esa noción podrá utilizarse a fondo en la identificación de amenazas y la indagación de oportunidades.

***Difusor.*** Este se orienta a la función de informar a la empresa notificaciones importantes que llegan del ambiente externo desde su perspectiva de especialista en la materia, donde debe exponer los nuevos conocimientos obtenidos.

**Toma de decisiones.** La elección y decisión es parte esencial del día a día de un directivo. Entre sus ocupaciones principales están la de decidir y elegir la mejor opción para la compañía, analizando las alternativas visibles y viables. El uso de métodos cuantitativos es común en esta área cuando lo primordial es solucionar escenarios de la mejor forma y generalmente en un plazo que no permite un tiempo determinado para las indecisiones. La exactitud es importante para desarrollar cualquiera de los siguientes roles:

***Empresario.*** Este escenario del directivo hace referencia a la búsqueda incansable de oportunidades para la organización. Investigar iniciativas y detectar potenciales situaciones hostiles es importante para abordar o enfrentar cualquier cambio. Actuar con tiempo suficiente puede ser la diferencia entre un resultado excelente y uno funesto por eso, hoy en día la mayoría de directivos eligen apoyarse en la automatización, impidiendo errores y fallas utilizando para ello software que existen en el mercado.

***Gestor de anomalías y crisis.*** Representa el procedimiento que el directivo utiliza al actuar ante escenarios inesperados. Su habilidad para responder, comprender, regular y enfrentar situaciones de este tipo debe ser idónea. Los escenarios que las causan son muy cambiantes y pueden proceder de los clientes, el mercado, los recursos, etc. Ante un contexto así se requiere orientarse con datos confiables y renovados que lleven al triunfo en la toma de decisiones.

***Asignador de recursos.*** En él se abarcan las funciones referentes a la distribución del capital humano y los materiales en la empresa. En relación a él se encontraría el convenio de incentivos, el esquema de las tareas, el tiempo determinado para ellas, el acuerdo de proyectos y los permisos de estos.

***Negociador.*** El rol directivo intercede como cabeza visible en las gestiones de negociación que suceden al exterior de la compañía. Su papel de vocero es necesario (El Bulli, 2017).

**2.4.5 Teoría del desarrollo humano y el desarrollo humano sostenible.** Partiendo del concepto de desarrollo humano este se puede determinar como una de las aportaciones más importantes en el marco de las teorías del desarrollo la cual fue planteada y definida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 1990 (A Dar, 2004). En este sentido, Amartya Sen en el año 1981, siendo una de los principales defensores de esta teoría y principal colaborador del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en la definición del Desarrollo Humano, argumentó a principios de los años ochenta que la causa de la pobreza no radicaba en la poca disponibilidad de los recursos necesarios sino en su falta de accesibilidad por parte de cada persona.

Con ello, se muestra una visión optimista sobre el posible escenario de agotamiento de los recursos naturales en el mundo, eliminando la idea de que no existan recursos suficientes para satisfacer las necesidades de la población mundial. Así mismo, bajo este nuevo enfoque han surgido numerosas organizaciones no gubernamentales que han hecho valiosos aportes de trabajo desde la cooperación internacional.

En relación con el concepto de Desarrollo Sostenible, el concepto de Desarrollo Humano parte de la satisfacción de las necesidades básicas de cada ser humano como mecanismo principal del desarrollo, resaltando que este abarca otras dimensiones a parte de las económicas. Sus fundamentos defienden un desarrollo fundado en la disminución de la pobreza es decir, de satisfacer las necesidades principales no de incrementar la riqueza material.

En síntesis, el desarrollo humano es un concepto profundo e integral que amplía las oportunidades del ser humano entre las que se ajustan como primordiales, adquiriendo conocimientos y teniendo acceso a los recursos necesarios para alcanzar una calidad de vida apropiada. Desde este enfoque, es permitido conversar de desarrollo cuando las personas alcanzan mayores capacidades intelectuales y no sólo cuando pueden consumir más bienes o servicios materiales. En concreto, en el Desarrollo Humano se propone la necesidad de permitir el acceso de la comunidad a unos mínimos en alimentación, sanidad y educación.

Por otro lado, es necesario recordar que la riqueza de las naciones en su momento se habían medido en términos de producto nacional bruto per cápita, pero el escenario de la década de los cincuenta y sesenta en la que muchos países subdesarrollados acrecentaron su renta

nacional per cápita a niveles equivalentes a los de los países desarrollados sin que ello se volviese en una confrontación de la calidad de vida de la mayoría de la población, lo que llevó a replantear este indicador.

Por ello y en conexión con el concepto de Desarrollo Humano, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, colectivamente con Amartya Sen y Gustav Ranis, propusieron en 1990 el Índice de Desarrollo Humano (IDH) como una síntesis de las condiciones educativas, sanitarias y económicas de la población de los diferentes países. Desde entonces, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo publica cada año los informes de Desarrollo Humano, en los que se manifiesta la realidad comparativa en términos de desarrollo de los más de ciento setenta países que participan en este programa.

Procedente del concepto de Desarrollo Humano surge el concepto de Desarrollo Humano Sostenible que, al igual que el primero también proyecta situar al ser humano en el centro de sus preocupaciones, considerando fundamental mejorar las capacidades del mismo para satisfacer sus necesidades. No obstante, en este enfoque se concentra la dimensión ambiental, visibilizando la incompatibilidad del modelo de desarrollo que se da en los países ricos con la satisfacción de las necesidades de la población mundial. Esta disconformidad se debe primordialmente al impedimento de que el nivel de consumo de los recursos naturales de los primeros se haga extensivo al resto de los países (Aguado, Echebarria, & Barrutia, 2009).

**2.4.6 Teoría de la equidad.** Teoría de la equidad según Adams, Stoner, Freeman, y Gilbert (1996). "El término equidad puede definirse como el equilibrio que guardan los insumos laborales del individuo en relación con el esfuerzo o la habilidad y las recompensas laborales siendo la remuneración o el ascenso". La primera investigación de la teoría de la equidad la realizó Adams en 1963. Adams, afirma que el desencadenante principal de la motivación es la equidad percibida por un individuo entre dos ratios.

Según la teoría, los trabajadores confrontan su propia ratio resultado/aportación (la ratio de los resultados que ellos reciben de sus trabajos y de la empresa por las aportaciones con las que ellos contribuyen) con la ratio resultado/aportación de un referente. El referente es una variable fundamental en esta teoría, en la cual se consideran tres categorías:

**Otro.** Incluye a otros individuos que tienen empleos similares en la misma empresa y en ella figuran también amigos, vecinos o asociados profesionales.

**Sistema.** Figuran las políticas y procedimientos de retribución de la empresa y también la administración del sistema.

**Yo.** Hace referencia a las razones entre aportaciones y los resultados que muestran las experiencias y los contactos personales pasados que a su vez, tienen la influencia de razonamientos tales como los empleos anteriores o los compromisos familiares (Bonillo & Nieto, 2002).

## 2.5 Marco legal

El presente proyecto tuvo como base el **artículo 43 de la Constitución Política de Colombia de 1991**. “La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación. Durante el embarazo y después del parto gozará de especial asistencia y protección del Estado y recibirá de éste subsidio alimentario si entonces estuviere desempleada o desamparada. El Estado apoyará de manera especial a la mujer cabeza de familia” (Constitución Política de Colombia, 1991).

**Ley 82 de noviembre 3 de 1993**. Por la cual se expiden normas para apoyar de manera especial a la mujer cabeza de familia (Ley 82 , 1993).

**Ley 823 de julio 11 de 2003**. Por la cual se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres. La presente ley tiene por objeto establecer el marco institucional y orientar las políticas y acciones por parte del Gobierno para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades de las mujeres, en los ámbitos público y privado (Ley 823, 2003).

**Ley 1009 de enero 23 de 2006**. Por la cual se crea con carácter permanente el observatorio de asuntos de género (Ley 1009 , 2006).

**Ley 1257 de diciembre 4 de 2008**. Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones (Ley 1257 , 2008).

**Decreto 164 de enero 25 de 2010.** Por el cual se crea una Comisión Intersectorial denominada "Mesa Interinstitucional para Erradicar la Violencia contra las Mujeres" (Decreto 164 , 2010).

**Ley 1468 de junio 30 de 2011.** Por la cual se modifican los artículos 236, 239, 57, 58 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones (Ley 1468 , 2011).

**Ley 1542 de julio 5 de 2012. Objeto de la ley.** La presente ley tiene por objeto garantizar la protección y diligencia de las autoridades en la investigación de los presuntos delitos de violencia contra la mujer y eliminar el carácter de desistibles de los delitos de violencia intrafamiliar e inasistencia alimentaria, tipificados en los artículos 229 y 233 del Código Penal (Ley 1542, 2012).

**Decreto 1930 de septiembre 6 de 2013.** Por el cual se adopta la Política Pública Nacional de Equidad de Género y se crea una Comisión Intersectorial para su implementación (Decreto 1930 , 2013).

**Ley 1822 de enero 4 de 2017.** La presente ley tiene por objeto adoptar la licencia en la época del parto e incentivos para la adecuada atención y cuidado del recién nacido. Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de dieciocho (18) semanas en la época de parto, remunerada con el salario que devengue al momento de iniciar su licencia (Ley 1822 , 2017).

**Ley 1823 de enero 4 de 2017.** La presente ley tiene por objeto adoptar la estrategia Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral en entidades públicas territoriales y empresas privadas de conformidad con el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones (Ley 1823 , 2017).

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

El presente trabajo de grado se realizó a través de la investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo ya que esta comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, buscando delimitar hechos característicos del problema en estudio, por tanto indaga, describe y observa una situación concreta (Tamayo, 2007). Para efectos de la presente investigación se analizó la participación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Así mismo, el diseño de investigación utilizado fue el transaccional debido a que los datos fueron tomados una sola vez en un único momento en el tiempo, a través del trabajo y las acciones realizadas por los autores, aplicando los instrumentos de recolección lo cual, permitió la recopilación de datos para la solución de los objetivos propuestos en el proyecto.

### **3.2 Población**

La población objeto de estudio estuvo conformada por 13 entidades correspondientes a bancos y cooperativas del sector financiero del municipio, siendo esta información suministrada por la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander descritas a continuación:

**Tabla 1***Población objeto de estudio*

<b>Nombre de la empresa</b>
Banco Agrario
Banco Bogotá
Bancolombia
Banco Caja Social
BBVA
Banco W
Davivienda
Crediservir
Sede Crediservir Santa Clara
Bancamia
Crezcamos
Comultrasan
Fincomercio

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a la población objeto de estudio. Fuente: Cámara de comercio de Ocaña.

### 3.3 Muestra

Para mayor confianza en la información y teniendo como base el tamaño de la población se analizó el ciento por ciento (100%) de la población sin embargo, de esta se obtuvo la muestra de acuerdo a las mujeres que se encontraban en cargos directivos en las entidades del sector financiero de la ciudad de Ocaña, las cuales corresponden a catorce (14) mujeres.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se utilizó herramientas que evaluaron efectivamente los objetivos por ende, la técnica manejada fue la encuesta aplicando como instrumento el cuestionario a las mujeres que ocupan cargos directivos en las empresas del sector financiero de

la ciudad de Ocaña, con el objeto de conocer aspectos relacionados con la participación laboral de la mujer, este elemento como parte de la fuente primaria y como fuente secundaria se consultó bibliografías sobre el tema de mujer, entorno laboral y por último, se complementó con personas conocedoras del manejo de igualdad de género.

### **3.5 Procedimientos y análisis de información**

Los datos fueron tomados mediante la encuesta realizada a cada mujer en cargo directivo de las entidades del sector financiero el cual, fue valorado cuantitativamente mediante el conteo de respuestas frente a cada variable, agrupando y ordenando la información para su respectivo análisis y ponderación a través de la interpretación de cada respuesta en forma individual, sustentándolo a través de tablas y gráficas.

## Capítulo 4. Resultados

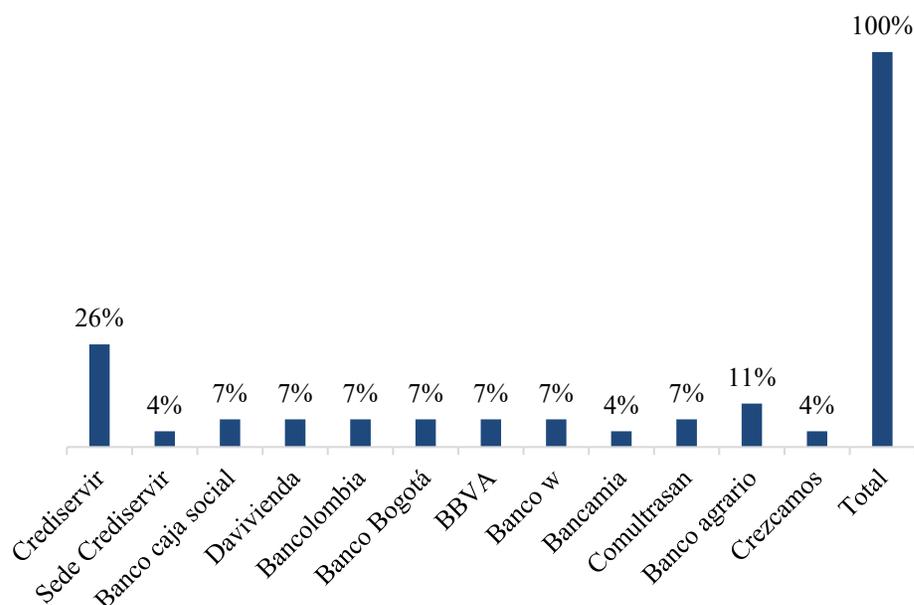
### 4.1 Identificar los cargos directivos ocupados por las mujeres en la estructura organizacional en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña

Se presenta información donde se identifican las mujeres que se encuentran en cargos directivos en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander. Estas fueron objeto de estudio determinando cuantos cargos directivos hay dentro de cada entidad y cuantos corresponden a hombres y mujeres, para dar respuesta a la participación que tienen las mujeres dentro de este nivel jerárquico en comparación con los hombres. Así mismo, la empresa en la que ejercen sus funciones, el cargo asignado, el tiempo de desempeño en el cargo, los años que lleva ejerciendo en la empresa, los años de experiencia laboral y la profesión; lo cual contribuye al cumplimiento del primer objetivo.

**Tabla 2**  
*Número de cargos directivos por empresa*

Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Crediservir	7	26%
Sede Crediservir	1	4%
Banco caja social	2	7%
Davivienda	3	7%
Bancolombia	2	7%
Banco Bogotá	2	7%
BBVA	2	7%
Banco w	2	7%
Bancamia	1	4%
Comultrasan	2	7%
Banco agrario	3	11%
Crezcamos	1	4%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a la cantidad de cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 1.** Número de cargos directivos por empresa. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

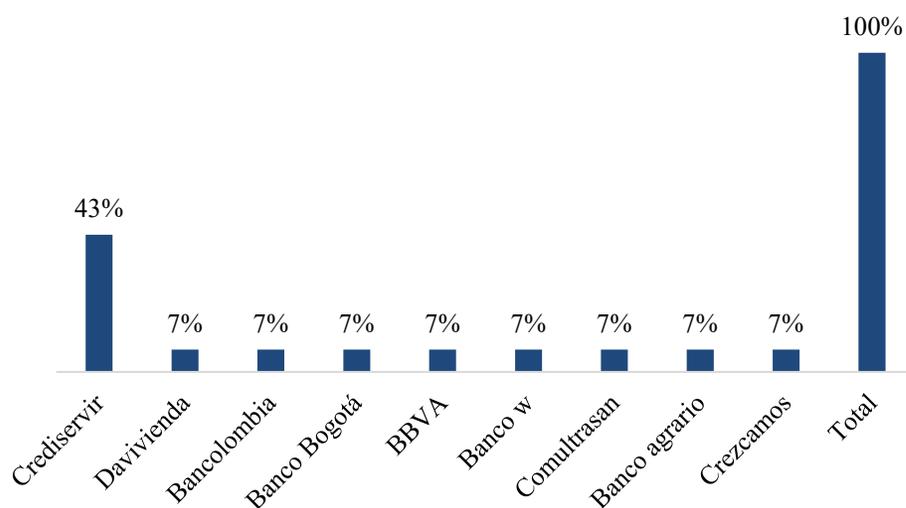
En la presente representación gráfica se evidencia la cantidad de cargos directivos que funcionan actualmente en las empresas del sector financiero tanto de hombres y mujeres. Resaltamos que estas son sucursales las cuales son de estructura pequeña por tanto, no se requiere una cantidad mayor en este nivel jerárquico.

Por otra parte, en la gráfica se observa que la Cooperativa de ahorro y crédito Crediservir por ser sede principal ubicada en la ciudad de Ocaña, posee un alto porcentaje de cargos directivos. Además, dentro de esta se encuentran los sub gerentes de las diferentes sucursales, siguiéndole el Banco Agrario con tres (3) cargos directivos relevantes y los demás Bancos y Cooperativas que fueron objeto de estudio son de menor número, entre uno y dos cargos.

**Tabla 3**  
*Hombres en cargos directivos*

<b>Empresas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Crediservir	6	43%
Davivienda	1	7%
Bancolombia	1	7%
Banco Bogotá	1	7%
BBVA	1	7%
Banco w	1	7%
Comultrasan	1	7%
Banco agrario	1	7%
Crezcamos	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a la cantidad de hombres que ejercen cargos directivos en el sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



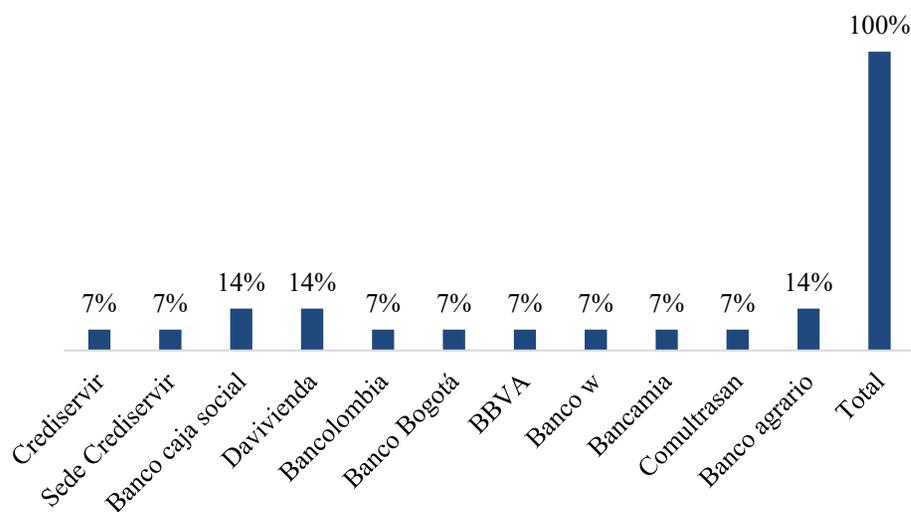
**Figura 2.** Hombres en cargos directivos. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Según los datos arrojados en las encuestas, en la actualidad hay catorce (14) hombres ocupando cargos directivos en las empresas del sector financiero pertenecientes a Bancos y Cooperativas ejerciendo los cargos de gerentes, subgerentes y directores. Como se muestra en la tabla 3, Crediservir consta de seis (6) cargos directivos liderados por hombres y las demás empresas poseen un (1) cargo directivo respectivamente.

**Tabla 4**  
*Mujeres en cargos directivos*

<b>Empresas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Crediservir	1	7%
Sede Crediservir	1	7%
Banco caja social	2	14%
Davivienda	2	14%
Bancolombia	1	7%
Banco Bogotá	1	7%
BBVA	1	7%
Banco w	1	7%
Bancamia	1	7%
Comultrasan	1	7%
Banco agrario	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a la cantidad de mujeres que ejercen cargos directivos en el sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



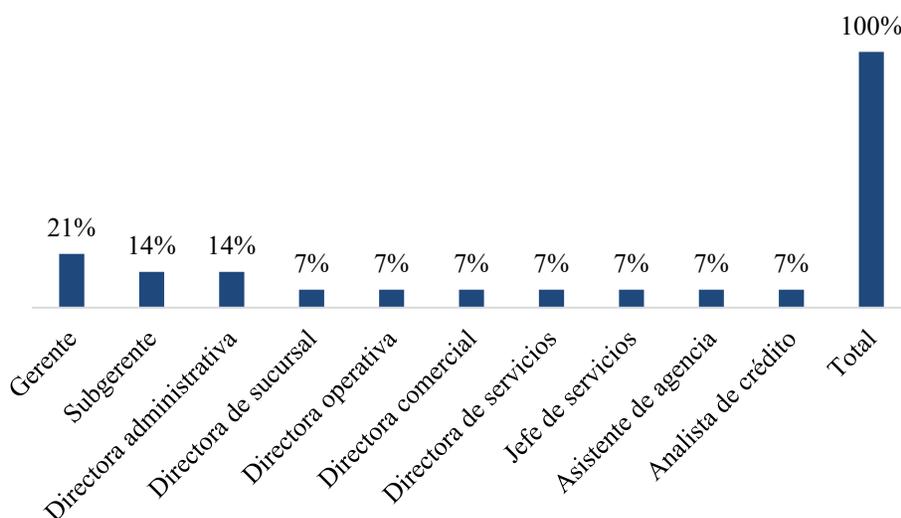
**Figura 3.** Mujeres en cargos directivos. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Los datos presentes en la figura anterior exponen la cantidad de mujeres que ejercen cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña; resaltando que en este momento la mujer representa catorce (14) cargos directivos demostrándose, que poseen el mismo número de cargos en comparación con los hombres en este nivel jerárquico contando con una participación igualitaria.

**Tabla 5***Tipos de cargos directivos que ejercen las mujeres objeto de estudio*

<b>Cargos Directivos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente	3	21%
Subgerente	2	14%
Directora administrativa	2	14%
Directora de sucursal	1	7%
Directora operativa	1	7%
Directora comercial	1	7%
Directora de servicios	1	7%
Jefe de servicios	1	7%
Asistente de agencia	1	7%
Analista de crédito	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a los tipos de cargos directivos que ejercen las mujeres del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 4.** Tipos de cargos directivos que ejercen las mujeres objeto de estudio. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

El análisis estadístico de la representación gráfica, proyecta el tipo de cargos adaptados por las empresas del sector financiero identificándose el rol de gerente, subgerente y diferentes direcciones dentro de estas, entendiendo que cada empresa tiene la autonomía de estructurar según su criterio, la escala jerárquica y definir tanto su importancia como su papel en los procesos que se realizan en ellas. Por otro lado, el cargo más representativo es el de gerencia,

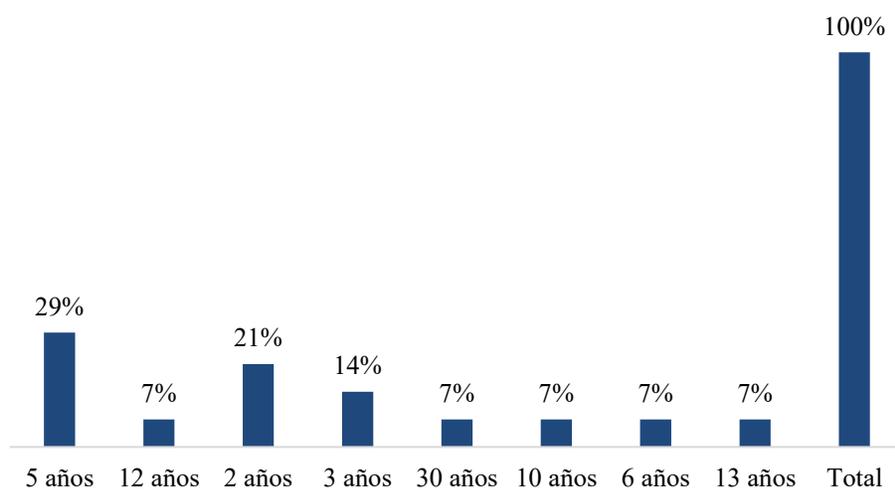
contando con tres (3) mujeres en la actualidad, el de sub gerencia con dos (2) mujeres, seis (6) mujeres en dirección comercial, operativa, de servicios y de sucursal así mismo, una (1) jefe de servicios y para finalizar un (1) asistente de agencia y un (1) analista de crédito, verificándose la participación activa de las mujeres en cargos directivos esenciales para el buen funcionamiento de las empresas.

**Tabla 6**

*Tiempo de desempeño en el cargo*

Tiempo de desempeño en el cargo	Frecuencia	Porcentaje
5 años	4	29%
12 años	1	7%
2 años	3	21%
3 años	2	14%
30 años	1	7%
10 años	1	7%
6 años	1	7%
13 años	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden al tiempo de desempeño en el cargo directivo que ejercen las mujeres del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 5.** Tiempo de desempeño en el cargo. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

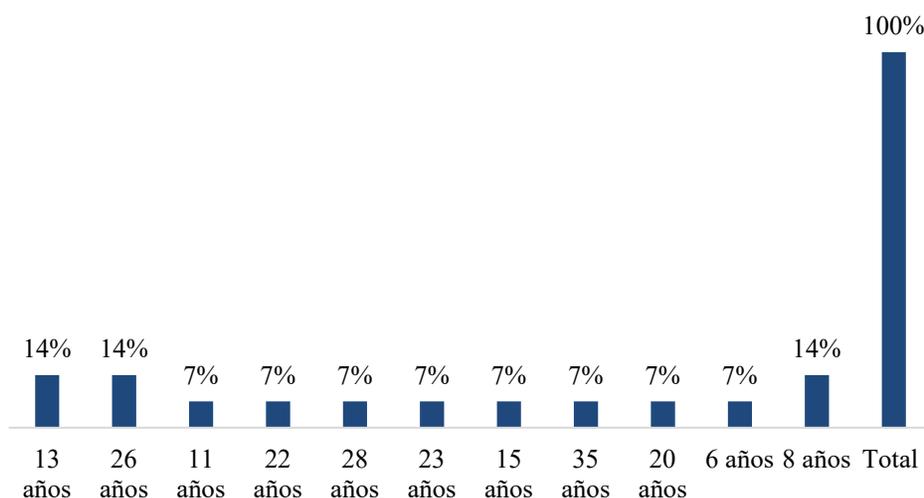
Analizando los datos expuestos, el tiempo de desempeño de las mujeres en sus respectivos cargos es del veintinueve por ciento (29%) al cual pertenecen cuatro (4) mujeres encuestadas. Indican estar laborando en el cargo por cinco (5) años contando con un corto tiempo, siguiéndole las que cuentan con dos (2) años en el cargo y aquellas que tienen mayor trayectoria en el cargo directivo con treinta (30) años entre una y dos mujeres.

Con base en esta información, se detalla que las mujeres cuentan hoy en día con una sostenibilidad en el tiempo en el cargo asignado, destacando su capacidad de cumplir con los retos, responsabilidades y además de su participación activa en los procesos de quienes dirigen, siendo organizadas y productivas reflejándose en el tiempo de desempeño en el cargo.

**Tabla 7**  
*Años en la empresa*

<b>Años en la empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
13 años	2	14%
26 años	2	14%
11 años	1	7%
22 años	1	7%
28 años	1	7%
23 años	1	7%
15 años	1	7%
35 años	1	7%
20 años	1	7%
6 años	1	7%
8 años	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a los años que tienen laborando las mujeres en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 6.** Años en la empresa. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

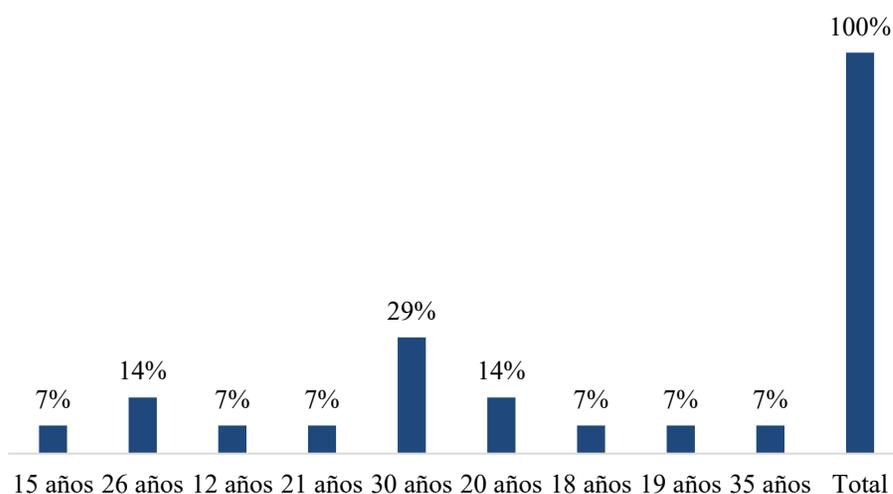
Hoy por hoy, las empresas del sector financiero disponen de personal que cuenta con varios años laborando dentro de estas, lo que genera que cada integrante principalmente las mujeres, conciben como suya la entidad teniendo así un sentido de pertenencia por el banco o cooperativa en la que actualmente ejercen los diferentes cargos directivos. Así mismo, cuentan con un mayor conocimiento de cada una de las actividades que son esenciales, siendo esto de suma importancia ya que se tiene más criterio para su ejecución.

Como lo evidencia la tabla número siete (7), la mayoría de mujeres en cargos directivos tienen laborando en la misma empresa más de diez (10) años. De igual forma, una mujer cuenta con treinta y cinco (35) años demostrando que su presencia es fundamental en espacios directivos que requieren poder y decisión.

**Tabla 8***Años de experiencia laboral*

<b>Años en experiencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
15 años	1	7%
26 años	2	14%
12 años	1	7%
21 años	1	7%
30 años	4	29%
20 años	2	14%
18 años	1	7%
19 años	1	7%
35 años	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a los años de experiencia laboral de las mujeres en cargos directivos del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 7.** Experiencia laboral. Fuente: Encuesta aplicada por las autoras del proyecto.

La experiencia laboral tiene un alto índice en las empresas del sector financiero, observándose así que cada una de estas empresas cuenta con personal capacitado y preparado para ejercer cualquier cargo que se les designe además, esto puede ser un factor determinante a la hora de desear ocupar algún cargo. Como lo muestra la figura siete (7), existe un veintinueve (29%) de mujeres con una experiencia de treinta (30) años, contemplando que cada una de las

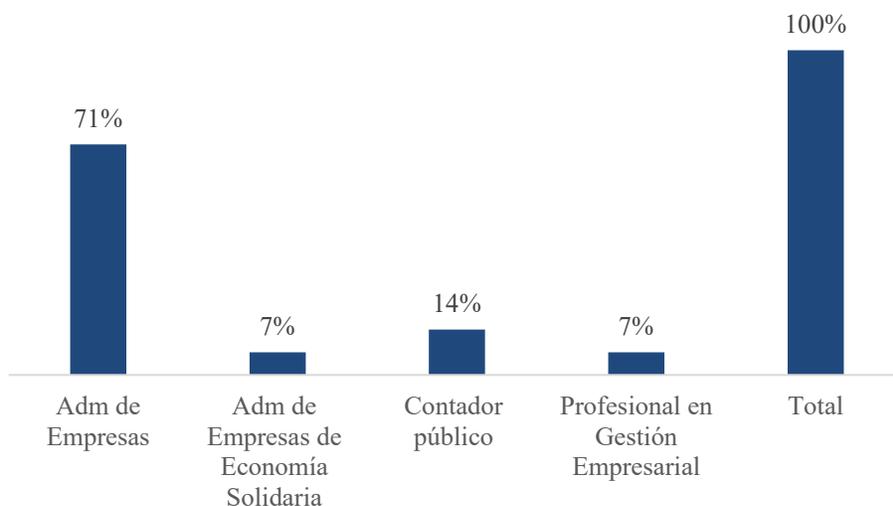
mujeres en los diferentes cargos tiene una gran trayectoria laboral, lo cual fortalece las potencialidades de la mujer promoviendo el fortalecimiento de su desarrollo directivo.

**Tabla 9**

*Nivel de Profesión*

<b>Profesión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración de Empresas	10	71%
Administración de Empresas de Economía Solidaria	1	7%
Contador público	2	14%
Profesional en Gestión Empresarial	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden al nivel de profesión de cada mujer en cargos directivos del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 8.** Nivel de profesión. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Un factor predominante para cualquier persona activa laboralmente es su profesión. Por esto las empresas del sector financiero como lo son bancos y cooperativas, cuentan con un alto número de profesionales de administración de empresas, convirtiéndose en la carrera profesional con más recepción en este sector ya que esta profesión está orientada a construir profesionales capaces de dirigir una empresa al éxito e igualmente, mantenerla en un mercado competitivo; exigiendo estar a la vanguardia del conocimiento y el poder demostrando sus aptitudes

profesionales y así llevar a cabo cada uno de los procesos que dentro de esta se ejecuten. Del mismo modo, la contaduría pública también es requerida en estos cargos de dirección por tanto, como lo muestra la figura ocho (8) este tipo de cargos en gran parte son ejercidos por profesionales y en un muy bajo porcentaje por tecnólogos.

**Diagnóstico de la identificación de los cargos directivos ocupados por las mujeres en la estructura organizacional en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña.**

Partiendo de la información recolectada por la encuesta, en respuesta a las preguntas direccionadas hacia la identificación de los cargos directivos ocupados por las mujeres en las empresas correspondientes a bancos y cooperativas del sector financiero en la ciudad de Ocaña, se puede concluir que la participación actual es igualitaria, debido a que poseen el mismo número de cargos en comparación con los hombres en este nivel jerárquico, resaltando que están distribuidos en los diferentes tipos de cargos tanto como gerentes, subgerentes y las diversas direcciones, comprendiendo que cada empresa tiene la autonomía de constituir según su criterio la estructura jerárquica y definir tanto su importancia como su papel en los procesos que se realizan en cada entidad financiera.

Al respecto conviene decir que según James Burnham en su teoría estructuralista con el enfoque múltiple: diferentes niveles de la organización; las empresas se dividen en tres niveles jerárquicos catalogados como nivel institucional, el cual se enfoca en las estrategias y en la toma de decisiones coordinando el funcionamiento general de la entidad; el nivel gerencial, se responsabiliza en transformar las decisiones tomadas en planes y programas y por último el nivel técnico conocido como nivel operacional, donde se ejecutan las tareas asignadas por el

nivel gerencial. De lo anterior se puede destacar que en la Cooperativa Crediservir los cargos directivos son llamados cargos administrativos, el banco Davivienda adopto y modifico el cargo de gerente nombrándolo director comercial y el subgerente como director administrativo. De igual forma, el banco de Bogotá define el cargo de subgerente como jefe de servicios, pero independiente a este cambio de nombre, se aprecia que siguen cumpliendo con las funciones del nivel gerencial. Cabe resaltar, que aunque no se obtuvo la información sobre la estructura jerárquica se puede aludir que las cooperativas y bancos del sector financiero se representan por cargos administrativos, manejándolos por ocupación y no por estructura, información que fue corroborada por la jefe de recursos humanos de la Cooperativa Crediservir (Chiavenato, 2006).

Habría que decir también que la teoría clásica de Henry Fayol, sustenta que las funciones administrativas son correspondientes a la integración de todas las funciones ante la dirección; coordinando y combinando las otras funciones en las empresas encontrándose al mando de ellas en la estructura organizacional. Así mismo, resalta que también cuenta con seis funciones fundamentales como lo son técnicas, financieras, comerciales, contables y de seguridad; Además expresa que las funciones en los cargos directivos son planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar por tal motivo, los cargos de dirección tienen un mayor grado de responsabilidad dentro de las empresas ya que gran parte de las decisiones que allí se tomen definen el éxito o el fracaso de la misma y de igual manera su permanencia en el mercado (USMP, 2018).

Entonces resulta que según la información suministrada, la asistente de agencia de la oficina de Comultrasan reemplaza al gerente en su ausencia y además, tiene la capacidad de decisión en algunos procesos que le competen directamente a ella, teniendo al mando a las

asesoras integrales, cartera, cajera, archivo y servicios generales; igualmente la analista de crédito de la oficina del Banco W, tiene la potestad de opinar y participar directamente en la toma de decisiones, siendo sucesor del gerente cuando no se encuentre presente y tiene a su cargo las analistas de la oficina. Es de aclarar que con base en lo anterior siendo fuente secundaria se tuvo la libertad de adicionarlas en la investigación, puesto que cumplen con funciones de dirigir y delegar.

También es preciso mencionar que las mujeres objeto de estudio, cuentan con una sostenibilidad en el tiempo en el cargo asignado perteneciendo a la empresa financiera por años; lo cual ha contribuido a adquirir su experiencia laboral dentro de esta promoviendo su fortalecimiento en el desarrollo directivo asumiendo cargos como: Gerente, subgerente, directora administrativa, operativa, comercial, de servicios y de sucursal, jefe de servicios, asistente de agencia y analista de crédito. Por último, la profesión que predomina en estas mujeres es la administración de empresas, la cual se convirtió en la carrera con más recepción en el sector resaltando que la mayoría son egresadas de la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña institución que fue pilar para ejercer idóneamente sus cargos.

Tras este resultado, promover la igualdad de género es fundamental para acelerar el desarrollo sostenible. Es por esta razón, que las empresas han venido adoptando la sostenibilidad como objetivo común a través de los diecisiete (17) objetivos que tiene la agenda 2030 de desarrollo sostenible de la ONU más conocidos como los ODS, por lo que es importante seguir avanzando para enfrentar procesos de cambio y mejora generando beneficios empresariales.

Con base a lo anterior el sector financiero no es la excepción. Como se observó en los resultados de las encuestas, estas entidades financieras han cumplido directa e indirectamente con el objetivo cinco (5) de los ODS que habla sobre igualdad de género, encontrándose dentro de ellas mujeres que ocupan cargos de alto nivel jerárquico ofreciendo en el escenario económico y laboral un buen ejemplo principalmente en el municipio de Ocaña. Se demuestra que si puede haber equidad en los procesos pues tanto hombres como mujeres, tienen el derecho a trabajar y a ser tratados por igualdad de condiciones sin importar el género y demás factores que lo determinan. Es por esta razón que la mujer ha venido preparándose académicamente y de esta manera tener la total facultad de poder ocupar estos tipos de cargos, fortaleciendo su permanencia por años (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020).

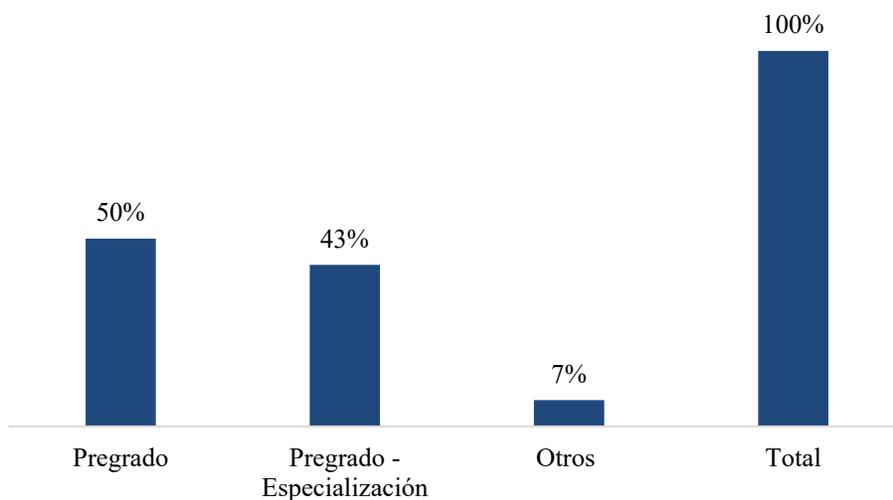
#### **4.2 Caracterizar el perfil ocupacional de las mujeres en cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña**

La siguiente representación gráfica proporciona la respuesta del segundo objetivo planteado en la investigación, donde se estudia el perfil ocupacional de cada mujer en cargo directivo en las empresas del sector financiero pertenecientes a bancos y cooperativas respectivamente, determinando los requisitos académicos exigidos, la experiencia requerida, las habilidades y los talentos indispensables, las competencias preponderantes, las actitudes, factores de éxito, el desempeño y la autorrealización de la mujer dentro de la entidad financiera.

**Tabla 10***Requisitos académicos*

<b>Requisitos Académicos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pregrado	7	50%
Pregrado - Especialización	6	43%
Otros	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a los requisitos académicos que exigen a las mujeres en cargos directivos del sector financiero en la ciudad de Ocaña para obtener el puesto. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



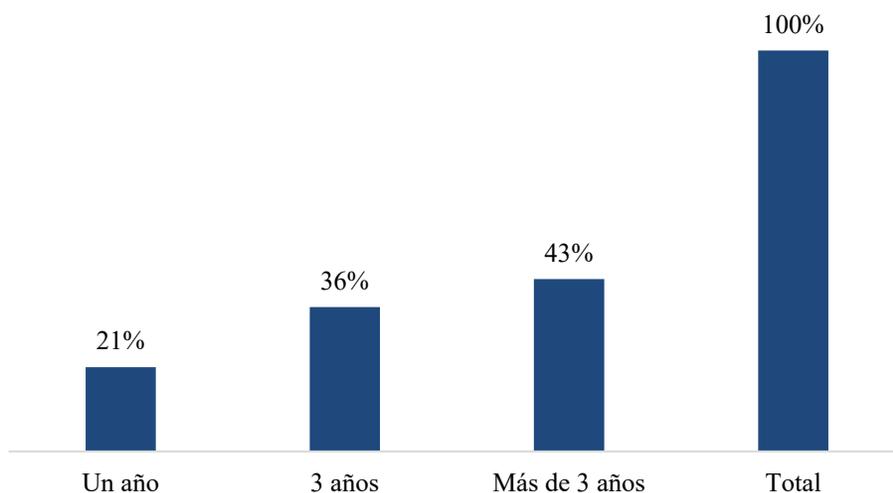
**Figura 9.** Requisitos académicos. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Según la encuesta realizada, evidentemente las mujeres en cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña, tienen un compromiso hacia la gestión del conocimiento para su desempeño preparándose profesionalmente, ya que el cincuenta por ciento (50%) actualmente tiene el pregrado y el cuarenta y tres por ciento (43%) cuenta con especialización, requisitos académicos que son exigidos para ocupar el puesto de cargo directivo en los diferentes bancos y cooperativas que fueron objeto de estudio.

**Tabla 11***Experiencia requerida*

<b>Experiencia requerida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Un año	3	21%
3 años	5	36%
Más de 3 años	6	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden al tiempo de experiencia requerida a las mujeres en cargos directivos del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



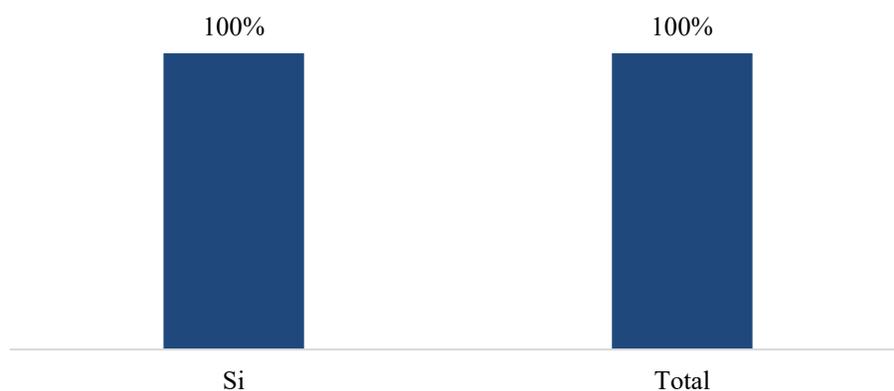
*Figura 10.* Experiencia requerida. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

La experiencia laboral siempre ha sido un requisito importante y para las empresas del sector financiero no ha sido la excepción, el cuarenta y tres por ciento (43%) de las mujeres encuestadas, indican que les exigen contar con experiencia de más de tres años para ocupar estos cargos en donde se necesita un nivel de compromiso, eficiencia y eficacia obtenida a través del tiempo.

**Tabla 12***Habilidades y talentos indispensables*

<b>Habilidades y talentos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a la percepción que tienen las mujeres en cargos directivos del sector financiero en la ciudad de Ocaña sobre lo indispensable que son las habilidades y los talentos para el cargo que ejecuta. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 11.** Habilidades y talentos indispensables. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

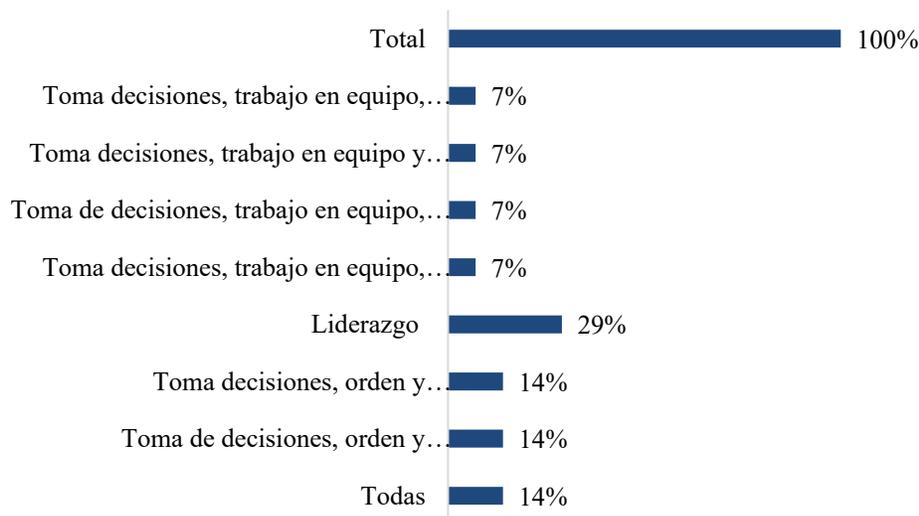
Las mujeres del sector financiero consideran que sus habilidades y talentos son indispensables para ocupar un cargo de dirección, esto debido a que en este nivel jerárquico es necesario ser eficiente. Su grado de responsabilidad exige actuar con inmediatez en los casos requeridos y tomar decisiones en función del buen ejercicio laboral de la empresa, reconociendo que estas habilidades y talentos son valorados dentro de la misma, visibilizándose en el entorno organizacional, estimulando su participación, conectándose con su equipo de trabajo y sintiéndose seguras al proponer e innovar.

**Tabla 13**

*Competencia preponderante en las mujeres en cargos directivos*

Competencia preponderante	Frecuencia	Porcentaje
Todas	2	14%
Toma de decisiones, orden y organización, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad	2	14%
Toma decisiones, orden y organización, trabajo en equipo, y liderazgo	2	14%
Liderazgo	4	29%
Toma decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad y dominio TIC's	1	7%
Toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo y creatividad	1	7%
Toma decisiones, trabajo en equipo y liderazgo	1	7%
Toma decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, Actitud investigativa y dominio TIC's	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a las competencias que consideran preponderantes las mujeres en cargos directivos del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 12.** Competencias preponderantes en las mujeres en cargos directivos. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Como lo muestra la figura doce (12), la competencia preponderante que determinó la escogencia de mujeres en cargos directivos del sector financiero para ejercer un cargo de dirección es el liderazgo. Las encuestadas manifestaron que estos cargos asumen a su mando personal que laboran en distintas áreas y por tal motivo, se exige ser un líder versátil, capaz de influir en la forma de realizar dichas funciones que se le asignen a los subordinados, generando que su equipo de trabajo ejecute su labor integralmente y lograr así el cumplimiento de las metas planteadas.

Así mismo, para ellas es fundamental contar con la capacidad de tomar decisiones idóneas, trabajar en equipo, tener creatividad, poseer una actitud investigativa y tener dominio de las TIC's, para estar a la vanguardia de las exigencias laborales actuales.

**Tabla 14**  
*Actitudes que poseen las mujeres en cargos directivos*

Actitud	Frecuencia	Porcentaje
Todas	4	29%
Empatía, persistencia, y seguridad	2	14%
Honestidad	1	7%
Seguridad	1	7%
Persistencia	1	7%
Imparcialidad	1	7%
Persistencia, honestidad y seguridad	1	7%
Empatía, honestidad, seguridad, imparcialidad	1	7%
Empatía, persistencia, Honestidad y seguridad	1	7%
Empatía y honestidad	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a las actitudes que consideran deben tener las mujeres en cargos directivos del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 13.** Actitudes que poseen las mujeres en cargos directivos. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Toda persona tiene diferentes actitudes a nivel profesional que pueden ser positivas, neutrales o negativas las cuales a medida que interfieren en el cargo de dirección, proyectan en cada mujer en cargo directivo una debilidad o una fortaleza influyendo directamente en su conducta laboral y en su percepción de los escenarios que se presenten; acentuando que el mercado laboral es exigente y por tanto se debe contar con actitudes que lo hagan un factor

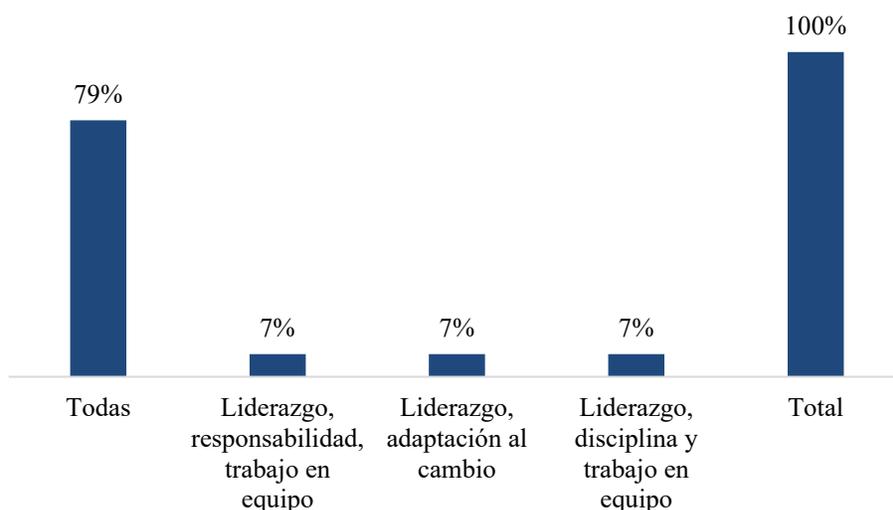
diferenciador entre los demás como lo señala la tabla catorce (14) donde se evidencia que el veintinueve por ciento (29%) cuenta con todas las actitudes allí mencionadas, características que cada una considera que posee.

**Tabla 15**

*Factores de éxito de las mujeres en cargos directivos*

Factores de éxito	Frecuencia	Porcentaje
Todas	11	79%
Liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo	1	7%
Liderazgo, adaptación al cambio	1	7%
Liderazgo, disciplina y trabajo en equipo	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a los factores de éxito que han influido en las mujeres en cargos directivos del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 14.** Factores de éxito de las mujeres en cargos directivos. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Los factores de éxito son piezas claves que permiten alcanzar los objetivos que cada mujer en cargo directivo se traza, favoreciendo la consecución de estos y procurando mantener la eficacia durante todo el proceso. Es por ello, que las mujeres en las empresas del sector financiero aluden que el liderazgo, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la disciplina y la

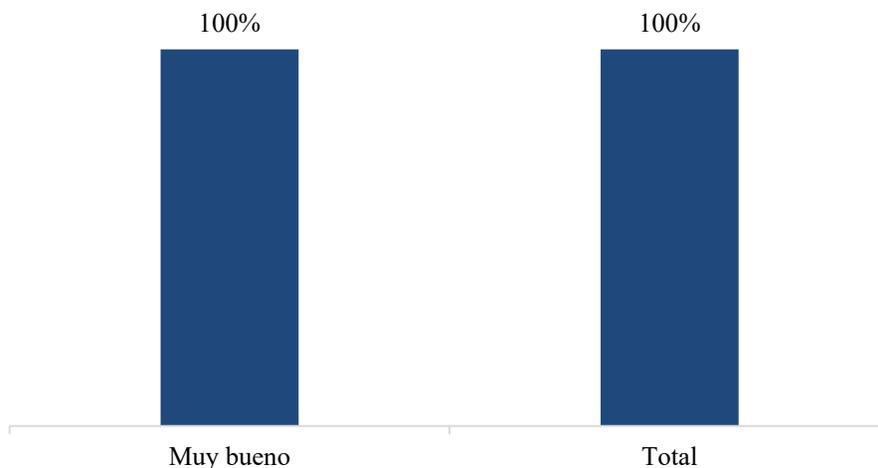
adaptación al cambio son elementos distintivos para ejercer su labor, respondiendo con un setenta y nueve por ciento (79%) que todos son componentes favorecedores en su éxito profesional.

**Tabla 16**

*Desempeño de la mujer en las empresas*

<b>Desempeño de la Mujer</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bueno	14	100%
<b>Total</b>	14	100%

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a la percepción que tienen las mujeres en cargos directivos sobre el desempeño de la mujer en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 15.** Desempeño de la mujer en las empresas. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

La mujer se caracteriza por las aptitudes y actitudes que asumen para reaccionar frente al entorno en el cual ejercen un rol o una labor, puesto que consideran que es necesario tener el conocimiento para realizar sus funciones y que el desempeño de estas mejore cada día esperando que sus conductas y decisiones afecten positivamente sus procesos. Es por esto que el ciento por ciento (100%) de la población encuestada, afirma que el desempeño de las mujeres dentro de las organizaciones es calificado como muy bueno, debido a que cada una de ellas están capacitadas

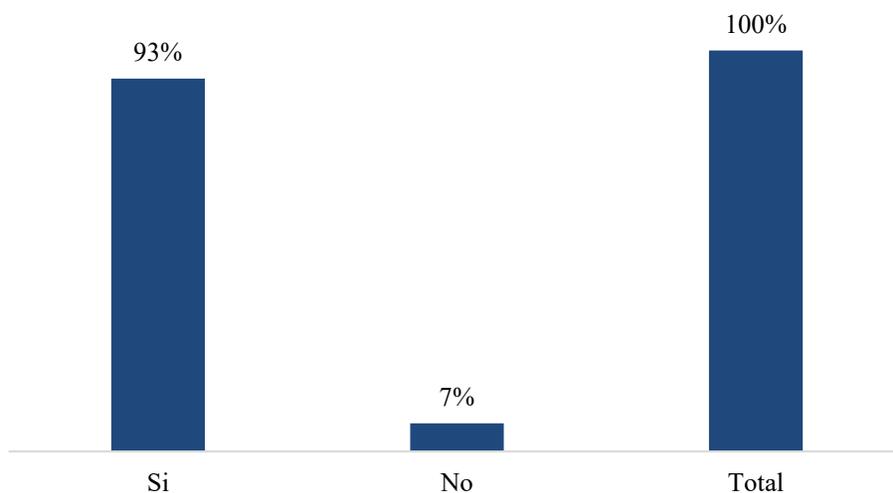
para ejecutar cada actividad asignada con la mejor disponibilidad e interés, siendo congruentes con su criterio propio.

**Tabla 17**

*Autorrealización*

<b>Autorrealización</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	13	93%
No	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a la opinión que tienen las mujeres en cargos directivos sobre la contribución a la autorrealización de sus empleados por parte de las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 16.** Autorrealización. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

La autorrealización conlleva a un crecimiento personal pues es la satisfacción de alcanzar y cumplir metas. Con respecto a esto, el noventa y tres por ciento (93%) de las mujeres objeto de estudio consideran que los bancos y cooperativas pertenecientes al sector financiero, contribuyen a que sus empleados crezcan en los aspectos profesionales y personales apoyando a que cada uno cumpla a cabalidad su propósito de vida, reafirmando el interés que tienen por sus colaboradores y además favorecer directamente al desarrollo integral de cada empresa, invirtiendo en su capital humano.

**Diagnóstico de la caracterización del perfil ocupacional de las mujeres en cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña.** Obtenida toda la información y su respectivo análisis se puede deducir que las empresas del sector financiero tanto los bancos y las cooperativas pertenecientes a este, exigen un perfil ocupacional integral de cada persona que desee ser parte de su entidad; requiriendo que cumpla con los parámetros determinados por cada organización. En relación a la teoría de las habilidades básicas directivas de Katz, el éxito de un directivo está en la forma como desarrolla sus funciones, el trato que ofrece y su comunicación con las demás personas, así como el manejo de las circunstancias, sus características en la manera de actuar y como presenta alternativas para la solución de problemas. El desempeño es el resultado de las habilidades que el directivo adquiere y como las utiliza en pro de obtener resultados positivos. Al mismo tiempo, una habilidad se define como la destreza de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado (Chiavenato I. , 2017).

Ahora bien, las entidades financieras tiene como condición para poder ser parte de los cargos de dirección estar preparado académicamente, apoyándose principalmente en el pregrado y la especialización destacando que las mujeres encuestadas tienen un compromiso hacia la gestión del conocimiento para su desempeño directivo. Por otro lado, se exige tener en el curriculum experiencia laboral contemplando que cada una de las mujeres en los diferentes cargos tiene una gran trayectoria, que en su mayoría la han obtenido dentro de la misma empresa debido a que cada una de ellas ha ido escalando desde los cargos operativos hasta llegar a los cargos de dirección, contribuyendo a tener un mayor conocimiento de cada proceso y así tener criterio para la toma de decisiones dependiendo de la necesidad que tengan sus colaboradores.

Del mismo modo, las mujeres que ejercen estos cargos cuentan con diferentes habilidades y talentos para ser las personas idóneas en el cargo y en el entorno laboral. Según Katz, existen tres habilidades fundamentales para el desempeño directivo exitoso: técnica, humana y conceptual. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer es decir, con base al conocimiento aplican técnicas conectadas con el trabajo. Las habilidades humanas determinan la facilidad con que se comunican interpersonal y grupalmente preponderando la motivación y la resolución de conflictos. En tercer lugar se encuentran las habilidades conceptuales que están directamente relacionadas con el pensamiento y el razonamiento para la búsqueda de alternativas a la hora de solucionar problemas. Cabe mencionar que una de las encuestadas manifestó que aunque las habilidades y los talentos son importantes estos nos son indispensables puesto que cualquier otra persona puede reemplazar dichas destrezas (Chiavenato I. , 2017).

Se debe agregar que las competencias preponderantes son el liderazgo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones ya que estas mujeres señalaron que estas competencias permiten tener un acercamiento efectivo y directo con cada persona que debe relacionarse dentro de la entidad financiera, siendo estas características necesarias para asumir puestos de mayor jerarquía. Así mismo, es necesario que posean actitudes distintivas a la hora de realizar cada tarea o función asignada las cuales definen su conducta laboral y su percepción de los escenarios que se presenten, teniendo la capacidad de ser totalmente imparciales en las decisiones que allí se tomen.

También la responsabilidad, la adaptación al cambio y la disciplina, son factores de éxito que representan el papel de la mujer dentro de las empresas para que el desempeño de estas sea

excepcional, reconociendo su importancia en el talento humano. En consecuencia, las empresas del sector financiero aportan a que cada una cumpla con su proyecto de vida favoreciendo su crecimiento personal y profesional generando la autorrealización del empleado de modo que la gestión del talento motiva y retiene a sus colaboradores, consiguiendo así trabajadores plenos y comprometidos considerándose una ventaja competitiva a nivel organizacional.

En la actualidad para acelerar el desarrollo sostenible en las comunidades y de igual forma en las empresas, se busca empoderar a las mujeres y promover la igualdad de género por medio del objetivo cinco (5) de la agenda 2030, donde se plasma el deseo de garantizar el acceso a un empleo remunerado entre hombres y mujeres erradicando la discriminación en la toma de decisiones en el ámbito público. Es por esto que este tema ha venido tomando fuerza en cada una de las entidades públicas y privadas fortaleciendo los escenarios en que la mujer se desarrolle como persona y profesional.

En definitiva, se tiene como resultado un efecto multiplicador que conlleva a un crecimiento económico, observándose que el papel de la mujer ha sido tomado en cuenta en el mercado laboral, demostrándose su efectividad y compromiso en el rol que desarrolle. Convirtiéndose en agentes esenciales para las empresas y haciéndolas parte fundamental del talento humano, ya que participan empáticamente en los procesos de quienes dirigen, son determinadas para pensar, actuar y decidir destacando su capacidad de orientar personas, manteniendo actitudes comunicativas y definiendo su papel como un potencial de riqueza para las organizaciones (Naciones Unidas , 2018).

### 4.3 Conocer los criterios de gestión de vinculación laboral que condicionan el papel de la mujer en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña

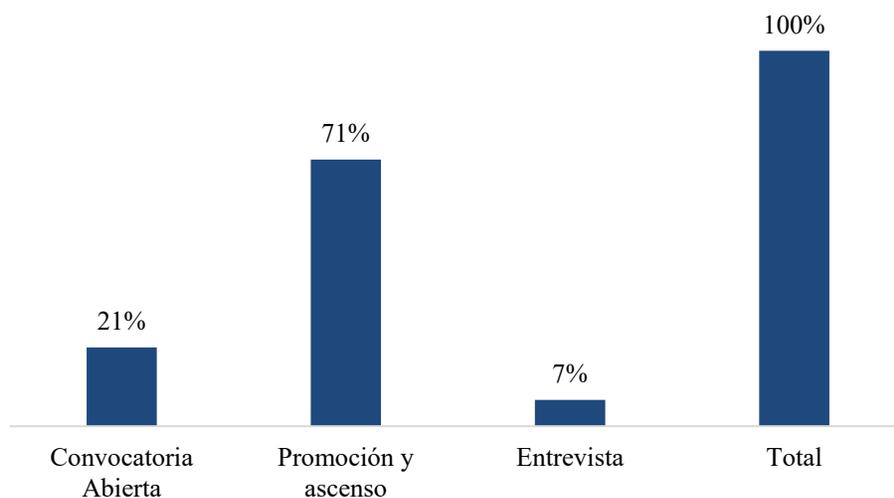
A continuación se presenta información sobre los criterios de gestión de vinculación laboral que condicionan el papel de la mujer en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña, respondiendo al tercer objetivo con base en los procesos de como obtuvieron el cargo, la importancia de la mujer en las entidades financieras, la igualdad salarial, el trato diferente entre hombres y mujeres, los obstáculos que han enfrentado en su trayectoria laboral, la igualdad de posibilidades, la responsabilidad familiar, la opinión y percepción de la mujer y para finalizar, los criterios como la edad, género, profesión, familia, y experiencia.

**Tabla 18**

*Proceso con el que obtuvo el cargo*

<b>Obtuvo el cargo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Convocatoria Abierta	3	21%
Promoción y ascenso	10	71%
Entrevista	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a la forma en que obtuvieron el cargo las mujeres en cargos directivos de las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 17.** Proceso con el que obtuvo el cargo. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

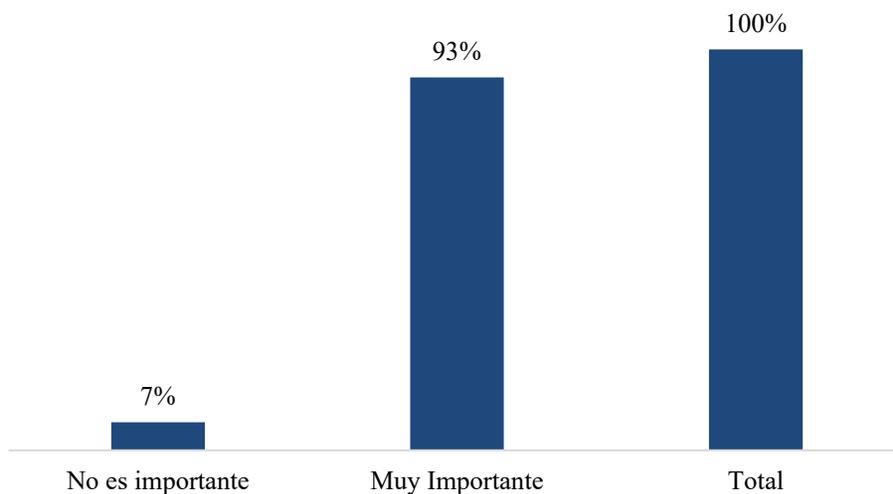
Gran parte de la población encuestada manifestó que el cargo que actualmente ocupan fue por ascenso señalando que en la empresa se hace un proceso de evaluación de cada empleado donde muestre la capacidad y el conocimiento que tenga para ejercer un cargo perteneciente a un nivel jerárquico más alto en donde la toma de decisiones y las actitudes juegan un papel fundamental. Por otro lado, algunas mujeres expresaron que el cargo que obtuvieron fue gracias a una convocatoria en donde demostraron su competitividad asumiendo responsabilidades con capacidad de desempeño.

**Tabla 19**

*Importancia de la mujer en las empresas del Sector Financiero*

<b>Importancia de la mujer</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No es importante	1	7%
Muy Importante	13	93%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a la importancia que tienen las mujeres en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 18.** Importancia de la mujer en las empresas del Sector Financiero. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

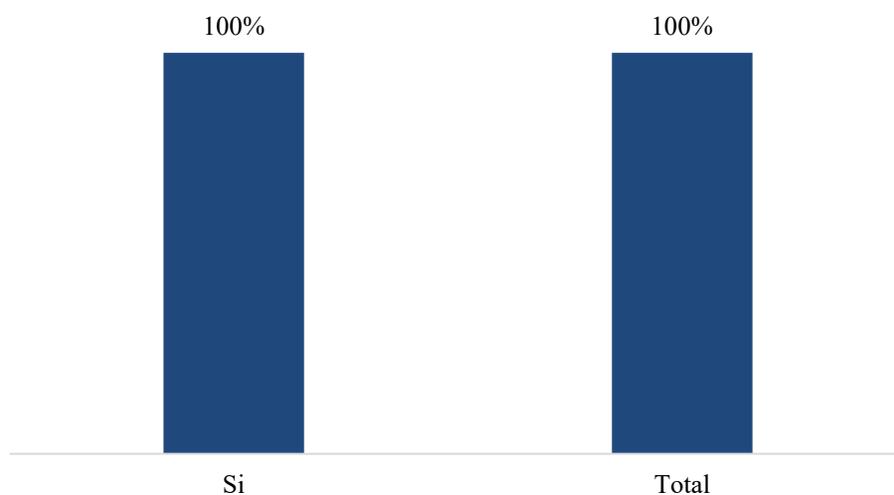
Respecto a la importancia de la mujer en el sector financiero aseguraron que las organizaciones en la cual laboran les dan gran valor al rol que ellas realizan, pues el género

femenino se caracteriza por ser responsable y por tener otra mirada a las circunstancias que puedan darse en cada escenario en el que se encuentren, manifestando que la mujer tiende a ser participativa e incluyente. Pero ajeno a esto, una de las encuestadas responde que la mujer no es parte importante en la empresa de la que hace parte, puesto que siente que no ha podido participar en procesos de su interés, ya que se ha sentido excluida.

**Tabla 20**  
*Igualdad salarial en las empresas del sector financiero*

	<b>Igualdad Salarial</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si		14	100%
<b>Total</b>		14	100%

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a la percepción que tienen las mujeres en cargos directivos sobre la igualdad salarial en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 19.** Igualdad salarial en las empresas del Sector Financiero. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

En lo que concierne a la remuneración, las mujeres señalaron que no existe desigualdad salarial entre hombres y mujeres, afirmando que el salario que reciben es justo para el cargo ejercido. Una de las encuestadas menciono que independientemente de que su sexo sea

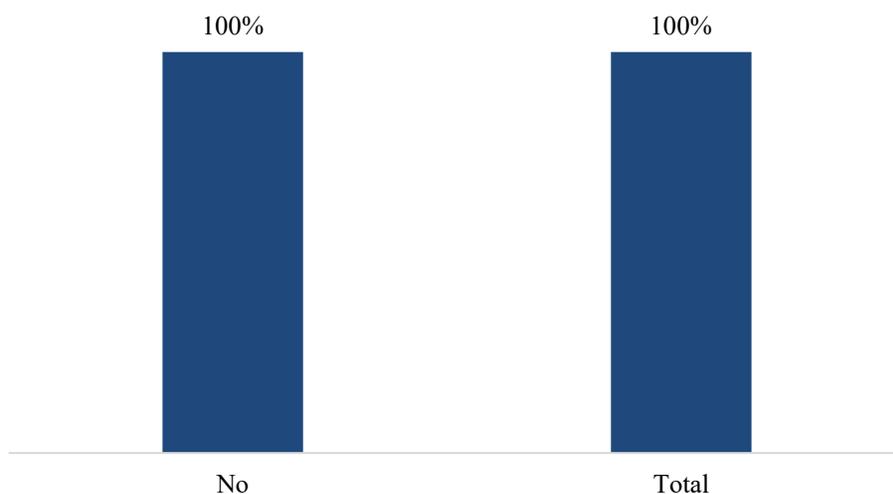
masculino o femenino la empresa en la que trabaja no tiene preferencia de género para determinar el salario, pues prevalece la igualdad salarial en el sector financiero permitiendo un empleo estable y seguro para todos.

**Tabla 21**

*Percepción del trato diferente entre hombres y mujeres*

<b>Trato diferente H/M</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	14	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a la percepción que tienen las mujeres en cargos directivos sobre el trato diferente entre hombres y mujeres en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 20.** Trato diferente entre hombres y mujeres en las empresas del Sector Financiero. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

En cuanto al tema del trato diferente que reciben las mujeres estas argumentaron que no es desigual pues aseguran que dentro de la entidad financiera todo el equipo de trabajo es tratado del mismo modo recalcando, que cada persona que hace parte de la empresa reconoce la importancia de la diversidad del capital humano principalmente el valor de las competencias

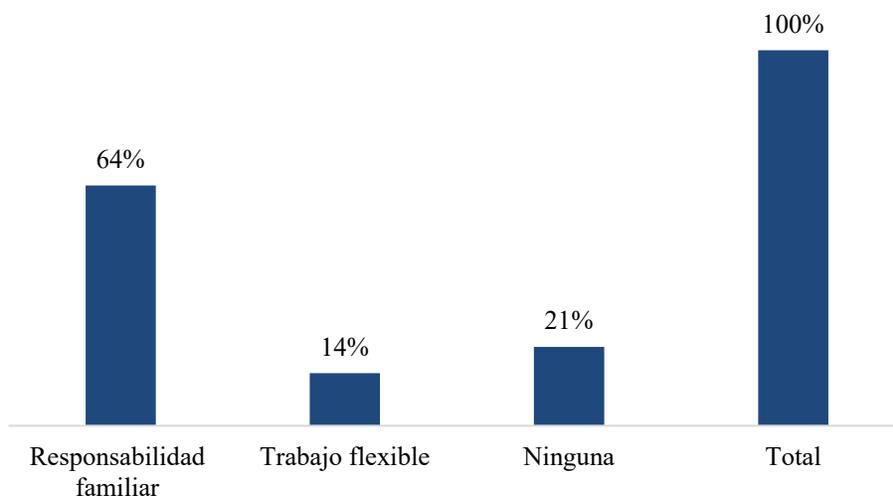
humanas independientemente del sexo. Además, acentuaron su papel frente al cambio que deben construir generando relaciones profesionales donde se reconozca su importancia.

**Tabla 22**

*Obstáculos que han enfrentado en su trayectoria laboral en comparación con los hombres*

<b>Obstáculos como mujer</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Responsabilidad familiar	9	64%
Trabajo flexible	2	14%
Ninguna	3	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a los obstáculos que han enfrentado en su trayectoria laboral en comparación con los hombres las mujeres en cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 21.** Obstáculos que han enfrentado en su trayectoria laboral en comparación con los hombres. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Los obstáculos que han enfrentado en su trayectoria laboral las mujeres objeto de estudio, son principalmente la responsabilidad familiar y el trabajo flexible puesto que señalaron que ellas están directamente relacionadas con el rol doméstico, exigiéndoles que aparte de cumplir con la responsabilidad de las actividades laborales deben cumplir con las familiares, lo cual ha obstaculizado de cierta forma su participación en el trabajo y además la percepción que tienen de ellas en el entorno laboral, declarando que en las entidades financieras en la que trabajan debe

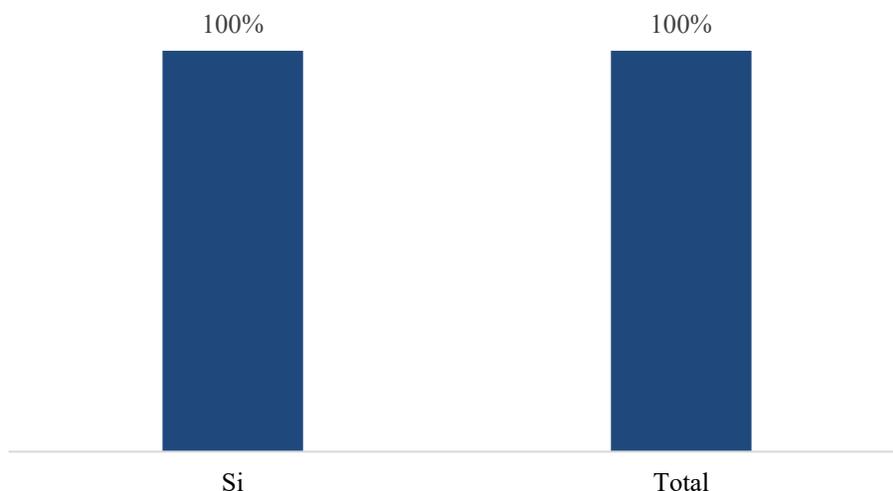
existir un trabajo flexible ayudando así a cumplir con cada una de las responsabilidades que han asumido, permitiendo que haya una verdadera transformación organizacional frente al tema.

**Tabla 23**

*Igualdad de posibilidades entre hombres y mujeres en el proceso de ascenso*

<b>Igualdad de posibilidades entre hombres y mujeres</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100%
<b>Total</b>	14	100%

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a la perspectiva que tienen las mujeres en cargos directivos sobre la igualdad de posibilidades entre hombres y mujeres en el proceso de ascenso en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 22.** Igualdad de posibilidades entre hombres y mujeres en el proceso de ascenso. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

La igualdad de posibilidades en el proceso de ascenso entre hombres y mujeres es equitativo. Según las mujeres encuestadas este panorama respecto a la igualdad se debe a que su participación actual es activa en los diferentes escenarios económicos, políticos y sociales; pero que evidentemente es necesario seguir trabajando en pro de estas posibilidades, mejorando la educación y transformando la cultura. Expresaron de igual forma, que el acceso a la formación profesional y a una remuneración justa conduce a una mayor estabilidad laboral y a un mayor

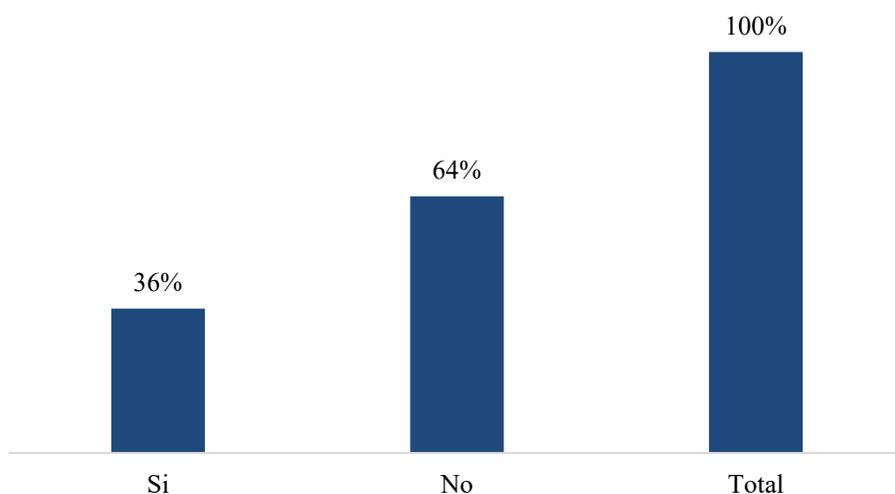
compromiso por parte de cada empleado, generando así un mayor índice de oportunidades para los trabajadores.

**Tabla 24**

*La responsabilidad familiar como impedimento en el progreso de las mujeres*

<b>Responsabilidad familiar</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	36%
No	9	64%
<b>Total</b>	14	100%

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a la percepción que tienen las mujeres en cargos directivos sobre las responsabilidades familiares como impedimento para el progreso en sus respectivos cargos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 23.** La responsabilidad familiar como impedimento en el progreso de las mujeres. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

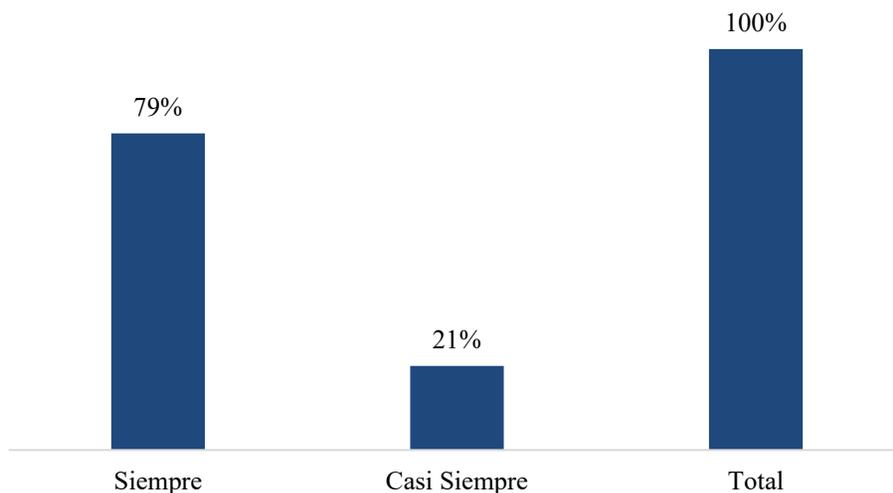
La responsabilidad familiar generalmente juega un papel determinante en el progreso de las mujeres en cargos directivos debido a que se convierte en un impedimento, por lo que la compatibilidad entre el trabajo y el hogar se convierte en un factor determinante para mantener el empleo y cargo que tienen actualmente. Por lo cual, una de ellas expresó que la responsabilidad familiar no le permitió acceder a un mejor cargo y a una mejor calidad de vida pues al aceptar este cargo le exigía trasladarse de ciudad.

**Tabla 25**

*Cuanto se considera la opinión de la mujer y que libertad tiene para manifestarla*

<b>Opinión de la Mujer</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	11	79%
Casi Siempre	3	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a la percepción que tienen las mujeres en cargos directivos sobre la libertad de manifestar su opinión y cuanto las consideran en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 24.** Cuanto se considera la opinión de la mujer y que libertad tiene para manifestarla. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

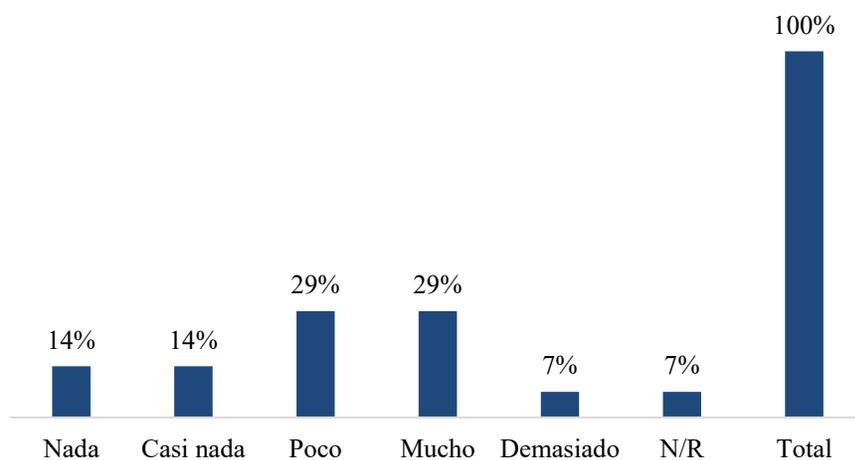
La opinión de la mujer y la libertad que tiene para manifestar su percepción es considerada siempre y casi siempre en las entidades financieras que hacen parte de la investigación, expresaron que cuando están directamente relacionadas con los procesos y la toma de decisiones, su opinión es fundamental ya que se caracterizan por tener la habilidad de comunicarse y relacionarse laboralmente, entendiendo que su opinión es válida cuando es necesaria, exigida o requerida.

**Tabla 26**

*Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la edad*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada	2	14%
Casi nada	2	14%
Poco	4	29%
Mucho	4	29%
Demasiado	1	7%
N/R	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a los criterios de vinculación laboral que condicionan a las mujeres para adquirir un cargo en relación a la edad en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 25.** Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la edad. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

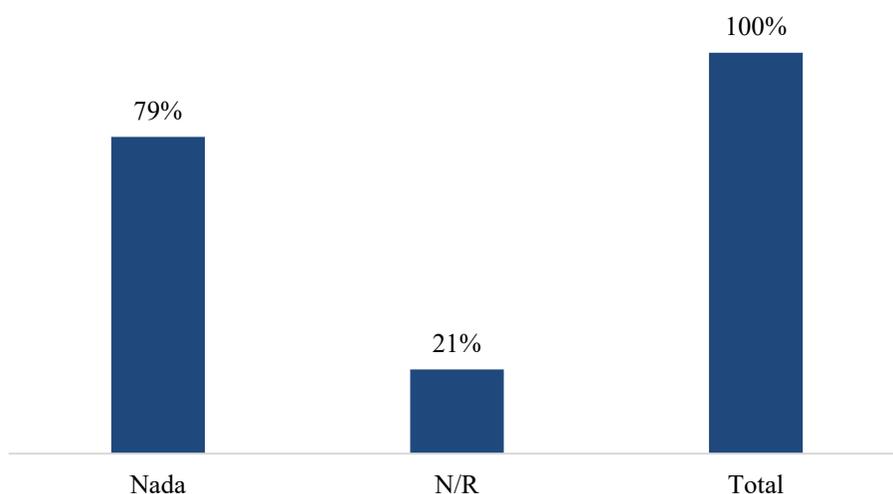
La edad a la hora de ser contratado en algunas entidades del sector financiero es un requisito importante dado que en algunas organizaciones la edad para poder entrar a ser parte del equipo de trabajo es hasta los veintisiete (27) años por lo tanto, las mujeres afirmaron que la edad condiciona a la mujer. Por otra parte, hay empresas que no tienen en cuenta la edad al momento de ser escogido, ya que le dan poca importancia a esa variable de vinculación.

**Tabla 27**

*Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación al género*

<b>Genero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada	11	79%
N/R	3	21%
<b>Total</b>	14	100%

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a los criterios de vinculación laboral que condicionan a las mujeres para adquirir un cargo en relación al género en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 26.** Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación al género. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

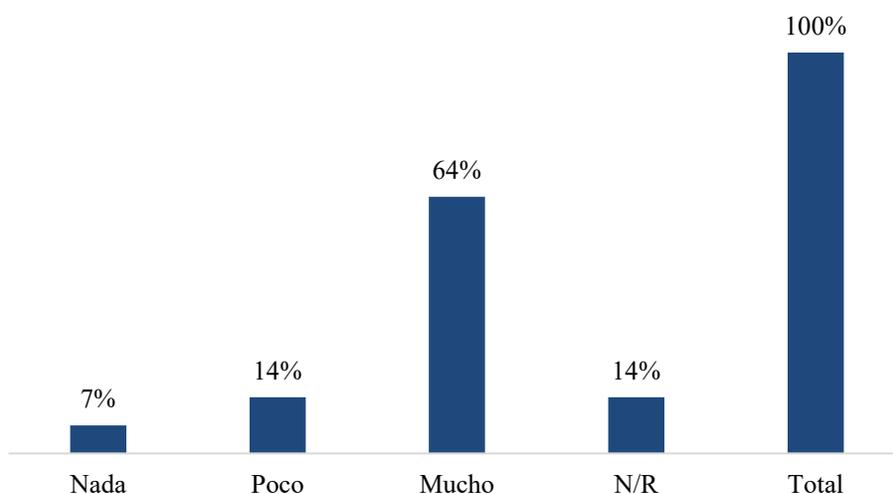
En relación al género las empresas no tienen ninguna exigencia frente a este factor, pues observan más las capacidades implícitas de las buenas relaciones y los talentos que tenga la persona que al grupo al que pertenecen evidenciándose que la integración de las mujeres a las entidades financieras ha sido un proceso constante que ha incentivando y facilitando su participación laboral.

**Tabla 28**

*Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la profesión*

<b>Profesión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada	1	7%
Poco	2	14%
Mucho	9	64%
N/R	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a los criterios de vinculación laboral que condicionan a las mujeres para adquirir un cargo en relación a la profesión en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 27.** Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la profesión. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

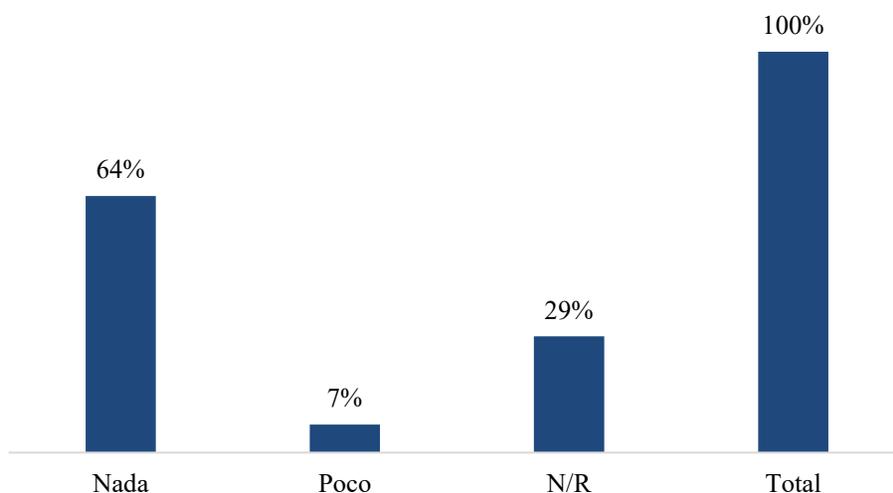
A propósito de la profesión, el sector financiero valora la empleabilidad de personas con un nivel académico alto. Según las mujeres encuestadas, la utilidad de los conocimientos, habilidades y destrezas obtenidas durante una carrera profesional o una especialización, aumenta las posibilidades laborales y además contribuyen al desarrollo integral del cargo que estén ejerciendo dentro de la organización permitiéndoles interactuar y abrir puertas para nuevas oportunidades.

**Tabla 29**

*Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la familia*

<b>Familia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada	9	64%
Poco	1	7%
N/R	4	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla presenta datos que corresponden a los criterios de vinculación laboral que condicionan a las mujeres para adquirir un cargo en relación a la familia en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto



**Figura 28.** Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la familia. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

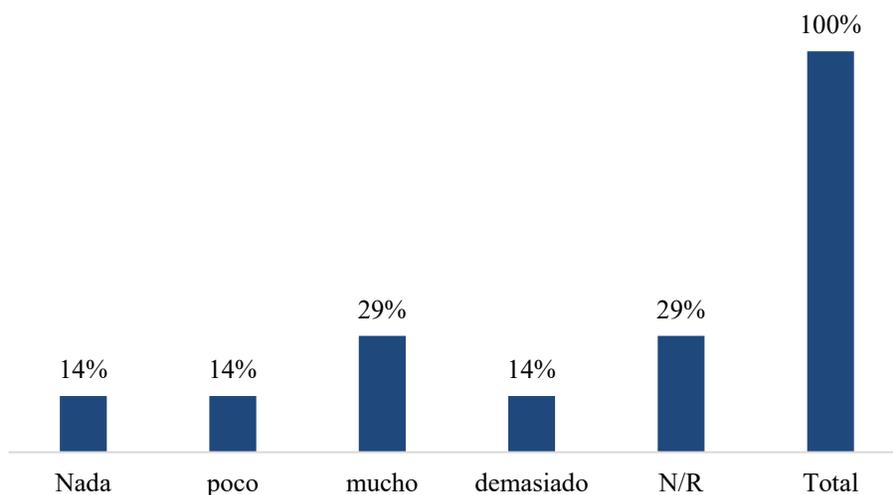
La familia como criterio de vinculación laboral según las mujeres encuestadas, no las condicionan para adquirir un cargo en las entidades financieras. Pero ajeno a esto, apuntan que aunque inicialmente no se tenga en cuenta en el proceso de ascenso si es un factor limitante pues al aumentar sus responsabilidades laborales éstas no les permite tener una compatibilidad con las obligaciones familiares.

**Tabla 30**

*Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la experiencia*

<b>Experiencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada	2	14%
poco	2	14%
mucho	4	29%
demasiado	2	14%
N/R	4	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta datos que corresponden a los criterios de vinculación laboral que condicionan a las mujeres para adquirir un cargo en relación a la experiencia en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña.  
Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.



**Figura 29.** Criterios de vinculación laboral que condicionan a la mujer para adquirir un cargo en relación a la experiencia. Fuente: Encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Continuando con los criterios de vinculación, la importancia que le otorga el sector financiero a la experiencia laboral se encuentra en un escenario dividido dado que las mujeres señalaron que por un lado es un limitante para acceder a cargos de alto rango y por otro, no es considerado un determinante para poder ser parte de la entidad pues la experiencia se va adquiriendo dentro de esta.

**Diagnóstico del conocimiento de los criterios de gestión de vinculación laboral que condiciona el papel de la mujer en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña.** Tomando en consideración todo lo mencionado, se responde el tercer objetivo con base a los criterios de gestión de vinculación laboral que condicionan el papel de la mujer en el sector financiero de la ciudad de Ocaña y se sustenta con la teoría de los roles directivos de Henry Mintzberg. Esta teoría expresa que los roles de dirección involucran un manejo de situaciones difíciles e impredecibles incluyendo adoptar diferentes roles en situaciones distintas; se necesita tener la capacidad de un correcto desempeño que lleve a los resultados esperados. Por tal motivo, Mintzberg en su teoría señala tres grandes áreas: las relaciones interpersonales, las cuales abarcan las conductas alrededor de las personas, los roles informativos y por último la toma de decisiones que es parte esencial de la realidad de un directivo (El Bulli, 2017).

De lo anterior se puede decir que las empresas tienen como criterio principal para elegir sus colaboradores, los procesos de evaluación interno de cada empleado donde muestren la capacidad y el conocimiento que tengan para ejercer un cargo perteneciente a un nivel jerárquico más alto; en donde la toma de decisiones y las actitudes son de suma importancia es decir, la entidad le da la oportunidad de ascenso a cada miembro logrando así que haya un nivel de superación mayor para alcanzar un puesto superior. De igual forma, la convocatoria abierta es otra alternativa que existe, puesto que las personas que estén preparadas pueden demostrar su competitividad asumiendo responsabilidades con capacidad de desempeño y que abarquen conductas que estén direccionadas al cargo al que se presentan.

Del mismo modo, las organizaciones en la cual laboran les dan valor a las mujeres que hacen parte de estas entidades pues el género femenino se caracteriza por ser responsable y por tener otra mirada a las circunstancias que puedan darse en cada escenario en el que se encuentren. El área de la toma de decisiones de la teoría de Mintzberg, menciona el rol de gestor de anomalías y crisis, en el que se actúa ante escenarios inesperados, demostrando que su capacidad para responder, comprender, regular y enfrentar situaciones de este tipo es idónea. Con base en esto, el papel de la mujer dentro de las entidades financieras es catalogado como esencial e indispensable (El Bulli, 2017).

En cuanto a la igualdad salarial las mujeres señalaron que la remuneración que reciben es justa para el cargo que ejercen actualmente. Manifestaron que no existe desigualdad salarial entre hombres y mujeres pues prevalece la igualdad de remuneración en el sector financiero, permitiendo un empleo estable y seguro para todos. Por otro lado, el tema del trato diferente que reciben las mujeres no es distinto, pues aseguran que dentro de la entidad todo el equipo de trabajo es tratado de la misma forma recalando que cada persona que hace parte de la empresa reconoce la importancia de la diversidad del capital humano principalmente el valor de las competencias humanas, independientemente del sexo.

Así mismo, los obstáculos que han enfrentado en su trayectoria laboral las mujeres objeto de estudio son principalmente la responsabilidad familiar y el trabajo flexible puesto que señalaron que ellas están directamente relacionadas con el rol doméstico, exigiéndoles que aparte de cumplir con la responsabilidad de las actividades laborales deben cumplir con las

familiares, lo cual ha obstaculizado de cierta forma su participación en el trabajo y además la percepción que tienen de ellas en el entorno laboral.

Por lo que se refiere a la igualdad de posibilidades en el proceso de ascenso entre hombres y mujeres fue determinado como equitativo, indicando que este panorama respecto a la igualdad se debe a que su participación actual es activa en los diferentes escenarios económicos, políticos y sociales pero que evidentemente es necesario seguir trabajando en pro de estas posibilidades mejorando la educación y transformando la cultura. Igualmente, la responsabilidad familiar juega un papel determinante en el progreso de las mujeres en cargos directivos debido a que se convierte en un impedimento por lo que la compatibilidad entre el trabajo y el hogar se convierte en un factor sustancial para mantener el empleo y el cargo que tienen actualmente.

La opinión de la mujer y la libertad que tiene para manifestar su percepción es considerada siempre y casi siempre en las entidades financieras en las que laboran y que hacen parte de la investigación, puesto que expresaron que cuando están directamente relacionadas con los procesos y la toma de decisiones su opinión es fundamental ya que se caracterizan por tener la habilidad de comunicarse y relacionarse laboralmente. En particular, la categorización de la teoría de roles directivos respecto a las relaciones interpersonales la persona que realiza un rol de líder es esencial ya que influye en otros a través de sus conductas, motivando y creando un equipo. Al mismo tiempo, en referencia a los roles informativos la mujer determina un rol directivo de monitor dado que está constantemente en la identificación de amenazas y la indagación de oportunidades.

Cabe señalar que los criterios de vinculación laboral iniciando con el factor de la edad a la hora de ser contratado en algunas entidades del sector financiero es un requisito importante pero hay empresas que no lo tienen en cuenta al momento de elegir el personal, de ahí que le dan poca relevancia a esa variable de vinculación. En relación al género las empresas no tienen ninguna exigencia frente a este elemento, evidenciándose que la integración de las mujeres a las entidades financieras ha sido un proceso constante que ha incentivado y facilitado su participación laboral.

A propósito de la profesión, el sector financiero valora la empleabilidad de personas con un nivel académico alto gracias a que los conocimientos obtenidos durante una carrera profesional aumentan las posibilidades laborales. Ahora bien, la familia según las mujeres encuestadas no condicionan a la mujer para adquirir un cargo en las entidades financieras pero ajeno a esto, apuntan que aunque inicialmente no se tenga en cuenta en el proceso de ascenso si es un factor limitante pues al aumentar sus responsabilidades laborales éstas no les permite tener una compatibilidad con las obligaciones familiares.

Finalmente, la experiencia laboral se encuentra en un escenario dividido puesto que las mujeres señalaron que por un lado, es un limitante para acceder a cargos de alto rango y por otro lado, no es considerado un determinante para poder ser parte de la entidad, pues la experiencia se va adquiriendo dentro de esta. Después de todo lo expresado, la teoría manifiesta que en el área de la toma de decisiones el asignador de recursos tiene como función principal la distribución del capital humano idóneo, el esquema de las tareas y el tiempo determinado para ellas el cual, es un rol determinante para el éxito de la vinculación laboral dentro de las organizaciones (El Bulli, 2017).

Para concluir, es primordial abarcar el tema de la igualdad de género en relación con los resultados obtenidos, porque al lograr este avance se garantiza el fin de la discriminación contra la mujer. Tomando la dimensión del desarrollo inclusivo y sostenible se proyecta que para el 2030 se haya alcanzado esta igualdad por medio de la adopción de medidas urgentes para eliminar las causas profundas que no permiten avanzar en este tema a nivel mundial.

Actualmente existen muchos países que han optado por mejorar y modificar leyes, normas y decretos que vulneren a la mujer promoviendo activamente este cambio necesario en la sociedad y su cultura. Es así que se han construido y generado espacios donde se busca crear y compartir buenas practicas e implementar programas y políticas públicas para que las mujeres tengan mayor acceso a posiciones de liderazgo en todos los sectores y así trabajar para lograr una paridad salarial.

Con base en esto, Colombia no ha sido la excepción ya que ha creado una iniciativa llamada el sello de equidad laboral “equipares”, donde se certifica, promueve y reconoce las empresas que implemente de manera efectiva el sistema de gestión de igualdad de género, logrando transformaciones culturales y acabar definitivamente con brechas de género que se presenten en su interior. Adicionalmente, el desarrollar y producir estadísticas de género por medio de la investigación, permiten visibilizar las brechas entre hombres y mujeres las cuales evidencian la necesidad de acciones públicas que apunten a cerrarlas tema que es clave para la implementación y seguimiento de la agenda 2030 y sus objetivos.

#### **4.4 Diseñar estrategias para facilitar la incorporación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña**

La presencia de mujeres en cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña ha tenido un auge en los últimos años, evidenciándose la entrada progresiva en este nivel jerárquico de mujeres preparadas para asumir cargos de alta responsabilidad, permitiendo que favorezca la selección de futuras gerentes, subgerentes y directoras; visibilizando las potenciales candidatas.

Los procesos de selección de nuevos directores son claves para la incorporación de la diversidad de género en el talento humano de cada empresa financiera, es por esto que es importante seguir avanzando y fortaleciendo este cambio estructural reconociendo ampliamente con una mirada holística la importancia de la multiplicidad pues se transformara en una ventaja competitiva a nivel organizacional y se convertirá en una estrategia potencial de riqueza, particularmente en la gestión de recursos humanos lo cual puede ser pertinente en todas sus áreas de gestión.

Después de las consideraciones anteriores, se diseñaron estrategias para facilitar la incorporación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña. Donde se describen el objetivo principal, las actividades inmediatas, los recursos y responsables directos, el tiempo estipulado, la meta proyectada y el indicador que valorara todo el proceso; acompañado de la descripción del seguimiento que se le debe realizar a cada estrategia y de igual forma su impacto interno y externo en la organización.

**4.4.1 Estrategia de concurso interno preferencial femenino en la organización.** La estrategia de concurso interno consiste en aumentar las oportunidades profesionales por medio de la participación y el reconocimiento de mujeres preparadas que han adquirido su experiencia laboral dentro de la empresa trabajando en cargos operacionales, a través de la distinción de méritos para su incorporación a cargos de dirección.

El **objetivo** principal de esta estrategia es facilitar la formación de las mujeres dentro de las organizaciones para ampliar las capacidades, talentos y habilidades directivas mediante **actividades** a realizar que se enfoquen en ofrecer a las potenciales candidatas, capacitaciones por intermedio de cursos, seminarios y diplomados, que serán impartidos por el personal competente para instruir sobre el tema de interés. Así mismo, programas virtuales que brinden las instituciones de educación superior, utilizando los **recursos** financieros y las herramientas tecnológicas necesarias para su ejecución, siendo los **responsables** directos de esta estrategia el gerente y el director de talento humano con un **tiempo** estipulado de corto plazo.

En consecuencia, como **meta** proyectada se incrementa la presencia y la participación de las mujeres en puestos directivos pertenecientes a la misma empresa, trabajando de la mano con el número de mujeres reales a cargos directivos y numero de capacitaciones a realizar siendo esto el **indicador** que valorara el proceso. Realizando un **seguimiento** que consiste en supervisar de manera personalizada con los responsables, registrándolo con un reporte de cada actividad y así obtener un **impacto** que fomente la igualdad en los procesos internos de selección y promoción de personal.

**4.4.2 Estrategia de concurso externo direccionado a la mujer en la organización.** La estrategia de concurso externo en la organización busca la promoción e incorporación de la mujer en las empresas del sector financiero a través de una visión amplia e integradora, asegurándose de que se elimine cualquier forma de discriminación en la selección de personal con el **objetivo** principal de incorporar talento femenino de manera exitosa.

Primeramente, se efectúa **actividades** como la creación de un registro de potenciales candidatas para consultar el archivo de hojas de vida, luego se realizan convocatorias a través de los diferentes medios de comunicación masiva y se amplían las fuentes de reclutamiento para facilitar candidaturas femeninas. Los medios de comunicación masiva como lo son la televisión, la radio, la prensa, noticieros locales y páginas web son los **recursos** aliados para llevar a cabo esta estrategia, donde los garantes son el gerente, el director de talento humano y el jefe de comunicaciones de la empresa, siendo estos los **responsables** directos.

Determinado por un **tiempo** de mediano plazo el cual es un periodo justo para avanzar hacia una **meta** de participación más equilibrada cuando se presente una vacante en un puesto de dirección. El **indicador** es el número de candidatas potenciales para el cargo donde el **seguimiento** es el control que tienen los responsables, asegurándose del cumplimiento de los criterios de selección para el ingreso de las aspirantes y permitiendo un **impacto** positivo gracias al ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasionando una importación de nuevas ideas y diferentes enfoques.

**4.4.3 Estrategia de flexibilización laboral en la organización.** La estrategia de flexibilización laboral en la organización se enfoca en establecer medidas de organización y flexibilización del tiempo de trabajo que facilite la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de las mujeres en cargos directivos en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña, con el **objetivo** de implementar la flexibilidad laboral en cargos directivos dirigidos por mujeres.

En este sentido, la **actividad** inmediata es realizar en las diferentes áreas de dirección la capacidad de gestionar sus equipos mediante la autonomía de delegar funciones a sus colaboradores impulsando la capacitación tecnológica, gracias a los **recursos** como lo son los medios tecnológicos destinados en el lugar en el cual se tele trabajara, principalmente dispositivos telefónicos y los computadores portátiles o de mesa.

Los **responsables** serán el gerente, el director de talento humano y el ingeniero de sistemas, con un **tiempo** determinado a corto plazo, donde la **meta** es crear un modelo de trabajo más inclusivo basado en la autogestión, la libertad y la responsabilidad que permita equilibrar mejor su vida profesional y personal, aportando con políticas de responsabilidad social empresarial y así contribuir con la reducción de la contaminación, llevándolo a la practica con las mujeres a optar o realizar el teletrabajo, puesto que esto será el **indicador** que valorara todo el proceso.

Por tanto, es primordial llevar un **seguimiento** a través de un escrito en el que se estipule el tiempo en el que se realizaran los descansos, los momentos concretos en los que el trabajador va

a estar accesible para así evitar una disponibilidad de 24 horas, subiendo a la nube todo lo que se adelantó en el día de teletrabajo y realizar informes que evalúen la progresión y análisis general del proceso, identificando los obstáculos que pueden presentarse, siendo necesario establecer nuevas medidas que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos. Lo anterior, generara un **impacto** que transformara el modelo jerárquico basado en el control a un modelo basado en la confianza y la medición conjunta de resultados, potenciando el uso de herramientas tecnológicas de colaboración e intercambio de documentos generando así un ambiente de trabajo en cooperación.

**4.4.4 Estrategia de transformación en la cultura organizacional.** La estrategia de transformación en la cultura organizacional se conduce a la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones generando un cambio en las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de cada miembro de la empresa del sector financiero. El **objetivo** se orienta en hacer acuerdos de colaboración en las empresas para implantar internamente diversas actuaciones para eliminar los obstáculos que todavía hoy en día limitan la promoción profesional de las mujeres.

Realizando **actividades** sobre la implementación de talleres de sensibilización como la técnica de programación neurolingüística (PNL) en el que se efectúan procesos neurológicos y lingüísticos con el fin de mejorar internamente a cada persona impactando en su relación con los demás y coaching grupal que permita un entrenamiento y aprendizaje integral. Así mismo, diseñando una campaña relacionada con la formación en igualdad de género, donde los **recursos** necesarios es el personal profesional para llevar a cabo los talleres y las herramientas

tecnologías a utilizar. Los **responsables** para ejecutar la estrategia son el gerente y el director de talento humano, determinado por un **tiempo** de mediano plazo.

Por consiguiente, la **meta** es impulsar en los próximos años la presencia y participación de mujeres en cargo directivos con los colaboradores a realizar los talleres los cuales se convierten en el **indicador**, a través de un **seguimiento** que permita un control evaluativo de los resultados inmediatos y futuros detectando las fallas en el proceso y planteando las posibles mejoras, informando periódicamente el panorama de la estrategia implementada. Todo lo anterior para obtener un **impacto** y un mejoramiento de las prácticas dentro de las organizaciones, sensibilizando y concientizando empresarialmente en igualdad de género y comprometiéndose a promocionar libremente a las mujeres en cargos directivos, transformando la percepción que se tiene del rol femenino laboralmente.

#### **4.4.5 Estrategia de creación de convenios con la Universidad Francisco de Paula**

**Santander Ocaña.** La estrategia consiste en reclutar aquellas mujeres egresadas de la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña con la finalidad de incorporarlas a la vida laboral enfocándose en estudiantes que destacaron por su excelente promedio académico y por el proceso investigativo que realizaron en el transcurso de la carrera profesional, con el **objetivo** de facilitar el acceso de mujeres egresadas a puestos de trabajo de mayor responsabilidad, destacando las habilidades directivas, la motivación y la capacidad de liderazgo de cada una.

Posteriormente, la **actividad** elemental es verificar en la base de datos de la universidad mujeres con excelente promedio con el fin de identificar las habilidades y competencias requeridas para el puesto vacante, mediante el **recurso** de la base de datos de la universidad, donde en esta revisión deben estar informados el gerente, el director de talento humano y el rector de la universidad, siendo estos los **responsables** directos que cuentan con un **tiempo** de corto plazo. Es así que se genera una **meta** en la que se ofrece oportunidad laboral a mujeres sin experiencia mejorando su acceso a puestos con un nivel de responsabilidad alto, aun mas conociendo con exactitud el **indicador** con el número de mujeres egresadas de la universidad de los diferentes programas académicos ofertados con un promedio alto.

El **seguimiento** se hace por medio de encuestas de satisfacción y valoración de desempeño, efectuando un acompañamiento para guiar y formar en los diferentes procesos a realizar dentro de la organización, adecuando la realidad de cada empresa así como los procesos internos para conseguirlo, de esta forma se produce un **impacto** en el que se incrementa la incorporación de mujeres egresadas de la universidad a la vida laboral. Reconociendo las empresas financieras que expresen su responsabilidad con la igualdad de oportunidades a través de acciones y prácticas de integración en los procesos de selección, promoción y retribución, avanzando para crear un liderazgo compartido y generando el compromiso global de la empresa con la promoción de la diversidad de género incorporando a mujeres de manera estable y sostenible.

## Capítulo 5. Conclusiones

Se puede concluir que las empresas del Sector Financiero cuentan actualmente con una participación igualitaria en su estructura jerárquica en relación a los cargos directivos, puesto que en la identificación de los cargos ocupados por mujeres, estas poseen el mismo número de cargos en comparación con los hombres en este nivel jerárquico. Además, se evidencio el fortalecimiento de las mujeres en su desarrollo directivo, asumiendo cargos como: Gerente, subgerente, directoras administrativas, operativas, comerciales, de servicios y de sucursal, jefe de servicios, asistente de agencia y analista de crédito, estas dos últimas también cumplen con funciones de dirigir y delegar. Con lo anterior, es importante resaltar que el sector financiero ha cumplido directa e indirectamente con el objetivo cinco (5) de los ODS sobre la igualdad de género, permitiendo el derecho a trabajar y a ser tratados por igualdad de condiciones sin importar el género, siendo esto pilar fundamental para un desarrollo sostenible dentro de las organizaciones, trabajando en pro de su fortalecimiento, en donde este se convierte en una ventaja competitiva, fomentando así el empoderamiento de la mujer y la libertad de tomar decisiones.

Luego de analizar los resultados obtenidos, se puede deducir que los bancos y cooperativas del Sector Financiero exigen un perfil ocupacional integral de las mujeres que ocupan cargos directivos, requiriendo que cumplan con los parámetros determinados por cada empresa los cuales, son de suma importancia para poder ejercer dicho cargo. Como condición principal deben estar preparadas académicamente especialmente contar con un pregrado y una especialización de igual forma, contar con experiencia, acentuando que las mujeres encuestadas tienen un

compromiso hacia la gestión del conocimiento para su desempeño directivo, permitiendo así que sus habilidades y talentos sean distintivos a la hora de realizar cada tarea o función asignada. Igualmente, deben tener la competencia de liderazgo, trabajo en equipo y la toma de decisiones, puesto que contribuye a que haya un éxito en la realización de los objetivos propuestos por la organización.

En cuanto a los criterios de gestión de vinculación laboral que condicionan el papel de la mujer, se evidencia que las empresas financieras permiten el ascenso, logrando así que haya un nivel de superación mayor dentro de la entidad para lograr obtener un puesto superior según su estructura organizacional por otro lado, la convocatoria abierta es otra alternativa que existe puesto que las personas que estén preparadas pueden demostrar sus actitudes y competitividad. Así mismo, se observó que los obstáculos que han enfrentado en su trayectoria laboral son la responsabilidad familiar y el trabajo flexible lo cual les exige que aparte de cumplir con la responsabilidad laboral deben cumplir con sus obligaciones familiares. Por lo que se refiere a la igualdad de posibilidades en el proceso de ascenso entre hombres y mujeres fue determinado como equitativo del mismo modo, contar con una carrera profesional aumenta las posibilidades laborales no obstante, la edad es uno de los factores que supeditan a la mujer debido a que este es un requisito en algunas organizaciones para poder ser parte de estas, pero ajeno a esto las mujeres que ocupan cargos de dirección son tratadas por igual. Demostrándose que la integración de las mujeres a las entidades financieras ha sido un proceso constante que ha incentivado y facilitado su participación laboral.

Por último, el Sector Financiero debe articular acciones estratégicas como son las convocatorias internas y externas direccionadas a las mujeres para ocupar cargos directivos, con el fin de aumentar las oportunidades profesionales por medio de la participación y el reconocimiento de mujeres preparadas, permitiendo la promoción e incorporación de la mujer en las empresas del sector financiero a través de una visión amplia e integradora , desde luego establecer medidas de organización y flexibilización del tiempo de trabajo que facilite la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, también una transformación en la cultura organizacional orientándose al crecimiento y sostenibilidad de la empresa para eliminar los obstáculos que todavía hoy en día limitan la promoción profesional de las mujeres. Para terminar, es importante crear un convenio con la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, con el objetivo de favorecer el reclutamiento de mujeres que se destacaron por su excelente promedio académico y por el proceso investigativo que realizaron en el transcurso de la carrera profesional, proporcionando el acceso de mujeres egresadas a puestos de trabajo de mayor responsabilidad, conllevando a un modelo sostenible.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Primeramente se recomienda al Sector Financiero seguir fomentando la incorporación de mujeres a cargos directivos de manera estable y sostenible, continuando con una participación igualitaria en su estructura jerárquica, verificándose que la participación sea activa por parte de la mujeres en cargos de alta responsabilidad esenciales para el buen funcionamiento de las empresas el cual, les permita contar con una sostenibilidad en el tiempo en el cargo asignado. Demostrando que su presencia es fundamental en espacios directivos que requieren poder y decisión; fortaleciendo las potencialidades de la mujer y promoviendo su desarrollo directivo. Además, proyectando en los demás sectores de la ciudad de Ocaña la igualdad de género y afianzando organizacionalmente el Desarrollo Sostenible, generando una mejor calidad de vida de las mujeres en la ciudad de Ocaña.

Por otro lado, fortalecer el perfil ocupacional de cada mujer que ocupa cargo directivo en las empresas financieras, comprometiéndose hacia la gestión del conocimiento, invirtiendo en su capital humano y mejorando su desempeño profesional, facultándolas para trabajar con un nivel de compromiso, eficiencia y eficacia obtenida a través del tiempo y el saber, estimulando así su participación, contribuyendo a que propongan e innoven colectivamente, logrando que ejecute su labor integralmente generando el cumplimiento de las metas planteadas. Comprendiendo que todos son componentes favorecedores, reafirmando el interés que tienen por sus colaboradores y así, beneficiar directamente al desarrollo integral de cada empresa, convirtiéndose en una ventaja única y sostenible a nivel organizacional en el Sector Financiero de la ciudad de Ocaña, logrando

así que estas entidades sean referentes como factor diferenciador, teniendo una visión transformadora.

Igualmente, ser más dúctil a la hora de vincular a mujeres en cargos directivos, puesto que en las entidades financieras en la que trabajan deben ofrecer un trabajo flexible, ayudando así a cumplir con cada una de las responsabilidades que han asumido, permitiendo que haya una verdadera transformación organizacional frente al tema, compatibilizando las responsabilidades laborales con las obligaciones familiares. Así mismo, que el criterio de la edad no sea un factor condicionante para ser parte de la empresa, pues es necesario seguir trabajando en pro de estas posibilidades generando así un mayor índice de oportunidades para los trabajadores, lo cual debe ser un proceso constante que incentive y facilite su participación laboral. A la vez, se recalca que cada persona que hace parte de la empresa debe reconocer la importancia de la diversidad del capital humano, principalmente el valor de las competencias humanas, independientemente del sexo. Es un reto para las organizaciones reafirmar su compromiso por la igualdad y la diversidad en la responsabilidad social empresarial, logrando así un plus diferenciador y que las mujeres no se vean excluidas por estos factores, permitiendo que haya un empleo estable y seguro para todos.

Finalmente, se invita a implementar las estrategias planteadas por los autores de la investigación, con el fin de facilitar la incorporación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero en la ciudad de Ocaña, impulsando el talento femenino de manera exitosa, asumiendo su responsabilidad con la igualdad de oportunidades a través de acciones y prácticas de integración en los procesos de selección, promoción y retribución. Avanzando para

crear un liderazgo compartido y generando el compromiso global de la empresa con la promoción de la diversidad de género, sensibilizando y concientizándose empresarialmente en igualdad de género y comprometiéndose a promocionar libremente a las mujeres en cargos directivos, transformando la percepción que se tiene del rol femenino laboralmente. Y por último, se recomienda al sector financiero priorizar el desarrollo sostenible, la igualdad de género y la responsabilidad social empresarial (RSE) propiciando el mejoramiento continuo y solucionando las necesidades tanto de la organización como de las mujeres.

## Referencias

- Aguado, M. I., Echebarria, M. C., & Barrutia, L. J. (2009). *El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/866/86611886004.pdf>
- Alcaldía de Ocaña. (2016). *Plan de desarrollo*. Obtenido de [https://ocananortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/ocananortedesantander/content/files/000108/5376\\_plandedesarrolloeslahoradeocaa20162019.pdf](https://ocananortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/ocananortedesantander/content/files/000108/5376_plandedesarrolloeslahoradeocaa20162019.pdf)
- Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la mujer. (2012). *lineamientos de la politica publica nacional de equidad de género para las mujeres*. Bogotá.
- Amorós, C., & Cobo, R. (2005). *Feminismo e ilustración. Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización*. Obtenido de [revistacdvs.uflo.edu.ar › index.php › CdVUFLO › article](http://revistacdvs.uflo.edu.ar/index.php/CdVUFLO/article)
- Barrientos, M. A. (2005). *La Participación*. Obtenido de <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/LaPARTICIPACION.pdf>
- Bonillo, M. D., & Nieto, G. F. (2002). *La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado*. Obtenido de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2421/b13772089.pdf>
- Brundtland, G. (1987). *Our Common Future, Oxford University Press. Trad. en castellano Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza.
- Bujan, P. A. (2018). *Estructura organizacional*. Obtenido de <https://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-formales.htm>

- Cajiga, C. J. (2018). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Obtenido de [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Caputto, S. L. (2008). *La mujer en Colombia educación para la democracia y democracia en la educación\**. Revista Educación y Desarrollo Social. Obtenido de <http://www.unimilitar.edu.co/documents/63968/80131/RevNo1vol2.Art8.pdf>
- Castro, G. C., & Álvarez, T. B. (2019). *La Igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas*. Obtenido de [http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021\\_Igualdad\\_RSE.pdf](http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021_Igualdad_RSE.pdf)
- Chiavenato. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. 7a. ed.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Consejo De Gobierno. (2015). *Plan De Desarrollo Ocaña*. Obtenido de [https://ocananortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/ocananortedesantander/content/files/000070/3462\\_acuerdoplannedesarrollo20122015ocaaconfiableyparticipativa.pdf](https://ocananortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/ocananortedesantander/content/files/000070/3462_acuerdoplannedesarrollo20122015ocaaconfiableyparticipativa.pdf)
- Constitución Política de Colombia. (1991). *La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades*. Obtenido de [https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370\\_constitucion\\_politica.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_constitucion_politica.pdf)
- Constitución Política de Colombia. (1991). *todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político*. Obtenido de [https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Constituci%C3%B3n\\_Pol%C3%ADtica\\_de\\_Colombia\\_de\\_1991](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Constituci%C3%B3n_Pol%C3%ADtica_de_Colombia_de_1991)

Contreras, T. F., Pedraza, O. J., & Mejía, R. X. (2012). *La mujer y el liderazgo empresarial*.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67923973012.pdf>

Contreras, T. F., Pedraza, O. J., & Mejía, R. X. (2012). *La mujer y el liderazgo empresarial*.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67923973012.pdf>

Cornwall, A., & Goetz, A. M. (2005). *Democratizing democracy: Feminist perspectives*.

Democratisation.

De Haan, F., Daskalova, K., & Loutfi, A. (2006). *Biographical Dictionary of Women's Movements*

*and Feminisms in Central, Eastern and South Eastern Europe Budapest*. Central European

University Press.

Decreto 164 . (2010). *Por el cual se crea una Comisión Intersectorial denominada "Mesa*

*Interinstitucional para Erradicar*. Bogota, Colombia. Enero 25 de 2010. Obtenido de

<http://www.equidadmujer.gov.co/ejes/Documents/NormativaNacional/Decreto%20164%>

[20Mesa%20Interinstitucional.pdf](http://www.equidadmujer.gov.co/ejes/Documents/NormativaNacional/Decreto%20164%20Mesa%20Interinstitucional.pdf)

Decreto 1930 . (2013). *Por el cual se adopta la Política Pública Nacional de Equidad de Género*

*y se crea una Comisión Intersectorial para su implementación*. Bogota, Colombia. 6 SEP

2013. Obtenido de <http://www.equidadmujer.gov.co/ejes/Documents/decreto-1930.pdf>

Eagly, A. H., Wood, W., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2004). *Social Role theory of*

*Sex differences and Similarities. Implications for the Partner Preferences of Women and*

*Men*. En A. H. Eagly, A. E. Beall and R. J. Sternberg (Eds.) *Psychology of Genres*. New

York: The Guilford Press.

El Bulli, Z. a. (2017). *Roles directivos: el secreto de los mejores*. Obtenido de

[http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-413764157-pdf/docs/WORKMETER\\_-](http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-413764157-pdf/docs/WORKMETER_-)

[\\_roles\\_directivos\\_-\\_Roles\\_directivos\\_-](http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-413764157-pdf/docs/WORKMETER_-)

[\\_el\\_secreto\\_de\\_los\\_mejores.pdf?utm\\_campaign=Roles%2520directivos&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=11360027&\\_hsenc=p2ANqtz-99-J](#)

Escuela Nacional Sindical. (2015). *Características económicas, laborales y de negociación colectiva*. Obtenido de [http://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/12/DOCUMENTOS-DE-LA-ESCUELA\\_100-Sector-financiero-y-bancario-colombiano-Econ%C3%B3mico-laboral-y-de-negociaci%C3%B3n-colectiva-2015.pdf](http://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/12/DOCUMENTOS-DE-LA-ESCUELA_100-Sector-financiero-y-bancario-colombiano-Econ%C3%B3mico-laboral-y-de-negociaci%C3%B3n-colectiva-2015.pdf)

Escuela Nacional Sindical. (2019). *El futuro del trabajo en Colombia: Realidades y desafíos*. Obtenido de <http://ail.ens.org.co/informe-especial/el-futuro-del-trabajo-en-colombia-realidades-y-desafios/>

Faulkner, C. (2016). *History, Mythology, and Power in the Women's Rights Movement*. . Reviews in American History.

Freedman, E. (2007). *No turning back: The history of feminism and the future of women*. Ballantine Books.

Gamba, S. (2008). *Feminismo: historia y corrientes*. Obtenido de <http://www.mujeresenred.net/spip.php?article1397>

Gómez, Y. T., Bría, M. P., Etchezahar, E., & Ungaretti, J. (2019). Buenos Aires, Argentina:: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de [revistacdvs.uflo.edu.ar › index.php › CdVUFLO › article ›](http://revistacdvs.uflo.edu.ar/index.php/CdVUFLO/article)

González, G. J. (2014). *La mujer en Colombia: una mirada desde el enfoque de género y su acceso a la alta gerencia del sector público*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Gutiérrez. (2014). *El seudónimo masculino y la androginización de la mujer escritora Artes y Humanidad*.

- Gutiérrez. (2016). *Mothering and Nationalism in Egypt*. Beirut: Doctoral dissertation American University. Obtenido de [revistacdvs.uflo.edu.ar > index.php > CdVUFLO > article](http://revistacdvs.uflo.edu.ar/index.php/CdVUFLO/article)
- Koven, S., & Mitchel, S. (2013). *Womanly Duties: Maternalist Politics and the Origins of Welfare States in France, Germany, Great Britain, and the United States, 1880-1920*. The American Historical Review.
- Lara, S. (. (2006). *Las metas del Milenio y la igualdad de género. El caso de Colombia*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Ley 1542. (2012). *Por la cual se reforma el artículo 74 de la ley 906 de 2004, código de procedimiento penal Bogotá, Colombia. 5 julio 2012* . . Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley154205072012.pdf>
- Ley 1009 . (2006). *Por medio de la cual se crea con carácter permanente el Observatorio de género. Bogotá, Colombia. 23 enero 2006* . Obtenido de <http://historico.equidadmujer.gov.co/Normativa/LeyesFavorables/Nacionales/Ley1009-23ene2006-OAG.pdf>
- Ley 1257 . (2008). *Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal*. Obtenido de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3657\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3657_documento.pdf)
- Ley 1468 . (2011). *Reglamentada parcialmente por el Decreto 1083 de 2015 por la cual se modifican los artículos 236, 239, 57, 58 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia. 30 junio 2011* . Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43212>
- Ley 1822 . (2017). *Por medio de la cual se incentiva la adecuada atención y cuidado de la primera infancia, se modifican los artículos 236 y 239 del código sustantivo del trabajo y se dictan*

- otras disposiciones". Bogota, Colombia. 4 enero 2017 . Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201822%20DEL%204%20DE%20ENERO%20DE%202017.pdf>*
- Ley 1823 . (2017). *Por medio de la cual se adopta la estrategia salas amigas de la familia lactante del entorno laboral en entidades públicas territoriales y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. Bogota, Colombia. 4 enero 2017. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/ley-1823-2017.pdf>*
- Ley 82 . (1993). *Por la cual se expiden normas para apoyar de manera especial a la mujer cabeza de familia. Bogota, Colombia. 3 noviembre 1993. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4640>*
- Ley 823. (2003). *Por la cual se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres. Obtenido de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1492/LEY%20823%20DE%202003.pdf>*
- Mheducation. (2018). *La organización en la empresa. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>*
- Miyares, A. (2003). *Democracia Feminista* . España: Cátedra.
- Naciones Unidas . (2018). *Objetivos de Desarrollo: de los ODM los ODS. Obtenido de <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>*
- Naciones Unidas. (2015). *objetivos globales. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>*

- Naciones Unidas. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 22 de Julio de 2019, de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Napoli, M. d. (2010). *Monografía “Mujer y Trabajo” – Evolución Histórico Social. Observatorio de equidad de género*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13247/ensayo%20final%20especializacion%20Jenniffers.pdf;jsessionid=B6262BD24A81990805043653913DB1C9?sequence=1>
- Nicholson, L. J. (1997). *The second wave: A reader in feminist theory*. . Psychology Press.
- Ortíz, R. C., & Duque, O. Y. (2009). *Prácticas de responsabilidad social en mujeres empresarias profesionales de Bogotá, Medellín y Cali*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n1/v17n1a14.pdf>
- Ortíz, R. C., & Duque, O. Y. (2009). *Prácticas de responsabilidad social en mujeres empresarias profesionales de Bogotá, Medellín y Cali*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n1/v17n1a14.pdf>
- Peck, L. M. (1991). *Networking and mentoring. A woman’s guide. Long Range Planning*,.
- Pérez, P. M. (2011). *Teoría, Diseño y Evaluación Curricular* . Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/LITE/LECT70.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/LITE/LECT70.pdf)
- Programa De Capacitación Multimedial. (2016). *Igualdad de oportunidades*. Obtenido de [http://www.trabajo.gob.ar/downloads/domestico/explora\\_fasciculo\\_01\\_Igualdad\\_de\\_Oportunidades.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/domestico/explora_fasciculo_01_Igualdad_de_Oportunidades.pdf)

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Igualdad de Género*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>
- Ramos, A., Barbera, E., & Sarrió, M. (2002). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*. Institut Universitari & Estudis de la Dona.
- Reyes, R. E. (2017). *El activismo social y sus particularidades en la educación*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4757/475753289015/html/index.html>
- Richardson, S. (2000). *Women in British Politics, 1760–1860*. [revistacdvs.uflo.edu.ar](http://revistacdvs.uflo.edu.ar) › index.php › CdVUFLO › article .
- Riera, R. M. (2018). *Qué es la diversidad? diversidad, educación y autoestima*. Obtenido de <https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Temas%20%20Proyectos%20%20Actividad%20%20Documento/Attachments/500/19%20Ponencia%20Mercedes%20Riera.pdf>
- Real Academia Española. (2020). *Mujer*. Obtenido de <https://dle.rae.es/mujer>
- Sumar Consultores SAS. (2019). *Sumar*. Recuperado el 22 de Julio de 2019, de Sumar: <http://www.sumar.com.co/como-entendemos-la-rse-y-el-desarrollo-sostenible>
- Tamayo, T. M. (2007). *El proceso de la investigación científica Fundamentos de investigación*. Bogotá: Ed. Limusa.
- Unesco. (2016). *Igualdad de género*. <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Iguldad%20de%20genero.pdf>.
- USMP. (2018). *Introducción a la administración*. Obtenido de <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2018-II/MANUALES/INTRODUCCION%20A%20LA%20ADMINISTRACION.pdf>
- Valcárcel, A. (2009). *Feminismo en el Mundo Global*. Madrid: Cátedra.

Villanueva, R. (1992). *Las mujeres latinoamericanas en los poderes del Estado* . Obtenido de

<https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/ponenciarociovillanueva.pdf>

Wollstonecraft, M. (1790). *Vindicación de los derechos de la mujer*. Obtenido de

<http://www.nocierreslosojos.com/vindicacion-derechos-mujer-mary-wollstonecraft/>

# Apéndice

**Apéndice A.** Cuestionario dirigido a las mujeres en cargos directivos en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Objetivo.** Analizar la participación de la mujer en cargos directivos en las empresas del sector financiero de la ciudad de Ocaña, Norte De Santander.

**Indicación.** Contestar el siguiente cuestionario según su criterio.

Marque con una (x) la respuesta que usted considere correcta y responda en las que se le indique.

**Empresa:**

**Cuantos cargos directivos hay en la empresa:**

**Cuantos hombres hay en cargos directivos:**

**Cuántas mujeres hay en cargos directivos:**

**Cargo:**

**Tiempo de desempeño en el cargo:**

**Años en la empresa:**

**Años de experiencia laboral:**

1. ¿Qué profesión tiene? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son los requisitos académicos que exigen para ocupar el cargo que tiene actualmente?

\_\_\_ Pregrado

\_\_\_ Pregrado – especialización

\_\_\_ Pregrado – master

\_\_\_ Otros

3. ¿Cuál es el tiempo de experiencia requerido para ocupar el cargo directivo que tiene actualmente?

\_\_\_ Menos de 1 año

\_\_\_ 1 año

\_\_\_ 2 años

\_\_\_ 3 años

\_\_\_ Más de 3 años

4. ¿Considera que sus habilidades y talentos son indispensables para el cargo que ejecuta?

\_\_\_ Sí

\_\_\_ No

5. ¿Cuál es la competencia preponderante que exige el cargo que usted ocupa?

\_\_\_ Actitud investigativa

\_\_\_ Toma de decisiones

\_\_\_ Orden y organización

\_\_\_ Trabajo en equipo

- Liderazgo
- Creatividad
- Dominio de las TICs

6. ¿Cuál es la actitud que debe tener una mujer para ocupar un cargo directivo?

- Empatía
- Persistencia
- Honestidad
- Seguridad
- Imparcialidad

7. ¿Qué factores le han permitido llegar a este cargo, y cuáles considera que son claves para ser exitosa en él?

- Liderazgo
- Responsabilidad
- Disciplina
- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo

8. Según su percepción, ¿cómo es el desempeño de las mujeres en la organización?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

9. ¿La empresa financiera promueve a la autorrealización de los empleados?

- Si
- No

10. El cargo que usted ocupa lo obtuvo por:

- Convocatoria abierta
- Promoción y Ascenso
- Entrevista
- Reclutamiento

11. ¿Cómo califica usted la importancia que le da la organización a la mujer dentro de esta?

- No es importante
- Poco importante
- Importante
- Muy importante

12. ¿Considera usted que la organización tiene igualdad salarial entre hombres y mujeres?

Sí  
 No

13. Durante su experiencia laboral, ¿ha percibido trato diferente entre hombres y mujeres?

Sí  
 No

14. Como mujer, ¿Cuál es el obstáculo que ha enfrentado en su trayectoria laboral en comparación a los hombres?

Responsabilidad familiar  
 Carencia de programas igualitarios  
 Cultura empresarial masculina  
 Falta de capacitación en dirección  
 Trabajo flexible

15. Desde su perspectiva ¿considera que existe igualdad de posibilidades entre hombres y mujeres en el proceso de ascenso dentro de la empresa?

Sí  
 No

16. ¿Las responsabilidades familiares pueden ser un impedimento en el progreso de mujeres en cargos directivos?

Sí  
 No

17. ¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres, y cuán libremente estas se sienten para manifestar su percepción?

Siempre  
 Casi siempre  
 Algunas veces  
 Casi nunca  
 Nunca

18. ¿Qué criterios de gestión de vinculación laboral condicionan a las mujeres para adquirir un cargo en las empresas del sector financiero?

	<b>Nada</b>	<b>Casi nada</b>	<b>Poco</b>	<b>Mucho</b>	<b>Demasiado</b>
Edad					
Genero					
Profesión					
Familia					
Experiencia					

**¡Gracias por su tiempo!**

**Apéndice B.** Empresas del sector financiero registradas en la Camara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.



99 800 500 000 2 / Oficina de Contabilidad

Dirección de Sistemas

Ocaña, Diciembre 17 de 2019

Estudiante  
ADRIANA M. GRAJALES  
Ciudad

Ref: 700-15-01-19- 81

Atento Saludo.

Teniendo en cuenta la comunicación por ustedes enviada a esta dependencia, y radicada bajo el serial 700-15-01-18- 81 me permito entregar el costo que tiene este proceso.

Cant	Detalle	Vr Unit	Vr Total
18	Datos de comerciantes inscritos	\$134	\$ 2.412,00
			\$ -
			\$ -
			\$ -

Si es de una ciudad diferente, sumar al Total \$14100 equivalente al costo de la transacción.

Se agradece consignar el valor exacto dado en esta cotización  
Banco: DAVIVIENDA

Titular: CAMARA DE COMERCIO DE OCAÑA

Cuenta de ahorros 2260-0065-3478

<b>Sub total</b>	\$ 2.412,00
<b>IVA 19%</b>	\$ 458,00
<b>Total</b>	\$ 2.870,00
<b>CONSIGNACIÓN BANCARIA</b>	
<b>TOTAL A CONSIGNAR</b>	\$ 2.870,00

Atentamente

David Oswaldo Sánchez Claro  
Director de Sistemas  
Camara de Comercio de Ocaña

**Apéndice C . Evidencia fotográfica.**



