



## Equidad de género en las 50 empresas más grandes de Colombia. El desafío de la representatividad de las mujeres en puestos de liderazgo

**Yolanda Álvarez Sánchez**

Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia

yalvarez@unisalle.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9204-9781>

**Diana Carol Castro Mazanett**

Consorcio comunidades rurales, Bogotá, Colombia

Diana.castro@indoamericana.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000/0003/1634/7853>

### Resumen:

**Objetivo.** El propósito del manuscrito consiste en demostrar el desafío que significa la representatividad de las mujeres en los puestos de liderazgo en las 50 empresas más grandes de Colombia. **Método.** Se siguió para dicho propósito el método descriptivo transversal. Como criterio de selección se identificaron las 50 empresas más grandes de Colombia por ingresos operacionales, de acuerdo con el informe de la superintendencia de sociedades (2022-2023), y la posición que ocupan hombres y mujeres en las juntas directivas de dichas empresas. Se usaron como fuentes secundarias, la información de la Superintendencia de sociedades (2023; el *Global entrepreneurship Monitor* –GEM (2022-2023) y EMIS (2023). Se hizo un análisis global y por grupo. **Implicaciones.** Se evidencia el escaso reconocimiento de las mujeres como sujetos de derechos. **Resultados.** Se identifica que si bien las mujeres ocupan cargos de liderazgo, sigue prevaleciendo el amplio número de hombres en los puestos más representativos de las organizaciones.

**Palabras Claves:** equidad; género; representatividad; liderazgo, discriminación, desigualdad social

**Códigos JEL:** J7, J70, J16



## **Gender equality in the 50 largest companies in Colombia. The challenge of the representativeness of women in leadership positions**

### **Abstract:**

Objective. The purpose of this manuscript is to demonstrate the challenge of women representativeness in leadership positions in the 50 largest companies in Colombia. Method. For this purpose, the cross-sectional descriptive method was followed. As a selection criterion, the 50 largest companies by operating income in Colombia were identified, according to the report of the Superintendence of Companies (2022-2023), as well as the position held by men and women on the Boards of Directors of these companies. Information from the Superintendence of Companies (2023); the Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2022-2023) and EMIS (2023) was used as secondary sources. A global and group analysis was carried out. Implications. There is evidence of the scant recognition of women as subjects of rights. Results. It is identified that although women occupy leadership positions, the large number of men in the most representative positions of organizations continues to prevail.

**Keywords:** equality, gender, representativeness, leadership, discrimination, social inequality

**JEL Codes :** J7, J70, J16



## 1. Introducción

El papel de las mujeres en la vida económica y productiva de países latinoamericanos como Colombia, ha sido incipiente. Si bien se ha avanzado en términos normativos, en la práctica, se siguen presentando evidentes hechos sistemáticos de discriminación contra las mujeres. Estos hechos se manifiestan en todos los aspectos en los cuales tienen que sortear su día a día sin importar el estatus socioeconómico que ocupen. Los procesos de discriminación se sustentan, fundamentalmente, en el hecho de ser mujeres. Procesos que se acrecientan si estas mujeres son pobres, pertenecen a alguna etnia, son migrantes o hacen parte de alguna comunidad sexualmente diversa.

En Colombia, la Ley 581 del 31 de mayo del 2000, o la llamada Ley de cuotas, Art. 1, crea los mecanismos para que las autoridades, en cumplimiento de los mandatos constitucionales, le den a la mujer la adecuada y efectiva participación a que tiene derecho en todos los niveles de las ramas y demás órganos del poder público, incluidas las entidades a que se refiere el inciso final del artículo 115 de la Constitución Política de Colombia, y además promuevan esa participación en las instancias de decisión de la sociedad civil. Sin embargo, en muchas entidades públicas y privadas tal mecanismo es parcialmente considerado cuando se trata de cargos de amplia trascendencia para la toma de decisiones.

La actividad económica y empresarial en Colombia ha sido un campo tradicionalmente dominado por hombres (GEM, 2022-2023). En la medida que se asciende en los cargos más altos de la organización, disminuye significativamente la presencia de mujeres. Lo anterior, a pesar de que actualmente, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE (2023), las mujeres están mejor preparadas académicamente; sin embargo, los núcleos de poder en las organizaciones siguen siendo mayoritariamente masculinos.

En este contexto, en el presente artículo se dará cuenta del desafío que significa la representatividad de las mujeres en los puestos de liderazgo en las 50 empresas más grandes de



Colombia. La selección se hizo a partir del informe de las 1.000 empresas que se destacan en Colombia cada año teniendo en cuenta la información financiera de las empresas. El actual informe corresponde a la información de estados financieros, incluyendo activos, pasivo, patrimonio, ingresos operacionales y ganancias/pérdidas. individuales de las empresas para el año 2023 con corte a 31 de diciembre. (Superintendencia de Sociedades, 2023)

Sin embargo, para el presente estudio, se tuvo en cuenta la posición que ocupan hombres y mujeres en las juntas directivas de las 50 empresas seleccionadas. Como criterio de exclusión se atendió a la variable todas las empresas que estén fuera de la selección y cualquier otro miembro de la organización, hombre o mujer, que perteneciendo a la junta directiva, no ejerce el rol de representante legal o miembro principal o suplente de la junta. Se usó como fuente de recolección de información en lo relativo a las empresas, la información de la Superintendencia de sociedades (2023), el Global *entrepreneurship Monitor* –GEM (2022-2023) y EMIS (2023). Se hizo un análisis global y por grupo.

El artículo se organiza de la siguiente forma, La introducción que ocupa la primera sección, seguido de aspectos teóricos relacionados con la representatividad; los factores discriminatorios estructurales de las mujeres en Colombia: el acceso de las mujeres en el mercado laboral y actividad empresarial y, finalmente, las mujeres en puestos de responsabilidad y toma de decisiones: los estereotipos de género en el ejercicio del liderazgo. Posteriormente, se desarrolla la metodología, los resultados y las conclusiones.

### **1.1.El asunto de la representatividad**

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, Mujeres, 2023) ha señalado recientemente que la meta común adoptada internacionalmente en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, es lograr la participación política y distribución equilibrada del poder entre hombres y mujeres en la toma de decisiones. Señala que si bien no se ha alcanzado la paridad de género en el mundo, las cuotas de género han contribuido sustancialmente a erradicar las brechas de género en puestos



que requieren de toma de decisiones. A 1 de enero de 2023, de acuerdo con ONU Mujeres, hay 31 países donde 34 mujeres se desempeñan como jefas de estado y /o de Gobierno. Únicamente el 26, 5% de los escaños parlamentarios nacionales están ocupados por mujeres. Al ritmo actual, la igualdad de género en las más altas esferas de decisión no se logrará en 130 años.

Staudt (1998) señala tres factores en relación con la baja representación femenina en política, “la falta de inversión en desarrollo humano; la construcciones culturales del género que conducen a una diferenciación exagerada entre los sexos o a la devaluación de la mujer y la diferenciación genérica externa”, (p. 83). Estos factores reproducen sistemáticamente las distancia entre las posiciones y los fenómenos de desigualdad presentes en cualquier sistema social, político y/o cultural. A esto hay que sumarle la carencia de políticas públicas contextualizadas y pertinentes que coadyuven a dar paso, en una democracia liberal, a un cambio social equitativo. (Molyneux, 2001)

El asunto de la representatividad connota, por un lado, la posibilidad de que alguien tome por otros una posición de poder y/o de liderazgo. Está persona debería ser fiel a las ideas, búsquedas, luchas e intereses de quienes representa. Por otro lado, la representatividad puede hacer referencia a un número de personas en relación con otro, generalmente, mayor. Representar en un sentido jurídico y político (Chartier&Pons, 2013) es “ocupar el lugar de alguien, tener en su mano su autoridad y como aquellos que son convocados para una sucesión en el lugar de la persona cuyo derecho poseen” (p. 40). La representación desde una perspectiva sociológica daría cuenta de “los esquemas de percepción y de apreciación que conllevan las operaciones de clasificación y jerarquización que construyen el mundo social” (p. 43). Pero, también, puede hacer referencia a “las prácticas, los signos, los símbolos y las conductas que pretenden mostrar y hacer reconocer una identidad social o un poder” (p. 43). Chartier & Martínez (1991) toman la definición de “representación” el *Dictionnaire Universel de Furetiere* en su edición de 1727, para decir que el concepto demuestra, por un lado, una ausencia “lo cual supone una ausencia entre lo que



representa y lo representado; por otro lado, la representación es una exhibición de una presencia, la representación pública de una cosa o de una persona”. (p. 172)

En el contexto de la democracia participativa (Novano,1995;Lazzetta, 2019) la representación se orienta a la posición que ocupan, sobre todo, en el seno de la vida política, cierto número de líderes y con ciertas características (participación descriptiva)(Martínez & Garrido, 2023). Si se suma a lo anterior una agenda específica, la participación ya no es descriptiva sino sustantiva, lo que Martínez & Garrido denominan “la política de la diferencia” (p. 408). Lo anterior porque como señalan Zuccolotto & Teixeira (2020) “la democracia representativa (sustantiva) es democrática porque: representa opiniones e ideas y no individuos, ya que la retórica y el juicio valorativo (y no solo la presencia y la voluntad) son esenciales en la democracia (p. 27). Este ha sido el centro de luchas y debates feministas en américa latina y particularmente en Colombia dado el constante y desafiante fenómeno de exclusión representativa de las mujeres (descriptiva y sustantiva) en ámbitos de poder y toma de decisiones.

## **1.2. Factores discriminatorios estructurales de las mujeres en Colombia**

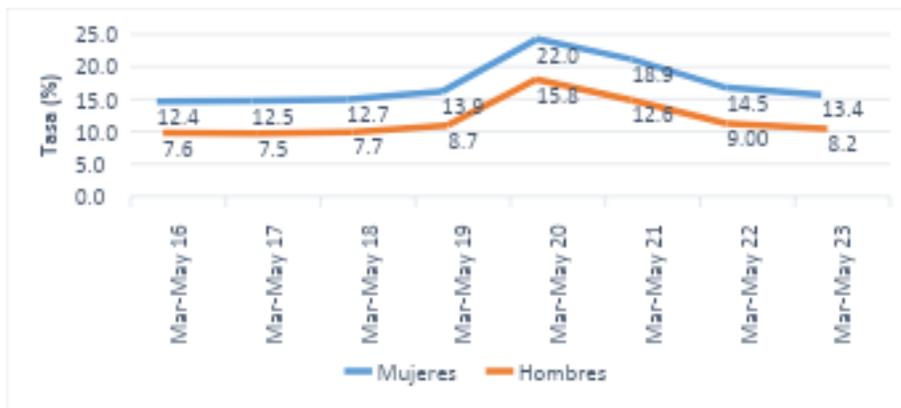
### ***1.2.1. El acceso de las mujeres en el mercado laboral y actividad empresarial***

El acceso de las mujeres al mercado laboral ha sido en Colombia un proceso lento dado que no solo tienen que enfrentar la carga discriminatoria en por lo menos cuatro variables: por el hecho de ser mujeres, si además pertenecen a alguna etnia, si son migrantes y, finalmente, si son pobres (Aporofobia), sino que deben, por las responsabilidades que en estados patriarcales, asumir relacionadas con el trabajo del cuidado. Lo que en la teoría de Eagly (1987) se conoce como la “naturalización del fenómeno social”. En efecto, este se explica desde la concepción según la cual el rol de género se reelabora psíquicamente como creencia de que son las leyes biológicas las que sustentan el desarrollo de comportamientos específicamente masculinos o femeninos. “De este modo, los dictámenes asimétricos de la organización patriarcal se transforman en creencias acerca de capacidades biológicas particulares, según las cuales los hombres están mejor dotados

para liderar y mandar, mientras que las mujeres lo están para cuidar de los demás y obedecer. (Heredia, López & Agulló, 201, p. 174)

De acuerdo con el DANE (2023) en el trimestre de marzo a mayo la tasa de desempleo fue mayor para las mujeres en relación con los hombres (Figura 1).

**Figura 1.** Tasa de desempleo según sexo total nacional. Trimestre móvil marzo-mayo (2016-2023).



Fuente. DANE. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)

Por otro lado, en relación con las brechas de participación, ocupación y desempleo en el mismo trimestre de marzo a mayo, la brecha entre mujeres y hombres fue de 24,0 puntos en TGP; de 24, 7 puntos en T0 y en 5,1 puntos en TD (Tabla 1).

**Tabla 1.** Brechas en las tasas de participación, ocupación y desempleo. Total nacional. Trimestre móvil marzo-mayo 2023

Tasas	Marzo-mayo 2023		
	Hombres	Mujeres	Brecha en p.p*
TGP	76,7	52,8	24,0
TO	70,4	45,7	24,7

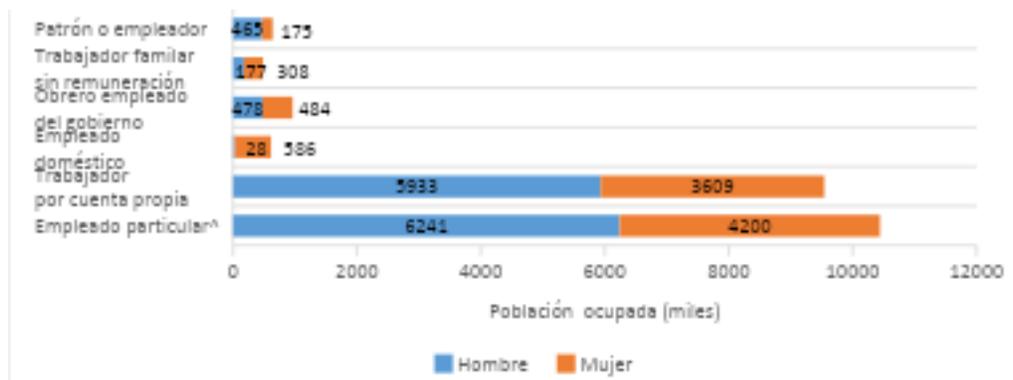


TD	8,2	13,4	5,1
----	-----	------	-----

Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). \*p.p.: puntos porcentuales

En cuanto a la distribución de mujeres y hombres ocupados por posición ocupacional, de acuerdo con el Figura 2, es menor en relación con los hombres y prevalecen las mujeres como empleadas domésticas.

**Figura 2.** Distribución de mujeres y hombres ocupados por posición ocupacional. Total nacional. Trimestre móvil marzo-mayo 2023.



Fuente: DANE. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)

<sup>^</sup>Empleado particular incluye jornalero o peón

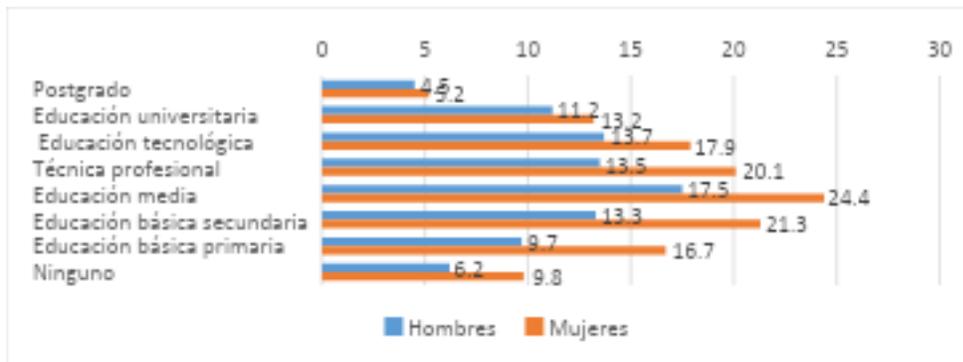
Nota: cifras de población en miles de personas

Nota: la suma puede diferir del total por efecto de redondeo y la no inclusión de la categoría “Otro”

Por otro lado, en el periodo 2021, la tasa de desempleo de las mujeres que completaron la educación tecnológica fue 17,9%. Para los hombres, esta tasa se ubicó en 13,7%. La tasa de desempleo de las mujeres que completaron la educación universitaria fue 13,2% y la de los hombres 11,2%. (DANE, 2023) (ver Figura 3). Esto significa que las mujeres con igual o mejor formación académica que los hombres siguen presentando mayores tasas de desempleo. Heredia,

López, & Agulló (2011) (citando a Doherty, 2004; Sullivan, 2006), señalan al respecto que entre los logros más destacados que han alcanzado las mujeres está el nivel de formación hasta el punto de poder afirmar que “estamos ante la generación de mujeres mejor formadas de toda la historia universal”. (p. 173)

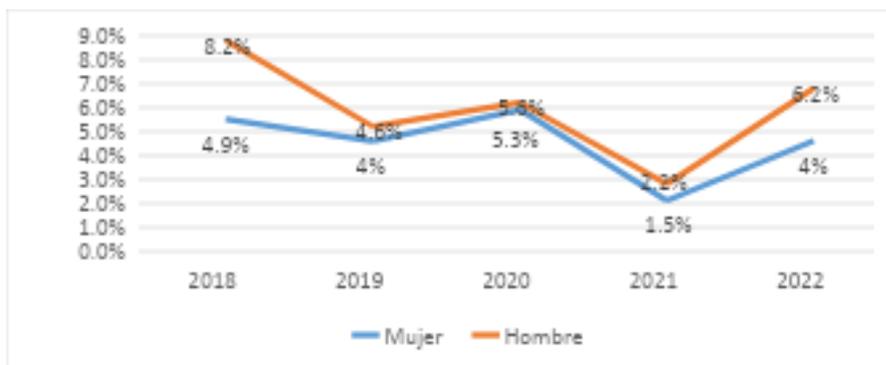
**Figura 3.** Tasa de desempleo según nivel educativo y sexo-Total nacional (2021).



Fuente: DANE (2021)

En cuanto a la actividad empresarial, el informe *Global Entrepreneurship Monitor –GEM* (2022-2023) indica (citando a Ahl, 2006 & Marlow, 2002) la poca participación de las mujeres en un campo que “tradicionalmente ha sido dominado por hombres”. (p. 73) (ver Figura 4)

**Figura 4.** Propensión hacia la actividad empresarial por género en Colombia (2018-2022).



Fuente (GEM, 2022-2023)



Este rezago en la participación de las mujeres en el mundo empresarial muestra, como lo señala el DANE (2023), a las mujeres en un mercado laboral segregado. Ellas se concentran en ciertas actividades económicas: comercio y reparación de vehículos (21,2%), economía del cuidado compuesta por salud y educación (18,1%); en tercer lugar, en las actividades artísticas, entretenimiento y recreación (13,7%), y una cada 10 mujeres (10,7%) se emplean en actividades relacionadas con el alojamiento y servicios de comida. Las actividades donde se concentran los hombres son agricultura (20,8%), comercio (16,8%) y construcción (11,2%).

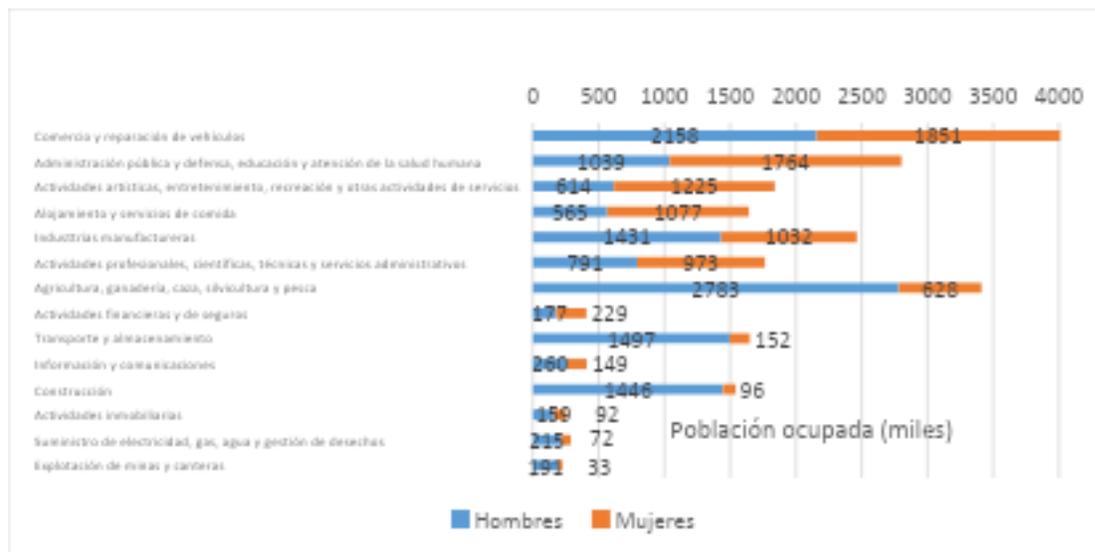
### ***1.2.2. Las mujeres en puestos de responsabilidad y toma de decisiones: los estereotipos de género en el ejercicio del liderazgo***

Los roles estereotipados de género han volcado a las mujeres a ejercer actividades distintas a las ejercidas por los hombres bajo premisas falsas relacionadas con aspectos biológicos o preconceptos estereotipados de femenino y femineidad. Por ello, en las organizaciones, tanto públicas como privadas, es constante encontrar mujeres como secretarias, auxiliares y en cargos medios en los cuales no se requiere ejercer algún tipo de liderazgo en la toma de decisiones. Por ello, a pesar de los esfuerzos para lograr mayor equidad, también es cierto que a medida que se asciende en la pirámide organizacional, la presencia de las mujeres disminuye. Por tanto, no se ve reflejada su participación en puestos de dirección. (Ramos López, 2005; Paz & Hernández (2010)

En tal sentido, la escasa participación de las mujeres en puestos directivos, en posiciones de poder o en posiciones que impliquen toma de decisiones fundamentales para la organización es lo que se ha dado en denominar “techo de cristal” (Segerman-Peck, 1991). Término acuñado por Marilyn Loden en 1978 para referirse a las barreras, muchas veces invisibles, que impiden que las mujeres asciendan en la pirámide organizacional. Barreras que no son de ninguna manera personales sino sociales y culturales. Tales barreras no solo impiden el acceso y la permanencia de las mujeres en puestos de liderazgo como ya se ha mencionado; también se les paga menos que a los hombres, a pesar de que suelen estar más preparadas académicamente; trabajan más

tiempo parcial y se ocupan de tareas relacionadas con los servicios y el cuidado. Las únicas actividades en las que las mujeres superan a los hombres corresponden a actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio; también en alojamiento y servicios de comida. (DANE, 2023) (Figura 5)

**Figura 5.** Distribución de mujeres y hombres ocupados por rama y actividad. Total nacional. Trimestre móvil marzo-mayo 2023



Fuente: DANE. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)

Nota: cifras de población en miles de personas.

Nota: la suma puede diferir del total por la no inclusión de la categoría “No informa”.

Así mismo, las mujeres no solo enfrentan barreras para acceder al poder en cargos públicos, también sucede en el sector privado (DANE, 2023). El DANE se aproximó a este tema analizando la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT). Durante el periodo 2019-2020, del total de empresas en la industria manufacturera, solo 22,3% eran gerenciadas por mujeres. Si a esto se restan los casos donde dichas mujeres son fundadoras/familiares del fundador, el porcentaje se reduce a 16,5%; y si el criterio incluye a empresas gerenciadas por una



mujer que a su vez es fundadora/familiar del fundador y accionista mayoritaria o propietaria, el porcentaje cae a 15,8%. (p. 13)

## 2. Metodología

Para el desarrollo del estudio se siguió el método descriptivo transversal. Como criterio de selección se identificaron las 50 empresas más grandes de Colombia por ingresos operacionales, de acuerdo con el informe de la superintendencia de sociedades (2022-2023) y la posición que ocupan hombres y mujeres en las juntas directivas de dichas empresas. Como criterio de exclusión se tuvo en cuenta la variable todas las empresas que estén fuera de la clasificación seleccionada y cualquier otro miembro de la organización, hombre o mujer, que perteneciendo a la junta directiva, no ejerce el rol de representante legal o miembro principal o suplente de la junta. Se usó como fuente de recolección de información en todo lo relativo con las empresas, la información de la Superintendencia de sociedades (2023), el Global entrepreneurship Monitor –GEM (2022-2023) y EMIS (2023). Se hizo un análisis global y por grupo.

Finalmente, los resultados se relacionan con el índice de “Techo de cristal” de la revista The Economist (2022). Esto dado que para América Latina no existe un índice con esa denominación y con el índice de género de los ODS,2022, Equal Measures 2030.

(3)

## 3. Resultados

Las 50 empresas seleccionadas para el propósito de la investigación, fueron (Tabla 2):

**Tabla 2.** Empresas objeto de análisis.

<i>No.</i>	<i>EMPRESA</i>
1	ECOPETROL S. A.
2	REFINERÍA CARTAGENA S.A.S-
3	ORGANIZACIÓN TERPEL S. A.
4	CARBONES DEL CERREJÓN LIMITED
5	DRUMOND LTD
6	ALMACENES ÉXITO S.A.



- 7 EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN S.A E. S.P
- 8 NUEVA EPS S.A.
- 9 COMUNICACIÓN CELULAR S.A.
- 10 D1 SAS
- 11 AVIANCA
- 12 COLOMBIANA DE COMERCIO SA
- 13 EMGESA S.A. E.S.P
- 14 KOOPPS COMERCIAL SAS
- 15 EPS SURA
- 16 EPS SANITAS S.A.
- 17 JERONIMO MARTINS COLOMBA SAS
- 18 CENIT TRANSPORTE Y LOGISTICA DE HIDROCARBUROS SAS
- 19 COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A. E.S.P. COMUNICACIONES
- 20 SUPERTIENDAS Y DROGUERIAS OLIMPICA S.A.-OLIMPICA S.A. (COLOMBIA)
- 21 PRIMAX COLOMBIA S.A.
- 22 CERREJÓN ZONA NORTE S.A.
- 23 BAVARIA & CIA S.C.A.
- 24 C.I. TRAFIGURA PETROLEUM COLOMBIA S.A.S
- 25 SALUD TOTAL S..A EPS
- 26 SODIMAC COLOMBIA S.A.
- 27 OLEODUCTO CENTRAL S.A.
- 28 PAREX RESOURCES (COLOMBIA) AG SUCURSAL
- 29 FRONTERA ENERGY COLOMBIA CORP. SUCURSAL COLOMBIA
- 30 CELSIA COLOMBIA S.A. ANTES EMPRESA DE ENERGÍA DEL PACÍFICO S.A.  
ESP-EPSA
- 31 ISAGEN S.A. ESP
- 32 VERANO ENERGY (SWITZERLAND) SUCURSAL
- 33 CENCOSUD COLOMBIA SA
- 34 CHEVRON PETROLEUM COMPANY
- 35 Caja de Compensación Familiar COMPENSAR
- 36 SAMSUNG ELECTRONICS COLOMBIA S.A.
- 37 DROGUERÍAS Y FARMACIAS CRUZ VERDE SAS
- 38 GEOPARK COLOMBIA SAS
- 39 COOSALUD Entidad promotora de salud
- 40 INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A.
- 41 Entidad promotora de salud FAMISANAR LTADA CAFAM-COLSUSIDIO EPS
- 42 CERRO MATOSO S.A.
- 43 RENAULT SOCIEDAD FABRICACIÓN DE AUTOMOTORES S.A.
- 44 ESENTTIA S.A.
- 45 GRUPO DE ENERGÍA DE BOGOTÁ S.A. ESP
- 46 AUTOMOTORES TOYOTA COLOMBIA SAS
- 47 GENERAL MOTORS COLMOTORES S.A.



48	PRODUCTORA DE ALIMENTOS CONCENTRADOS PARA ANIMALES CONTEGRAL S.A.S.
49	AUDIFARMA SA
50	ITALCOL SA

**Fuente:** Superintendencia de Sociedades (2023).

Para el análisis (Tabla 3) se tuvieron en cuenta las siguientes categorías: representantes legales titulares; representantes legales suplentes; miembros de la junta directiva titulares y miembros suplentes de la junta directiva.

**Tabla 3.** Representatividad entre hombres y mujeres en cargos de toma de decisiones.

<i>Categoría</i>	<b>H %</b>	<b>M %</b>
<i>Representantes legales titulares</i>	66,67	33,33
<i>Representantes legales suplentes</i>	53,57	46,43
<i>Miembros de la junta directiva titulares</i>	77,36	22,64
<i>Miembros suplentes de la junta directiva</i>	71,23	28,77
<i>Total representantes legales y miembros de junta directiva</i>	68,69	31,31

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 3 se puede evidenciar que existen, en las 50 empresas analizadas, en un 66,67%, representantes legales titulares hombres, en comparación con las mujeres que son un 33,33%; así mismo, en la categoría de representantes legales suplentes un 53,57% son hombres y el 46,43% son mujeres. Por otro lado, en cuanto a juntas directivas, un 77,36 % son titulares hombres y un 22,64% son mujeres; para miembros suplentes de la junta directiva, los hombres ocupan un 71, 23% en comparación con la mujeres que son un 28,77%. Para finalizar, de manera global, en el total de representantes legales y miembros de junta directiva, los hombres ocupan un 68,69%, mientras que las mujeres un 31,31%.



Los resultados muestran que existen aún mecanismos de discriminación en las grandes empresas que impiden que las mujeres ocupen cargos directivos de toma de decisiones en equitativa proporción que los hombres. Por otro lado, desconocemos cuántas de la mujeres que constituyen el 31, 31% del análisis global representan los ideales y las luchas de las mujeres o, simplemente, dentro de las barreras implícitas que se han erigido como consecuencia de los prejuicios (Sergerman-Peck, 1991), son un número para cumplir con normativas de paridad de género y como una manera de dar continuidad a las estrategias de gestión y toma de decisiones de los hombres. Lo anterior indica que el hecho de existir mujeres en el poder o en los cargos de toma de decisiones, no significa que representen los ideales de las mujeres dado que las pocas mujeres que cumplen con los mínimos de las políticas de inclusión de las empresas, siguen, conservan y perpetúan los ideales masculinos.

Si bien no existe un índice “techo de cristal” para medir la participación de las mujeres en cargos de poder, de liderazgo y toma de decisiones en Latinoamérica, relacionados los datos con el índice *glass-ceiling* o techo de cristal, iniciativa de la revista *The Economist* (2022) para mostrar en términos cuantitativos en qué países las mujeres tienen mayores posibilidades de recibir un trato igualitario en el campo económico, político y social, con énfasis en el mercado laboral, se encontró para los indicadores: *Mujeres ejecutivas*, proporción de puestos ejecutivos de las empresas que son ocupados por mujeres (*women in senior managerial positions or chief executive officer –CEO*), que el 33,8% de las mujeres de los países de la OCDE (Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica), ocupan puestos directivos; mientras que mujeres en los consejos de administración, indicador que mide la proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas (los llamados *company boards*), al 2022, el 30.1% de las mujeres ocupaba dichos cargos. Con estos datos se evidencia que incluso en países más desarrollados y con ingresos más altos, persiste la desigualdad de género en estos y en otros índices relacionados con educación superior, fuerza de participación laboral, brecha salarial de género, costos netos de cuidado infantil, licencia de maternidad, licencia de paternidad, entre otros.



Por otro lado, se tuvo en cuenta el índice global de los ODS (2022) dado que da una visión clara en relación con el avance en equidad de género para América Latina y, específicamente, para Colombia. El índice global de los ODS, 2022, desarrollado por EM2030 (*Equal Measures, 2030*), busca mostrar los avances relacionados con la equidad de género, cubre 56 indicadores de 14 de los 17 ODS y recoge datos de 135 países; el índice incluye a tres regiones dentro de las que se encuentra América Latina.

De acuerdo con el Índice (2022) Colombia ocupa a nivel mundial el puesto No. 75 en equidad de género, con 66.8 puntos (bajo), sin mostrar, al 2020, ningún avance para alcanzar la meta de equidad de género. En efecto, como lo indica el informe: “Más de la mitad de los países del mundo —91 de los 135 con datos comparables—mostraron progreso en el área de la igualdad de género entre 2015 y 2020: 28 países (21 por ciento) tuvieron un “progreso rápido”, mientras que 63 países (47 por ciento ) registraron “algún progreso” (p.19). Colombia, por su parte, está entre los países que no mostraron ningún avance entre el 2015 y el 2020 (Tabla 4) .

**Tabla 4.** Tendencias en igualdad de género global 2015-2020.

	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy bien</b>
Progreso rápido	Benín,	Camboya,	Albania,	Israel	28 países
	Burkina,	Egipto,	Armenia,	(1)	
	Faso, Costa	India,	Emiratos		
	de Marfil.	Nepal,	Árabes		
	Gambia,	Rusia,	Unidos,		
	Ghana, Irak,	Arabia	Georgia,		
	Liberia,	Saudita,	malasia,		
	Malí,	Tayikistán,	Moldavia,		
	República	Ucrania	Mongolia,		
	Democrática	(8)	Serbia		
	del Congo.		(8)		
Senegal,					
Tanzania					
(11)					



<i>Algún progreso</i>	Bangladesh, Burundi, Etiopía, Guinea, Kenia, Lesoto, Madagascar, Mozambique, Níger, Pakistán, Ruanda, Sierra Leona, Togo, Zambia (14)	Azerbaiyán, China, El Salvador, Filipinas, Guatemala, Honduras, Indonesia, Jordania, Marruecos, Panamá, Paraguay, Perú, República Democrática Popular Lao, República Dominicana, Sri Lanka, Túnez, Vietnam (17)	Bosnia y Herzegovina, Chile, Corea del Sur, Costa Rica, Croacia, Eslovaquia, Estados Unidos, Hungría, Italia, Macedonia del Norte, Malta, Mauricio, Montenegro, Polonia, Sudáfrica, Tailandia, Trinidad y Tobago, Uruguay (18)	Australia, Austria, Canadá, Chipre, España, Estonia, Francia, Irlanda, Nueva Zelanda, Portugal, Singapur, República Checa (12)	Dinamarca, Noruega (2)	63 países
<i>Ningún progreso</i>	Camerún, Chad, Irán, Líbano, Malawi, Mauritania, Nigeria, Uganda, Zimbabue (9)	Bolivia, Botswana, Brasil, Colombia, Jamaica, Kirguistán, México, Namibia, Nicaragua, Turquía, Uzbekistán (11)	Argentina, Bulgaria, Grecia, Japón, Kazajistán, Rumania (6)	Alemania, Bélgica, Eslovenia, Finlandia, Islandia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, Suiza, (11)	Suecia (1)	38 países



<i>Disminución</i>	Afganistán, Venezuela (2)	Argelia, Ecuador Kuwait (3)	Bielorrusia (1)		6 países
	36 países	39 países	33 países	24 países	3 países

Nota: 135 países con datos comparables.

Fuente: Elaboración propia con base en Índice de Género de los ODS de 2022, Equal Measures 2030.

Si bien, como señala el informe, las clasificaciones del índice muestran que los países más ricos tienden a tener puntajes más altos en igualdad de género, se puede evidenciar que “Estados Unidos, por ejemplo, tuvo una de las rentas nacionales per cápita más altas del mundo en 2020; sin embargo, su puntaje muestra que la igualdad de género en ese país está en líneas generales en el mismo nivel (entre 76 y 77 puntos) que el de Costa Rica, Grecia, y Corea del Sur, que tienen menos recursos” (p. 21).

Lo anterior evidencia la necesidad de implementar estrategias, a nivel organizacional, que permitan disminuir las brechas de género en puestos de liderazgo. Para ello, las empresas, tanto públicas como privadas, podrían implementar el Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG), iniciativa liderada, en un principio, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo– PNUD en Uruguay liderado junto con Inmujeres (2011) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). El modelo consiste en una “herramienta diseñada para promover la equidad entre hombres y mujeres en las organizaciones tanto públicas como privadas” (ONU, Mujeres, 2021). Se trata de reconocer las competencias de las mujeres y los hombres en el desarrollo de distintas actividades con el ánimo de promover la competitividad organizacional. Dado que el MCEG es un modelo de certificación internacional “ISO 9000 de gestión de calidad y la norma de responsabilidad social empresarial SA 8000” (ONU Mujeres, 2021, p. 10) las organizaciones pueden establecer metas de equidad de género que luego pueden ser verificadas por un tercero. El hecho de ser certificable permite a las empresas revisar sus



falencias en torno a los procesos discriminatorios y determinar estrategias para superarlos. El modelo se articula en ocho ejes de trabajo (ver Tabla 5).

**Tabla 5.** El Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG).

<i>Eje</i>	<i>Descripción</i>
Eje 1. Compromiso con la equidad de género.	Supone la fundación y sostenimiento de las condiciones indispensables para desarrollar el Modelo
Eje 2. Discriminaciones en el ámbito laboral y violencia basada en género.	Se trata de la prevención y tratamiento de los eventos asociados a las inequidades por razones de género o a la discriminación por razones étnico-raciales.
Eje 3. Modos de entrada a la organización, cargos, funciones, y competencias. personal que generen igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.	Busca identificar las prácticas institucionales, sistemas o metodologías formales e informales vigentes en los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal que generen igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
Eje 4. Sistema de remuneraciones.	La organización debe difundir internamente la explicación de los rubros que componen las remuneraciones y asegurar su comprensión.
Eje 5. Capacitaciones y oportunidades de desarrollo.	Apunta a producir oportunidades. de formación y desarrollo técnico o profesional con base en el principio de igualdad de trato y de oportunidades para ambos sexos.
Eje 6. Corresponsabilidad social.	Pretende incorporar en la política organizacional acciones laborales dirigidas a facilitar la conciliación entre trabajo y familia.
Eje 7. Comunicación y responsabilidad social.	La organización deberá emprender acciones de comunicación apropiadas de modo de garantizar que la temática de género esté incorporada a los procesos de comunicación interna
Eje 8. Revisión y evaluación por la dirección.	La dirección deberá revisar y evaluar los distintos aspectos implementados que componen la política de calidad con equidad de género para asegurar su adecuación y eficacia.

Fuente: Con base en ONU mujeres, 2021



Frente a los ejes señalados en la Tabla 5, las organizaciones asumen un compromiso en función de generar verdaderas transformaciones en términos de equidad. Para ello, optan libremente por acceder a la certificación de calidad que se compone de cuatro niveles: compromiso, implementación, mejora y sostenibilidad (ver Tabla 6).

**Tabla 6.** La certificación MCEG.

Niveles	Descripción	Vigencia de la certificación
Compromiso	Se parte de un diagnóstico organizacional y se elabora un plan de acción. En esta etapa es fundamental que la voluntad de implementar el modelo quede consignada por parte de las autoridades de la institución en un registro escrito y que en dichas resoluciones se establezcan los recursos económicos y humanos que destinarán.	Un año
Implementación	Implementación: se centra en la generación de los distintos procedimientos de actuación y en la implementación del Plan de Acción definido en el período anterior.	Un año
Mejora	se avanza en acciones hacia los proveedores y el personal subcontratado, se difunde el Modelo hacia el exterior y se miden los avances por medio de una auditoría interna.	Un año
Sostenibilidad	Se centra en la presentación de los indicadores de resultados del proceso, demostrando tendencias positivas en la reducción de las brechas en los indicadores de género y de gestión.	Dos años

Fuente: con base en ONU mujeres, 2021

Más allá de la certificación (Tabla 5), se busca que las empresas tanto públicas como privadas trabajen en función de reducir las brechas de género y alcanzar, de manera conjunta (hombres y mujeres), los propósitos organizacionales. De esta manera, las mujeres adquieren no solo visibilidad dentro de las organizaciones, sino que, a la vez, desarrollan procesos de liderazgo



acordes con sus capacidades y competencias en el desarrollo de distintas tareas relacionadas, fundamentalmente, con la toma de decisiones estratégicas (Rodríguez Gusta, 2009).

#### 4. Conclusiones

La equidad de género en los puestos de poder y toma de decisiones de las grandes empresas sigue siendo un asunto pendiente (Ramos López, 2005; Girón, 2021). Los hombres continúan ocupando cargos directivos a pesar de las políticas de inclusión que muchas empresas han empezado a adoptar y que abogan por cambios en la conformación de sus equipos directivos mucho más diversos e incluyentes. De acuerdo con el informe Grant Thornton (2020), si bien la proporción de mujeres en los puestos de alta dirección ha tenido un incremento de cinco puntos porcentuales en la representación femenina, siguen siendo, en relación con los hombres, minoría, pues solo representan en todo el mundo el 29% en relación con el 71% de los hombres.

La presencia femenina en los puestos de poder transforma los estereotipos que por décadas se han impuesto a las mujeres (Ázquez, G. M., Pérez, Ma. G. S., Zabudovsky, G., & Arias, P., 2001), relacionados con la debilidad de carácter, la pasividad, el sentimentalismo, la incompetencia para tomar decisiones y su poca o nula capacidad para ocupar cargos de liderazgo en las empresas. Ejercen un tipo de liderazgo distinto (Ramos López, 2005) al que ejercen los hombres y toman decisiones seguramente no mejores a las de los hombres, pero sí diferentes. Esto debido, fundamentalmente, a los logros alcanzados en los últimos 60 años, entre ellos, el acceso a la educación, la incorporación a los mercados de trabajo y su la presencia cada vez más notoria en política y en empresas de sectores distintos a los de servicios.

De acuerdo con los resultados, las mujeres no constituyen un porcentaje representativo en los cargos de toma de decisiones, para el caso particular de este estudio, relacionados con su presencia en cargos como representantes legales titulares; representantes legales suplentes; miembros de la junta directiva titulares y miembros suplentes de la junta directiva. Este hecho se constituye en un reflejo de lo que sucede en otras esferas de la sociedad y representa tanto los



retos que las mujeres deben enfrentar, incluidos los estereotipos de género invisibles (ONU, Women, 2014), para acceder a otros cargos de la organización, como los desafíos que tiene las empresas para asumir las dinámicas de entornos culturales y sociales cada vez más fluctuantes. (Marrugo-Salas, L., 2016)

Como se ha señalado, y a pesar del indicador de la Organización Internacional del Trabajo – OIT (2023): “proporción de mujeres en puestos directivos”, según el cual Colombia ha ascendido del 34.8% de mujeres en cargos directivos en 2019; a 35% en el 2020; 35.3% en el 2021 y a 43,3% en el 2022, los procesos de inclusión de los mujeres en posiciones de liderazgo tiene un largo y duro camino que recorrer si tenemos en cuenta que, según el índice de género de los ODS (2022), ninguna mujer, incluso, ninguna niña, de edad de 10 años, alcanzará la igualdad laboral en toda su vida. Esto significa que pueden transcurrir 110 años o más para reducir la brecha de inequidad, incluyendo la presencia de mujeres en cargos directivos, de liderazgo y toma de decisiones, a no ser que las organizaciones, tanto públicas como privadas, adopten estrategias, con base en las iniciativas internacionales (ONU mujeres, PNUD, 2021) y experiencias verificables de empresas de América Latina, orientadas a adoptar modelos de certificación internacional –caso MCEG– que les permita asumir metas concretas en la reducción de las desigualdades de género que en el interior de las empresas, como se ha evidenciado en el presente estudio, persisten.

## 5. Referencias

- CENIT (2023). Gobierno Corporativo. <https://cenit-transporte.com/gobierno-corporativo-3/>
- Chartier, R., & Martínez, M. S. (1991). El mundo como representación. *Historia Social*, 10, 163–175. <http://www.jstor.org/stable/40340281>
- Chartier, R., & Pons, A. (2013). El sentido de la representación. *Pasajes*, 42, 39–51. <http://www.jstor.org/stable/pasajes.42.39>
- DANE (2021). Fuerza laboral y educación. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/fuerza-laboral-y-educacion>



- DANE (2023) Mercado laboral según sexo.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>
- DANE (2023). Pobreza y condiciones de vida:  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ecopetrol (2023). Junta directiva.  
<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/NuestraEmpresa/QuienesSomos/EstructuraOrganizacional/Juntadirectivaorganizacional/>
- EMIS (2023). Curating the very best research and data for the world's emerging markets.  
<https://www.emis.com/es>
- Equal Measures 2030–EM2030 (2022) Índice de género de los ODS 2022.  
[https://www.equalmeasures2030.org/wp-content/uploads/2022/03/SDG-index\\_report\\_SP\\_FINAL\\_02\\_03-High-Res-2.pdf](https://www.equalmeasures2030.org/wp-content/uploads/2022/03/SDG-index_report_SP_FINAL_02_03-High-Res-2.pdf)
- Función Pública (2023). Ley 501 de 2000. Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5367>
- Girón, A. (2021). ¡Atrévete a cambiar rompiendo el techo de cristal! In Economía de la vida: feminismo, reproducción social y financiarización (pp. 205–220). CLACSO.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctv2v88c4p.14>
- Global Entrepreneurship Monitor –GEM (2022-2023). Actividad empresarial en Colombia. Un camino hacia la reactivación.  
[https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/cdee/informes/Reporte\\_GEM\\_Colombia\\_2022-2023.pdf](https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/cdee/informes/Reporte_GEM_Colombia_2022-2023.pdf)



- Grant Thornton (2020). Mujeres directivas 2020: poniendo en marcha el plan para la acción. <https://www.grantthornton.com.co/globalassets/1.-member-firms/colombia/blog/women-in-business-report-2020-sp.pdf>
- Heredia, E. B., López, A. R., & Agulló, C. C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Hernández Á. & de la Paz, E. (2010). Nuevas tendencias en el mundo empresarial: la participación de las mujeres. *La ventana. Revista de estudios de género*, 4(32), 52-79. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362010000200004&lng=es&tlng=](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362010000200004&lng=es&tlng=).
- Inmujeres. (2011). Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género. Montevideo. Disponible en: [http://guiaderecursos.mides.gub.uy/innovaportal/file/19649/1/6\\_guia\\_diagnostico.pdf](http://guiaderecursos.mides.gub.uy/innovaportal/file/19649/1/6_guia_diagnostico.pdf)
- International Labour Organization –OIT.* (2023). Proportion of women in Managerial position (%)-Annual [https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer51/?lang=en&id=SDG\\_T552\\_NOC\\_RT\\_A](https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer51/?lang=en&id=SDG_T552_NOC_RT_A)
- Lazzetta, O. (2019). Las tensiones irresueltas de la representación. In F. Mayorga (Ed.), *Elecciones y legitimidad democrática en América Latina* (pp. 343–366). CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctvt6rkct.16>
- Marrugo-Salas, L. (2016). El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. *Entramado*, 12(1), 108-120. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23104>
- Martínez, M. A., & Garrido, A. (2013). Representación descriptiva y sustantiva: la doble brecha de género en América Latina / Descriptive and substantive representation: the double gender gap in Latin America. *Revista Mexicana de Sociología*, 75(3), 407–438. <http://www.jstor.org/stable/43495767>
- Molyneux, M. (2001). Género y ciudadanía en América Latina: cuestiones históricas y contemporáneas. *Debate Feminista*, 23, 3–66. <http://www.jstor.org/stable/42624626>



- Novaro, M. (1995). El debate contemporáneo sobre la representación política. *Desarrollo Económico*, 35(137), 145–157. <https://doi.org/10.2307/3467427>
- ONU mujeres (2021). Modelo de gestión de calidad con equidad de género: experiencias y aprendizajes compartidos luego de una década de trayectoria. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/uy/undp-uy-pub-gestion-calidad-con-equidad-genero-2021.pdf>
- ONU mujeres (2023). Hechos y cifras: Liderazgo y participación política de las mujeres. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>
- ONU Women (2014). Mapa de las Mujeres en Política. 2014. Disponible en Internet: <http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2014/3/women-in-politics-map>
- Ramos López, A. (2005). Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir. Universidad de Valencia, [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=X-42ZnpzHYEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=representatividad+de+las+mujeres+en+el+ambito+empresarial&ots=btYuPWSm4x&sig=zQ1QfciHzcpwZ8sQ1d65TX4v8CI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=X-42ZnpzHYEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=representatividad+de+las+mujeres+en+el+ambito+empresarial&ots=btYuPWSm4x&sig=zQ1QfciHzcpwZ8sQ1d65TX4v8CI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Rodríguez Gusta, A. L. (2009). Negocios que promueven la igualdad: Cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género. Serie Compartir Conocimiento, vol. VI. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Centro Regional para América Latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.ame-ricalatina genera.org/es/boletin/documentos/201102-negocios-promueven-igualdad.pdf>
- Segerman-Peck, L.M. (1991): *Networking and mentoring. A woman's guide*, Londres: Judy Piatkus Ltd.
- Staudt, K. (1998). Mujeres en la política: México en una perspectiva global. In M. L. T. Barraza (Ed.), *Género y cultura en América Latina: Volumen I* (1st ed., Vol. 1, pp. 61–88). El Colegio de México. <https://doi.org/10.2307/j.ctv47w7zp.6>



- Superintendencia de sociedades (2023). Informe de las 1.000 empresas más grandes del país.  
[https://www.supersociedades.gov.co/noticias/-/asset\\_publisher/atwl/content/supersociedades-presenta-el-informe-de-las-1.000-empresas-mas-grandes-del-pais](https://www.supersociedades.gov.co/noticias/-/asset_publisher/atwl/content/supersociedades-presenta-el-informe-de-las-1.000-empresas-mas-grandes-del-pais)
- Telefónica (2023). Junta Directiva de Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP BIC.  
<https://www.telefonica.co/accionistas-e-inversionistas/gobierno-corporativo-2/modelo-de-gobierno/junta-directiva-de-colombia-telecomunicaciones-s-a-esp-bic/>
- The Economist (2022). Glass-ceiling index.  
[https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index?utm\\_medium=cpc.adword.pd&utm\\_source=google&ppccampaignID=19495686130&ppcadID=&utm\\_campaign=a.22brand\\_pmax&utm\\_content=conversion.direct-response.anonymous&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA\\_UaLtvCSyGjLKRqthL2IiXfGu\\_Rob42yMsQhvjv272hmdmHO\\_c685HBL8yBoCeL4QAvD\\_BwE&gclid=aw.ds](https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=19495686130&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.anonymous&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLtvCSyGjLKRqthL2IiXfGu_Rob42yMsQhvjv272hmdmHO_c685HBL8yBoCeL4QAvD_BwE&gclid=aw.ds)
- Vázquez, G. M., Pérez, Ma. G. S., Zabludovsky, G., & Arias, P. (2001). Ejecutivas: una nueva presencia en los espacios del poder. In D. B. Bassols (Ed.), *Empresarias y ejecutivas: mujeres con poder* (1st ed., pp. 179–210). El Colegio de México.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctvhn0d3f.7>
- Zuccolotto, R., & Teixeira, M. A. C. (2020). La representación en el siglo XXI. In J. B. Torruella, S. Martins, & C. P. Nebot (Eds.), *¿Una nueva democracia para el siglo XXI?* (pp. 23–36). CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1gm01b0.5>