



Herramienta de Gerencia Social para el aumento de la productividad: Impacto en el trabajo de mujeres cabeza de hogar en la Empresa Atento, sede Telares, Campaña 'Liberty'.

Luz Andrea Correa Ávila

Lizeth Katherine Gracia Díaz

Liset Yajaira Gómez Támara

UNIMINUTO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Facultad De Ciencias Empresariales

Especialización en Gerencia Social

Bogotá, Colombia

Noviembre de 2024

Herramienta de Gerencia Social para el aumento de la productividad: Impacto en el trabajo de mujeres cabeza de hogar en la Empresa Atento, sede Telares, Campaña 'Liberty'.

Luz Andrea Correa Ávila

Lizeth Katherine Gracia Díaz

Liset Yajaira Gómez Támara

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia Social

Directora Temática
Ana María Torres Hernández
Doctora en Ciencia Política, Economista, Ms.

Director Metodológico
Flover Artunduaga Lizcano
Doctor en Educación

Línea de Investigación: Gerencia social

UNIMINUTO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Facultad De Ciencias Empresariales

Especialización en Gerencia Social

Bogotá, Colombia

noviembre de 2024

Agradecimientos

Primero, agradecemos a Dios por darnos la salud y la sabiduría para alcanzar este logro.

A nuestros padres, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser nuestro mayor ejemplo de dedicación y esfuerzo. Su aliento nos ha acompañado en cada paso de este camino, y sin ellos, este sueño no habría sido posible.

A nuestros profesores, quienes con paciencia y generosidad nos guiaron, compartiendo su conocimiento y experiencia. Sus enseñanzas no solo nos formaron académicamente, sino que también nos inspiraron a ser mejores personas.

Finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a nuestro crecimiento personal y profesional. Cada palabra de aliento y cada gesto de apoyo fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

A todos, muchas gracias.

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo analizar los procesos productivos de la empresa Atento, sede Telares Campaña Liberty a través de un estudio de caso con el trabajo realizado por mujeres cabeza de hogar, para diseñar una herramienta desde la gerencia social que optimice su productividad y promueva el desarrollo inclusivo en el ámbito de la gerencia social. Para ello, se plantean tres objetivos específicos. En primer lugar, diagnosticar el modelo laboral de estas trabajadoras en relación con el cumplimiento de las metas organizacionales. En segundo lugar, identificar los procesos desarrollados por la empresa en torno al trabajo de las mujeres cabeza de hogar, identificando fortalezas y áreas de mejora. Finalmente, se establecerán los puntos críticos en los procesos que afectan el cumplimiento de metas, con el fin de diseñar intervenciones efectivas. Este enfoque busca no solo mejorar la productividad empresarial, sino también contribuir al empoderamiento y bienestar de las mujeres cabeza de hogar, creando un entorno laboral más inclusivo y eficiente.

Palabras clave: Estrategia laboral, Gerencia social, productividad, mujeres cabeza de hogar,

Abstract

The present project aims to analyze the production processes of Atento, sede Telares Campaña Liberty, through a case study focusing on the work performed by women heads of households. The goal is to design a tool from social management that optimizes their productivity and promotes inclusive development within the realm of social management. To achieve this, three specific objectives are proposed. First, to diagnose the work model of these workers in relation to the fulfillment of organizational goals. Second, to identify the processes developed by the company regarding the work of women heads of household, pinpointing strengths and areas for improvement. Finally, critical points in the processes that affect goal achievement will be established in order to design effective interventions. This approach seeks not only to improve business productivity but also to contribute to the empowerment and well-being of women heads of household, creating a more inclusive and efficient work environment.

Keywords: Female heads of household, labor strategy. productivity, social management.

Tabla de Contenido

1. Descripción del problema y pregunta(s) de investigación	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Descripción del problema	14
Pregunta Problema	19
2. Justificación	20
3. Objetivos	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
4. Marco Referencial.....	24
4.1 Estado del arte.....	24
4.2 Marco conceptual.....	30
Género	30
Mujer cabeza de familia	30
Mercado laboral	31
Productividad Empresarial:.....	32
Rotación de Personal:	32
Gerencia social	34
Redes y Alianzas Estratégicas	34
4.3 Marco Teórico.....	35
4.4 Marco Normativo	54
5. Diseño Metodológico	56
5.1 Enfoque de Investigación	56
5.2 Alcance de la Investigación	57
5.3 Diseño de la Investigación	58
Población Objeto del Estudio.....	58
5.4 Definición de la Muestra	59
5.6 Instrumentos de recolección de información que serán utilizados en el trabajo de campo	59
6. Diseño y validación del instrumento de recolección de información para el trabajo de campo.	60
7. Identificación de la herramienta de la Gerencia Social.....	61

7.1	Redes y Alianzas.....	62
8.	Resultados y análisis	74
9.	Análisis de los resultados	77
10.	Cronograma.....	79
	Presupuesto.....	81
11.	Conclusiones	82
12.	Recomendaciones	84
13.	Referencias.....	88

Tabla de Figuras

Figura 1.	Árbol de problemas	18
Figura 2.	Matriz DOFA.....	61
Figura 3	Redes y Alianzas.....	68

Tabla de Tablas

Tabla 1.	Estado del Arte	24
Tabla 2.	Instrumentos de trabajo de campo	59
Tabla 3.	Diagnóstico de necesidades.	62
Tabla 4.	Actores identificados para la red.	63
Tabla 5.	Matriz de Aliados	71
Tabla 6.	Cronograma de actividades	80
Tabla 7.	Presupuesto de Actividades.....	81

Tabla de Anexos

Anexo 1.	Encuesta Semiestructurada.....	59
Anexo 2.	Entrevistas directas.....	59
Anexo 3.	Análisis documental	59
Anexo 4.	Grupos focales.....	59

Introducción

La presente investigación tiene como propósito diseñar una herramienta desde la gerencia social que impacte positivamente en el cumplimiento de metas de la empresa Atento, específicamente en su sede Telares de la Campaña Liberty, localizada en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Puente Aranda. En este contexto, el rol de las mujeres cabeza de hogar es fundamental, ya que muchas de ellas son responsables de generar ingresos para el sustento de sus familias, siendo a menudo las únicas proveedoras. Este panorama presenta una oportunidad para la empresa y la sociedad en general, ya que el fortalecimiento del rol de estas mujeres no solo beneficia a las familias, sino también a la organización, incrementando la productividad y mejorando la eficiencia en el entorno laboral.

Atento, dedicada al sector de telecomunicaciones, emplea a un gran número de mujeres cabeza de hogar que encuentran en esta actividad una fuente vital de ingresos. Por ello, este trabajo se propone diseñar una herramienta desde la gerencia social que no solo busque aumentar la productividad organizacional, sino también promover el empoderamiento de estas mujeres, logrando un equilibrio entre el bienestar personal y familiar y el éxito empresarial. Es así, como este proyecto responde a la necesidad de crear un modelo laboral inclusivo que fortalezca las capacidades de las mujeres, ofreciendo una solución tangible que beneficie a la empresa y a las trabajadoras.

El trabajo de las mujeres cabeza de hogar en sectores como el de telecomunicaciones ha sido objeto de análisis por su importancia económica y social. Sin embargo, en la cotidianidad persisten desafíos relacionados con la alta rotación de personal, la falta de apoyo en términos de redes de ayuda y las dificultades para conciliar la vida laboral con las responsabilidades

familiares. Según diversos estudios, la falta de un enfoque adecuado en la gestión de talento humano que considere las particularidades de estas mujeres repercute negativamente en su rendimiento y, por ende, en la productividad empresarial. Este vacío en la literatura señala la necesidad de estrategias desde la gerencia social que se alineen con las metas organizacionales mientras apoyan de manera efectiva a las trabajadoras en situación de vulnerabilidad.

La herramienta que se propone en este proyecto es una basada en redes y alianzas, con el objetivo de fortalecer las capacidades empresariales y financieras de las mujeres cabeza de hogar que trabajan en la empresa Atento, sede Telares, campaña Liberty. Esta herramienta permitirá identificar los puntos críticos de los procesos que estas mujeres realizan, generando estrategias que impacten directamente en la mejora del cumplimiento de las metas organizacionales. La construcción de estas redes de apoyo facilitará la integración de estas mujeres a un entorno laboral más inclusivo y productivo, incrementando su bienestar y su participación efectiva en la empresa.

Por tal motivo, dicha herramienta será desarrollada mediante la implementación de encuestas semiestructuradas dirigidas a las mujeres cabeza de hogar, las cuales permitirán recopilar información primaria clave para el diagnóstico del modelo laboral actual. Además, se realizará una revisión exhaustiva de documentos y estudios previos sobre mujeres cabeza de hogar, mercado laboral y productividad empresarial. Los resultados obtenidos permitirán diseñar una estrategia efectiva que aborde las necesidades tanto de la organización como de las trabajadoras.

El documento está dividido en dos grandes capítulos. En el primero, se presenta el diseño y desarrollo metodológico, que incluye la descripción de la herramienta de redes y alianzas, así como las técnicas de recolección y análisis de datos. En el segundo capítulo, se desarrollan los

resultados de la investigación, que identifican los puntos críticos y proponen soluciones desde la gerencia social para mejorar la productividad de la empresa, contribuyendo al empoderamiento de las mujeres cabeza de hogar.

1. Descripción del problema y pregunta(s) de investigación

1.1 Antecedentes

En el entorno social actual convergen diferentes sistemas y fuentes de relacionamiento que permiten a las personas desarrollarse de acuerdo con sus habilidades y potencialidades; una de estas áreas de relacionamiento humano se asocia al mercado laboral, del cual hacen parte las organizaciones, definidas como un sistema abierto y complejo en el cual influyen factores tanto exógenos como endógenos en el éxito de sus operaciones, teniendo como su principal activo al capital humano.

En este sentido, el capital humano se define como un “conjunto de recursos y capacidades intangibles de diversa naturaleza con diferentes implicaciones estratégicas. Se puede señalar que engloba un conjunto de activos inmateriales, invisibles o intangibles, fuera de balance, que permiten funcionar a la empresa, creando valor para la misma” (Torres Peñafiel, 2015). Desde esta perspectiva, el capital humano engloba un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los colaboradores(a) de una empresa y que a su vez contribuye en el cumplimiento de los objetivos corporativos de la organización, cuya finalidad se traduce en una mayor productividad para la empresa.

La productividad empresarial entendida como “el uso efectivo de las capacidades y recursos de la organización en la fabricación de productos o prestación de servicios está asociada al conocimiento que las personas tienen de las acciones y actividades que se ejecutan en los diversos procesos realizados por la empresa”. (García Nagles, 2013). En consecuencia, el crecimiento de la productividad laboral permite a las organizaciones cumplir con los estándares de producción propuestos y a su vez mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores.

De acuerdo con los indicadores que miden la productividad laboral de las empresas en Colombia, se encuentra que existe una relación directa entre productividad y crecimiento económico. De acuerdo con la organización mundial del trabajo (OIT) Colombia ha mantenido un crecimiento del PIB positivo, a excepción del año 2020 por efectos de la pandemia del COVID 19, sin embargo, desde el año 2012 se venía presentando una desaceleración que se prolongó debido a la crisis sanitaria. Respecto a la estabilidad de precios y en relación con la inflación el país se encontraba dentro de las metas esperadas hasta el surgimiento de la pandemia y se proyecta un progreso significativo en la estabilización de los precios por encima de las metas deseadas en el año 2024. ((OIT), 2023).

En relación con el desarrollo de habilidades y calidad como factor determinante en la productividad empresarial en las organizaciones, se encuentra que Colombia cuenta con un promedio de años de educación de aproximadamente 8.9, siendo este dato inferior al de la región, alcanzando el país un grado de educación preuniversitaria. En consideración los datos actuales sobre calidad educativa muestran avances continuos en los resultados de los exámenes PISA (Programa Internacional para la evolución de estudiantes), no obstante, persisten brechas respecto a las competencias técnicas de los trabajadores(a) y una deficiente percepción del sector empresarial frente a mantener una mano de obra adecuadamente capacitada. ((OIT), 2023)

Por consiguiente, en los mercados laborales, inclusivos y flexibles de las organizaciones se encuentra que persisten notables diferencias de género en el índice de ocupación, las cuales se han mantenido a través de la historia, sin embargo, se observan mejoras en la brecha salarial cuando se toman en cuenta a las mujeres que laboran de tiempo completo, situación que

demuestra el compromiso del sector empresarial en relación con acciones, políticas de equidad de género, diversidad e inclusión. ((OIT), 2023)

Sin embargo, el desempleo presenta altos índices (11,2% en 2022) existiendo una mayor tendencia hacia las mujeres (17,5% en 2021). En este sentido, la informalidad en Colombia supera el índice de la región, siendo según el DANE para el año 2022 del 58%, la disparidad en la informalidad a nivel genero favorece a las mujeres (2 a 3 puntos porcentuales), mientras que en el ámbito educativo, territorial y de edad varía entre 10 y 20 puntos porcentuales, las microempresas presentan un 85,3% de prevalencia a la informalidad en relación con otros sectores, situación que demanda políticas gubernamentales que no incrementen los costos. ((OIT), 2023)

Por ello, en el país la disposición a emprender y la percepción de oportunidades han disminuido desde antes de la pandemia y se deterioraron durante la misma: se calcula que el 80% de las personas emprende por necesidad (para subsistir y ante la falta de trabajos apropiados). En cuanto a innovación, los datos disponibles de investigación y desarrollo (I+D) señalan niveles bajos en comparación con el PIB (0.28 % a 2020). En lo que respecta a la preparación para la tecnología avanzada, el índice consultado muestra avances desde 2008 hasta el último dato adquirido en 2019, manteniéndose por encima del promedio regional pero distante de naciones claves. ((OIT), 2023)

En cuanto acceso al crédito y servicios financieros Colombia cuenta con un elevado grado de acceso de personas y organizaciones a las entidades financieras, este grado se extiende al 27.3% de las empresas y al 15.8% de las microempresas. Dentro de los principales obstáculos de acceso al crédito se destacan el exceso de trámites, procedimientos extensos y costos

elevados, y se enfatiza la utilización de recursos propios para financiar requerimientos e innovaciones. ((OIT), 2023)

De acuerdo con las dimensiones asociadas con la productividad empresarial, es posible evidenciar como la poca aplicabilidad de estas o los bajos índices en términos de empleo, educación de calidad, cualificación de la mano de obra, innovación y acceso a oportunidades en condiciones de equidad de género influye de manera negativa en el cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales, situación que limita el aprovechamiento de las habilidades y potencialidades del capital humano por parte de las empresas, escenario que puede generar desmotivación y baja participación de los colaboradores, en especial en las mujeres.

Dado que la mujer desde el ámbito económico ha enfrentado dificultades para insertarse en el mercado laboral en condiciones justas, situación que se ve reflejada desde la diferencia salarial respecto a los hombres hasta practicas patriarcales discriminatorias, prejuicios sociales y falta de oportunidades de ascenso que limitan el pleno desarrollo de ellas a nivel empresarial.

Las mujeres trabajadoras se ven enfrentadas a desafíos socioeconómicos relacionados con la generación de ingresos, la falta de oportunidades, el cuidado de los hijos e hijas, entre otros factores que limitan su capacidad adquisitiva e imposibilitan el desarrollo pleno de habilidades y potencialidades en la búsqueda de mejores oportunidades de crecimiento en el mercado laboral.

De acuerdo con el informe del DANE del 10 de septiembre de 2024 la tasa de desocupación para las mujeres fue del 12,6%, mientras para los hombres fue del 8,3%. “Para el total nacional en el trimestre móvil mayo - julio 2024, la diferencia entre hombres y mujeres en la tasa global de participación (TGP) se ubicó en 24,3 puntos porcentuales (p.p.), en la tasa de

ocupación (TO) fue 24,5 p.p. y la brecha de la tasa de desocupación (TD) en 4,3 p.p” (DANE, 2024). De este modo, se puede evidenciar que a pesar de los avances en relación con la reducción de brechas de género a nivel empresarial persisten condiciones de inequidad respecto al acceso de oportunidades laborales justas entre hombres y mujeres.

De este modo, las disparidades en el ámbito laboral se manifiestan inicialmente en una participación inferior para las mujeres, debido a diversos factores, entre ellos el prejuicio debido a que las mujeres dedican más horas a las tareas del hogar; es decir, llevan a cabo labores no remuneradas. En segundo lugar, para las mujeres que se incorporan al ámbito laboral, la posibilidad de conseguir un empleo es inferior, lo que se manifiesta en incrementos en las tasas de desempleo, disminución en las tasas de ocupación y largos periodos de búsqueda de trabajo. Finalmente, para las mujeres que consiguen un empleo, se enfrentan con una disparidad en la calidad de la ocupación: ingresos laborales inferiores y una mayor informalidad. (Muñoz Castillo, Cárdenas Sánchez, Ramírez Tobón, & Aguilar Restrepo, 2022)

1.2 Descripción del problema

Atento es una empresa internacional que opera en más de 17 países alrededor del mundo. En Colombia desde el año 2000 se encuentra colaborando con organizaciones de diferentes sectores económicos, en particular empresas que centran su labor al sector de las telecomunicaciones, bancos y servicios financieros, seguros, salud y gestión pública, entre otros. En la actualidad la compañía cuenta con once (11) centros de operación y 8,489 colaboradores(a) en todo el país. (ATENTO, 2024)

Una de las sedes de Atento es la sede Telares la cual trabaja con diferentes campañas de información, promoción y prestación de servicios de organizaciones de diferentes sectores de la economía. Es allí donde se ubica la campaña “Liberty” la cual cuenta con 211 colaboradores de los cuales 109 son mujeres cabeza de hogar, es decir que el 51,6% del talento humano que trabaja actualmente en esta campaña corresponde al género femenino.

De este modo, la sociedad a través del tiempo ha asignado a la mujer el rol de cuidadora principal del hogar, asignándole a ellas la función de atender los hijos, padres y/o hermanos en casa, mientras que el hombre a quien se le asigno el rol de proveedor sale a trabajar a fin de generar ingresos que le permitan solventar las necesidades básicas del núcleo familiar. Sin embargo, en un mundo actual guiado cada vez más por los avances tecnológicos, el progreso propio de la modernidad y las luchas feministas, la mujer ha logrado ganarse cada vez más un espacio en sectores de la vida social y económica en los que antes no participaba, uno de ellos es su inserción en el mercado laboral, situación frente a la cual la mujer ha buscado espacios académicos que le permitan capacitarse y fortalecer sus habilidades a través de la educación, esto con el fin de encontrar oportunidades laborales de calidad que le permitan mejorar su calidad de vida y el de sus familias.

En este sentido, la mujer actualmente asume un doble rol como cuidadora y proveedora del núcleo familiar, enfrentándose a diferentes desafíos socioeconómicos a nivel, personal, familiar y laboral que dificultan que pueda desarrollarse plenamente en el entorno de la organización, afectando de esta manera su proyecto de vida, situación que incide de manera directa en la productividad de la empresa y por lo tanto en el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales.

Para el caso de estudio de la empresa Atento sede Telares campaña “Liberty” se encuentra que la rotación y el ausentismo en los puestos de trabajo es más alto en mujeres, especialmente en aquellas que tienen la condición de ser cabeza de hogar, es decir que asumen la responsabilidad de garantizar el sustento económico de sus familias. “Existen estudios que evidencian que las mujeres suelen tener una mayor predisposición a faltar a sus actividades laborales debido a factores relacionados con la familia (padres y hermanos), los hijos, la maternidad y otras patologías comunes de enfermedad asociados a episodios de migraña, dismenorrea o la infección urinaria”. (Borda, Rolon, & Diaz Piraquive)

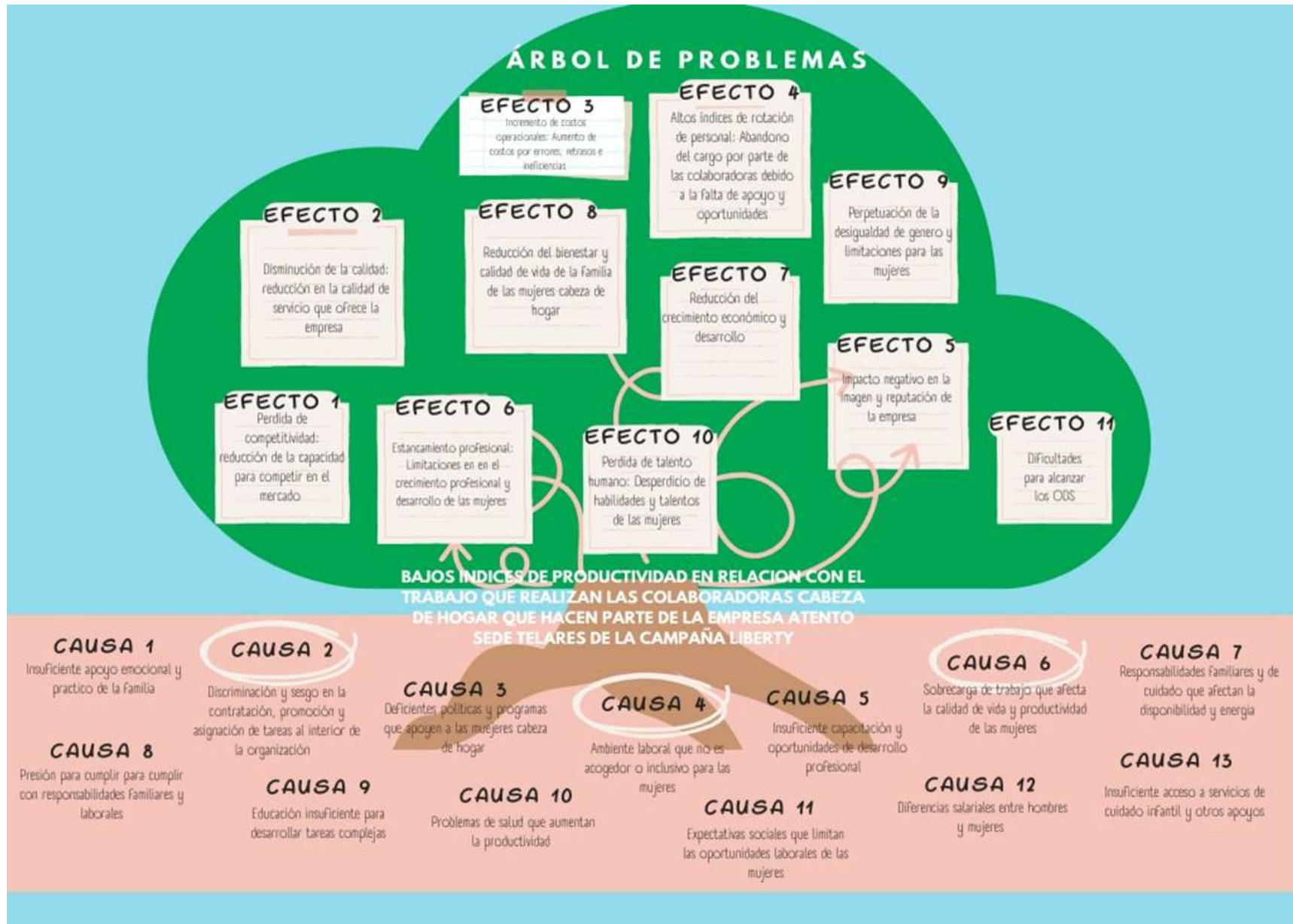
Frente a esta situación la empresa opta en ocasiones por prescindir de las colaboradoras, cancelando sus contratos de trabajo justificado en las prolongadas ausencias del entorno laboral, además de disminuir la contratación de mujeres, con especial énfasis en aquellas que cumplen la condición de ser cabeza de hogar, generándose así altos índices de rotación del personal al interior de la organización. En este sentido, una elevada rotación de empleados afecta de manera adversa la productividad, la cultura organizacional, la rentabilidad y supone un estancamiento en la curva de cumplimientos de objetivos de la organización.

Además, la rotación de personal implica costos económicos para la organización, dado que impacta la calidad del trabajo y el entorno laboral. Un estudio de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) indica que sustituir a un trabajador puede representar entre el 50% y el 60% de su sueldo anual, este recurso abarca la contratación, formación y disminución de la productividad durante la adaptación del empleado recién contratado al puesto de trabajo. (COMFAMA, 2024)

De este mismo modo, cuando un empleado deja una organización, se lleva consigo el saber que le facilita la administración de su función y la gestión de los procesos internos. En numerosas situaciones, no se han registrado curvas de aprendizaje o información valiosa obtenida durante la experiencia del colaborador destacado, lo que obstaculiza la continuidad de los procesos o la oportunidad de obtener un empalme eficaz. El psicólogo Daniel Goleman resalta que "la disminución de empleados con experiencia puede disminuir la habilidad de una organización para tomar decisiones eficaces y solucionar problemas de forma eficaz".

(COMFAMA, 2024)

Figura 1. Árbol de problemas



Frente a este panorama se hace evidente encontrar alternativas de solución que le permita a la empresa Atento sede Telares de la Campaña “Liberty” mantener a las colaboradoras mujeres cabeza de hogar que actualmente trabajan en ese centro de operaciones, a fin de aprovechar al máximo su experiencia, capacidades y habilidades en el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales orientados a aumentar los índices de productividad empresarial, contribuyendo desde diferentes estrategias a nivel corporativo al proyecto de vida de estas mujeres y sus familias. De allí radica la importancia de este proyecto integrador.

Pregunta Problema

¿Qué herramienta desde la gerencia social puede impactar de manera positiva en el cumplimiento de metas organizacionales respecto al aumento de la productividad en la empresa Atento sede Telares campaña Liberty en relación con el trabajo que realizan las mujeres cabeza de hogar?

2. Justificación

En un mundo cada vez más cambiante y en constante evolución, las organizaciones como eje central del desarrollo económico de la sociedad buscan mecanismos que les permitan adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado laboral a fin de generar productos y servicios de alta calidad, cuyo propósito consiste en competir a nivel económico con otras organizaciones con altos estándares de productividad orientando los procesos laborales que desarrollan al cumplimiento de metas organizacionales.

De este modo, las organizaciones buscan potencializar al máximo los recursos disponibles a nivel interno y externo en el entorno empresarial, a fin de aumentar sus indicadores de productividad, mejorando así los estándares de eficacia y eficiencia al interior de la organización, permitiéndoles ser más competitivas en el mercado laboral. Es allí, donde radica la importancia del capital humano, principal fuente del éxito o fracaso de una empresa.

En este sentido, esta investigación se centra en la necesidad de diseñar una herramienta desde la gerencia social que permita a la Empresa Atento sede Telares, Campaña Liberty aumentar su productivo respecto con el trabajo que realizan las mujeres cabeza de hogar, estableciendo la relación existente entre las variables de eficiencia y competitividad de la organización y las variables de calidad de vida y bienestar de las mujeres cabeza de hogar que hacen parte de esta campaña.

De acuerdo con la revisión de la literatura, se logra evidenciar que las mujeres cabeza de hogar enfrentan desafíos tales como la discriminación salarial entre hombres y mujeres, la falta de apoyo en el núcleo familiar, los estereotipos de género, entre otros factores que inciden de manera directa en la capacidad de trabajo de las mujeres y, por lo tanto, en el cumplimiento de

metas organizacionales de la empresa, situación que se ve reflejada en los bajos índices de productividad.

El problema que se aborda en esta investigación se centra en la necesidad de diseñar estrategias laborales que favorezcan tanto a la empresa como a las mujeres cabeza de hogar. Según el censo poblacional de 2018 realizado por el DANE, el porcentaje de mujeres en Colombia ha ido en aumento, lo que señala la necesidad de adaptar el mercado laboral para integrar efectivamente a más mujeres y garantizar su participación productiva.

Esta investigación, en particular, se enfoca en un sector estratégico, las telecomunicaciones, y una empresa de relevancia nacional como Atento, cuya contratación de mujeres cabeza de hogar representa una oportunidad para desarrollar un modelo laboral inclusivo y productivo. Este modelo no solo resolverá el problema de alta rotación, sino que también mejorará las condiciones laborales de las mujeres, impactando de manera positiva en el cumplimiento de las metas empresariales.

Por consiguiente, desde la Gerencia Social, esta investigación es altamente pertinente porque permite abordar el reto del empoderamiento de las mujeres cabeza de hogar en un contexto laboral que, hasta la fecha, no ha logrado diseñar adecuadamente estrategias que integren el bienestar social con la productividad empresarial. Al diseñar una herramienta que fortalezca el rol de estas mujeres dentro de la empresa Atento, Sede Telares, se busca promover su desarrollo integral, no solo desde el punto de vista económico, sino también mediante la construcción de redes de apoyo que las respalden en sus responsabilidades familiares y laborales. Dado, que la gerencia social debe enfocarse en la creación de entornos laborales inclusivos que respeten y potencien las capacidades de las personas, este proyecto ejemplifica ese enfoque al priorizar la equidad y el bienestar en el ámbito empresarial.

El impacto que este proyecto puede generar es significativo, tanto para la organización como para las mujeres cabeza de hogar. En el caso de la empresa Atento, la implementación de una herramienta desde la Gerencia Social contribuirá a reducir los índices de rotación de personal, mejorando las curvas de aprendizaje y, por ende, la eficiencia y productividad de la organización. Además, para las mujeres que participan en la campaña Liberty, este proyecto ofrece la posibilidad de consolidar su estabilidad laboral, aumentar su empoderamiento económico y mejorar su calidad de vida. En un contexto más amplio, este tipo de iniciativas pueden fortalecer el tejido social, al dar mayor apoyo y oportunidades a mujeres que con frecuencia son las únicas proveedoras de sus hogares.

3. Objetivos

Objetivo general

- Analizar los procesos productivos de la empresa Atento, sede Telares Campaña Liberty a través de un estudio de caso, enfocado en el trabajo realizado por mujeres cabeza de hogar, con el fin de diseñar una herramienta desde la gerencia social que optimice su productividad y promueva el desarrollo inclusivo en el ámbito de la gerencia social.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el modelo laboral que realizan las mujeres cabeza de hogar de la empresa Atento sede Telares Campaña Liberty en relación con el cumplimiento de las metas de la organización.
- Identificar los procesos que desarrolla la empresa Atento sede Telares Campaña Liberty en relación con el trabajo realizado por las mujeres cabeza de hogar.
- Establecer los puntos críticos asociados a los procesos desarrollados por las mujeres cabeza de hogar orientados al cumplimiento de metas de la organización.

4. Marco Referencial

4.1 Estado del arte

Tabla 1. Estado del Arte

Nivel	Característica
Local	<p>La investigadora de la Universidad del Rosario Clara Inés Pardo (2020), ha realizado una gran cantidad de trabajos centrados en la economía y el desarrollo sostenible, por ello en sus estudios, ha escrito sobre la intersección entre género, sostenibilidad y economía empresarial, destacando la importancia del liderazgo femenino en la construcción de empresas sostenibles.</p> <p>Pardo Martínez ha argumentado sobre la importancia de la inclusión de las mujeres en los cargos de liderazgo dentro de las empresas ya que expresa que es un factor clave para el cambio y la innovación organizacional; teniendo como resultados éxitos financieros para las empresas y practicas más sostenibles, responsables en el ámbito social y ambiental.</p> <hr/> <p>La autora Ramos Barbosa (2021) realizó el estudio en el cual evalúa la dinámica de los indicadores principales a nivel laboral como en Colombia durante el COVID 19 laboralmente entre hombres y mujeres se evidenciaron dinámicas diferentes, y por esto el objetivo de su trabajo se realizó en varias dimensiones, se resaltan los efectos de la pandemia en la economía y el mercado de trabajo femenino. Las principales conclusiones fueron, si bien las consecuencias económicas de la crisis sanitaria se verán en todos los trabajadores y empresas por igual, la evidencia de crisis provocadas por enfermedades infecciosas las cuales apunta a efectos más agudos en las mujeres, y otro de los hallazgos es la mayor vulnerabilidad de las mujeres jóvenes en el mercado laboral y la informalidad ya que según los análisis sostienen que las mujeres en la economía informal son las más afectadas por la recesión económica, aproximadamente 62 % en la región son empleadas informales y suelen trabajar en sectores y empleos peor remunerados que su contraparte masculina.</p> <p>María Teresa Henao es una economista colombiana quien a través de sus investigaciones ha debatido sobre el estudio de la brecha de género en el ámbito empresarial colombiano, ella en sus publicaciones, analiza cómo las</p>

	<p>mujeres en Colombia enfrentan múltiples desafíos para alcanzar puestos de liderazgo, debido a la persistencia de estereotipos de género y una cultura corporativa ejercida por hombres.</p> <p>En su estudio más reciente, 'La Participación de las Mujeres en la Alta Dirección en Colombia', expone las barreras sistémicas que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de poder en el sector privado, y ofrece recomendaciones sobre cómo las empresas pueden crear un entorno más equitativo y accesible.</p> <hr/> <p>La economista Patricia Fernández-Pacheco (2018) destaca en sus trabajos la necesidad de generar en las empresas e instituciones entornos labores más inclusivos con énfasis en la igualdad de género, la conciliación entre vida laboral y personal, y la creación de políticas empresariales que promuevan el crecimiento profesional de las mujeres. Fernández-Pacheco es experta en temas de género en el trabajo, sus investigaciones describen la participación de las mujeres en el mercado laboral colombiano. Y concluye en sus investigaciones, cómo las políticas públicas pueden fomentar la inclusión de las mujeres en posiciones de liderazgo dentro de las empresas.</p> <hr/> <p>María Adelaida Farah Quijano (2021) decana de la facultad de estudios ambientales y rurales de la universidad Javeriana en 2021, hablo “del papel de las mujeres en la educación y el mercado laboral en Colombia” y de la importancia de poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres niñas, como derecho fundamental e indispensable para el desarrollo sostenible.</p> <p>Puntualizo que empoderar a mujeres y niñas ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial.</p>
Nacional	<p>Una de las feministas y activistas más conocidas en Colombia Florence Thomas (2011) ha realizado estudios sobre género y poder, aplicables a la comprensión de las barreras que enfrentan las mujeres en el mundo laboral. En su obra 'Conversaciones con Violeta', habla de las luchas de las mujeres por hacerse un lugar en diferentes espacios de poder, incluido el empresarial. En su escrito, aboga por una sociedad más equitativa que valore las contribuciones de las mujeres en todos los sectores, incluidos los negocios.</p> <p>Hernández & Camarena, (2005) expresaron que es imperativo que las mujeres logren desempeñarse en posiciones de liderazgo y consolida su interés por romper el llamado techo de cristal que les dificulta la posibilidad de acceder a altos cargos directivos y les brinda la oportunidad de ir cambiando estos patrones sociales y culturales que fomentan la inequidad.</p>

	<p>El techo de cristal hace referencia a las barreras no explícitas que impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos directivos y constituyen un obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad.</p> <p>“la educación ha sido uno de los grandes logros sociales, sin embargo, no ha sido un factor determinante para la ubicación laboral de las mujeres, pues esta sigue obedeciendo a parámetros tradicionales que no les permite acceder a trabajos acordes con su nivel de formación ha expresado durante su investigación Gálvez, (2001)</p> <hr/> <p>El techo de cristal hace referencia a las barreras no explícitas que impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos directivos y constituyen un obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad así lo expresan Bucheli & Sanroman, (2004). Un ejemplo de la existencia del techo de cristal es que la promoción hacia altos cargos directivos resulta ser más selectiva debido al grado de responsabilidad, autoridad y riesgo para la compañía, todas ellas características que, al no corresponder con el estereotipo femenino, pueden limitar el acceso de las mujeres.</p> <hr/> <p>En la tesis realizada en la ciudad de Cali sobre “Estrategias que promueven la equidad de género en organizaciones de Latinoamérica “donde las ponentes identificaron estrategias de que lograran la equidad de género a través de la implementación de políticas, leyes, campañas, intervención en procesos de selección e incluso igualdad salarial.</p>
Internacional	<p>El proyecto realizado en España por las Universidades de La Salle Universitat Ramon Lull y Salamanca University quienes a partir del estudio realizado concluyen que la participación de la mujer en el contexto académico es baja en comparación con los hombres “The low diversity in STEAM (Technology, engineering, arts and math) studies has been identified as one of the main problems that needs to be solved in order to reduce the diversity gap that exists in these sectors. Although women have made significant progress in their participation in higher education, they are still under-represented in these fields. This problem is more pronounced at senior levels in both academic and professional contexts. We can assume that the low numbers in professional context” Hamid Betancur & Torres Madronero, 2021.</p> <hr/>

Para Oliveira S. & Barbosa. S. las mujeres se enfrentan a una compleja red de barreras que dificultan su acceso al mundo profesional y laboral, aumentando la brecha de desigualdad que existe entre hombres y mujeres “Women continue to be underrepresented in leadership, as organizations hold only 31% of women in high-rank positions (Catalyst, 2022). Segregation is also observed in the amount of care-related work undertaken by women, as 55% of their working hours involve unpaid work, while the same occurs in only 19% of the total hours worked by men (World Economic Forum, 2022)” (SCIELO, 2023).

Alice Eagly, (2007) psicóloga social, ha realizado diferentes investigaciones significativas sobre el estudio de las diferencias de género en el liderazgo. Junto con Linda Carli, escribió 'Through the Labyrinth', un libro que critica la tradicional metáfora del 'techo de cristal' para describir las barreras que enfrentan las mujeres en su ascenso hacia el liderazgo empresarial.

Eagly ha investigado ampliamente cómo los estereotipos de género influyen en la percepción del liderazgo, aseverando que las mujeres enfrentan que, por un lado, se espera que sean más amables y colaborativas debido a su género, pero, por otro lado, cuando ejercen un liderazgo firme y asertivo, pueden ser vistas como 'demasiado agresivas'. Su investigación ha revelado que, a pesar de estos obstáculos, las mujeres suelen tener estilos de liderazgo más inclusivos y transformacionales, lo que puede ser una ventaja competitiva en el entorno empresarial moderno.

La autora de múltiples estudios sobre liderazgo, Herminia Ibarra, (2015) profesora en INSEAD, se ha enfocado en cómo las mujeres pueden navegar las complejidades del mundo empresarial moderno. En su libro 'Act Like a Leader, Think Like a Leader', Ibarra presenta un enfoque práctico para que las mujeres se posicionen como líderes auténticas, y que no sigan modelos tradicionales de liderazgo dominados por hombres, Ibarra sugiere que las mujeres adopten un enfoque dinámico que incluya la experimentación con nuevos roles, la expansión de redes de contactos y el uso de la auto-reflexión.

Su enfoque combina elementos de psicología organizacional y liderazgo transformacional, proporcionando herramientas concretas para que las mujeres avancen en sus carreras.

Ibarra también ha trabajado en temas de género en colaboración con académicos como Robin Ely, con quienes ha escrito sobre las barreras invisibles que enfrentan las mujeres en el lugar de trabajo y cómo las organizaciones pueden reformarse para apoyar el desarrollo de liderazgo femenino.

García Arteaga y Cruz Coria a nivel de Latinoamericano han realizado estudios donde abordan la participación de la mujer en el mercado laboral desde una perspectiva de empoderamiento femenino, reconociendo en esta la igualdad, reconocimiento efectivo y pleno de todos sus derechos en los diferentes ámbitos de la vida, identificando el impacto de su labor en el sector económico. “La incorporación de las mujeres al mercado laboral se muestra como una oportunidad progresiva que, en muchos casos, permite superar los estereotipos de género y abrir camino al empoderamiento femenino, puesto que impacta en la vida familiar y personal, al romper con los roles de género establecidos. Asimismo, se da una participación formal y activa en su entorno, al desempeñar diversas actividades en la esfera económica, familiar, social y cultural, esto influye positivamente en un cambio identitario en la mujer”.

“Las mujeres son un grupo de particular relevancia en el desarrollo de la sociedad, pues como lo han documentado otros estudios, la educación del colectivo femenino guarda relación con la reducción de la mortalidad infantil, el aplazamiento de la fecundidad y la transmisión de mayores niveles de capital humano a las próximas generaciones. Por esta razón, se debe considerar la continuidad y el progreso educativo de la mujer como un elemento primordial en la política de desarrollo de países menos desarrollados” es lo que han expuesto Torres García & Ochoa Adame, en 2022 quienes desde una perspectiva de género mencionan la importancia de incentivar el capital humano de las mujeres (educación y experiencia) a fin de fortalecer su participación en el mundo laboral de manera formal, validando sus conocimientos y aportes en el crecimiento económico de las naciones.

Sheryl Sandberg, actual CEO de Meta (anteriormente Facebook), es una de las personas más influyentes en el discurso sobre el liderazgo femenino en el mundo empresarial contemporáneo. En su obra más conocida, 'Lean In: Women, Work, and the Will to Lead', Sandberg aboga por una revalorización del papel de las mujeres en las organizaciones y destaca los obstáculos internos y externos que ellas enfrentan al buscar puestos de liderazgo. El libro de Sandberg ha generado un debate global sobre si las mujeres deberían 'inclinarse' más en sus carreras o si las estructuras empresariales necesitan reformas profundas para ser más inclusivas. A través de su experiencia personal y profesional, Sandberg ofrece ejemplos prácticos de cómo superar las barreras de género, proporcionando una hoja de ruta para las mujeres ambiciosas que buscan avanzar en sus carreras.

Rosabeth Moss Kanter, (1977) una de las académicas más destacadas en Harvard Business School, es reconocida por su análisis pionero de las dinámicas de poder y liderazgo en las organizaciones. En su obra seminal 'Men and Women of the Corporation', Kanter examina cómo las estructuras corporativas tienden a reforzar las desigualdades de género.

Para Moss el problema no radica únicamente en la falta de mujeres en posiciones de liderazgo, sino en cómo las jerarquías y la cultura organizacional replican las desigualdades de género a través de políticas y prácticas obsoletas.

Uno de sus hallazgos más impactantes es que las mujeres, al estar subrepresentadas en niveles directivos, son tratadas como minorías simbólicas que enfrentan una visibilidad desproporcionada y una presión para desempeñarse en entornos adversos.

Joan Acker sostiene que las organizaciones tienden a estar estructuradas alrededor de la imagen de un trabajador masculino, lo que coloca a las mujeres en una posición desventajosa. Las normas laborales, los horarios, las oportunidades de promoción y las políticas de cuidado infantil están diseñadas para hombres que no enfrentan las mismas responsabilidades domésticas que las mujeres. A través de su trabajo, Acker sugiere que es fundamental reestructurar las organizaciones para hacerlas más equitativas y reflexivas de las realidades diversas de todos sus empleados.

Además, en su trabajo 'Inequality Regimes', Acker profundiza en cómo las desigualdades de género, clase y raza interactúan dentro de las organizaciones, creando sistemas complejos de exclusión que deben ser abordados para lograr una verdadera equidad. Su enfoque interseccional ha sido clave en los debates sobre género y trabajo.

4.2 Marco conceptual

Género

En relación con este término, se puede indicar que existen varios significados que hacen relación a que el género es algo que se construye a través de las experiencias durante la vida, según (Organización Mundial de la Salud, como se citó en la Cartilla de Género, s.f. pág.11) definen el género de la siguiente manera:

Se utiliza para describir las características de hombres y mujeres que están basadas en factores sociales, mientras que sexo se refiere a las características que vienen determinadas biológicamente. Las personas nacen con sexo masculino o femenino, pero aprenden a ser niños y niñas que se convierten en hombres y mujeres.

Por otro lado, También hay varios autores que sostienen que el género no es un hecho biológico, sino hace parte de una construcción social. Por ello, una de las autoras que ha influido en la construcción de un significado de género es Beauvoir (s.f) en el cual su afirmación es “no se nace mujer, se llega hacerlo”. Lo que se interpretaría que el género no hace parte de una naturaleza sino de una cultura que se va creando.

Mujer cabeza de familia

La Constitución Política de Colombia definen a las mujeres cabeza de familia como una mujer soltera o casada que ejerce la jefatura femenina de hogar y tiene bajo su cargo atributos afectivos, económicos o sociales, en forma permanente, hijos menores propios u otras personas incapaces o incapacitados para trabajar, ya sea por ausencia permanente o incapacidad física, sensorial, síquica o moral del cónyuge o compañero permanente o deficiencia sustancial de

ayuda de los demás miembros del núcleo familiar. (Constitución Política de Colombia, Art.1, ley 1232, 2008).

De igual manera, para Rico, A. (2006) también define este concepto como una jefatura del hogar, indicando que este rol de la mujer lo toma generalmente cuando hay una ausencia de un compañero (cónyuge) en el hogar, en el cual la mujer es la encargada del sostenimiento no solo económico del hogar, sino también social. En el cual, también se evidencia que una mujer al no contar con una red de apoyo dentro del hogar, tienden hacer más vulnerable en ámbito, laboral, educativo y social.

Mercado laboral

El Departamento Nacional de Planeación (2024) define el mercado laboral como un espacio donde convergen la oferta y la demanda de trabajo, oferta formada por el conjunto de trabajadores dispuestos a emplearse, y demanda constituida por el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores.

Así mismo, se indica que el mercado laboral es la unión entre la oferta y la demanda de un lugar determinado como lo son; una región, país, ciudad, entre otros. Es decir, un punto de encuentro entre el empleo disponibles y aquellas personas que se encuentran en búsqueda de trabajo. (Fundación Adecco, s.f).

En relación con lo anterior, se identifica que una de las barreras que presenta la mujer proveedora del hogar es el ámbito laboral, puesto que, en ocasiones la falta de flexibilidad horaria dificulta la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares.

Productividad Empresarial:

Para una empresa es crucial el papel que cumplen las personas en el tema de la productividad, puesto que, entre mayor sea los beneficios y el trato que una persona tiene dentro de una organización, hará que sea más llamativo en el momento de requerir personal para trabajar, lo que implicaría que un negocio sea más competitivo, lo que genera un mejor redimiendo y mayores ganancias para la organización. Así mismo, existen dos factores de productividad, que son aquellos relacionados con la calidad el producto, el precio, los equipos, la competencia, la organización y la motivación de los trabajadores, entre otros. Por otro lado, están los factores externos, que son aquellos que están fuera de control por parte de la empresa que son los que incluyen el acceso a la infraestructura, el clima. Impuestos y situación del mercado. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016).

Además, se resalta la importancia el capital humano para las organizaciones, teniendo en cuenta que son estos quienes influyen en los resultados que obtengan la organización, es por ello, que las organizaciones deben conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y de los grupos, con las necesidades de la organización, a fin de obtener la colaboración requerida y lograr un trabajo mancomunado, teniendo en cuenta que las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener los resultados. (Cequea, ro, nu., 2011, pág. 5)

Rotación de Personal:

La rotación de personal es un indicador por el cual se puede medir la relación entre el número de trabajadores que se vinculan a la organización, como el número de trabajadores que

salen en un tiempo específico, y se desglosan en tres tipos: rotación voluntaria que es en la que el empleado decide de manera autónoma desvincularse de la organización. También, está la rotación involuntaria que es cuando la organización toma la decisión de desvincular al empleado dependiendo de múltiples razones y, por último, está la rotación interna que es aquella donde el empleado es movido o trasladado de un cargo a otro, sin quedar desvinculado de la organización.

Así mismo, se aclara que, si una empresa presenta un alto nivel de rotación de personal, puede traer un impacto negativo ya que requiere invertir costos para el tema de reclutamiento de personal, capacitación de nuevos empleados e integrándolos a una nueva cultura organizacional. Además, genera una imagen poco favorable ante el mercado, puesto que, se evidencia una inestabilidad laboral, incluyendo también la baja productividad. (Chiavenato y Mankiw, como se citó en Rubio, 2023. Pág. 6)

De igual manera, es importante diseñar e implementar estrategias que permitan que los colaboradores se sientan satisfechos con las políticas y/o clima laboral de la organización, para que así, no se presenten altos niveles de rotación de personal, puesto que, si un empleado está satisfecho en la organización no se verá en la necesidad de renunciar. Así como lo afirma (Nicolas, como se citó en Domínguez, 2015, Pág. 5):

Las organizaciones tienen que empezar a pensar ahora en cómo asegurar el compromiso a largo plazo de sus empleados. Si no se crea un ambiente adecuado, éste será un motivo para que los empleados menos comprometidos se marchen en busca de mejores condiciones de trabajo.

Gerencia social

Teniendo en cuenta, los diferentes enfoques que existen de la gerencia social, uno de ellos es el desarrollado por Ortiz (2012) quien indica que la gerencia social denota de dos elementos importantes: la gerencia que es la que da la estrategia, la dirección y el liderazgo, mientras que lo social da el campo en el cual se aplica; pero como tal el concepto que define la gerencia social denota más acerca de la dirección estratégica que hay que darle a lo económico, lo político y lo cultural.

Desde otra perspectiva, según (Lorenzelli, como se citó en la Revista Espacio, 2017. Pág.2) la gerencia social estaría encaminada por el conjunto de prácticas o técnicas, saberes e instrumentos destinados a generar valor para la sociedad a través de la ejecución de programas y proyectos que generan valor para las comunidades. Es por ello, que la gerencia social es fundamental en la mejora de la productividad, puesto que, en esta se reconoce y se tienen en consideración los diferentes actores sociales en este caso las mujeres cabeza de hogar, así mismo, estudiando sus diferentes necesidades, para así generar programas adaptados a sus realidades, lo que permite beneficiar a ambas partes tanto a las mujeres cabeza de hogar como la organización.

Redes y Alianzas Estratégicas

Las redes se caracterizan por establecer compromisos entre diferentes actores involucrados, que pueden incluir, individuos, grupos u organizaciones, quienes establecen relaciones e intercambios con la finalidad de lograr un objetivo en común o metas específicas de manera colectiva. Por ello, también las alianzas pueden ser vistas como una respuesta adaptativa de las empresas frente a cambios en su entorno. Esto indica que las organizaciones establecen

alianzas para ajustarse a nuevas realidades del mercado, buscando las mejores estrategias para adaptarse a los cambios y así fortalecer su competitividad. (Park, Chen y Gallagher, como se citó en Hernández, 2002)

Además, también se resalta que la alianza estratégica es según (Gulati & Singh, como se citó en Rojas, Rincón & Mesa, 2014):

Una alianza puede ser entendida también como un acuerdo de cooperación entre firmas, iniciado voluntariamente, que implica intercambiar, compartir o desarrollar de manera conjunta alguna destacada labor. Es un esquema que puede incluir contribuciones de las diferentes partes en materia de capital, tecnología o activos.

Por lo que, se enfatiza que las alianzas estratégicas son una forma de colaboración de empresas donde se unen voluntariamente para trabajar en conjunto para lograr un bien común, así mismo, permite intercambiar, compartir y desarrollar plan de acciones que les permita lograr metas específicas.

4.3 Marco Teórico

La organización de acuerdo con Velázquez Contreras, Andrés (2007) es definida como un sistema orgánico inmerso en un entorno social adverso con el que interactúa, transfiere energía, información y capital (representado en dinero), lo que implica que la organización es una entidad financiera sistémica sociotécnica de apertura, que cuenta con vínculos de entrada (insumos), relaciones de salidas (insumos) (productos) y feedback o ciclos de retorno (productos) para alterar la estructura del propio sistema, operación, función u objetivo, posibilitando su ejecución, permanencia temporal, además de procedimientos y procesos internos de

readaptación, edificación y auto reparación, que facilitan su interrelación, permitiéndole interconectarse correctamente con un ambiente. (VELASQUEZ CONTRERAS, 2007)

En este sentido, la organización concebida como un sistema abierto, complejo y social, con componentes que la conforman y le otorgan identidad, creada para, por con el entorno social, analizada como fenómeno económico en ascenso y sistema abierto con apertura a las nuevas tendencias económicas, sociales y culturales. De ahí surge su identidad, sus valores corporativos, dinámica y la oportunidad de transformación que brinda a sus clientes tanto internos como externos.

De este modo, la organización busca maximizar sus recursos tangibles e intangibles orientando sus resultados al cumplimiento de la misión empresarial que da identidad a su creación y valor al servicio o producto que ofrece, como parte del éxito de este propósito aparece el talento humano como uno de los activos más importantes de la empresa. De acuerdo con Chiavenato “las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones, dado que son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales que imprimen significado y rumbo al objetivo la empresa, por lo tanto, las personas constituyen el capital intelectual de la organización”. (Martínez Díaz, 2005)

Desde esta perspectiva, el éxito empresarial de una organización está relacionado con la administración eficaz de los recursos humanos, sumado al uso de nuevas tecnologías y desarrollo corporativo a través de ideas innovadoras a fin de permitir a las organizaciones participar de las interacciones del entorno social con personas, cada uno con sus propias creencias, requerimientos, objetivos físicos, emocionales y laborales. Por lo tanto, Cabrales Salazar (2009)

menciona que “desde una perspectiva organizacional, la administración del talento se fundamenta en la premisa de que el capital humano puede ser asociado a procesos productivos eficaces, eficientes y efectivos”. (Pinargote Párraga & Pico Macias, 2023)

Por consiguiente, se espera que el líder de la empresa obtenga habilidades que le permitan identificar, respaldar, incentivar, evaluar y estimular tanto sus propias habilidades como la de los integrantes de su equipo trabajo. En este sentido y de acuerdo con Zabala (2003) “Desde una perspectiva organizacional, la administración del talento es un enfoque estratégico que permite captar, cultivar, mantener y contratar a los trabajadores más capacitados y talentosos de una compañía.

La administración del talento abarca no solo la contratación y selección, sino también la capacitación y el crecimiento de los trabajadores al interior de la organización, además del avance profesional, la valoración del desempeño y la compensación. Por otra parte, la administración del talento humano fomenta una fuerte cultura organizacional y una comunicación efectiva entre colaboradores y líderes, incrementando así la productividad, la satisfacción y la motivación personal. La administración del talento humano permite a las empresas la creación de un ambiente laboral positivo y respetuoso, promoviendo la diversidad, la inclusión y la equidad en el entorno laboral. (Pinargote Parraga & Pico Macias, 2023)

Para Chiavenato (2009) “la administración del talento humano es un conjunto de procedimientos enfocados en gestionar y orientar el talento humano de una organización, con el objetivo de optimizar la eficiencia, eficacia y desempeño de los colaboradores, por lo tanto, el éxito de esta administración se evidencia en el logro de metas organizacionales y la satisfacción personal de los colaboradores. De allí la importancia de los enfoques de gestión del talento

humano en el cumplimiento de metas organizaciones, tal y como se relaciona a continuación:
(Pinargote Párraga & Pico Macias, 2023)

Modelo de Werther y Davis (1991): Este modelo se fundamenta en una perspectiva sistémica que ve a la organización como un sistema unificado de departamentos. Al centrarse en los desafíos y principios, se ponen los cimientos para una administración eficaz del capital humano. A pesar de no tener un plan estratégico concreto para recursos humanos, su enfoque gira en torno a la interacción y la continuidad en el funcionamiento de la gestión del talento humano y ofrece un esquema para garantizar la consistencia y cooperación entre los distintos departamentos de la organización.

El Modelo de Zayas (1996): Este modelo resalta su concentración en un plan estratégico relacionando las necesidades de la organización con las tareas fundamentales del capital humano. Es así como, al reconocer y darle prioridad a las tareas requeridas para mejorar la administración del talento, se centra en la alineación de las políticas y prácticas del capital humano con los objetivos estratégicos de la organización, esto facilita una administración más eficaz del talento humano y favorece la consecución de los resultados esperados.

El Modelo de Zayas (1996): Se centra en alcanzar un alto nivel de satisfacción laboral mediante la realización de metas organizacionales. Este modelo, al tomar en cuenta tres subsistemas: organizativo, de selección y desarrollo, y social, trata diversas dimensiones de la administración del capital humano. Al destacar las interacciones humanas y la relevancia de la planificación estratégica, el modelo de Zayas aspira a impulsar un ambiente laboral positivo que promueva la satisfacción y el desempeño de los Colaboradores.

El Modelo de Beer (modificado por Cuesta, 1999): Este modelo resalta el impacto que los trabajadores ejercen en los demás sectores de la organización. El objetivo se centra en tomar elementos estructurales, operativos, de contenido, dinámicos y tecnológicos de la empresa para garantizar la calidad y la eficacia en la administración del talento humano. Este modelo, al enfocarse en las políticas del talento humano y en los sistemas de trabajo e incentivos, aspira a generar un ambiente positivo y estimulante que fomente el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

El Modelo de Idalberto Chiavenato (2002): Se fundamenta en la interconexión de los distintos subsistemas de suministro, conservación, supervisión, desarrollo y uso del talento humano. Este modelo, al tratar la administración del talento humano como un sistema interconectado, aspira a asegurar una gestión integral del capital humano, tratando elementos fundamentales de la administración del talento, tales como la selección, el crecimiento, la motivación y el control, el modelo de Chiavenato ofrece un esquema integral para administrar de manera eficiente el recurso humano.

El modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano – Innovación (2003): Se diferencia de otros modelos por su énfasis en la interacción dinámica entre diversas dimensiones, tomando en cuenta elementos como la estrategia, la acción estratégica, la cultura de la organización, las tecnologías y las competencias. Este modelo, al enfocarse en la interconexión entre la cultura de la organización, la estructura organizativa y la administración del talento humano, impulsa un enfoque holístico que promueve la innovación y el crecimiento del talento. Además, al incluir aspectos como la estrategia, la innovación, la tecnología y el

liderazgo, el modelo se ajusta a las exigencias presentes de los contextos empresariales que están en constante evolución.

El modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005): Este modelo propone cuatro subsistemas que cubren todas las tareas fundamentales de la administración del recurso humano. Los subsistemas comprenden el movimiento de recursos humanos, la formación y el crecimiento de estos, los sistemas laborales y la remuneración salarial. Al tratar estos temas, el modelo de DPC proporciona una base firme para el diagnóstico, la organización y la supervisión de las prácticas de administración del talento. Igualmente, su énfasis en la proyección y el control posibilita a las organizaciones modificar y perfeccionar de manera constante sus estrategias y prácticas de administración del talento para cumplir con las metas de la organización.

El modelo de Gestión en Línea o Staff: Se enfoca en el rol de los líderes de la organización en línea para fomentar transformaciones, respaldar a los trabajadores y tomar la responsabilidad de su desarrollo. Este modelo resalta la relevancia de la planificación del éxito y el monitoreo de los indicadores empresariales y de recursos humanos para medir la eficacia de las estrategias de la organización. Desde este enfoque, al fomentar la implicación directiva en el crecimiento de los empleados y la toma de decisiones estratégicas, se potencia el compromiso y la habilidad de adaptación del talento humano de la entidad.

El modelo de Gestión por Competencias: Se fundamenta en el reconocimiento y fortalecimiento de habilidades esenciales en los colaboradores. Establece subsistemas como la planificación estratégica de personal, la selección, el entrenamiento y desarrollo, el sistema de remuneración y gratificaciones, los planes de desarrollo profesional y la valoración del

rendimiento, el modelo de administración por competencias ofrece una estructura completa para la administración del talento humano. Este modelo, al centrarse en las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, facilita una correspondencia exacta entre las habilidades de los colaboradores y las necesidades de la entidad, promoviendo la excelencia en el rendimiento y el crecimiento del talento.

Según Conrero & Cravero (2019), “estos modelos ofrecen esquemas conceptuales y aplicables que asisten a las organizaciones en la identificación, desarrollo y conservación del talento requerido para cumplir sus metas organizacionales. En el desarrollo de estos modelos de gestión del talento humano se toman en cuenta elementos como la cultura de la organización, la estrategia de planificación, la interrelación de dimensiones esenciales y la administración por competencias, los modelos de administración del talento humano proporcionan una orientación completa para elaborar y aplicar políticas y prácticas eficaces en el sector de recursos humanos”. (Pinargote Párraga & Pico Macias, 2023)

De acuerdo con las características señaladas por los diferentes autores en relación con los modelos de gestión del talento humano, es posible evidenciar como a través de la historia se ha transformado la visión empresarial entorno al recurso humano, pasando el colaborador de ser concebido únicamente como un trabajador contratado para cumplir una función a ser visto como el eje central en el cumplimiento de las metas de la organización, siendo su trabajo parte fundamental del éxito o fracaso de la empresa. Es así como en la actualidad las organizaciones buscan implementar políticas y programas a fin de retener y contratar al talento humano más cualificado, capaz de alinearse con los valores corporativos de la empresa.

En este sentido, y como parte de ese talento humano que las empresas quieren retener se encuentran las MUJERES, que de acuerdo con diferentes estudios contribuyen de manera significativa al desarrollo económico de la sociedad. De este modo, se encuentra que en relación con un estudio realizado por el Fondo Internacional Monetario las mujeres representan casi la mitad de la población global con capacidad laboral de casi 5.000 millones de personas del género femenino, sin embargo, solo el 50% de estas mujeres se involucran en el ámbito laboral, en comparación con el 80% de los hombres, siendo este dato no solo menor sino bastante inferior respecto a la vinculación laboral de género masculino. Por otra parte, las mujeres que no cuentan con un empleo remunerado se encuentran insertas de manera significativa en el sector informal en economías en desarrollo, donde los empleadores sujetos a menores regulaciones por parte del Estado determinan los salarios y las condiciones laborales de las mujeres, muchas veces inferiores a las establecidas en el sector formal, siendo los empleados del sector informal más susceptibles a bajos salarios y a la pérdida de trabajo. Igualmente, incluso en el ámbito formal, las mujeres con el mismo empleo y nivel de educación reciben menos dinero que sus pares masculinos. Usualmente, las mujeres tienden a permanecer menos tiempo en el ámbito laboral remunerado, sus pensiones son inferiores y se encuentran con un riesgo elevado de pobreza durante la adultez. Dentro de las trabajadoras son escasas las que llegan a puestos de alto nivel o crean sus propios emprendimientos. Las mujeres también se encargan de la mayoría del trabajo no remunerado en el hogar, que incluye el cuidado de los hijos y las labores propias de la casa, lo que restringe sus oportunidades para desempeñar un trabajo remunerado y, en caso de hacerlo, limita sus alternativas. (FMI, 2019)

Los estudios del FMI destacan que la disparidad de condiciones laborales entre hombres y mujeres representa un alto costo para la economía global. Las investigaciones previas del FMI

acerca de las consecuencias económicas de las desigualdades de género presuponían que ambos sexos nacen con el mismo potencial, pero que las desigualdades en el acceso a la educación, la salud, las finanzas y la tecnología, los derechos jurídicos y los elementos sociales y culturales obstaculizan a las mujeres la realización de ese potencial. Por otro lado, estos desafíos que las mujeres deben superar disminuyen el talento al que los empleadores podían tener acceso (Kochhar, Jain-Chandra y Newiak, 2017). El resultado muestra una reducción en la productividad y un crecimiento económico limitado, se calculaba que la pérdida debido a la ausencia de participación económica de las mujeres oscilaba entre el 10% del PIB en las economías desarrolladas y más del 30% en Asia meridional, Medio Oriente y Norte de África. (FMI, 2019)

Estudios más recientes indican que los beneficios financieros de incrementar la participación laboral femenina sobrepasan las proyecciones previas, esto ocurre porque tanto hombres como mujeres pueden poseer el mismo potencial, pero brindan competencias e ideas diferentes y de gran valor económico (Ostry et al., 2018). Las disparidades de género pueden representar las reglas sociales y su influencia en la educación, las relaciones sociales, la postura frente al riesgo y la respuesta a los estímulos. Por ejemplo, de acuerdo con múltiples investigaciones, las mujeres muestran una aversión más alta al riesgo, lo que sugiere un mayor miedo al fracaso y son menos competitivas. Esta mayor cautela tiene ventajas: los rendimientos de las compañías con un consejo directivo equilibrado son superiores, particularmente en el sector de la manufactura de alta tecnología y en los servicios que demandan habilidades especializadas. La variedad de género en los registros de las entidades de control bancario también está vinculada con una estabilidad financiera más elevada (Sahay y Čihák, 2018). (FMI, 2019)

De esta manera, los éxitos alcanzados con gran empeño en la implementación de políticas para incrementar la participación de mujeres en el mercado laboral remunerado y reducir la brecha salarial podrían desaparecer rápidamente si las mujeres se encuentran en una alta representación en empleos con alto riesgo de automatización, el estudio muestra que los bancos con un mayor número de mujeres en sus listas poseen más reservas de capital, una proporción reducida de préstamos en mora y una mayor resistencia a las tensiones. Esto podría deberse a que tener más mujeres en cargos directivos fomenta la diversidad y complementariedad de puntos de vista, lo que conduce a tomar decisiones más acertadas. (FMI, 2019)

Una investigación reciente del FMI (Ostry et al., 2018), fundamentada en información macroeconómica, sectorial y corporativa, propone que tanto hombres como mujeres se complementan en el trabajo con diversas competencias y perspectivas, incluyendo diferentes actitudes hacia el riesgo y la cooperación. En consecuencia, el incremento en el empleo femenino fomenta el crecimiento económico y el ingreso más de lo previsto, y sobrepasa el incremento alcanzado con la mera incorporación de empleados a la fuerza laboral. En los países con grandes diferencias en las tasas de participación, en promedio, eliminar estas diferencias aporta un 35% al PIB. El aumento de la fuerza laboral constituye cuatro quintas partes de las ganancias, sin embargo, la totalidad de la quinta parte restante proviene del incremento en la productividad causado por una mayor diversidad de género. La investigación también indica que el incremento en la participación laboral femenina provoca significativos incrementos en el bienestar económico, que se atribuyen a modificaciones en los productos de consumo, la producción interna y el tiempo de ocio. (FMI, 2019)

Otra conclusión relevante: un incremento en la participación laboral femenina también favorece a los hombres, ya que las habilidades adicionales de las mujeres promueven la productividad, incrementando así los sueldos de todos. Este incremento en la productividad supera con creces la disminución de los sueldos prevista debido al incremento de empleados en la competencia por los mismos puestos de trabajo. No obstante, por sí solo, el incremento en la participación laboral de las mujeres podría no ser suficiente. Una investigación reciente del FMI alerta acerca de los retos a los que se exponen las mujeres en un entorno laboral que varía rápidamente (Brussevich et al., 2018). La digitalización, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático están dejando de lado los empleos que requieren actividades rutinarias y repetitivas, mientras incrementan el valor de los trabajos vinculados a la administración y las capacidades cognitivas. (FMI, 2019)

Los éxitos alcanzados con gran empeño en la implementación de políticas para incrementar la participación de mujeres en el mercado laboral remunerado y reducir la brecha salarial podrían desaparecer rápidamente si las mujeres se encuentran en una alta representación en empleos con alto riesgo de automatización. En realidad, el estudio indica que las mujeres llevan a cabo labores más cotidianas que los hombres en todos los ámbitos y profesiones, a pesar de las notables diferencias entre países. El riesgo de desplazamiento es particularmente elevado en mujeres con educación inferior, mujeres de más de 40 años y aquellas que desempeñan roles administrativos y de ventas de baja cualificación. En cuanto a las mujeres, en todos los campos y profesiones, su representación es insuficiente en cargos profesionales y directivos, donde el riesgo de desplazamiento debido a la tecnología es reducido entre países. (FMI, 2019)

En escala global, las mujeres desempeñan menos del 20% de los puestos directivos en bancos y entidades de supervisión bancaria (Sahay y Čihák, 2018) y constituyen menos del 2% de los líderes ejecutivos de bancos. En el sector tecnológico en rápido desarrollo, las mujeres poseen un 15% menos de oportunidades que los hombres para desempeñar roles gerenciales o profesionales, y un 19% más para desempeñarse como personal administrativo o de servicios. Con el panorama actual de la tecnología, el estudio calcula que 26 millones de puestos de trabajo dirigidos a mujeres en 30 países (los 28 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, más Chipre y Singapur), poseen más del 70% de probabilidades de ser reubicados por la tecnología en las próximas dos décadas. (FMI, 2019)

En el ámbito global, esto implica que 180 millones de puestos de trabajo ocupados por mujeres se encuentran en peligro de desaparecer. A pesar de que hay más hombres que mujeres en riesgo de ser desplazados debido a la automatización, la pérdida de puestos de trabajo correspondiente es superior en comparación con la fuerza laboral de las mujeres. En este sentido, un conjunto de instrumentos institucionales, legales y de política fiscal han incentivado a fomentar la inclusión laboral de las mujeres, las políticas deben enfocarse en promover oportunidades y suprimir obstáculos, creando programas e infraestructuras que faciliten a las mujeres la conciliación entre su vida laboral y familiar de manera efectiva. (FMI, 2019)

En consecuencia, el mercado laboral necesita implementar acciones tales como fomentar una mayor equidad en las licencias por maternidad y paternidad. En Suecia, esta acción ha favorecido la vuelta rápida de las mujeres al trabajo y ha provocado modificaciones en las reglas sociales respecto a la crianza de los hijos, promover el acceso a servicios de cuidado infantil de calidad y asequibles. Un caso ilustrativo es Japón, que ha elevado las compensaciones por

licencia para la atención a los hijos del 50% al 67% del sueldo. De acuerdo con varias investigaciones, disminuir a la mitad el costo del cuidado infantil incrementaría en un 10% la cantidad de madres jóvenes en el ámbito laboral. Además, hay pruebas significativas de que las mujeres reaccionan más que los hombres frente a incentivos fiscales particulares. (FMI, 2019)

Las acciones de desgravación fiscal para familias de bajos recursos también han demostrado incrementar los índices de empleabilidad entre las mujeres. El motivo: las deducciones fiscales disminuyen la carga tributaria y incrementan los ingresos post-impuestos de las mujeres, incrementando así sus incentivos para ingresar o mantenerse en el mercado de trabajo. Algunos casos representativos son el crédito tributario por ingresos laborales en Estados Unidos y, en Alemania, Bélgica y el Reino Unido, una mezcla de estímulos fiscales y transferencias. (FMI, 2019)

Por otra parte, es imprescindible que exista equidad de género en las inversiones destinadas a la educación y la salud para que las mujeres obtengan puestos de trabajo de alta calidad. El fomento de competencias en etapas tempranas también representaría una importante defensa contra el desplazamiento provocado por la tecnología y posibilitaría que las mujeres se beneficiaran de nuevas oportunidades laborales. Para aquellas que ya están en el mercado laboral, se propone suprimir las barreras a la formación permanente a través de mecanismos fiscales, como las deducciones impositivas, además es posible que los países consideren subsidiar la formación proporcionada por empresas privadas a través de impuestos concretos sobre los salarios y transferencias públicas. Es necesario un trabajo conjunto para brindar a las mujeres más oportunidades de ingresar a cargos de gestión y dirección, a través de la definición de metas apropiadas de contratación y retención de talento humano, la instauración de cuotas de

ascensos, tal como sucedió en Noruega, y la implementación de programas de orientación y formación para descubrir nuevas oportunidades laborales. (FMI, 2019)

La tecnología digital crea nuevas posibilidades laborales, sin embargo, aún existen significativas diferencias de género en su acceso: el 60% de la población global, en su mayoría mujeres de economías en desarrollo y emergentes, aún carece de acceso a Internet; en contraste con los hombres, existen 250 millones de mujeres menos que no cuentan con conexión a Internet. La inversión tanto pública como privada será esencial para apoyar la adopción de la tecnología y reducir las desigualdades digitales de género. La táctica finlandesa de asegurar un acceso universal a la conectividad de banda ancha, la educación digital para todos y el acceso digital a servicios gubernamentales y empresariales es un ejemplo destacado de un enfoque completo para reducir la brecha digital de género. (FMI, 2019)

Dado que las mujeres corren un riesgo particularmente elevado de ser desplazadas de su trabajo a causa de la automatización, resulta esencial asegurar un respaldo equitativo a hombres y mujeres desplazados a través de políticas laborales que potencien las habilidades, vinculen a trabajadores a puestos de trabajo, y promuevan la generación de empleo. Los sistemas de protección social también deberán ajustarse a métodos de trabajo más versátiles, como el trabajo remoto. Para enfrentar el declive en la seguridad económica vinculado al acelerado cambio tecnológico, ciertas economías desarrolladas podrían contemplar incrementar las pensiones no tributarias y establecer un ingreso básico asegurado. (FMI, 2019)

En las últimas décadas se ha logrado un progreso significativo en términos de equidad de condiciones para beneficiarse de las oportunidades económicas, pero aún queda un largo camino por recorrer. Existen países alrededor del mundo que han adoptado como propio el principio de

igualdad de género, los encargados de la política económica, tanto los gobiernos como las empresas, ahora reconocen las ventajas para el desarrollo económico y el progreso de brindar igualdad de oportunidades a las mujeres, y están trabajando en perfeccionar sus políticas y acciones en este sector. (FMI, 2019)

Para el caso de Colombia, en relación con el trabajo que realizan las mujeres cabeza de hogar se encuentra un artículo del DIARIO LA REPUBLICA que resalta: En el contexto social de Colombia, las madres encargadas del hogar tienen un papel crucial, ellas son los cimientos de sus familias, en los que se encuentran con obstáculos mientras batallan por el bienestar de sus hijos y la subsistencia de sus hogares. Como su denominación sugiere, las madres cabeza de hogar son las mujeres que toman el compromiso principal de sostener a sus familias. En diversas situaciones, se encuentran con esta circunstancia debido a situaciones como el desplazamiento obligado, la vejez, el abandono de la pareja o el divorcio. En un país como Colombia, donde la violencia y la pobreza son características inherentes, estas mujeres juegan un papel vital en la estabilidad y el progreso tanto de sus hogares como de sus comunidades. (Carmonza Guzman, 2024)

No obstante, la travesía de estas audaces mujeres está repleta de obstáculos, dado que se ven forzadas a balancear diversas obligaciones, tales como la atención a sus hijos, la labor para mantener a sus familias, la gestión del hogar y, en numerosas situaciones, lidiar con la discriminación de género y la ausencia de respaldo social. Además, se encuentran con la escasez de oportunidades de trabajo estable y bien remunerado, junto con la falta de acceso a servicios de cuidado infantil para sus hijos. A pesar de estos desafíos, muchas de ellas muestran resolución y capacidad de resiliencia, empeñándose en mejorar su condición educativa y laboral, generando

oportunidades de formación que les faciliten proporcionar un futuro más prometedor a sus familias. (Carmonza Guzman, 2024)

Sin embargo, desde hace muchos años, las organizaciones han evidenciado las desigualdades a las que se ven sometidas las madres de familia en términos económicos y laborales. Incluso, de acuerdo con la más reciente encuesta del DANE de 2022, se reveló que el 48% de las mujeres colombianas dedicaban la mayor parte de su tiempo a labores domésticas, mientras que el 41,4% lo dedicaba al trabajo. Además, el DANE también presentó los hallazgos de la más reciente Encuesta de Calidad de Vida de los habitantes de Colombia. En los hallazgos, uno de los datos más significativos que se muestran son las estructuras familiares: este punto señala que, en Colombia, el 44,2 % de los hogares cuentan con una mujer como jefe de hogar. (Carmonza Guzman, 2024)

Este hecho es significativo dado que, principalmente, los integrantes de una familia establecen o identifican como jefe de hogar a la persona que sostiene económicamente a la familia, quien satisface las necesidades económicas primordiales en el hogar. En el total del país para el año 2022, el porcentaje de hogares con líder femenina fue del 44,2 %, incrementándose en 1,1 puntos porcentuales respecto al año 2021 cuando se situó en el 43,1 %. En las cabeceras municipales, los hogares liderados por mujeres alcanzaron el 46,7 %, mientras que en centros urbanos y áreas rurales dispersas alcanzaron el 35,8 %; experimentando un aumento de 0,5 por ciento y 3,4 por ciento, respectivamente, en relación con el año 2021. (Carmonza Guzman, 2024)

Indudablemente, para las mujeres que dirigen su hogar es esencial disponer de una fuente de ingresos fiable que, además, les proporcione flexibilidad en el tiempo para asumir las obligaciones que su familia requiere. Es en este punto donde diversas empresas del país

adquieren relevancia, proporcionando un ejemplo de respaldo digno. Por ejemplo, la marca De Irissarri es una marca de ropa 'listo para llevar' especializada en terciopelo que fusiona la sofisticación con la adaptabilidad. De Irissarri, surge en 2012, con el objetivo de explorar un universo de este material y producir artículos de excelente calidad y larga durabilidad. Todas nuestras colecciones no se fabrican a gran escala, se producen en Colombia de forma ética, responsable y respetuosa no solo con el entorno, sino también con un empleo equitativo. "Todos nuestros productos son fabricados por mujeres cabeza de hogar en casa", detalla su directora ejecutiva, Laura De Irissarri. (Carmonza Guzman, 2024)

Es importante resaltar que todos sus centros de confección están encabezados por mujeres a cargo de hogares, "Para la marca es crucial fortalecer a las mujeres mediante las obligaciones laborales y alivianar las tensiones emocionales que experimentan en el hogar, varias de estas mujeres no solo son el núcleo de su hogar, en la actualidad se han transformado en el núcleo y líderes de su comunidad, creando puestos de trabajo para otras mujeres cabeza de hogar (en total, todas las mujeres cabeza de hogar que trabajan con D/IR pueden ser aproximadamente 6)", añade De Irissarri. (Carmonza Guzman, 2024)

Las mujeres cabeza de hogar son promotoras de cambio y avance en sus respectivas comunidades. Su tenacidad, resolución y cariño incondicional hacia sus familias son modelos motivadores de fortaleza humana, que representan un gran potencial para las empresas en relación con el cumplimiento de metas organizacionales y el aumento de la productividad, tal y como lo evidencia De Irissarri. (Carmonza Guzman, 2024).

Desde la perspectiva de productiva empresarial se define esta como la correlación entre el volumen total de producción y los recursos empleados para lograr tal nivel de producción, o sea,

la relación entre las entradas y las salidas. Medina, (2010) interpreta esta como el uso de los elementos productivos durante la creación de productos y servicios para cubrir las demandas de la sociedad, añadiendo que es un componente estratégico en las organizaciones, dado que los productos y servicios no pueden ser competitivos si no se producen con elevados niveles de productividad. Cuando se menciona productividad, generalmente se hace referencia a un proceso donde participan elementos y actividades para conseguir un resultado. Cuando se producen mejoras, estas se reflejan en que, con menos recursos o con los mismos, se pueden lograr los mismos o superiores resultados correspondientes. (Fontalvo Herrera, De la Hoz Granadillo, & Gomez, 2018)

Las estrategias de trabajo y producción implementadas por las organizaciones también influyen en el nivel de productividad que se pueda lograr. Estas consideran los movimientos humanos realizados, las herramientas empleadas, los instrumentos de trabajo, los materiales que se transforman y las máquinas utilizadas. Por este motivo, la productividad se incrementa a través de la optimización del trabajo, generando una producción más eficiente con un esfuerzo, costo y tiempo reducidos. Una organización adecuada de la empresa facilita la separación del trabajo y la coordinación entre cada uno de los procesos. Esto permite un funcionamiento dinámico y la habilidad para reestructurarse cuando se requiera para cumplir con los objetivos. (Fontalvo Herrera, De la Hoz Granadillo, & Gomez, 2018)

Cequea & Nuñez (2011) sostienen que la productividad posee una naturaleza multidimensional y, por ende, son varios los elementos que influyen en su desarrollo. Además, estos autores sostienen que el recurso humano es crucial para medir la productividad de una organización, ya que este elemento se encuentra en todas las etapas de la realización de un

proceso que demanda la implicación de grupos de individuos y una relación laboral constante entre estos. Estos autores determinan que el recurso humano incide en la productividad de la organización de tres maneras distintas, ya que los individuos pueden comportarse de manera individual, grupal o como organización considerando elementos psicológicos o psicosociales. (Fontalvo Herrera, De la Hoz Granadillo, & Gomez, 2018)

El conocimiento y la experiencia de los empleados facilitan a las organizaciones la reestructuración de los procesos, dado que estos otorgan al individuo la habilidad para innovar y perfeccionar los métodos laborales; en consecuencia, el conocimiento puede generar incrementos en la calidad y productividad, en la atención al cliente, la cultura de la organización, los diseños científicos y técnicos, entre otros aspectos. Existen varios elementos que influyen en la productividad del recurso humano, incluyendo: la motivación, la satisfacción en el trabajo, la participación, el aprendizaje, la capacitación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la cultura de la organización y el sistema de incentivos.

De acuerdo con los estudios planteados por diferentes autores en relación con la productividad y el cumplimiento de metas organizacionales, frente al trabajo que realizan las mujeres cabeza de hogar, se evidencia la estrecha relación que existe entre las variables de eficiencia y eficacia con respecto a la variable de motivación del talento humano, demostrando, como la eliminación de barreras en el acceso a mejores condiciones laborales que impactan de manera positiva en la vida personal y familiar de las mujeres repercute de manera directa en los procesos organizacionales aumentando de manera significativa los índices de productividad empresarial y por tanto la competitividad de las empresas en el mercado laboral.

4.4 Marco Normativo

El marco normativo relacionado a continuación es esencial para garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables en el trabajo que realizan las madres cabeza de hogar. Por ello, es importante identificar las leyes y políticas públicas que se han generado a nivel internacional y nacional sobre las mujeres cabeza de familia en el mercado laboral.

Desde el marco internacional, se identificó la agenda 2030, para el Desarrollo Sostenible, específicamente en el Objetivo No. 5, que se centra en la igualdad de género, permitiendo un empoderamiento en las mujeres para que tengan un acceso igualitario al ámbito económico y laboral. Así mismo, el Banco Mundial ha demostrado que alrededor de 2.400 millones de mujeres no tienen los mismos derechos económicos y laborales que los hombres, por ende, se ha hecho necesario que los países promulguen leyes y reformas que permitan la igualdad y cerrar esa brecha de género existente.

A nivel nacional, se encuentra que desde el año 1981 Colombia viene avanzando en la expedición de leyes, decretos y políticas sociales con enfoque de género orientadas a reducir las brechas de desigualdad en relación con el acceso a oportunidades de las mujeres. Para este año, Colombia adopta la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, obligando al Estado colombiano a tomar medidas concretas para enfrentar la discriminación contra las mujeres.

Del mismo modo, se crearon, promulgaron y adoptaron leyes como la ley 2117 de 2021 la cual define la necesidad de fortalecer la estrategia nacional de orientación socio-ocupacional y facilitar el ingreso de las mujeres al mercado laboral, CONPES 3995 el cual busca promover

programas a través de la política pública que transformen la realidad digital de las mujeres, la ley 823 de 2003 la cual establece las obligaciones del Estado para promover y fortalecer el acceso de las mujeres al trabajo urbano y rural a través de la generación de ingresos en igualdad de condiciones.

La ley 1496 de 2011 la cual define acciones concretas para la igualdad salarial entre hombres y mujeres, la ley 2114 de 2021 la cual prohíbe las prácticas discriminatorias en el trabajo asociadas a los planes reproductivos de las personas, directiva presidencial 11 del 2020 de esta se desprenden acciones relacionadas con la inserción de las mujeres en el sector minero energético, decreto presidencial 1510 de 2021 el cual promueve la participación de las mujeres en juntas directivas de empresas industriales y comerciales del Estado, CONPES 4011 el cual estableció el diseño e implementación de una estrategia para la prestación de asistencia técnica para la creación de modelos empresariales viables para las mujeres.

El documento CONPES 4005 política nacional de inclusión y educación económica y financiera para mujeres, ley 1434 de 2011 la cual promulga la creación de la comisión para la equidad de la mujer que busca incentivar la participación de ellas en espacios decisorios de poder, ley 1257 de 2008 la cual incorpora al ordenamiento jurídico acciones encaminadas a prevenir, atender y sancionar todas las formas de violencia y discriminación para las mujeres en escenarios tanto públicos como privados y establece medidas de protección y atención para garantizar a las mujeres una vida libre de violencias; ley 1009 de 2006 el cual fortalece al observatorio de asuntos de género, siendo este un centro de pensamiento para la generación de la información y conocimiento sobre la situación de las mujeres en Colombia a nivel económico, político, social y de salud; y en asuntos relacionados con violencias.

Para finalizar, también el CONPES 4080 se centra desde un paradigma de enfoque de género, que busca generar las condiciones necesarias para el desarrollo de las autonomías que deben alcanzar las mujeres para el pleno reconocimiento y ejercicio de sus derechos, permitiendo superar las desigualdades estructurales que las limitan en todas las esferas de la vida pública. Por lo tanto, entendiendo por autonomía la capacidad personal de decisión, desde la política pública se propone que las mujeres tengan: autonomía económica manteniendo un control de sus activos y recursos, autonomía física para decidir libremente sobre el cuerpo, la sexualidad, la reproducción y llevar una vida libre de violencias, y autonomía para la toma de decisiones que les permita a ellas participar en escenarios que requieren incidencia e involucramiento activo en la toma de decisiones que afectan a las mujeres.

5. Diseño Metodológico

5.1 Enfoque de Investigación

El enfoque de esta investigación será de carácter mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar y analizar la información de manera más integral. El enfoque cualitativo permitirá obtener una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de las mujeres cabeza de hogar en relación con su trabajo en la empresa Atento, mientras que el enfoque cuantitativo se utilizará para medir de manera objetiva aspectos como el nivel de productividad y la rotación de personal, así como otros indicadores relevantes. La combinación de ambos enfoques proporcionará una visión holística del fenómeno, permitiendo la identificación de áreas clave para el diseño de la herramienta de gerencia social.

Esto teniendo en cuenta lo indicado por (Lieber y Weisner, 2010 cómo se citó en Hernández, S. 2018), quien señala que el enfoque mixto “capitalizan” la naturaleza

complementaria de las aproximaciones cuantitativa y cualitativa. La primera representa los fenómenos mediante el uso de números y transformaciones de números, como variables numéricas y constantes, gráficas, funciones, fórmulas y modelos analíticos; mientras que la segunda a través de textos, narrativas, símbolos y elementos visuales.”

Por otra parte, Hernández, S (2018) indica que este enfoque logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, así mismo, ayuda a formular el planteamiento del problema con una mayor claridad, de igual manera, produce datos más enriquecedores y variados, potenciando la creatividad teórica, permitiendo una mejor exploración y explotación de los datos.

5.2 Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que se busca analizar y detallar las variables que influyen en la productividad de la organización y el trabajo realizado por las mujeres cabeza de hogar. Además, se pretende identificar los factores que contribuyen al cumplimiento de metas de la organización. Igualmente, se realizará una caracterización inicial de los procesos laborales, para obtener una comprensión profunda de las dinámicas actuales en la empresa. Así mismo, se analizará y describirá como los distintos elementos del modelo laboral impactan en los resultados empresariales y personales.

Según como la expone Hernández, S. (2018) este “busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretender medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”.

5.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se estructurará como un estudio de caso. Este enfoque permitirá un análisis detallado y profundo de la realidad laboral de las mujeres cabeza de hogar en la sede Telares de la empresa Atento, con énfasis en la campaña Liberty. Se examinarán sus experiencias, desafíos y el impacto de su trabajo en la productividad organizacional, utilizando fuentes de información primarias y secundarias para desarrollar la propuesta de mejora a través de una herramienta de gerencia social.

El estudio de caso es fundamental para generar descripciones detalladas, identificar patrones y explicar fenómenos en contextos reales. Por ello, es útil cuando se buscan comprender situaciones complejas o inusuales, así mismo, Hernández, S (2018) los define como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”

Población Objeto del Estudio

La población objeto del estudio está compuesta por las trabajadoras de la empresa Atento, específicamente de su sede Telares en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Puente Aranda. En esta sede está situada la Campaña Liberty, que emplea a mujeres cabeza de hogar. El contexto socioeconómico de estas trabajadoras se caracteriza por ser de ingresos medios-bajos, muchas de ellas asumen el rol de únicas proveedoras de sus familias. La empresa, dedicada al sector de telecomunicaciones, se inserta en un entorno competitivo que requiere eficiencia y estabilidad en sus procesos laborales. El mapeo de actores clave incluye, además de las trabajadoras, a los supervisores de la campaña, personal de recursos humanos, y miembros del equipo directivo.

5.4 Definición de la Muestra

Para el enfoque cuantitativo, se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta las trabajadoras cabeza de hogar de la sede Telares. Se propondrá una muestra de al menos 30 participantes, lo cual se considera suficiente para obtener representatividad dentro del contexto específico de la campaña Liberty. Para el enfoque cualitativo, se recurrirá a la matriz de muestras mínimas de Hernández Samperi (2018), tomando como referencia a un grupo de 10 a 15 mujeres cabeza de hogar, que serán seleccionadas para entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

5.6 Instrumentos de recolección de información que serán utilizados en el trabajo de campo

Los instrumentos que se utilizarán en el trabajo de campo son los siguientes:

Tabla 2. Instrumentos de trabajo de campo

Categoría / Variable	Instrumento de recolección de información	Actores
Modelo laboral de las mujeres cabeza de hogar	Encuestas semiestructuradas	Mujeres cabeza de hogar
Cumplimiento de metas organizacionales	Entrevistas directas	Supervisores de la campaña Liberty
Productividad y rotación de personal	Análisis documental	Personal de recursos humanos
Empoderamiento y redes de apoyo	Grupos focales	Mujeres cabeza de hogar, personal directivo

Anexo 1. Encuesta Semiestructurada

Anexo 2. Entrevistas directas

Anexo 3. Análisis documental

Anexo 4. Grupos focales

6. Diseño y validación del instrumento de recolección de información para el trabajo de campo.

El diseño de los instrumentos de recolección de información se realizó basándose en los objetivos de la investigación. Las encuestas semiestructuradas se realizaron tanto con preguntas abiertas como cerradas para recolectar tantos datos numéricos como percepciones personales de las trabajadoras. Las entrevistas se enfocaron en identificar los obstáculos y facilitadores del cumplimiento de metas, mientras que los grupos focales permiten obtener información cualitativa profunda sobre el empoderamiento de las mujeres.

Para garantizar la validez del instrumento, se llevarán a cabo ciclos de revisión con personal de gerencia social, considerando investigaciones de género. Ambos evaluarán los instrumentos para asegurar su alineación con los objetivos de la investigación y la pertinencia de las preguntas planteadas. Además, se realizará una prueba piloto con un grupo limitado de trabajadoras para verificar la claridad y comprensión de los instrumentos, lo que permitirá que se realicen ajustes menores antes de su aplicación definitiva. De igual forma, estos instrumentos se diseñaron de manera coherente, utilizando categorías y preguntas que faciliten una comprensión y análisis de los datos.

7. Identificación de la herramienta de la Gerencia Social

La gerencia social tiene como uno de sus principios fundamentales la creación de estrategias y herramientas que impacten en el bienestar de individuos y comunidades en un marco de equidad y sostenibilidad. En el caso de la investigación que se plantea sobre la empresa Atento, sede Telares y su Campaña Liberty, la herramienta de gerencia social más adecuada es el diseño y aplicación de redes y alianzas. Esta herramienta permitirá abordar necesidades clave en áreas económicas, laborales, educativas y sociales de manera integral, proporcionando un entorno inclusivo y productivo que no solo beneficiará a las trabajadoras, sino también a la organización en general.

Figura 2. Matriz DOFA



7.1 Redes y Alianzas

a) Diagnóstico de necesidad

Tabla 3. Diagnóstico de necesidades.

Aspectos	Necesidades
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la remuneración de beneficios laborales. - Acceso a programas de ahorro, crédito e inversión. - Oportunidades de accenso y desarrollo profesional. - Acceso a servicios de asesoramiento financiero.
Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad laboral para conciliar trabajo y familia. - Reconocimiento y valoración del trabajo de las mujeres cabeza de hogar. - Realizar estudios de satisfacción laboral - Implementar programas de flexibilidad laboral. - Establecer indicadores de seguimiento y evaluación.
Educativo	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a programas de capacitación y desarrollo de habilidades. - Capacitación en habilidades blandas (comunicación, liderazgo y trabajo en equipo) - Acceso a programas de educación continua para mejorar habilidades técnicas. - Desarrollo de habilidades digitales a fin de adaptarse a la transformación digital.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo emocional y psicológico para manejar estrés y responsabilidad familiares. - Redes de apoyo y comunidades de mujeres cabeza de hogar. - Acceso a servicios de cuidado infantil y familiar - Programas de bienestar y salud mental.

Nota: la tabla muestra las variables seleccionadas desde cuatro aspectos

Teniendo en cuenta la Tabla 3. Diagnóstico de necesidades., es importante explicar los aspectos seleccionados.

- **Aspecto Económico:** Se identifican necesidades como el acceso a programas de ahorro, crédito e inversión, así como oportunidades de ascenso y desarrollo profesional para mejorar la estabilidad económica de las trabajadoras.
- **Aspecto Laboral:** La flexibilidad laboral se reconoce como una prioridad, permitiendo a las mujeres equilibrar su vida profesional y personal. También se propone establecer programas de reconocimiento y seguimiento de desempeño para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal.
- **Aspecto Educativo:** El acceso a programas de capacitación técnica y desarrollo de habilidades blandas (como liderazgo y trabajo en equipo) es fundamental para fortalecer la adaptabilidad de las trabajadoras, especialmente en el contexto de transformación digital.
- **Aspecto Social:** Se destaca la importancia de crear redes de apoyo que proporcionen soporte emocional y psicológico, además de facilitar el acceso a servicios de cuidado infantil y programas de bienestar y salud mental.

b) Identificación de actores estratégicos para configuración de redes y alianzas.

Se realizó un mapeo de actores para identificar organizaciones y entidades que pueden colaborar con Atento en esta red de apoyo. Estos actores se agrupan según sus áreas de impacto:

Tabla 4. Actores identificados para la red.

Estrategias	Red
Educación y capacitación para el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Sena - Corporación Universitaria Minuto de Dios - Casa de igualdad de oportunidad para la Mujer de la localidad de Puente Aranda. - UNIR Colombia.

Laboral y economía para el hogar	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperativa Peldar. - Banco de la mujer - Cajas de compensación - DPS - Secretaria de desarrollo económico - Programas de emprendimiento - Bono CREO
Flexibilidad laboral para conciliar trabajo y familia	<ul style="list-style-type: none"> - ICBF - Cajas de compensación - Secretaria de desarrollo social y económico - Secretaria de integración social - IDR - Más familiar en acción

Así mismo, se presenta una breve descripción e identificación de cada actor según su misión o proyección ante la comunidad, publicada en la página web de cada entidad.

- **Servicio Nacional de Aprendizaje Sena**

Es una entidad líder en educación superior integral a escala nacional, que promueve la oportunidad de empleo y los proyectos empresariales. De igual forma, proporciona educación gratuita, asegurando que la educación sea una de las más destacadas y de mejor calidad. (Sena, s.f).

- **Corporación Universitaria Minuto de Dios**

Es una institución educativa privada cuyo propósito es asegurar el acceso a una educación superior de alta calidad para todos, mediante un modelo de enseñanza innovador y adaptable, centra su actuar en el progreso social y comunitario.

(UNIMINUTO, 2024)

- **Casa de la Mujer de la localidad de Puente Aranda.**

Es un espacio destinado al cuidado completo de las mujeres, mediante la oferta de servicios sin costo, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las mismas, promover su independencia y aportar a la edificación de una sociedad más justa. (Sectaria distrital de la Mujer, s.f)

- **UNIR Colombia**

La Universidad Internacional de la Rioja es una entidad centrada en programas de educación superior que proporciona programas académicos en línea. Esto ha propiciado que la mayoría de sus programas sean versátiles y puedan ajustarse a las demandas del alumno. Incluyendo en uno de sus programas "madres comunitarias". (UNIR, 2024)

- **Cooperativa Peldar**

En COOTRAPELDAR (2023) “Se fomenta el bienestar de los miembros mediante soluciones sociales y financieras, novedosas, relevantes, distintivas e inclusivas”.

- **Banco de la Mujer**

Este programa está orientado a todos los usuarios financieros que deseen expandir sus habilidades para la gestión adecuada de su capital. De igual manera, se centra en ofrecer un servicio de microfinanzas particularmente dirigido a mujeres emprendedoras. (Banco de la Mujer, s.f)

- **DPS (Prosperidad social)**

Según la página de Prosperidad social (2024) en su misión resalta que “es la entidad del Gobierno Nacional y líder del área de Inclusión Social y Reconciliación, encargada de la elaboración, coordinación, ejecución y evaluación de políticas públicas que favorecen la equidad social, económica y ambiental para la edificación de la Paz Total; a través de la

atención diferenciada a los habitantes en condiciones de pobreza y vulnerabilidad; mediante la atención diferenciada a las personas en condiciones de vulnerabilidad”.

- **Programas de emprendimiento**

Según Compensar (2024) define los programas de emprendimiento como “la creación de un servicio orientado a respaldar a aquellos que perciben el emprendimiento como una alternativa de vida, que les facilite generar valor en los aspectos personal, laboral y económico.”.

- **Bono CREO**

Este bono, también conocido como crecemos con Empleo y Oportunidades, es un programa que tiene como objetivo crear soluciones eficaces para el empleo formal de grupos vulnerables. (Confama, 2023)

- **ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar)**

Es una entidad cuyo objetivo es fomentar el crecimiento y la protección integral de niños, niñas y adolescentes, además de potenciar las habilidades de los jóvenes y las familias como protagonistas esenciales de los ambientes de protección y los principales impulsores de la transformación social. (ICBF, 2024)

- **Cajas de Compensación Familiar**

Las cajas de compensación familiar son organismos privados establecidos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, mediante subsidios y servicios, a través del abono de un porcentaje de las contribuciones de seguridad social que los empleadores hacen. (INFOPALANTE, 2022)

- **Secretaría de Desarrollo Social y Económico**

Entidad Distrital que encabeza la creación, administración y aplicación de políticas de crecimiento económico, competitividad y economía rural, dirigidas a impulsar y robustecer las organizaciones y emprendedores, garantizar el suministro de alimentos y fomentar el empleo y la generación de nuevos ingresos para los habitantes de Bogotá - Región. (SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO, 2024)

- **Secretaria de Integración Social**

La Secretaría Distrital de Integración Social, es una entidad pública de rango central en la ciudad de Bogotá, líder en el sector social, encargada de la elaboración y puesta en marcha de políticas públicas para la defensa de derechos, proporciona servicios sociales y fomenta de manera coordinada, la inclusión social, el fortalecimiento de habilidades y la mejora en la calidad de vida de los habitantes en situación de vulnerabilidad, con un enfoque territorial. (SECRETARIA DE INTEGRACION SOCIAL, 2024)

- **IDRD (Instituto Distrital de Recreación y Deporte)**

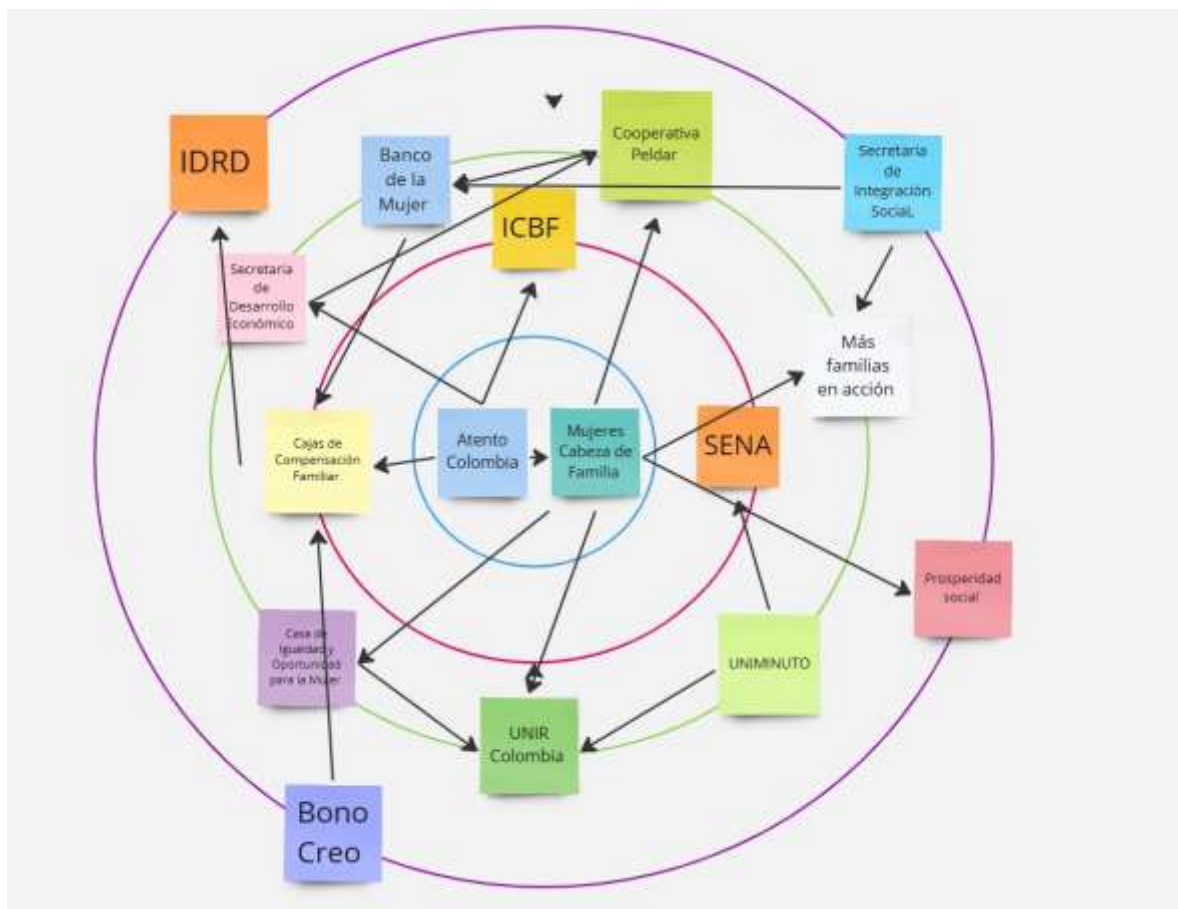
- El IDRD tiene como objetivo promover el bienestar integral de los ciudadanos mediante estrategias de ejercicio físico, recreación, deporte y la preservación de parques, escenarios y equipos deportivos, con el fin de promover el crecimiento territorial, la cohesión y la unidad social. (INSTITUTO DE RECREACION Y DEPORTE , 2024)

- **Más familias En Acción**

Es el programa de prosperidad social que brinda a todas las familias en situación de pobreza y pobreza extrema con niños, niñas y adolescentes un estímulo económico condicionado que incrementa sus ingresos para la creación de capital humano, el fomento de la movilidad social, la entrada a programas de educación media y superior, la

contribución a superar la pobreza y la pobreza extrema y a prevenir el embarazo durante la adolescencia. (PROSPERIDAD SOCIAL , 2024)

Figura 3 Redes y Alianzas



Fuente: Elaboración Propia

c) Desarrollo de la Matriz de Aliados y Semáforo de Alianzas

Esta matriz tiene como objetivo evaluar a cada actor en términos de su misión, servicios ofrecidos y viabilidad de implementación en esta red de apoyo. Los aliados se clasificarán en función de su relevancia y viabilidad:

- **Verde (Alta Prioridad):** Actores con potencial de colaboración inmediata y beneficios directos para las trabajadoras, como el SENA en capacitación continua.
- **Amarillo (Prioridad Moderada):** Actores viables con ajustes en la implementación, como programas de emprendimiento que requieren mayor integración.
- **Rojo (Baja Prioridad):** Actores con barreras significativas de implementación o que requieren recursos adicionales.

d) Viabilidad de la Herramienta y Resultados Esperados:

La viabilidad de esta herramienta radica en su enfoque integral para abordar los obstáculos que enfrentan las mujeres cabeza de hogar en Atento. La implementación de redes de apoyo permite a las trabajadoras mejorar sus habilidades y reducir la carga que sus responsabilidades familiares pueden imponer en su rendimiento laboral. Con una red de aliados consolidada, se espera:

- Aumento de la productividad y eficiencia laboral, ya que las trabajadoras se sentirán apoyadas y motivadas.
- Reducción de la rotación, logrando una mayor retención del talento femenino.
- Mejora en la satisfacción y el bienestar general de las trabajadoras, lo cual, a su vez, se reflejará en el éxito de la empresa.

Al consolidar estas redes y alianzas, la empresa no solo aumenta su productividad, sino que también refuerza su compromiso con la equidad de género, promoviendo un modelo de gestión que beneficia tanto a la empresa como a sus trabajadoras.

e) Matriz de Aliados para la Herramienta de Redes y Alianzas

La matriz de aliados está diseñada para evaluar y priorizar a las entidades que podrían colaborar en la implementación de una red de apoyo integral para las mujeres cabeza de hogar en la empresa Atento, sede Telares. La matriz clasifica a los aliados en función de sus servicios, relevancia y facilidad de integración en las áreas económicas, laborales, educativas y sociales.

Tabla 5. Matriz de Aliados

Categoría	Aliado Estratégico	Servicios Ofrecidos	Relevancia (Alta/Media/Baja)	Facilidad de Integración (Alta/Media/Baja)	Prioridad (Semáforo)
Educación y Capacitación	SENA	Programas de capacitación técnica y educación continua sin costo	Alta	Alta	Verde
	UNIMINUTO	Educación superior accesible con enfoque en desarrollo social y comunitario	Alta	Media	Verde
	Casa de Igualdad de Oportunidad para la Mujer	Servicios gratuitos de formación y apoyo a mujeres en temas de desarrollo personal y empoderamiento	Media	Alta	Verde
	UNIR Colombia	Educación en línea adaptable a necesidades laborales y personales	Media	Alta	Verde
Laboral y Economía para el Hogar	Cooperativa Peldar	Soluciones sociales y financieras para mejorar el bienestar y las condiciones económicas de las trabajadoras	Alta	Media	Verde
	Banco de la Mujer	Microfinanzas y asesoramiento financiero para mujeres emprendedoras	Alta	Media	Verde
	Cajas de Compensación Familiar	Subsidios y servicios para mejorar la calidad de vida de las trabajadoras y sus familias	Alta	Alta	Verde
	DPS (Prosperidad Social)	Políticas públicas para la inclusión social y reconciliación, con atención a poblaciones vulnerables	Media	Media	Amarillo
	Secretaría de Desarrollo Económico	Programas de desarrollo económico y empleo para mejorar ingresos y oportunidades para mujeres cabeza de hogar	Alta	Alta	Verde

Categoría	Aliado Estratégico	Servicios Ofrecidos	Relevancia (Alta/Media/Baja)	Facilidad de Integración (Alta/Media/Baja)	Prioridad (Semáforo)
	Programas de Emprendimiento (Compensar)	Apoyo para mujeres que desean emprender y mejorar su estabilidad económica	Media	Media	Amarillo
	Bono CREO	Incentivo para promover el empleo formal en poblaciones vulnerables	Media	Media	Amarillo
Flexibilidad Laboral y Apoyo Familiar	ICBF	Programas de bienestar infantil y familiar para facilitar la conciliación entre trabajo y familia	Alta	Alta	Verde
	Cajas de Compensación Familiar	Apoyo en el cuidado infantil, bienestar y servicios de recreación	Alta	Alta	Verde
	Secretaría de Integración Social	Programas de inclusión social para fortalecer el bienestar de las mujeres y sus familias	Alta	Media	Verde
	IDRD (Instituto Distrital de Recreación y Deporte)	Programas de recreación y deporte que apoyan la cohesión y bienestar familiar	Media	Media	Amarillo
	Más Familias en Acción	Apoyo económico para familias en situación de vulnerabilidad con menores a cargo	Alta	Media	Verde

A continuación, se realiza una descripción de la matriz de aliados anteriormente relacionada:

- **Categoría:** Segmento en el que el aliado aporta, ya sea en educación y capacitación, laboral y economía para el hogar, o flexibilidad laboral y apoyo familiar.
- **Aliado Estratégico:** Nombre de la entidad o programa con la que se espera colaborar.
- **Servicios Ofrecidos:** Resumen de los servicios específicos que ofrece el aliado, enfocados en el bienestar y desarrollo de las trabajadoras.
- **Relevancia:** Nivel de impacto de la entidad en el cumplimiento de los objetivos de la red de apoyo.
- **Facilidad de Integración:** Grado de facilidad para establecer una colaboración o implementar sus servicios en el contexto de la empresa.
- **Prioridad (Semáforo):** Indicador visual para priorizar a los aliados: Verde (alta prioridad), Amarillo (prioridad moderada), y Rojo (baja prioridad).

Esta matriz permite identificar y priorizar a los aliados más relevantes para la red de apoyo, facilitando una implementación efectiva y beneficiosa para las mujeres cabeza de hogar en Atento.

8. Resultados y análisis

La presente investigación ha sido desarrollada con el objetivo de diseñar una herramienta desde la gerencia social que permita mejorar la productividad en la empresa Atento, sede Telares, campaña Liberty, mediante el trabajo realizado por mujeres cabeza de hogar. A continuación, se presentan los resultados y análisis preliminares que surgen de la primera fase de recopilación de datos y análisis de la situación actual de estas mujeres en la organización. Este apartado se centra en los hallazgos relacionados con el modelo laboral de las mujeres, los procesos productivos, y las variables críticas que afectan el cumplimiento de las metas organizacionales.

1. Modelo laboral de las mujeres cabeza de hogar

El primer objetivo de la investigación es diagnosticar el modelo laboral que llevan a cabo las mujeres cabeza de hogar en la empresa Atento. Para ello, se realizarán encuestas semiestructuradas y entrevistas. Según la revisión documental y del problema se ha identificado que las mujeres cabeza de hogar que trabajan en la sede Telares asumen una carga laboral significativa, la cual se combina con sus responsabilidades familiares y/o del hogar. Así mismo, se evidencia que el trabajo en Atento representa una fuente principal de ingreso para estas mujeres, siendo ellas las responsables del sustento económico en sus hogares.

Así mismo, se ha revelado que estas trabajadoras enfrentan barreras relacionados con el tiempo y en algunas ocasiones el estrés, puesto que, muchas de ellas no cuentan con redes de apoyo suficientes para el cuidado de sus hijos y familiares dependiente de ellas. Este factor ha sido identificado como uno de los principales retos a la hora de cumplir con las metas

organizacionales, debido a que en ocasiones algunas trabajadoras deben solicitar permisos o ausentar del trabajo, lo que afecta sus cumplimiento y productividad.

A nivel organizacional, el modelo laboral actual no parece adaptarse plenamente a las necesidades específicas de las mujeres cabeza de hogar. Aunque la empresa ha implementado algunas políticas de flexibilidad, como la posibilidad de trabajar turnos rotativos y/o remotos, las trabajadoras expresaron que estas medidas no son suficientes para equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales. Esto sugiere la necesidad de revisar el modelo laboral desde una perspectiva que contemple el empoderamiento y la inclusión.

2. Procesos productivos y trabajo de las mujeres cabeza de hogar

El segundo objetivo de la investigación consiste en identificar los procesos que desarrolla la empresa Atento en relación con el trabajo de las mujeres cabeza de hogar. Este se realizará a través del análisis de los datos cuantitativos que se recopilen. Así mismo, teniendo en cuenta, dos indicadores como lo son la productividad y la rotación de personal.

Uno de los hallazgos más relevantes es que, en comparación con otros grupos de trabajadores, las mujeres cabeza de hogar presentan tasas de productividad ligeramente inferiores, pero, al mismo tiempo, muestran un alto grado de compromiso con la empresa. Esto se debe, en gran parte, a que estas trabajadoras ven en Atento una oportunidad laboral estable que les permite proveer para sus familias. Sin embargo, la rotación de personal sigue siendo un problema importante, ya que muchas de las mujeres que ingresan a trabajar en la campaña Liberty no logran mantenerse en el puesto debido a varios desafíos que enfrentan.

Por otro lado, la empresa podría beneficiarse de una mayor capacitación y apoyo a las trabajadoras. Las mujeres cabeza de hogar, a menudo, no cuentan con acceso a programas de formación continua, lo que limita sus posibilidades de mejorar sus habilidades y optimizar su desempeño. Este hecho no solo afecta la productividad individual, sino que también incide en la productividad general de la campaña.

Además, se observó que los procesos de trabajo en la campaña Liberty están diseñados con un enfoque homogéneo, sin considerar suficientemente las particularidades de las trabajadoras cabeza de hogar. La falta de flexibilidad y personalización en los horarios y en los procesos internos genera una carga adicional de estrés para estas trabajadoras, lo que puede influir negativamente en su rendimiento y en su satisfacción laboral.

3. Puntos críticos asociados al cumplimiento de metas

El tercer objetivo de esta investigación es establecer los puntos críticos relacionados con los procesos desarrollados por las mujeres cabeza de hogar en la sede Telares. A partir de los resultados preliminares, se identificaron tres áreas claves que requieren atención:

a) Conciliación entre vida laboral y familiar:

Uno de los principales problemas que enfrentan las trabajadoras es la falta de mecanismos efectivos para conciliar sus responsabilidades familiares con las demandas laborales. Puesto que, las trabajadoras cabeza de hogar tienen dificultades para equilibrar ambos ámbitos, lo que afecta su rendimiento en el trabajo. En particular, muchas de ellas deben hacer uso de permisos para atender situaciones familiares, lo que, a su vez, reduce su productividad.

Esto representa un desafío no solo para las trabajadoras, sino también para la empresa, que se ve afectada por la disminución en el cumplimiento de metas.

b) Apoyo y desarrollo profesional:

Otro punto crítico es la falta de apoyo en el desarrollo profesional de las mujeres cabeza de hogar. Debido a que en ocasiones las oportunidades de formación y capacitación son limitadas, lo que impide que estas trabajadoras mejoren sus habilidades y se adapten a las demandas cambiantes del entorno laboral. Por ello, es importante que la empresa genere programas de formación que se ajusten a sus necesidades y horarios. Y así contribuir de manera más efectividad al cumplimiento de las metas de la empresa.

c) Redes de apoyo social y emocional:

Finalmente, la investigación preliminar destaca la importancia de contar con redes de apoyo social y emocional. Muchas trabajadoras no cuentan con suficientes recursos para enfrentar el estrés laboral y familiar, lo que afecta su bienestar general. La falta de acceso a guarderías o servicios de cuidado para sus hijos es un problema recurrente. Además, las mujeres cabeza de hogar en oportunidades se sienten aisladas en su entorno laboral, ya que no existe un sistema de apoyo formal entre las trabajadoras. Esto impacta negativamente en su motivación y en su capacidad para cumplir con las metas de la empresa.

9. Análisis de los resultados

El análisis de estos resultados preliminares pone en evidencia que la empresa Atento tiene una oportunidad significativa para mejorar tanto su productividad como la calidad de vida de las

mujeres cabeza de hogar a través de la implementación de una herramienta de gerencia social basada en redes y alianzas. Las barreras que enfrentan estas trabajadoras, como la falta de conciliación entre vida laboral y familiar, la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional y la carencia de redes de apoyo, son puntos críticos que afectan directamente el cumplimiento de las metas organizacionales.

La importancia de este análisis radica en que la empresa puede implementar cambios estratégicos que no solo impacten positivamente en las trabajadoras, sino que también mejoren su eficiencia. La creación de programas de apoyo familiar, como guarderías o servicios de cuidado, la implementación de horarios flexibles y la promoción de programas de formación y desarrollo profesional son acciones clave que podrían revertir las problemáticas identificadas en esta investigación.

Los resultados preliminares de esta investigación muestran que el modelo laboral de las mujeres cabeza de hogar en la empresa Atento, sede Telares, presenta desafíos significativos que impactan en la productividad y en el cumplimiento de metas organizacionales. Sin embargo, también ponen en evidencia que existen oportunidades claras para mejorar esta situación a través de la aplicación de herramientas de gerencia social, como las redes y alianzas. La implementación de estas soluciones permitiría no solo aumentar el rendimiento de la empresa, sino también mejorar las condiciones de vida de las trabajadoras, generando un entorno laboral más inclusivo, equitativo y productivo.

10. Cronograma

El cronograma para este proyecto integrador duró doce (12) meses, en los que durante los primeros seis meses se llevó a cabo una verificación primaria y secundaria de la pregunta problema. Del mismo modo, se realizó un análisis para establecer qué herramienta de recolección de información se debería emplear en el proceso de investigación. Además, de desarrollar la metodología para llevar a cabo las actividades en terreno, para posteriormente realizar la recolección de datos, y la sistematización de los resultados con el fin de encontrar que el instrumento de gestión social “REDES Y ALIANZAS es el que más se adecua como herramienta de la gerencia social para aumentar la productividad en la empresa ATENTO sede Telares campaña Liberty en relación con el trabajo que realizan las mujeres cabeza de hogar.

Presupuesto

Tabla 7. Presupuesto de Actividades

DESCRIPCIÓN	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	TOTAL	
Estrategia 1.					
DIAGNOSTICO DE MODELO LABORAL	Encuestas (Virtual)	Und	30	Estas actividades son realizadas como aporte profesional, teniendo en cuenta la formación, habilidades y experiencias adquiridas.	
	Entrevistas (Virtual)	Und	30		
	Grupos Focales (Presencial)	Und	5		
	Papelería	Und	60	\$ 400,00	\$ 24.000,00
	Espacio para aplicar instrumentos	Und	1	Esta actividad se realizará en las instalaciones de la empresa.	
Estrategia 2.					
ANALISIS DE PROCESOS DESARROLLADOS EN LA EMPRESA	Análisis Documental	Día	5	Estas actividades son realizadas como aporte profesional, teniendo en cuenta la formación, habilidades y experiencias adquiridas.	
	Talleres	Día	3		
	Tabulación de Resultados	Día	3		
	Verificación de Instrumentos	Día	3		
Estrategia 3.					
REDES Y ALIANZAS	Concertación de Citas	Und	6	\$ -	\$ -
	Transporte	Und	6	20.000	\$ 120.000,00
	Combustible	Und	4	50.000	\$ 200.000,00
	Asesoría	Und	Esto depende de la entidad.		
	papelería	Und	0	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00

11. Conclusiones

El presente proyecto, está orientado a diseñar una herramienta de gerencia social que permita mejorar la productividad en la empresa Atento, sede Telares, y su campaña Liberty a través del empoderamiento de las mujeres cabeza de hogar, ha revelado conclusiones preliminares significativas en torno a los desafíos y oportunidades que enfrentan tanto la empresa como sus trabajadoras. A continuación, se destacan las principales conclusiones obtenidas hasta el momento.

1. La importancia del empoderamiento de las mujeres cabeza de hogar en el contexto laboral:

El análisis preliminar ha evidenciado que las mujeres cabeza de hogar en la empresa Atento representan un grupo clave tanto para la organización como para sus familias. Estas trabajadoras enfrentan una doble carga al ser las principales proveedoras económicas de sus hogares, lo que genera presiones adicionales en su desempeño laboral. Sin embargo, estas mujeres también muestran un alto grado de compromiso con la empresa y perciben su trabajo como una oportunidad vital para mejorar sus condiciones de vida. El análisis demuestra que el empoderamiento de estas mujeres, tanto en el ámbito personal como profesional, no solo contribuiría a mejorar su bienestar, sino que también tendría un impacto directo en la productividad de la empresa.

2. Desafíos relacionados con la conciliación entre la vida laboral y familiar:

Uno de los hallazgos más importantes del estudio preliminar es la dificultad que enfrentan las mujeres cabeza de hogar para conciliar sus responsabilidades familiares con las exigencias laborales. La mayoría de las trabajadoras expresó que, a pesar de los esfuerzos por

mantener un equilibrio entre ambos ámbitos, la falta de apoyo y flexibilidad en sus horarios y responsabilidades impacta negativamente en su capacidad para cumplir con las metas organizacionales. Esta situación no solo afecta su bienestar emocional y físico, sino que también incide en la eficiencia y productividad de la empresa, debido a la necesidad constante de ausencias o permisos especiales.

3. La ausencia de redes de apoyo y oportunidades de desarrollo profesional:

Otro de los factores identificados es la falta de redes de apoyo dentro de la empresa y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres cabeza de hogar. El análisis preliminar sugiere que estas trabajadoras necesitan no solo apoyo en términos de formación técnica y profesional, sino también acceso a redes de apoyo social y emocional que las ayuden a enfrentar los desafíos de la vida diaria. La creación de redes internas en la empresa, así como la implementación de programas de formación continua, podrían tener un impacto significativo en su empoderamiento y en la reducción de la rotación de personal.

4. La necesidad de un enfoque inclusivo desde la gerencia social:

La gerencia social juega un papel clave en la creación de modelos laborales más inclusivos y equitativos. El proyecto revela que, si bien la empresa Atento ha hecho algunos esfuerzos para integrar a las mujeres cabeza de hogar en su fuerza laboral, es necesario un enfoque más estructurado y centrado en las particularidades de este grupo. La herramienta de redes y alianzas propuesta puede ser una solución efectiva para abordar los desafíos identificados, facilitando la creación de un entorno laboral más flexible, inclusivo y productivo.

Al implementar estrategias de apoyo y empoderamiento, la empresa no solo beneficiará a sus trabajadoras, sino que también verá una mejora en sus resultados organizacionales.

12. Recomendaciones

Con base en los resultados preliminares obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar el entorno laboral de las mujeres cabeza de hogar en la empresa Atento, sede Telares, y para aumentar la productividad general de la organización. Estas recomendaciones están orientadas desde la perspectiva de la gerencia social y se enfocan en fortalecer las capacidades de las trabajadoras y optimizar los procesos internos de la empresa.

1. Implementación de políticas de conciliación laboral y familiar:

Una de las recomendaciones más urgentes es la implementación de políticas más flexibles que permitan a las mujeres cabeza de hogar conciliar de manera efectiva sus responsabilidades laborales y familiares. Se sugiere que la empresa evalúe la posibilidad de ofrecer horarios más flexibles o la opción de trabajo remoto para aquellas trabajadoras que lo necesiten. Además, la empresa debería considerar la creación de servicios de apoyo, como guarderías o programas de cuidado infantil, que puedan aliviar la carga de las trabajadoras en términos de cuidado familiar. Estas medidas no solo mejorarían la calidad de vida de las trabajadoras, sino que también aumentarían su productividad y compromiso con la empresa.

2. Creación de redes internas de apoyo entre trabajadoras:

El proyecto preliminar ha puesto de manifiesto la importancia de contar con redes de apoyo internas que promuevan la colaboración y el intercambio de experiencias entre las

trabajadoras cabeza de hogar. Se recomienda que la empresa fomente la creación de grupos de apoyo y mentoría entre las trabajadoras, donde puedan compartir estrategias para gestionar sus responsabilidades y desafíos tanto laborales como personales. Estas redes internas no solo mejorarían el bienestar emocional de las trabajadoras, sino que también podrían reducir la rotación de personal y mejorar el sentido de pertenencia hacia la empresa.

3. Alianzas estratégicas con organizaciones externas para el empoderamiento profesional:

La empresa Atento debería establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, ONGs y otras empresas que promuevan la capacitación y el desarrollo profesional de las mujeres cabeza de hogar. Estas alianzas permitirían ofrecer programas de formación continua que se adapten a las necesidades y horarios de las trabajadoras, lo que aumentaría sus competencias y mejoraría su rendimiento en el trabajo. Además, el acceso a formación en habilidades técnicas y de liderazgo podría empoderar a las trabajadoras y abrir nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

4. Creación de un programa de bienestar integral para las trabajadoras:

La empresa debería desarrollar un programa de bienestar integral que aborde tanto el bienestar físico como emocional de las mujeres cabeza de hogar. Este programa podría incluir acceso a servicios de apoyo psicológico, talleres de manejo del estrés, y programas de salud y bienestar que promuevan hábitos saludables. Al crear un entorno de trabajo más saludable y favorable, la empresa no solo mejorará la satisfacción de sus trabajadoras, sino que también podrá reducir el ausentismo y mejorar la productividad.

5. Fortalecimiento de la gerencia social en la empresa:

Se recomienda que la empresa Atento fortalezca la gerencia social como una herramienta estratégica para abordar los desafíos específicos de sus trabajadoras. La creación de un departamento o unidad de gerencia social que se encargue de implementar y supervisar las políticas y programas orientados a las mujeres cabeza de hogar sería una medida clave para asegurar que estas iniciativas tengan un impacto sostenible. Esta unidad también podría encargarse de evaluar periódicamente el progreso de las trabajadoras y de la empresa, asegurando que las estrategias implementadas sean efectivas y se ajusten a las necesidades cambiantes de las trabajadoras.

6. Evaluación y ajuste continuo de los procesos laborales:

Finalmente, se recomienda que la empresa realice una evaluación continua de sus procesos laborales para identificar posibles áreas de mejora. Esta evaluación debería centrarse en cómo los procesos afectan el rendimiento y el bienestar de las mujeres cabeza de hogar, y debería incluir la retroalimentación directa de las trabajadoras. El ajuste continuo de los procesos garantizará que la empresa mantenga un entorno de trabajo flexible y adaptable que permita a las trabajadoras cumplir con sus responsabilidades laborales sin sacrificar su bienestar personal.

Las recomendaciones preliminares propuestas buscan establecer un marco de acción que permita a la empresa Atento, sede Telares, mejorar su productividad y, al mismo tiempo, empoderar a las mujeres cabeza de hogar que conforman su fuerza laboral. A través de la implementación de políticas de conciliación laboral, la creación de redes de apoyo, la formación

continua y el fortalecimiento de la gerencia social, la empresa podrá no solo mejorar sus resultados organizacionales, sino también contribuir al desarrollo integral de sus trabajadoras.

El enfoque desde la gerencia social es clave para garantizar que estas estrategias sean inclusivas y equitativas, permitiendo un impacto positivo tanto en las mujeres como en la empresa. La implementación de estas recomendaciones será crucial para transformar el entorno laboral de las mujeres cabeza de hogar y generar un modelo de negocio más sostenible y productivo.

13. Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464
- Atento. (2024). Atento Colombia. Obtenido de ATENTO Colombia:
<https://atento.com/es/atentonomundo/colombia>
- Borda, M. C., Rolón, E., & Diaz Piraquive, F. y. (s.f.). ausentismo laboral: impacto en la productividad y estrategias de control desde los programas de salud empresarial. Bogotá D.C: universidad del rosario de Colombia.
- Carmonza Guzman, M. F. (16 de Abril de 2024). Las empresas en Colombia que se dedicaron al empleo de mujeres cabeza de hogar. *LA REPUBLICA* .
- Cequea, M.M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M.A. (2011) La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Consejos Nacional de Política Económica y Social CONPES. (2022) *Política Publica de Equidad de Género para las Mujeres: Hacia el desarrollo Sostenible del País (CONPES 4080)*. República de Colombia. Recuperado de:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4080.pdf>
- Congreso de Colombia. (2008) Ley 1232 de 2008, por la cual se dictan disposiciones para la promoción y protección de los derechos de las mujeres cabeza de familia. Obtenido de:
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31591>
- COMFAMA. (2024). ¿Cuáles son las desventajas de la rotación de personal en las empresas y cómo evitar la fuga de talento? Servicio de empleo.
- COOPERATIVA PELDAR (2023), *Cootrapeldar, cooperativa de ahorro y crédito*. Obtenido:
<https://www.cootrapeldar.coop/menu/1/nuestra-cooperativa>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios (2024) La coporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Recuperado de: <https://emovies.oui-iohe.org/nuestras-ies-emovies/corporacion-universitaria-minuto-de-dios/>
- CONFAMA (2023) *Creemos en las oportunidades: CREO cumplió la meta y transformó miles de vidas*. obtenido de: <https://www.comfama.com/trabajo-con-proposito/empleo/programa-creo/>
- COMPENSAR, (2024). *Compensar, quienes somos*. obtenido de:
<https://corporativo.compensar.com/productividad/agencia-empleo/emprendimiento>
- DANE. (2024). *mercado laboral según sexo. trimestre móvil mayo - julio 2024*. BOGOTA DC: Boletín técnico.

- Departamento Nacional de Planeación. (2024). Mercado de trabajo y empleabilidad. Obtenido de: https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-desarrollo-social/Paginas/mercado-laboral-y-empleabilidad.aspx
- Domínguez, M. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S (Trabajo de grado, Maestría en administración MBA) Repositorio Universidad de Medellín: https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Review Press.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*.
- FMI. (2019). *las mujeres y el crecimiento economico*. publicacion trimestral fondo internacional monetario: fd. finanzas & desarrollo.
- Fontalvo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E., & Gomez, J. M. (2018). *produtividade e seus fatores: impacto na melhoria organizacional*. *SCIELO*, Dimens.empres. vol.16 no.1 Barranquilla Jan./June 2018.
- Fundación Adecco (s.f) ¿Qué es el mercado laboral? Obtenido de: <https://fundacionadecco.org/blog/que-es-el-mercado-laboral/>
- Fernández-Pacheco, P. (2018). *La Inclusión de las Mujeres en el Mundo Laboral: Retos y Oportunidades*. Universidad de los Andes.
- Fernández-Pacheco, P. (2020). *Políticas Públicas y Género en el Trabajo*. Universidad Nacional de Colombia.
- Farah Q, M (marzo 2021) *El Papel de las Mujeres en la Educación y el Mercado Laboral en Colombia*. <https://www.javeriana.edu.co/repositorio-hoy-en-la-javeriana/el-papel-de-las-mujeres-en-la-educacion-y-el-mercado-laboral-en-colombia/>
- García Nagles, N. (2013). *Productividad: Una propuesta desde la gestión del conocimiento*.
- Guevara Et, (2020) <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>
- Hamid Betancur, N. E., & Torres Madronero, M. C. (17 de junio de 2021). *The Gender Gap in Engineering Programs*. Obtenido de SCIELO: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-56092021000200104
- Henao, M. T. (2022). *La Participación de las Mujeres en la Alta Dirección en Colombia*. Universidad Externado de Colombia.
- Henao, M. T. (2019). *Brecha de Género en el Mundo Corporativo: Un Análisis en Colombia*. Editorial Universidad Nacional.
- Ibarra, H. (2015). *Act Like a Leader, Think Like a Leader*. Harvard Business Review Press.

- Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. M. (2013). *Women Rising: The Unseen Barriers*. Harvard Business Review.
- ICBF. (2024). *ICBF*. Obtenido de ICBF: <https://www.icbf.gov.co/>
- INFOPALANTE. (2022). *INFOPALANTE COLOMBIA*. Obtenido de INFOPALANTE COLOMBIA: <https://www.infopalante.org/es/articles/5380785390999>
- INSTITUTO DE RECREACION Y DEPORTE . (2024). Obtenido de INSTITUTO DE RECREACION Y DEPORTE : <https://www.idrd.gov.co/transparencia-acceso-informacion-publica/informacion-entidad/mision-vision-funciones-deberes>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. Simon & Schuster
- López, T (s.f) De Simone de Beauvoir a Judith Butler: el género y el sujeto. Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/71045157.pdf>
- Martínez Díaz, J. H. (2005). *Las personas en la organización. revista equidad y desarrollo*, 38.
- Molina, J & Morera, A. (2017) *Proyectos sociales: metodología e implementaciones para la gerencia social*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/364/36457168010/html/>
- Ministerio de Justicia. (s.f) *Cartilla de género*. Obtenido de: [https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/tejiendo-justicia/Documents/publicaciones/genero/Cartilla%20G%C3%A9nero%20final%20\(2\).pdf](https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/tejiendo-justicia/Documents/publicaciones/genero/Cartilla%20G%C3%A9nero%20final%20(2).pdf)
- Muñoz Castillo, L. k., Cárdenas Sánchez, D., Ramírez Tobón, T., & Aguilar Restrepo, J. (2022). *Mujeres en el mercado laboral de Bogotá, 2010 - 2020: Análisis diferenciado por sexo*. Bogotá DC: secretaria de desarrollo económico de Bogotá D.C.
- Mundo Mujer, (2023) *Mundo mujer, el banco de la comunidad*, Obtenido: <https://www.bmm.com.co/educacion-financiera>
- Oliveira S. & Barbosa, S. (2023). SCIELO. *Obtention of Career Interventions for Promoting Gender Equality: Methodological Aspects*: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/WVQfbWRWTksyD9jwrWFSmFD/?lang=en>
- (OIT), O. I. (2023). *estudio nacional. impulsando la productividad en Colombia. act/emp*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016) *El recurso humano y la productividad*. Obtenido de: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Park, Chen y Gallagher,(2022) Hernández, O (2002). *Alianzas estratégicas: ¿adquisición o acceso al conocimiento?* Obtenido de: <file:///C:/Users/andre/Downloads/7088-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9688-1-10-20130128.pdf>

- Pinargote Párraga, J. E., & Pico Macias, M. E. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. revista científica mundo de la investigación y el conocimiento, 119.
- Pardo M, C. I. (2020). El Liderazgo Femenino en la Economía Sostenible. Universidad del Rosario.
- Pardo M, C. I. (2018). Género, Sostenibilidad y Liderazgo Empresarial: Nuevas Perspectivas. Editorial Universidad del Rosario.
- PROSPERIDAD SOCIAL* . (2024). Obtenido de PROSPERIDAD SOCIAL : <https://dps2018.prosperidadsocial.gov.co/covid19/Paginas/Familias.aspx>
- Prosperidad social (2024)*Prosperidad social*. Obtenido:<https://prosperidadsocial.gov.co/la-entidad/mision-vision-objetivos-y-funciones/>
- Ramos Barroso, C. I. (2021). brecha de Género en el Mercado Laboral Colombiano en tiempos de la COVID-19. Semestre Económico. Print version ISSN 0120-6346On-line version ISSN 2248-4345.
- Revista Espacios (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. Obtenido de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p04.pdf>
- Reeves, R. (2017). Dream Hoarders: How the American Upper Middle Class is Leaving Everyone Else in the Dust. Brookings Institution Press
- Rico, A (2006) Ser mujer jefa de hogar en Colombia. Obtenido de: https://sitios.dane.gov.co/revista_ib/html_r8/articulo4.html
- Rojas, M. Rincón, C. & Mesa. S. (2014) Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606011.pdf>
- Rubio, L. P (2023). Rotación de personal. (Generación de contenidos impresos No. 19) Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/67c1c71c-45c8-47f1-8e5e-80452b9caf02/content>
- Sandberg, S. (2013). Lean In: Women, Work, and the Will to Lead. Alfred A. Knopf.
- Sena (s.f) Misión, visión y valores. Recuperado de: <https://estudiaenelsena.com/mision-vision-y-valores/>
- Secretaria Distrital de la Mujer (s.f) Casa de igualdad de oportunidades para las mujeres. Recuperado de: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/mujer/nueva-casa-de-igualdad-de-oportunidades-en-localidad-de-puente-aranda>
- SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO*. (2024). Obtenido de SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO: <https://desarrolloeconomico.gov.co/mision/>

SECRETARIA DE INTEGRACION SOCIAL. (2024). Obtenido de SECRETARIA DE INTEGRACION SOCIAL: <https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/entidad/plataforma-estrategica/mision-y-vision>

Torres Peñafiel, N. d. (2015). *el concepto de capital humano enfocado al conocimiento*. Revista Académica: CONTRIBUCIONES A LA ECONOMIA, GRUPO EMPRESARIAL, 1.

Thomas, F. (2011). *Conversaciones con Violeta*. Planeta Editorial.

Thomas, F. (2004). *Había Que Decirlo*. Planeta Editorial.

Universidad Internacional de la Rioja (2024) *becas para madres comunitarias en Colombia*. Recuperado de: <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/25-becas-para-madres-comunitarias-en-colombia/>

VELASQUEZ CONTRERAS, A. (2007). *la organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhmann*. revista escuela administración de negocios, 6.