HuellaSocial

ENSAYO · ESTRATEGIA DE GÉNERO Y EQUIDAD · 2026

Género no es un capítulo

Por qué las estrategias de género fracasan en las organizaciones y en las empresas, y qué hace falta para que una funcione.

Adriana González Perdomo
Socióloga, magíster en Sociología · Fundadora de HuellaSocial

Octubre de 2026 · Este texto recoge lo que he aprendido en más de dos décadas acompañando organizaciones, equipos territoriales y procesos de formación en Colombia, y en el diseño de estrategias de género para organizaciones sociales. Es de libre distribución citando la fuente.

1. La escena que se repite

La he visto muchas veces, con variaciones pequeñas. Una organización seria, con años de trayectoria, con el enfoque de género escrito en su misión y en sus estatutos. Un documento sobre el tema, redactado hace diez o quince años con convicción, que vive en una carpeta compartida y que nadie ha vuelto a abrir. Un equipo que cree en lo que dice la misión, que lo defendería en cualquier debate, y que al mismo tiempo convoca, contrata, planifica, evalúa y se trata a sí mismo exactamente igual que si ese documento no existiera.

No es hipocresía. Lo digo con toda la claridad que puedo, porque es el error de diagnóstico más común: pensar que la distancia entre lo que una organización declara y lo que hace es un problema de sinceridad. No lo es. Es un problema de método. Nadie les dijo nunca cómo se pasa de la convicción a la estructura, y la convicción, sola, no cambia una nómina.

En las empresas la escena es distinta en la forma y la misma en el fondo. Hay una política de equidad en la intranet porque un cliente o una certificadora la pidió. Hay un comité de convivencia que se reúne cuando toca. Hay un canal de quejas que, en dos años, ha recibido cuatro. Y hay una brecha salarial por cargo que nadie ha calculado, no porque sea difícil —está en la nómina—, sino porque nadie ha hecho la pregunta.

> La distancia entre lo que una organización declara y lo que hace no es un problema de sinceridad. Es un problema de método.

2. Por qué fracasan

Después de acompañar procesos de este tipo, y de haber visto fracasar bastantes, creo que las estrategias de género mueren por tres causas, y casi siempre por las tres a la vez.

La primera: se tratan como un asunto de mujeres. Se crea una línea de trabajo, un proyecto, a veces un cargo, y se le entrega "el tema". Todo lo demás —la planeación, la administración, la comunicación, la relación con los financiadores— sigue intacto. Es la forma más eficaz de que nada cambie, porque confina el género a un espacio aparte y permite a toda la

organización seguir siendo exactamente la misma mientras exhibe el espacio aparte como prueba de compromiso. El género no es un tema. Es una forma de mirar todas las relaciones de poder dentro de la organización, incluidas las que nadie quiere mirar.

La segunda: se importa en vez de construirse. Llega una política redactada por una consultora, o copiada de otra organización, o descargada de una agencia de cooperación. Está bien escrita. Tiene todos los conceptos. Y no es de nadie. El equipo no la discutió, no la peleó, no se reconoció en ella, y por tanto no la aplica. Una estrategia de género que no incomodó a nadie durante su construcción no va a transformar nada después.

La tercera: se mide con un indicador de cumplimiento. "Tenemos política: sí." "Se hizo la capacitación: sí." Y se da por hecho. Mientras tanto, lo que de verdad dice si una organización es sensible al género está en otro sitio: en quién gana cuánto por el mismo cargo, en quién asciende y quién no, en qué pasa cuando alguien denuncia, en quién habla en las reuniones y quién toma las actas, en qué horarios se ponen las actividades y a quién le cuesta llegar. Nada de eso aparece en el indicador de cumplimiento. Todo eso aparece en los datos que la organización ya tiene y no cruza.

3. Lo que de verdad es una estrategia de género

Me gusta la imagen de los lentes, aunque esté gastada, porque dice lo esencial: el género no es algo que se añade a lo que una organización ve; es un cambio en cómo ve. Unos lentes nuevos incomodan los primeros días. Se ven cosas que antes no se veían, y no todas son agradables. Hay organizaciones que se los quitan a la primera semana.

Construir una estrategia de género es, por tanto, construir una manera de leer la organización entera. En mi trabajo esa lectura se ordena en una matriz que uso desde hace años y que nació en la práctica, no en un libro. Mira la organización en tres niveles: el **político**, lo que quiere y para qué existe; el **estructural**, cómo se organiza y cómo gestiona a sus personas; y el **estratégico**, qué hace y cómo lo hace. Y cruza esos tres niveles con tres preguntas: qué **condiciones** ya tiene, qué **disposiciones** hay en su gente —lo que piensan, lo que practican, lo que dicen y lo que callan— y qué **desafíos** le faltan por resolver.

	Condiciones lo que ya tiene	**Disposiciones** lo que su gente piensa y practica	**Desafíos** lo que falta
Político lo que quiere y para qué existe	¿Converge su apuesta institucional con una perspectiva de género?	¿Es el género un campo de tensión o de acuerdo en el equipo?	¿Qué supone, políticamente, hacerlo transversal?
Estructural cómo se organiza y gestiona a las personas	¿Qué estructura sostiene esa apuesta?	¿Los lineamientos administrativos producen un clima sensible al género?	¿Qué hay que cambiar en la gestión de las personas?
Estratégico qué hace y cómo	¿Lo que hace puede incorporar lo aprendido?	¿Lo que hacemos nos hace sensibles al género?	¿Qué hay que cambiar en lo que se hace y cómo se evalúa?

Nueve casillas. Rellenarlas con una organización concreta es el trabajo; no cabe en un ensayo. Pero verlas ya dice algo: que el género atraviesa la organización entera, y que una estrategia que solo toca una casilla no es una estrategia.

Lo que sale de esa matriz no es un diagnóstico para archivar; es un mapa de desafíos que se convierte en estrategia por tres ejes: la cultura organizacional y la gestión de las personas, la relación con los grupos de interés, los aliados y los financiadores, y la planificación y la evaluación. Cada desafío cae en un eje. Cada eje tiene herramientas. Y las herramientas se quedan en la organización en forma de manual, protocolos y rutas que el equipo puede usar sin mí.

4. Por qué en las empresas es distinto, y por qué es lo mismo

Cuando hablo con una empresa, no empiezo por aquí. Empiezo por la nómina.

No porque el fondo sea distinto —no lo es— sino porque la puerta de entrada lo es. Una gerencia no contrata una "estrategia de género"; contrata una respuesta a algo que le está pasando: el sello Equipares que quiere obtener, la ley de acoso sexual en el trabajo que le obliga a tener un protocolo, la certificación que le pide un capítulo social, el cuestionario de diligencia debida de un cliente europeo, o un conflicto que ya tiene encima y no sabe de dónde salió. Esa es la conversación. Y en esa

conversación el argumento no es ético, aunque lo sea: es de datos y de riesgo.

Por eso en las empresas el diagnóstico empieza por lo que la empresa ya tiene y nunca ha cruzado. La brecha salarial por cargo se calcula desde la nómina en dos días. La representación por nivel, también. La rotación por género y por supervisor, también. Quién asciende y quién no, también. Cuántas quejas recibió el canal y en cuánto tiempo se resolvieron, también. Cuando una gerencia ve esos datos sobre su propia empresa, la conversación sobre el enfoque ya no hace falta forzarla: la hacen los datos.

Y a partir de ahí es lo mismo. Las tres causas de fracaso son idénticas. El problema está en los mandos medios, que es donde la política se convierte en trato diario, y en la cultura, que es donde se decide si el canal de quejas se usa o se teme. Una política de equidad e inclusión laboral que no pasa por una jornada de trabajo con los supervisores es un documento en la intranet, exactamente igual que la estrategia de género de la ONG en su carpeta compartida.

> Una gerencia no contrata una estrategia de género. Contrata una respuesta a algo que le está pasando. El fondo es el mismo; la puerta de entrada, no.

5. Lo que hace falta: construirla con el equipo

Aquí está, creo, la parte que casi nadie sabe hacer y que es la única que funciona.

Una estrategia de género se construye en el cuarto donde está el equipo, no en el escritorio de quien la redacta. Se construye en jornadas de trabajo donde la gente dice lo que piensa, incluido lo que no está bien visto decir; donde aparecen las tensiones que la organización ha evitado durante años; donde alguien reconoce que el tema le incomoda y alguien más reconoce que lleva tiempo callando algo. Si esa conversación no ocurre, la estrategia es papel. Si ocurre mal, la organización sale peor de lo que entró.

Sostener esa conversación es un oficio. Lo aprendí en otro lugar: en prácticas restaurativas y de educación para la paz en territorios donde las personas tenían razones muy serias para no hablar y para no escucharse. Lo que se aprende ahí es a crear las condiciones para que la gente diga lo que piensa sin que el grupo se rompa; a leer el silencio; a saber quién no

está en la sala y por qué; a distinguir entre el conflicto que hay que abrir y el que hay que proteger; y a convertir un desacuerdo en un acuerdo que las partes puedan cumplir. Una jornada sobre género en una organización donde el tema genera tensión es, en pequeño, exactamente eso.

Y es también donde entra la otra mitad de HuellaSocial. Esas jornadas, las entrevistas, los registros, producen mucho material. Durante años leerlo todo tomaba meses y, en la práctica, se leía por encima. Hoy sistematizamos ese material en días, con herramientas de inteligencia artificial, con dos condiciones que no negocio: nada de lo que dice una persona pasa por una herramienta externa sin anonimizar, y toda síntesis automática la contrasta alguien que estuvo en la sala. La máquina acelera la lectura; el juicio sigue siendo nuestro.

6. Cómo sabes que funcionó

No por el documento. El documento es la parte fácil.

Sabes que funcionó cuando, doce meses después, pasan tres cosas. Primera: la organización puede responder con datos propios a cualquier pregunta sobre equidad que le haga un financiador, una certificadora o un periodista, sin preparar nada. Segunda: el canal de quejas se usa. No es que haya menos quejas; es que hay más, y se resuelven en plazo, porque la gente confía en él. Tercera: alguien del equipo, no la consultora, propone el siguiente cambio. Ese es el momento en que la estrategia dejó de ser mía y pasó a ser de la organización, y es el único resultado que me importa.

Este método no es una propuesta: se ha hecho. En 2022 diseñé la estrategia de género de Foro Suroccidente, capítulo regional de la Fundación Foro Nacional por Colombia, en el marco de un programa financiado por la cooperación sueca y desarrollado con Fundación PLAN y la Corporación Otra Escuela. Diagnóstico institucional, estrategia y manual de incorporación, construidos en jornadas de trabajo con el equipo de la organización. Lo que esos documentos dicen pertenece a Foro y no se publica; la manera de hacerlos es la que describe este texto y la que aplicamos hoy en HuellaSocial, con organizaciones sociales y con empresas.

> Género no es un capítulo. Es la forma en que una organización se mira a sí misma. Y mirarse de verdad, con otros, es lo más difícil y lo más útil que una organización puede hacer.

Si en su organización o en su empresa el enfoque está escrito y no está en la práctica, o si alguien de fuera le está pidiendo evidencia de algo que nunca ha medido, podemos mirarlo juntos. Una conversación de veinte minutos basta para saber por dónde empezaríamos. huellasocial.co/servicios/estrategia-de-genero-y-equidad

---

HuellaSocial

Adriana González Perdomo es socióloga y magíster en Sociología, con estudios en Investigación Social Interdisciplinar. Ha trabajado con Foro Nacional por Colombia, el PNUD, la OIM y el Ministerio de Educación Nacional; coordinó el componente de formación de la Alianza Educapaz (Pontificia Universidad Javeriana Cali) y es coautora de *Justicia transicional desde abajo: una mirada integral de la experiencia colombiana* y de «Reflexiones en torno al currículo educativo y la perspectiva de género». En 2022 diseñó la estrategia de género de Foro Suroccidente. Es fundadora de HuellaSocial.

HuellaSocial acompaña a organizaciones sociales, fundaciones, financiadores y empresas en Colombia a comprender sus procesos, organizar el conocimiento y usar datos e inteligencia artificial con sentido social. huellasocial.co · info@huellasocial.co

Referencias: Joan W. Scott, «El género: una categoría útil para el análisis histórico» (1986); Marta Lamas, «Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género» (1996). Marco normativo colombiano: Ley 1257 de 2008, Ley 1010 de 2006 y Ley 2365 de 2024; Sello Equipares (Ministerio del Trabajo y PNUD).

Citar como: González Perdomo, A. (2026). *Género no es un capítulo*. HuellaSocial.