

Equidad de Género en Empresas Colombianas

Análisis de Informes
de Sostenibilidad
y Tendencias 2025

Equidad de Género en Empresas Colombianas: Análisis de Informes de Sostenibilidad y Tendencias 2025

**Equidad de Género en Empresas
Colombianas: Análisis de
Informes de Sostenibilidad y
Tendencias 2025**

Universidad EAFIT

Claudia Restrepo
Rectora Universidad EAFIT

Cristina Vélez Valencia
Decana Escuela de Administración

Fernando Alexander Garzón-Lasso
Director Centro Gerencia y Empresa

Autores

Alexa Barco López (1)

Camilo Solano Cobo (1)

Cristina Vélez Valencia (1)

Irene Villegas Llano

Juan Camilo Ortiz

Universidad EAFIT (1)

Colaboración

Purpose, EAFIT

Citar como:

Barco, A., Solano C., Vélez, C., Villegas, I., Ortiz, J.
(2025). Equidad de Género en Empresas Colombianas:
Análisis de Informes de Sostenibilidad y Tendencias
2025. Gerencia y Empresa de la Universidad EAFIT

Introducción

La equidad de género en el ámbito empresarial está en el centro del debate corporativo hoy más que nunca, debido a las decisiones tomadas en los primeros meses de 2025 por parte del Gobierno estadounidense y de corporaciones en este país. Las empresas hoy enfrentan desafíos significativos al intentar cerrar las brechas de género, que se manifiestan en desigualdades salariales, subrepresentación de mujeres en posiciones de liderazgo y falta de políticas inclusivas, mientras navegan señales contradictorias sobre el efecto de estas decisiones en su sostenibilidad y su reputación.

La paridad de género avanzó en 2024 frente a años anteriores, pero el ritmo es tal que la paridad plena sigue estando fuera del alcance de otras cinco generaciones (World Economic Forum, 2024). Los datos de LinkedIn muestran que la representación femenina en la fuerza laboral sigue siendo inferior a la masculina en casi todas las industrias y economías, y que las mujeres representan el 42% de la fuerza laboral mundial y el 31,7% de los líderes sénior. A nivel mundial, se estima que 3900 millones de mujeres no pueden acceder legalmente a participar económicamente en las mismas condiciones que sus contrapartes masculinas (Banco Mundial, 2024), que el 76% del trabajo de cuidado no remunerado lo realizan las mujeres (PNUD, 2024) y apenas el 5,5% de los cargos CEOs de las empresas más grandes del mundo son ocupados por ellas (Credit Suisse, 2021). Así mismo, los debates sobre la efectividad de las políticas de diversidad y equidad con enfoque de género están en el corazón de la polémica pública y privada global.

En las oficinas directivas de América Latina y el Caribe, las mujeres ocupan solo el 15% de los puestos, y únicamente el 11% de estas compañías de la región tiene a una mujer como gerente principal (BID, 2021), así las mujeres tienden a tener más años acumulados de educación y tener una participación más alta en la formación posgradual (Willige, 2023). Similar panorama se observa en las juntas directivas latinoamericanas, donde apenas el 5.3% de las presidentes de juntas y el 9% de los directores son mujeres (Deloitte, 2024). Todo esto refleja que muchas organizaciones e instituciones aún enfrentan grandes desafíos para alcanzar la equidad.

Al explorar las empresas latinoamericanas que asumen un rol proactivo en la implementación de medidas para la eliminación de las brechas de género, con 8 años de trayectoria, el Ranking PAR de Aequales ha medido a más de 2000 organizaciones en 18 países de América Latina a través de 5 categorías fundamentales: gestión de objetivos, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión del talento y género y diversidad. En términos del puntaje general del Ranking PAR 2022, las empresas latinoamericanas alcanzaron un promedio de 52%, ubicándose en un nivel intermedio y con un incremento de 7% en comparación con el año anterior, la categoría con mayor puntaje es la de Cultura Organizacional, indicando un enfoque en la implementación de prácticas de sensibilización, bienestar y flexibilidad. PAR saldrá nuevamente con su medición en 2025, con la pregunta sobre si habrá la misma disposición de organizaciones latinoamericanas para participar en el ranking que en años anteriores.

En el contexto colombiano, las políticas laborales han evolucionado para abordar la desigualdad de género. La Constitución y diversas leyes han establecido principios claros para garantizar la igualdad salarial y evitar la discriminación por motivos de género. A pesar de estos avances legislativos, la realidad muestra que las mujeres continúan enfrentando obstáculos significativos en su participación laboral, en el acceso a posiciones de liderazgo y la brecha salarial.

Por citar un ejemplo, CEPAL (2018) estimaba que los ingresos de las mujeres asalariadas urbanas colombianas de 20 a 59 años que trabajan 35 horas o más por semana respecto del salario de los hombres de iguales características podía ser hasta 10% menor si tenían al menos un hijo. En 2021, de acuerdo con el DANE, las mujeres en Colombia ganaron un 6,3% menos que los hombres, con las mayores disparidades observadas entre aquellas con bajos niveles educativos, en áreas rurales, viudas y de grupos étnicos minoritarios. También los datos muestran que las ramas de actividad feminizadas tienden a ofrecer salarios más bajos, con brechas que alcanzan hasta el 43% en sectores profesionales y administrativos.

En nuestro país el tamaño de la empresa influye en la brecha salarial: en empresas grandes con más de 200 trabajadores, los hombres tienen una ventaja salarial del 2,5%, mientras que en empresas más pequeñas la brecha se invierte a favor de las mujeres. Adicionalmente, en Colombia las mujeres de entre 15-29 años tienen mucha más probabilidad de estar por fuera del mercado laboral y sin estudiar activamente (ninis), muy por encima de otros países de la región, como Chile, Perú, Costa Rica y otros miembros de la OCDE (2023). Con lo anterior, es claro que, aunque hay un marco legal sólido, la implementación efectiva de estas políticas sigue siendo un reto, lo que resulta en una brecha persistente en términos de remuneración y oportunidades profesionales.

La frecuencia con la que los CEOs de las empresas del índice S&P 500 hablan sobre equidad, justicia e inclusión en las reuniones de presentación de resultados ha incrementado 658% desde 2018 (Kropp & Rose, 2022). Las empresas no solo deben implementar políticas inclusivas, sino también fomentar una cultura organizacional que valore y promueva activamente la diversidad, bajo la tesis de que fortalecerá su reputación y capacidad para atraer inversores comprometidos con la sostenibilidad, y también contribuirá al desarrollo económico sostenible. La responsabilidad recae en los líderes, quienes deben transformar sus organizaciones y asegurar la implementación de acciones concretas que impulsen una mayor equidad de género. Ahora, está por verse la reacción de muchas corporaciones otrora comprometidas con la equidad, a las presiones del debate sobre la materia en Estados Unidos.

Para entender cómo este debate se ha traducido en la realidad corporativa colombiana, en el Centro de Gerencia y Empresa de la Universidad EAFIT realizamos un análisis de los informes de sostenibilidad del año 2023, publicados en 2024, de las 15 empresas colombianas con mayores ingresos de cada sector, entre ellos comercio, servicios, agropecuario, manufactura, petróleo y construcción, para evaluar cómo están abordando y comunicando estos temas críticos e identificar las cinco tendencias que podemos esperar en 2025.

Hallazgos generales

Evaluablemos 115 empresas

en total, de las cuales el 43% contaba con informe de sostenibilidad. En la primera fase, se identificó si incluían temas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en su análisis de materialidad y si estaban alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados. Para el análisis posterior, se trabajó únicamente con las empresas que contaban con informe de sostenibilidad. Además, se incluyeron algunas empresas que, aunque no se encontraron entre las 15 más grandes de su sector, fueron seleccionadas por sus prácticas destacadas en la comunicación de estos temas.

Luego de este filtro inicial, fuimos más allá y buscamos profundizar enfocándonos especialmente en aquellos indicadores relacionados con el análisis detallado de datos como la participación laboral femenina por cargo, horas de formación por género, índices de rotación, entre otros.

Así, con este trabajo esperamos contribuir al entendimiento y mejora de las prácticas empresariales en este ámbito crucial para los liderazgos de nuestro país, resaltar las buenas iniciativas en diversos sectores para motivar a quienes ya las están implementando a hacer más, y proporcionar un marco de referencia para quienes están en proceso de adoptarlas.

Finalmente, dado el debate reciente en torno a las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión, buscamos identificar las 6 tendencias que podríamos esperar en 2025. Estas tendencias las planteamos como hipótesis de escenarios posibles y caminos que pueden tomar las organizaciones frente a lo revelado en los informes de sostenibilidad y la forma que está tomando un debate que apenas comienza.

A continuación, presentamos un resumen infográfico general de los resultados más importantes.

Hallazgos Principales

Representación Femenina

En las empresas analizadas, la participación femenina en la fuerza laboral varía según el sector. Comercio (50%) y servicios (37%) lideran, mientras que minería (26%) y agropecuario (29%) tienen menor representación.



Análisis de Materialidad

Aunque más del 80% de las empresas analizadas mencionan el ODS 5 (Igualdad de Género), solo el 36% prioriza la equidad de género como un tema material crítico.

Políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)

Muchas empresas han implementado estrategias como inclusión en juntas directivas, extensión de licencias parentales y programas de formación en equidad de género. Sin embargo, la mayoría no ofrecen permisos parentales u otros beneficios superiores a lo legalmente exigido.





Formación y Desarrollo Profesional

En la mayoría de los sectores, las mujeres reciben menos horas de formación que los hombres, lo que afecta su acceso a promociones y posiciones de liderazgo.

Nuevas Contrataciones y Rotación

En casi todas las empresas analizadas, la mayoría de nuevas contrataciones en 2023 fueron hombres. Sin embargo, las mujeres tienen menores tasas de rotación que los hombres en sectores como agropecuario y minería.



Impacto en el Desempeño Financiero

Empresas con mayor participación femenina en la fuerza laboral tienden a reportar mejores resultados financieros.

Tendencias

01.

Solo las empresas con DEI en su ADN corporativo mantendrán su compromiso, mientras que las que lo hicieron por presión externa podrían empezar a retirarse.

02.

La conversación sobre DEI se volverá más sofisticada, con más énfasis en métricas y evidencia del impacto en los negocios.

03.

El enfoque de "doble materialidad" podría hacer que DEI pierda foco en las estrategias empresariales, ya que las empresas suelen priorizar riesgos financieros más tangibles.

04.

Las mujeres seguirán ganando espacio en juntas directivas, pero el avance será lento.

05.

La presión para mantener estándares de equidad vendrá del mercado y los inversionistas, no de reguladores.

06.

Las empresas serán más cautelosas al reportar avances en equidad de género, lo que podría afectar la transparencia y comparabilidad de los informes.



Disparidad sectorial: un análisis de la participación femenina en las grandes corporaciones

dis

pa

ri

El análisis de la brecha de género en las empresas colombianas revela un patrón: la participación femenina en la fuerza laboral es dispar entre los distintos sectores. Por eso, esta sección de nuestro informe inicia con un análisis del promedio de mujeres trabajadoras por sector, un indicador clave que permite entender en qué áreas se está avanzando hacia una mayor equidad y en cuáles persisten las disparidades.

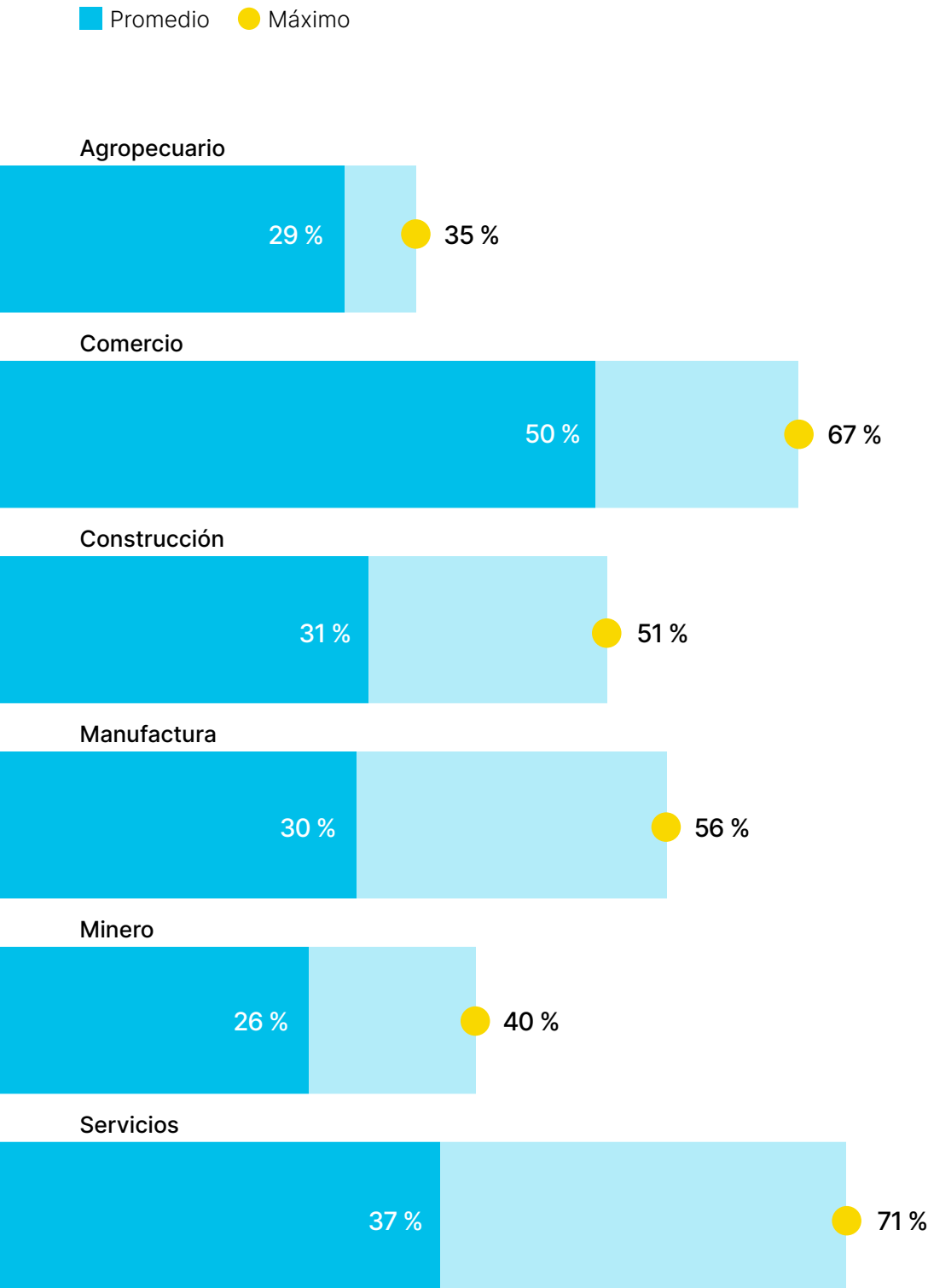
En Colombia, la representación de mujeres en el mercado laboral varía significativamente según el sector económico, tal como se refleja en los datos analizados de algunas de las empresas más grandes del país. Sectores como el comercio y servicios se destacan por tener una mayor participación femenina, mientras que industrias más tradicionales como la minería y la construcción continúan enfrentando desafíos importantes en términos de participación femenina.

dad

Para la mayoría de los sectores la participación general promedio de las mujeres no alcanza la paridad

Gráfica 1. Porcentaje promedio de trabajadoras según sector

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa.



El sector comercio lidera en términos de proporción de mujeres en su plantilla, con un 50% en promedio de mujeres trabajadoras, y algunas empresas alcanzando hasta un 67%. Este comportamiento podría indicar un esfuerzo significativo hacia la inclusión femenina, probablemente impulsado por la naturaleza más flexible y orientada al cliente de este sector.

in clu sión

En paralelo, el sector servicios también muestra una fuerte representación femenina, con un promedio de 37% y un máximo notable del 71%. Estas cifras reflejan que, aunque existe una dispersión considerable entre las empresas, algunas organizaciones están a la vanguardia en la creación de entornos laborales más inclusivos.

Por otro lado, los sectores minero y agropecuario registran las tasas más bajas de participación femenina, con promedios del 26% y 29% respectivamente. En el caso de la minería, la brecha de género ha sido históricamente marcada por la naturaleza física del trabajo y las percepciones asociadas a los roles laborales. Sin embargo, esta tendencia necesita cambiar si el sector desea atraer y retener una mayor diversidad de talentos. De manera similar, en el sector

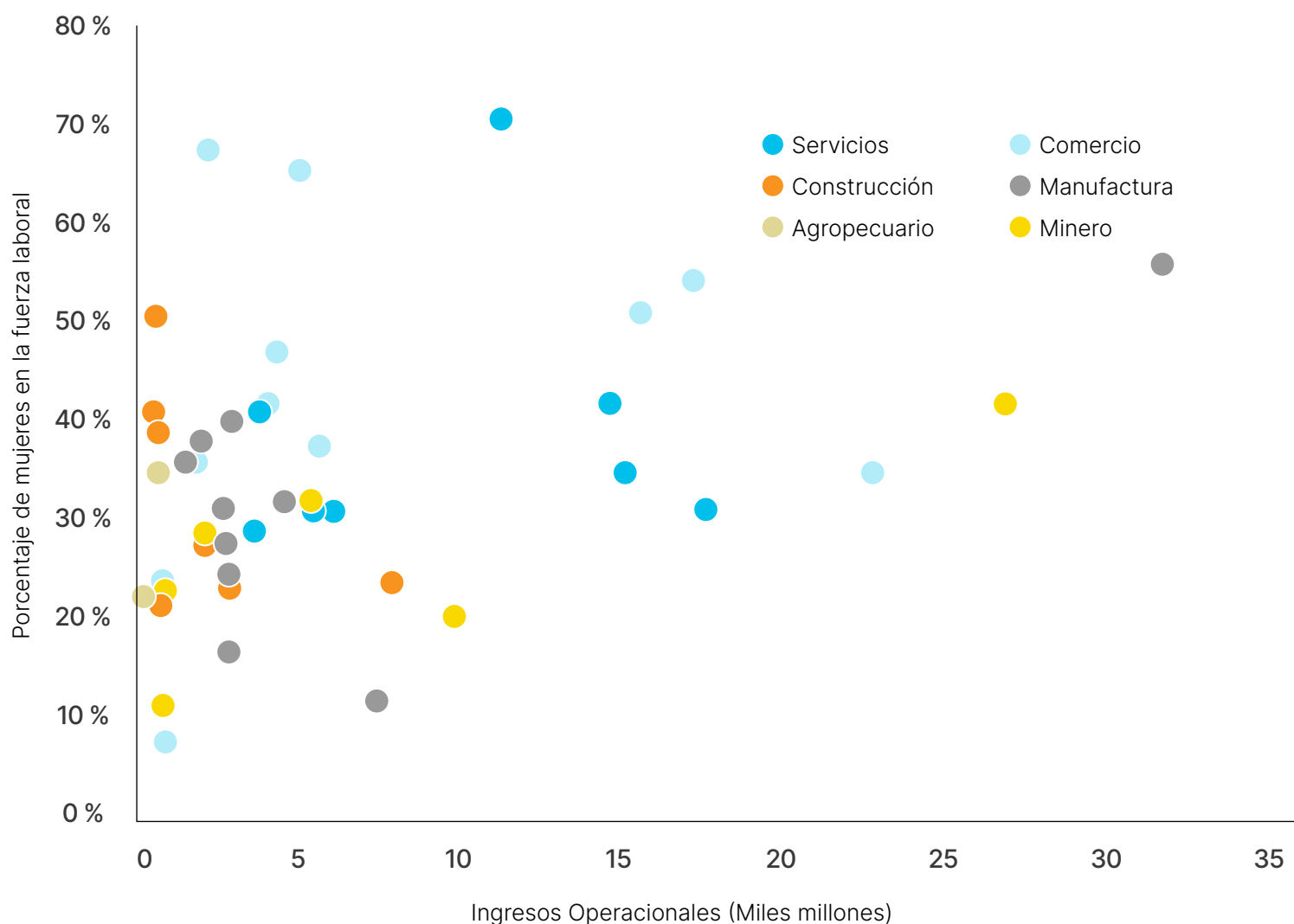
agropecuario, las barreras culturales y la ubicación rural de muchas operaciones puede representar obstáculos adicionales para la participación femenina, lo que demanda estrategias específicas para superar estas dificultades.

Para profundizar en los factores colaterales potencialmente relacionables con el fenómeno de la participación femenina sectorial, desagregamos la muestra de empresas analizadas y las correlacionamos con sus ingresos operacionales. Con ello, buscamos observar si existe alguna correlación entre el tamaño de la empresa (medido por ingresos) y la proporción de mujeres empleadas. Esto nos ayudará a determinar comparativamente si las empresas más grandes tienden a tener una mayor o menor representación femenina.

Los sectores minero y manufactura muestran una correlación positiva más notoria entre ingresos y participación femenina laboral

Gráfica 2. Ingresos operacionales vs participación laboral femenina según sector y empresa muestreada

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa, N= 48.



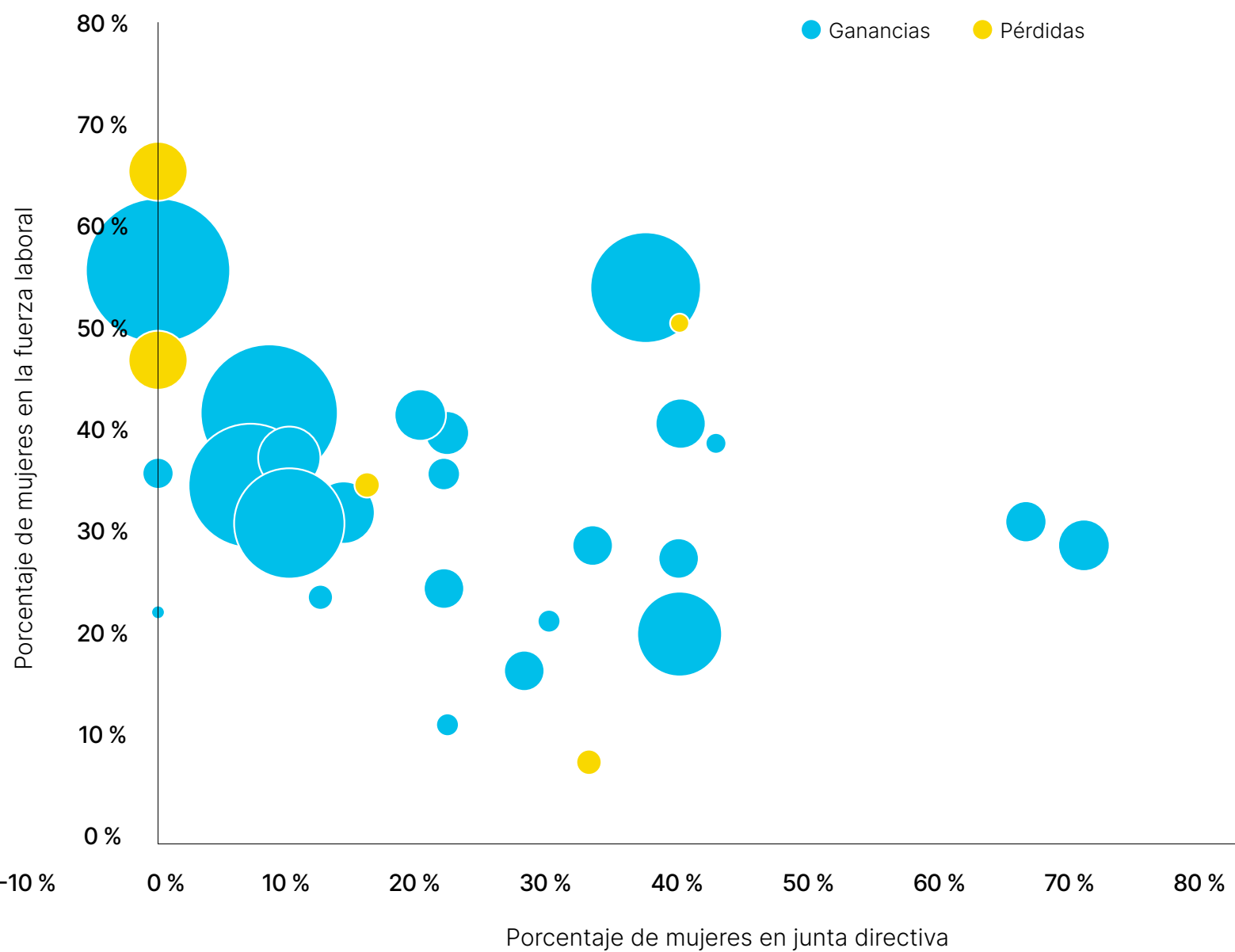
Pese a que el sector constructor mostró una correlación negativa en la anterior gráfica, la sumatoria de la muestra pareciera indicar que existe una correlación moderada entre los ingresos y la participación femenina en la fuerza laboral de las empresas analizadas. Sin embargo, no puede definirse una relación causal entre estos dos factores.

Después, cotejamos el mismo dato general de la participación femenina dentro de las organizaciones con otro de sus datos financieros: el de ganancias o pérdidas reportadas para el año 2023.

Las empresas con mayor participación general de mujeres en su fuerza laboral tienden a tener mejores resultados financieros

Gráfica 3. Ganancias/perdidas vs fuerza laboral femenina según empresa muestreada

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa, N=48.



Este gráfico ofrece una comparación entre el porcentaje de mujeres en la fuerza laboral, el porcentaje de mujeres en juntas directivas, y los ingresos de las empresas, incluyendo ganancias o pérdidas, representadas por el tamaño y el color de las burbujas. Esta representación permite observar patrones sobre el impacto financiero y la presencia femenina en diversas áreas de la organización.

Se observa que, en empresas con altos porcentajes de mujeres en la fuerza laboral, la mayoría muestra ganancias (representadas en azul). Esto podría indicar una relación positiva entre la inclusión de mujeres en la fuerza laboral y el

desempeño financiero de la empresa, aunque esta clasificación debe analizarse en profundidad para evitar inferencias causales apresuradas. Sin embargo, la visualización sugiere que la participación femenina no solo favorece la equidad, sino que también podría impactar de manera favorable los resultados económicos. Esto resalta la importancia de fomentar la igualdad en todos los niveles organizacionales, promoviendo una fuerza laboral diversa y un liderazgo inclusivo.

Sin embargo, a pesar de que algunas empresas muestran un alto porcentaje de mujeres en su fuerza laboral, muchas de ellas

tienen una baja representación femenina en sus juntas directivas. Este hallazgo evidencia que, aunque se están logrando avances en la contratación de mujeres, aún queda trabajo por hacer en términos de su ascenso a roles clave de toma de decisiones.

En conjunto, estos puntos subrayan la importancia de continuar promoviendo la participación femenina tanto en la fuerza laboral general como en roles estratégicos, lo cual podría contribuir a mejores resultados financieros y al fortalecimiento de la equidad de género en la organización.

Presencia de mujeres en roles de liderazgo empresarial

No obstante, el dato general de participación femenina en la fuerza laboral es solo un gran rasgo que pasa por alto detalles importantes, por ejemplo, el papel de la mujer en posiciones de liderazgo ha sido un tema central en las discusiones sobre equidad de género en el entorno corporativo.

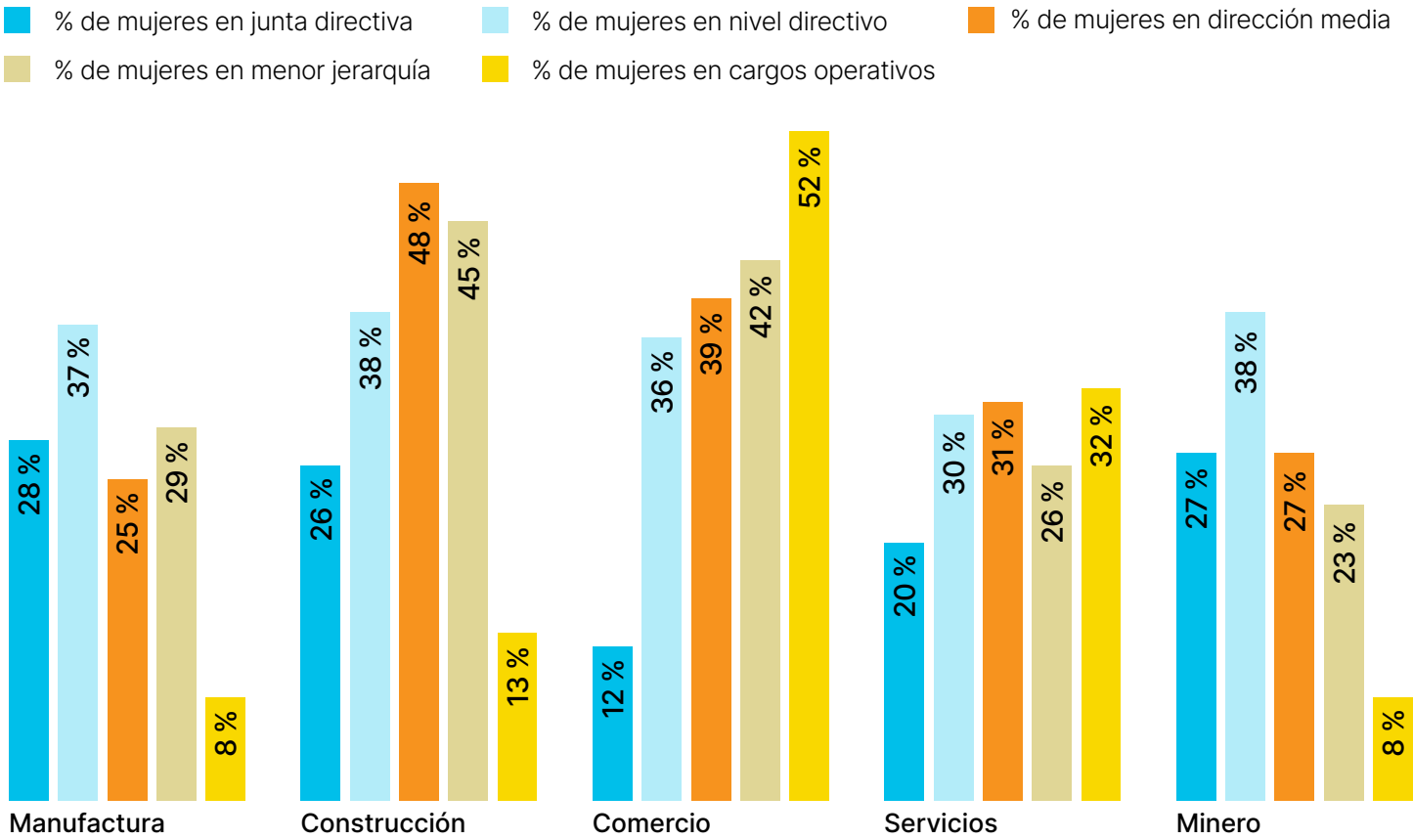
A medida que las organizaciones buscan construir equipos más diversos y equitativos, las mujeres continúan estando subrepresentadas en los cargos de dirección y en los comités ejecutivos de muchas empresas, lo que limita su influencia en la toma de decisiones estratégicas.

La siguiente gráfica ofrece una visión detallada de cómo se distribuyen las mujeres en diferentes niveles jerárquicos dentro de varios sectores económicos en Colombia, destacando las áreas donde se han logrado progresos y aquellas que aún requieren atención para alcanzar una mayor igualdad en el liderazgo.

La mayoría de los niveles jerárquicos se encuentran lejos de la paridad en todos los sectores económicos

Gráfica 4. Porcentaje de participación femenina promedio según nivel jerárquico y sector

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa, N=33.



En esta gráfica, es notable que la participación femenina promedio en la mayoría de los niveles jerárquicos se encuentra lejos de la paridad. Sin embargo, vale destacar los niveles de dirección media y de menor jerarquía del sector constructor, que se encuentran muy cercanos a ser paritarios. De similar manera, los niveles de dirección media y operativo del sector comercio muestran resultados positivos.

Si bien las mujeres están presentes en la fuerza laboral de todos los sectores, su participación sigue estando concentrada en los niveles operativos y de menor jerarquía. Existe una disminución significativa en la representación femenina a medida que se asciende en la jerarquía empresarial, un fenómeno conocido como “la tubería con fugas”. En la mayoría de los sectores, las mujeres están subrepresentadas en las juntas y

niveles directivos. Es necesario que las organizaciones implementen políticas y prácticas efectivas que impulsen la promoción de mujeres hacia posiciones de mayor responsabilidad, fomentando la equidad en la toma de decisiones y en altos cargos.

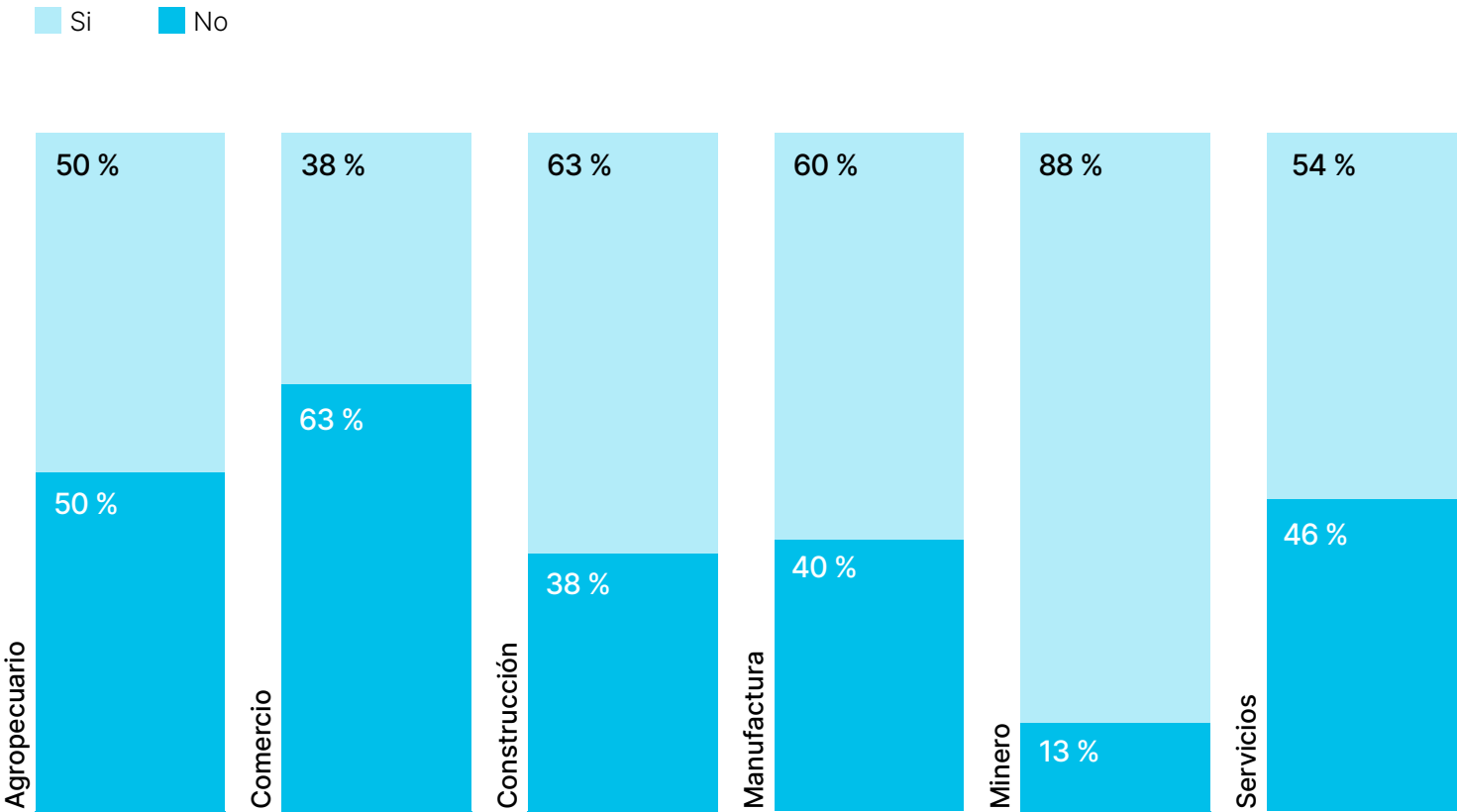
Prácticas y políticas destacadas para la equidad de género

Para esta sección, revisamos inicialmente si los informes mencionaban el ODS 5 Igualdad de Género y tenían análisis de materialidad. Aunque la mención de un ODS puede ser solo una intención inicial, los análisis de materialidad permiten a las organizaciones identificar y priorizar los temas más relevantes en el ámbito de la sostenibilidad. Este proceso no solo ayuda a discernir cuáles son los aspectos que impactan significativamente en el negocio, sino que también considera las expectativas y preocupaciones de los grupos de interés, como inversionistas, empleados y la comunidad en general.

La mayoría de las empresas analizadas mencionan el ODS de equidad de género en sus informes

Gráfica 5. Presencia/ausencia del ODS de equidad de género en los informes empresariales

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa, N=46.



En ese sentido, es positivo ver que muchas empresas tenían en cuenta el ODS de equidad de género en sus informes y más del 80% analizadas contaban con análisis de materialidad.

La mayoría de las empresas busca conocer los aspectos no financieros que afectan su negocio y también cómo sus actividades impactan a sus grupos de interés

Gráfica 6. Presencia/ausencia de análisis de materialidad en informes empresariales.

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa, N=44.

● Si ● No

13 %

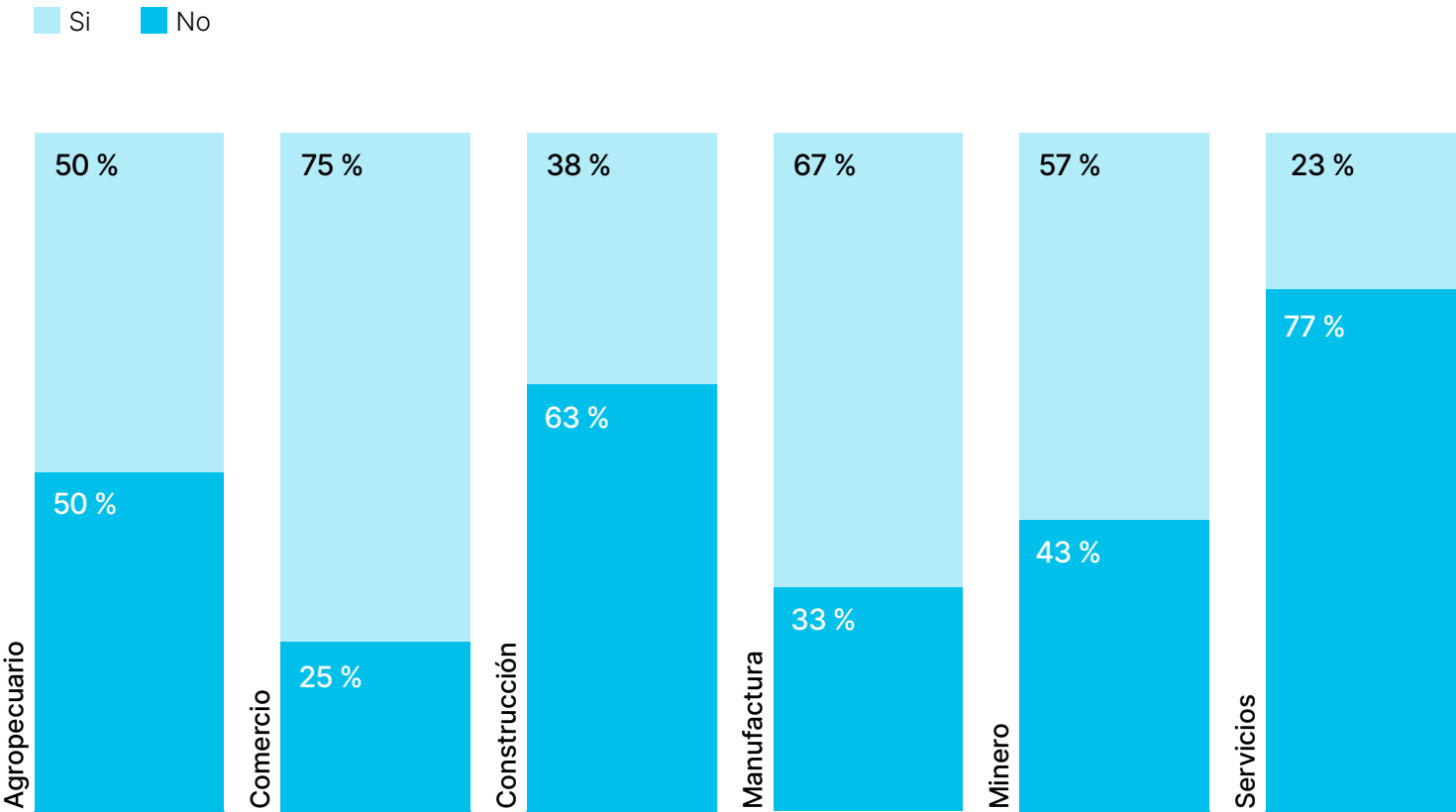
88 %

Sin embargo, al profundizar en los contenidos de los análisis de materialidad, se halló un panorama más dividido que indica que gran parte de las empresas considera que los asuntos relacionados a políticas positivas para la diversidad y la inclusión no son prioritarios para sus grupos de interés o el beneficio de su negocio, a pesar de reportar su alineación con el ODS 5 de equidad de género.

Los sectores de comercio y manufactura destacan por incluir los temas de Diversidad, Equidad e Inclusión en sus análisis de materialidad, contrario a la baja representación del sector servicios

Gráfica 7. Presencia/ausencia de temas relacionados con Diversidad, Equidad e Inclusión en análisis de materialidad por sector.

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa. N=48

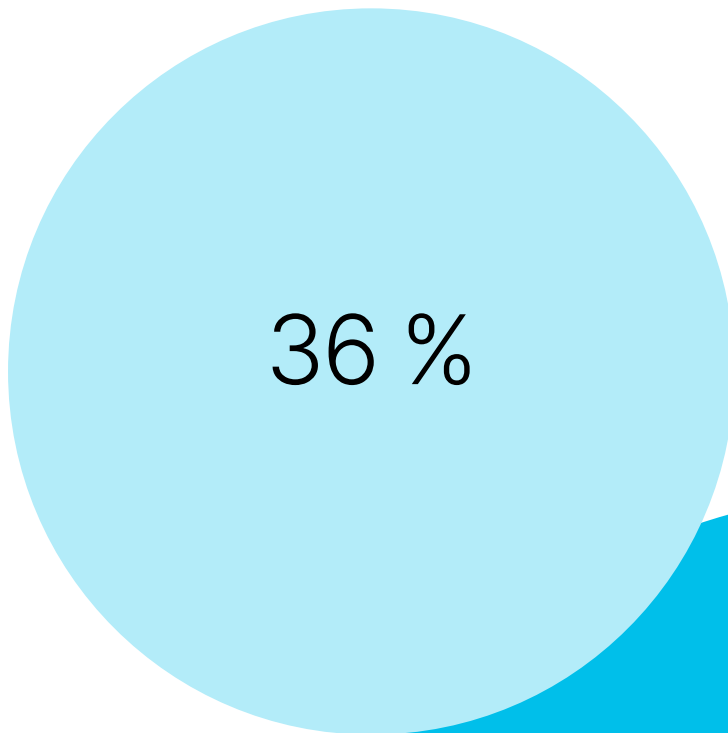


Ahora bien, también es esencial observar cuál es el nivel de priorización que estas temáticas reciben dentro de los análisis de materialidad. Es decir, si al estar listados en su análisis, son considerados un asunto material relevante o crítico para la empresa. Con respecto a ello, observamos resultados desalentadores: la mayoría de las empresas tienen en cuenta la dimensión para lanzar sus consultas de materialidad, pero solo en 36% de los casos, quedó como asunto prioritario.

Pocas empresas consideran los temas de género y equidad como alta prioridad en su materialidad

Gráfica 8. Presencia/ausencia de las temáticas de género dentro de los asuntos materiales priorizados por las empresas.

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa, N=42.



● Si ● No

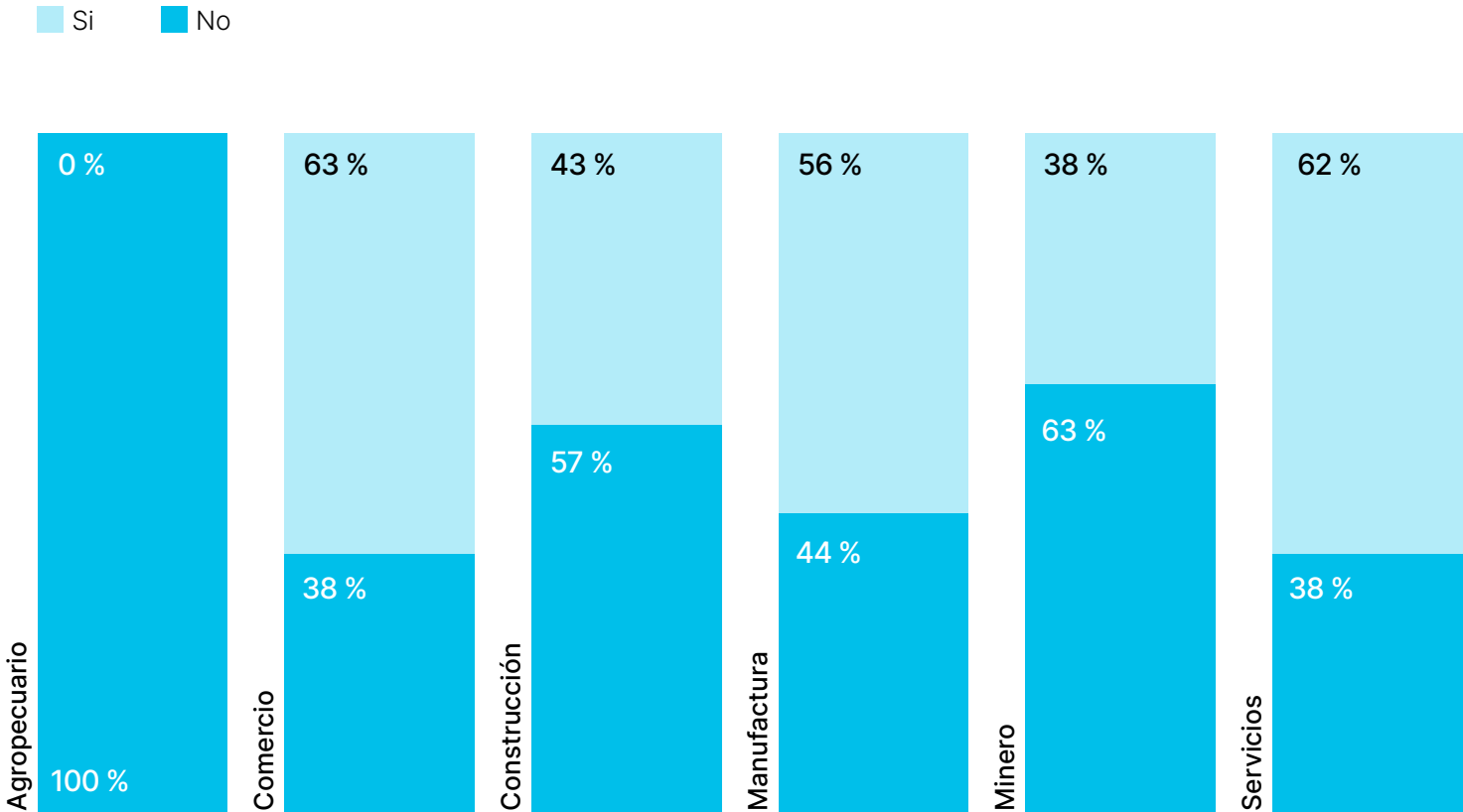
Incluir DEI como un asunto material de alta prioridad puede fortalecer el compromiso de los empleados, reducir la rotación laboral y mejorar la reputación corporativa. En un contexto social donde la equidad de género, la inclusión de minorías y el respeto por las diferentes identidades son cada vez más valorados, las empresas que no aborden estos temas podrían enfrentar riesgos de reputación y quedar rezagadas frente a sus competidores, aún en un contexto de disputa como el actual. Además, la priorización de DEI dentro de la materialidad también responde a las expectativas de los inversores y otros grupos de interés, quienes cada vez más evalúan a las organizaciones en función de sus compromisos sociales y de gobernanza.

Indagamos si las empresas reportaban las brechas salariales existentes entre sus empleados. Aunque es positivo que más de la mitad lo hagan, lo deseable es que la mayoría de las empresas se ocuparan de analizar y reportar este insumo tan necesario para la implementación de estrategias que busquen alcanzar la equidad más básica entre su personal: igual retribución en todos los casos que las actividades realizadas sean las mismas.

Solo poco más de la mitad de las empresas de los sectores comercio, manufactura y servicios reportan sus análisis de brecha salarial. En los sectores construcción, minero y agropecuario tienen muy bajos reportes de brecha salarial

Gráfica 9. Presencia/ausencia del reporte de brechas de género en los informes empresariales

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa. *Las empresas agropecuarias que entraron dentro de la muestra de observación son solo 2, debido a que la práctica de publicación de informes de sostenibilidad en el sector no es común, N=46.



En el análisis de las diferentes prácticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) reportadas por las empresas, es evidente un enfoque común en la promoción del liderazgo femenino, la equidad de género y el empoderamiento de la mujer.

Un punto recurrente es la integración de políticas DEI en el gobierno corporativo, con iniciativas para asegurar la diversidad en juntas directivas y la inclusión de mujeres en procesos de selección de vacantes de liderazgo. Además, se reportan avances en la implementación de políticas de conciliación de género, como la extensión de licencias de maternidad y paternidad, y la creación de espacios de apoyo como salas de lactancia en los centros de trabajo.

Algunas empresas han adoptado programas de formación y sensibilización en temas como la eliminación de sesgos inconscientes y la violencia de género. Espacios de conversación o talleres, los cuales, permiten

generar conciencia sobre la equidad en la distribución de tareas del hogar y el cuidado. También se destacan esfuerzos en algunos sectores por incluir a las mujeres en sectores técnicos y operativos, como los programas de formación para cargos habitualmente ocupados por hombres.

El empoderamiento de mujeres en comunidades vulnerables es también una prioridad, reflejado en programas que proporcionan herramientas de autonomía económica y formación en habilidades para la vida, mientras se fomenta la inclusión laboral en áreas de alta demanda. Estas iniciativas están respaldadas por alianzas estratégicas con organizaciones globales y locales,

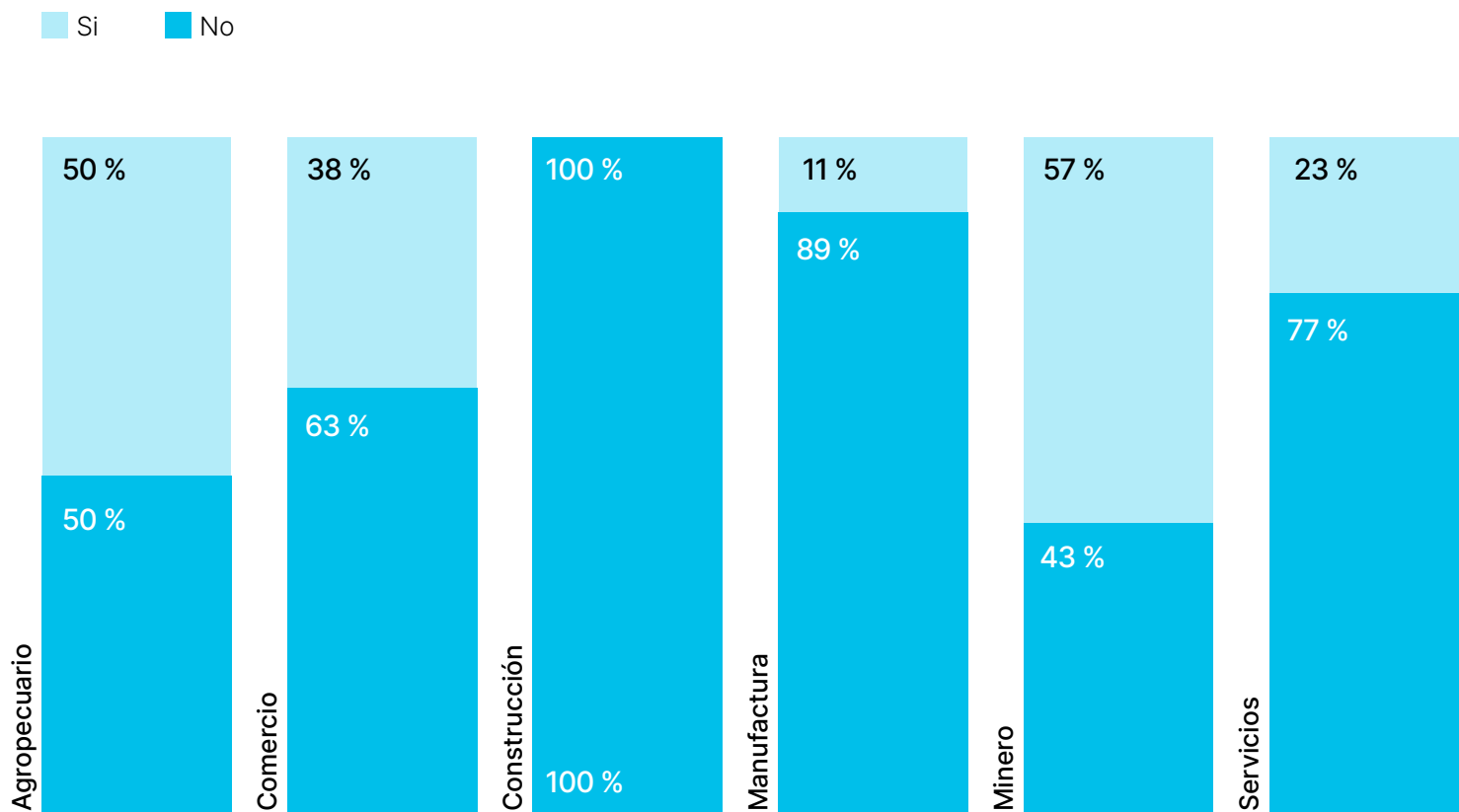
como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) y la Iniciativa de Paridad de Género en Colombia.

Sin embargo, quisimos poner la lupa sobre los incentivos adicionales para las mujeres que se encuentran dentro de cada organización. De entre ellas, una que consideramos importante es el otorgamiento de licencias parentales. Si bien existe un mínimo legal establecido que todas las empresas deben ofrecer a sus trabajadores, quisimos revisar cuántas de las empresas analizadas iban más allá de lo legalmente exigido. Sin embargo, la gran mayoría no ofrecen permisos parentales superiores a los que impone la ley o no lo reportan.

Muy pocas empresas conceden a sus trabajadores un permiso parental con beneficios más allá de los legales

Gráfica 10. Presencia/ausencia de permisos parentales con beneficios extralegales en los informes empresariales

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa, N=46.



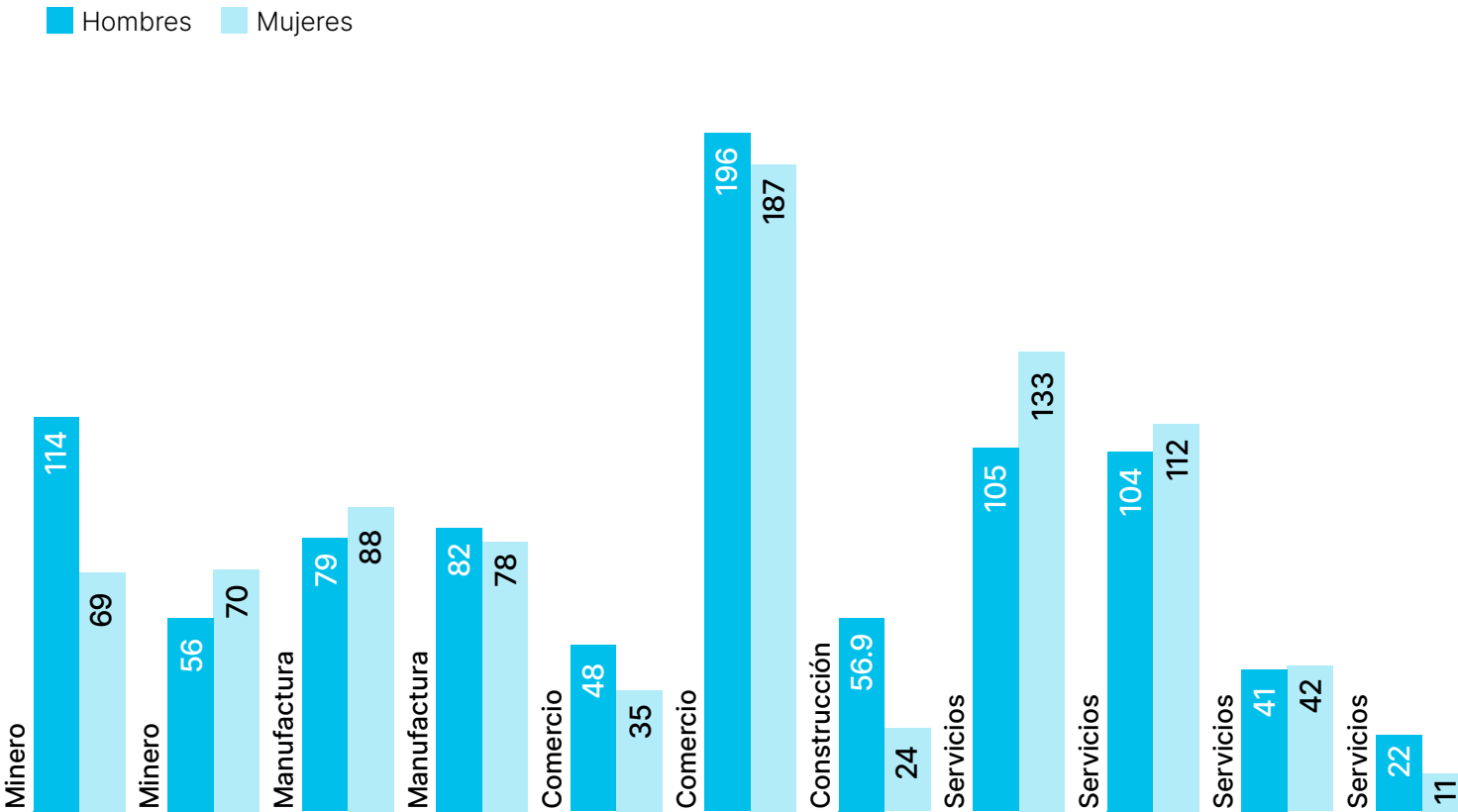
También buscamos explorar la oferta formativa que las empresas otorgan a sus empleados. Para ello, tomamos los datos de horas de formación según género reportados en los informes de sostenibilidad de las empresas analizadas, con relación a la cantidad de trabajadores.

Este es un factor determinante para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas. Sin embargo, cuando se analizan los promedios de horas de formación por género, se destacan brechas importantes que podrían tener implicaciones tanto en el desarrollo profesional como en la retención de talento dentro de las organizaciones.

La mayoría de las empresas dedican una mayor cantidad de horas de formación a sus empleados masculinos

Gráfica 11. Promedio de horas de formación reportadas en los informes empresariales según género

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa.



En la mayoría de los sectores, las mujeres reciben un porcentaje menor de horas de formación en comparación con los hombres. Esta diferencia es especialmente notable en sectores como minería y construcción, donde la brecha de género en el acceso a la formación es más pronunciada. Este hallazgo sugiere la necesidad de políticas de capacitación inclusivas que promuevan una mayor equidad en todos los niveles y sectores.

Aunque las empresas seleccionadas de ciertos sectores como servicios y comercio muestran una distribución más equitativa en el número de horas de formación entre hombres y mujeres, aún se observa que las mujeres están recibiendo menos horas en promedio.

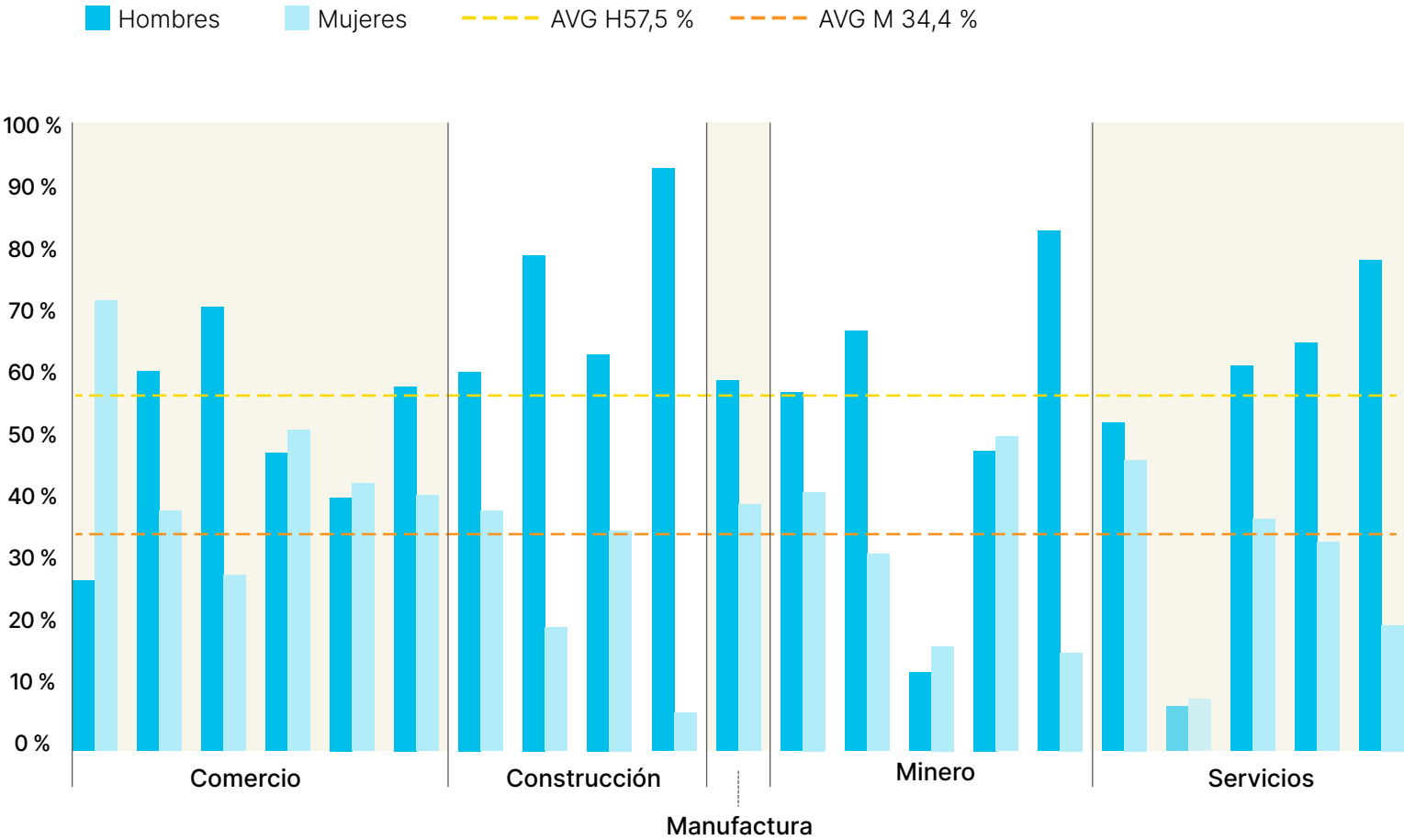
La inequidad en la distribución de horas de formación puede tener un impacto a largo plazo en la

representación de mujeres en posiciones de liderazgo y en su capacidad para acceder a promociones. Las empresas deben considerar la capacitación como una herramienta estratégica para reducir las brechas de género, mejorando así la equidad en el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.

En casi todas las empresas muestreadas, la mayoría de nuevas contrataciones durante 2023 fueron para los hombres

Gráfica 12. Nuevas contrataciones reportadas en los informes empresariales según género

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados en 2024 por cada empresa, N=21.

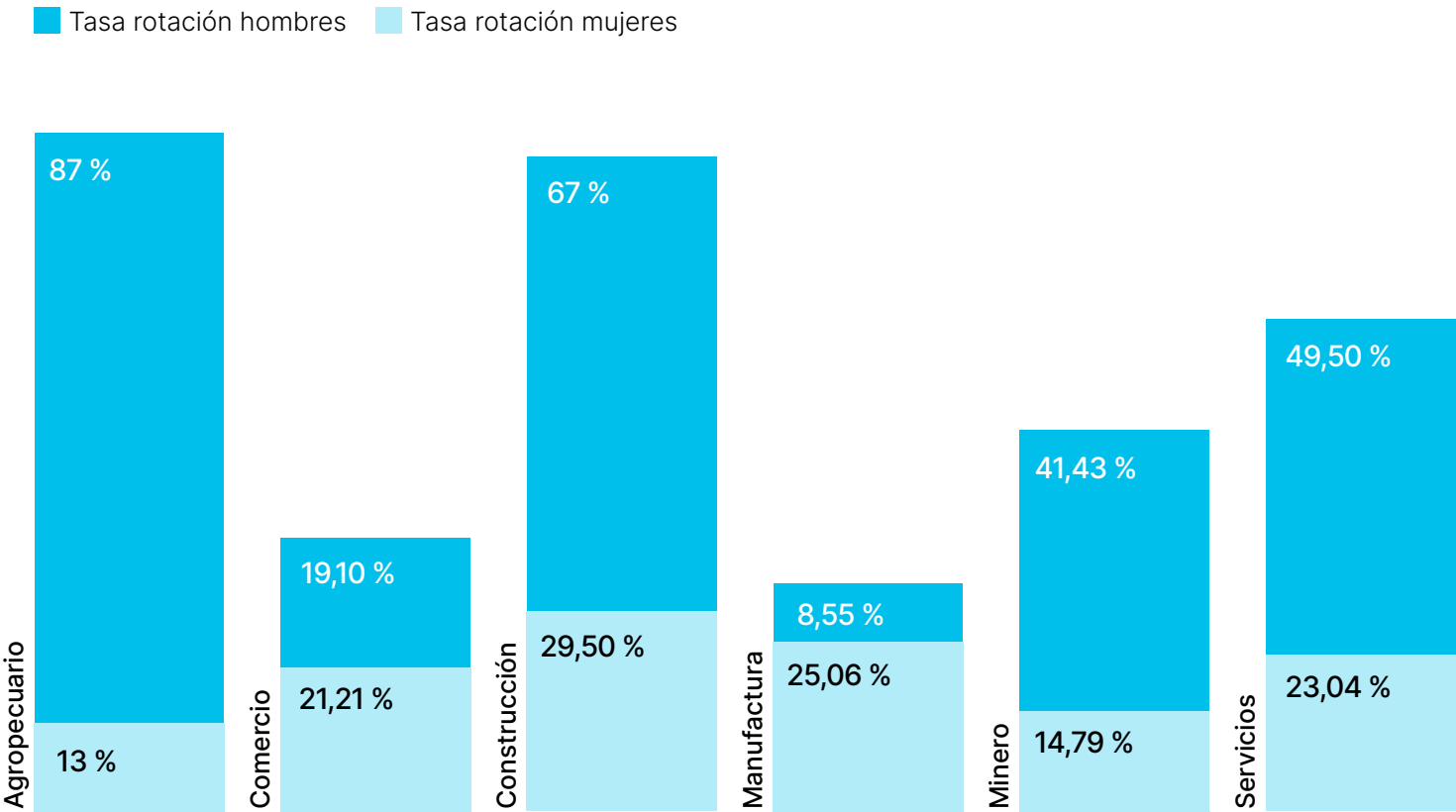


La rotación de personal es un indicador clave para las empresas, ya que afecta tanto a los costos operativos como a la estabilidad y eficiencia organizacional. Sin embargo, cuando se analizan las tasas de rotación por género, se revelan patrones que invitan a los empresarios a reflexionar sobre la equidad en sus prácticas laborales y sobre la retención de talento en sectores clave de la economía.

Las mujeres mantuvieron más sus cargos durante 2023 que los hombres en las empresas analizadas

Gráfica 13. Tasas de rotación reportadas en los informes empresariales según género

Fuente: Cálculos propios con base en los informes de sostenibilidad o equivalentes, correspondientes al año 2023, publicados por cada empresa, N=18.



Retención

En sectores como el agropecuario y el minero, la tasa de rotación masculina es mucho mayor que la femenina, con una diferencia abrumadora en el sector agropecuario (87% hombres vs. 13% mujeres) y en minería (41,43% hombres vs. 14,79% mujeres).

Este comportamiento puede estar influenciado por las condiciones laborales y la naturaleza del trabajo en estos sectores, que son tradicionalmente dominados por hombres y podrían generar una mayor movilidad o desgaste en la fuerza laboral masculina. A pesar de la menor participación femenina, las mujeres parecen enfrentar barreras adicionales para su ingreso y permanencia, lo que resulta en menores tasas de rotación.

Por otro lado, en sectores como el comercio y los servicios, las diferencias son menos pronunciadas, con una rotación más equilibrada entre géneros. Esto puede ser un reflejo de políticas más inclusivas y de mejores condiciones para la retención de talento, aunque las altas tasas de rotación en general, especialmente en el sector servicios, indican un área de oportunidad para mejorar la estabilidad laboral y la satisfacción de los empleados.

El sector de manufactura revela una preocupante tendencia, donde las mujeres presentan una tasa de rotación mucho mayor que los hombres (25,06% mujeres vs. 8,55% hombres). Esta disparidad sugiere que las mujeres enfrentan mayores dificultades para mantener sus puestos en un sector que históricamente ha sido dominado por hombres. Factores como la falta de políticas de apoyo para mujeres,

barreras para el crecimiento profesional o condiciones laborales poco adaptadas a sus necesidades podrían estar contribuyendo a esta alta rotación.

El análisis de las tasas de rotación por género en diferentes sectores pone en evidencia la importancia de la retención de talento diverso. Para los empresarios, estas diferencias deben ser un llamado a la acción para reevaluar sus estrategias de recursos humanos y políticas inclusivas. Las altas tasas de rotación, especialmente entre mujeres en sectores como la manufactura y la construcción, pueden estar señalando la necesidad de crear entornos laborales más inclusivos y de establecer mecanismos que faciliten el desarrollo profesional de las mujeres.

Además, la retención de talento masculino, que también enfrenta desafíos, requiere una atención especial en sectores donde tradicionalmente los hombres dominan, pero donde su permanencia parece estar comprometida, como el sector agropecuario y la minería. La estabilidad de la fuerza laboral en estos sectores no solo afecta la productividad, sino también la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

Comentarios finales

1 A pesar de algunos avances, la representación femenina en posiciones de liderazgo sigue siendo extremadamente baja.

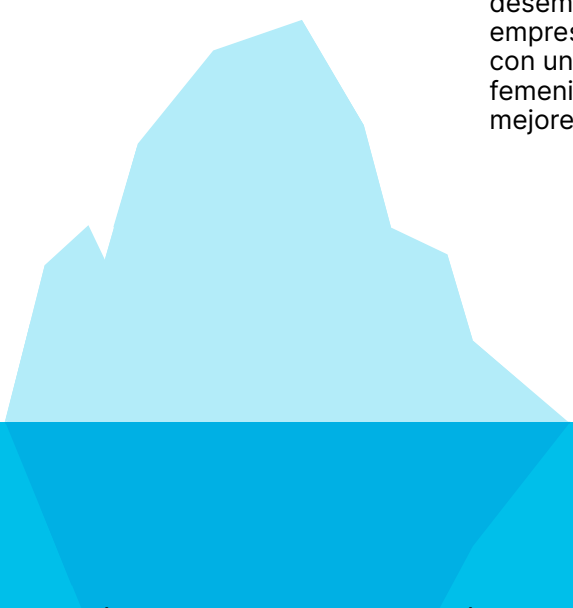
2 Se observa que las empresas más grandes tienden a tener una mayor representación femenina, aunque esto no siempre se traduce en liderazgo.

3 El análisis sugiere que existe una relación positiva entre la participación femenina en la fuerza laboral y el desempeño financiero de las empresas. Las organizaciones con una mayor representación femenina tienden a reportar mejores resultados económicos.

4 La participación femenina varía significativamente entre sectores. El comercio y los servicios muestran una mayor inclusión, mientras que sectores como la minería y la construcción enfrentan desafíos para atraer y retener talento femenino.

5 La evaluación de las horas de formación por género en el informe revela una disparidad en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional entre hombres y mujeres.

6 Las tasas de rotación de personal por género son más que un simple dato estadístico; representan una oportunidad para que las empresas identifiquen áreas de mejora en su gestión de talento.

An iceberg graphic with a light blue peak above the water and a darker blue base below. The water is represented by a solid blue horizontal band.

Este análisis resalta la importancia crítica de promover la Diversidad, Equidad e Inclusión dentro de las organizaciones. Las empresas que invierten en empoderar a las mujeres y en brindarles oportunidades de liderazgo no solo están contribuyendo a la igualdad social, sino que también están creando un entorno que favorece el crecimiento financiero y la sostenibilidad. De manera que, integrar la diversidad de género como un tema prioritario dentro de los análisis de materialidad de una empresa no solo responde a expectativas sociales y regulatorias, sino que también es una estrategia clave para mejorar el rendimiento y competitividad empresarial en el mercado.

Un aspecto crucial para tener en cuenta es la importancia de unificar la forma de comunicar las acciones y los indicadores de género en los informes de sostenibilidad, para facilitar el análisis comparativo entre empresas y sectores. La falta de estandarización en la presentación de datos dificulta la identificación de tendencias y el establecimiento de puntos de referencia claros, lo que a su vez limita la capacidad de las organizaciones para evaluar su progreso en equidad de género.

La alineación de las organizaciones con el ODS 5 de Equidad de Género es fundamental, especialmente cuando este tema se prioriza en sus análisis de materialidad. Es importante que esta alineación se refleje de manera consistente a través de acciones que comunican en los informes, ya que esto no solo demuestra un compromiso genuino hacia la equidad de género, sino que también permite una evaluación efectiva del progreso. La falta de coherencia entre las declaraciones y las prácticas puede generar desconfianza y limitar la capacidad de realizar análisis comparativos significativos.

Finalmente, reconociendo que los pasos necesarios para cerrar la brecha de género en el ámbito laboral no han sido fáciles y valorando el progreso alcanzado hasta ahora, esta investigación propone un llamado a la acción. Aunque el compromiso es un primer paso fundamental, solo constituye la punta del iceberg, entendiendo que, si queremos ver resultados y cambios efectivos, es necesario abordar la equidad de género y diversidad de la misma forma en que nos aproximamos a las estrategias de negocio: definiendo y priorizando objetivos, implementando acciones concretas, asignando recursos y midiendo los resultados (Aequales, 2022).

Recomendaciones para los informes de sostenibilidad 2024, publicados en 2025



Las empresas deben adoptar políticas claras que promuevan la inclusión y equidad de género, no solo en contratación, sino también en desarrollo profesional y ascensos y más aún en un momento en el que hay tensiones frente al futuro de DEI en el mundo corporativo.



Se deben establecer indicadores claros para medir el progreso hacia la equidad de género y ser transparentes sobre sus resultados. Publicar informes regulares sobre diversidad e inclusión puede aumentar la rendición de cuentas, siendo esta una forma de monitorear los efectos futuros de estos esfuerzos en las organizaciones.



Establecer directrices claras para la presentación de indicadores de género en los informes de sostenibilidad, promoviendo así una mayor responsabilidad y un compromiso real hacia la equidad de género en el ámbito empresarial y haciéndolos comparables entre sí.



Implementar programas de mentoría para mujeres puede ayudar a aumentar su representación en roles estratégicos. Los líderes empresariales deben ser proactivos en identificar y promover el talento femenino.



Las empresas, independientemente del sector, deben fortalecer su visión estratégica respecto a la rotación de personal. Al alinear sus políticas de retención con los principios de equidad de género, no solo se mejorará la estabilidad laboral, sino que también se potenciará la competitividad y la capacidad de atraer y retener al mejor talento, promoviendo una cultura organizacional sostenible e inclusiva.



Fomentar alianzas entre empresas para compartir mejores prácticas y recursos puede ser un camino efectivo para abordar colectivamente las brechas de género.



Implementar políticas que favorezcan el trabajo flexible puede facilitar la inclusión femenina, especialmente para aquellas con responsabilidades familiares.

Tendencias para 2025

1 Solo las organizaciones que lo tienen incorporado en su estrategia corporativa van a continuar por el camino de Diversidad, Equidad e Inclusión. Habrá una desbandada silenciosa de estos esfuerzos en las empresas que lo habían asumido desde una perspectiva cosmética, tras los anuncios de corporaciones referentes que renunciaron a sus iniciativas.

El retroceso que ha generado el debate reciente en contra de diversidad equidad e inclusión, después de la decisión de un juez federal estadounidense de revertir los requisitos de DEI para las empresas listadas en Nasdaq (Condarcuri, 2023) y las decisiones del gobierno de este país, van a impactar a las empresas colombianas que cotizan en la bolsa neoyorquina. Sin embargo, las empresas que adoptaron estas políticas como estrategia a largo plazo se mantendrán firmes, frente a las que lo hicieron como parte de una reacción sin convicción a una presión externa y que abandonarán sus esfuerzos.

2 La conversación sobre DEI va a centrarse a ser una conversación sobre el negocio. Los argumentos a favor de implementar estas políticas se construyeron sobre casos de negocios. Se les exigirá a los detractores demostrar el impacto de retirar las medidas en los mismos negocios.

A medida que los argumentos a favor de las iniciativas DEI se basan cada vez más en casos de negocio y en el impacto positivo sobre la rentabilidad,

De acuerdo con el análisis de la discusión global frente a Diversidad, Equidad e Inclusión y la evidencia de los reportes de sostenibilidad de las empresas colombianas mapeadas, estas son las tendencias que identificamos desde el Centro de Gerencia y Empresa de la Universidad EAFIT para 2025:

se espera que los opositores tengan que sustentar sus posturas con evidencia económica y financiera. Esto obligará a centrar la discusión en resultados medibles, pasando de tener decisiones centradas en posturas éticas a decisiones en términos de impacto empresarial.

3 Habrá menos empresas enrutadas en el camino de la Diversidad, Equidad e Inclusión, pero habrá una conversación más profunda con argumentos más sofisticados. Los embates redundarán en mejores indicadores y evidencias, en mayor comparabilidad.

Con el auge que ha venido tomando el concepto de doble materialidad, en el que las organizaciones deben priorizar aquellos asuntos que implican mayores riesgos y oportunidades en términos financieros, es posible que las

líneas de Diversidad, Equidad e Inclusión se vean relegadas dentro de la estrategia empresarial si las organizaciones perciben que su impacto financiero pueda no verse afectado de manera positiva. A medida que el enfoque de la doble materialidad gana protagonismo, las empresas podrían priorizar aspectos que tengan una relación más directa y cuantificable con sus riesgos financieros y operativos, como el cambio climático, la gestión de recursos u otros.

4 No anticipamos retrocesos en la participación de mujeres en juntas directivas, pero sí una disminución en la velocidad de conformación de directorios más diversos en el corto plazo.

A diferencia de otras iniciativas DEI que podrían estancarse, la representación femenina en juntas directivas seguirá una tendencia inercial, en parte por la presión de grupos organizados que han enmarcado su trabajo en el largo plazo. La verdadera pregunta podría ser si este lento avance se traducirá en más mujeres CEO y en posiciones ejecutivas, además de una mayor equidad en la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas.

5 La presión para mantener estándares de equidad vendrá de inversionistas y financiadores, no de los entes reguladores. El mercado será el verdadero jugador.

Aunque algunas empresas podrían reducir sus esfuerzos en Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), los inversionistas con enfoques ESG, organismos multilaterales y reguladores internacionales, que suelen trabajar con apuestas de largo plazo, seguirán exigiendo avances en estos temas. Probablemente la Unión Europea (CSRD)

mantenga una regulación estricta al respecto, pero se esperarían cambios por parte de la SEC en EE.UU. Las empresas globales, incluyendo las colombianas con mayor exposición en mercados internacionales, enfrentarán mensajes contradictorios y probablemente la presión vendrá más de consumidores, proveedores, clientes y otros grupos de interés.

Esto podría generar un escenario dual, en el que algunas empresas retrocedan en sus compromisos, mientras otras refuerzan sus prácticas para mantenerse alineadas con lo que demanda el mundo y los grupos de interés estratégicos.

6 Las empresas optarán por cautela en la divulgación de avances en equidad de género. Si ya había reportes incompletos, podemos esperar que sean aún menos explícitos, afectando la transparencia de los informes de sostenibilidad venideros.

En respuesta a la coyuntura política y a las recientes decisiones en términos regulatorios grandes

compañías, como Google, han empezado a replantearse sus políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión en países tan relevantes como Estados Unidos (Grant, 2025). Así, muchas organizaciones están adoptando un enfoque más reservado por el miedo a repercusiones. Se pensaría que, si esto se mantiene a mediano plazo, se podría ver afectada la transparencia y comparabilidad que han venido ganando terreno los últimos años en los reportes de sostenibilidad; priorizando la protección de la imagen corporativa sobre la comunicación completa de los avances en diversidad e inclusión.

2025

Bibliografía

Repositorio con los informes de sostenibilidad de las empresas muestreadas <https://1drv.ms/f/s!AjI0imTGE-bJgbQGOKVJvSONJbl9Bg?e=koSwoJ>

BID (2024). Mujer, empresa y el derecho. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/2682c448-558b-44a2-974c-239eea51218e/content>

BID (2021). Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe. <https://publications.iadb.org/es/una-olimpiada-desigual-la-equidad-de-genero-en-las-empresas-latinoamericanas-y-del-caribe>

Credit Suisse (2021). The CS gender 3000 in 2021: broadening the diversity discussion. <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/csri-2021-gender-3000.pdf>

CEPAL (2018). Panorama Social de America Latina. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46687/S2100150_es.pdf

DANE (2021). Brecha salarial de género en Colombia. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/dic-brecha-salarail-genero-2022-v3.pdf>

Deloitte (2024). Women in the boardroom: A global perspective. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/women-in-the-boardroom.html>

Grant, N. (2025). Google unwinds employee diversity goals, citing Trump's D.E.I. Orders. https://www.nytimes.com/2025/02/05/technology/google-diversity-goals-dei-trump.html?unlocked_article_code=1.vE4.Hsal.KK-dPcNWZQWS

Kropp, B. & Rose, E. (2022). 11 Trends that will shape work in 2022 and beyond. Harvard business Review. <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond>

OCDE (2023). Igualdad de género en Colombia. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/09/gender-equality-in-colombia_3b4e5573/82e9b4e2-es.pdf

PNUD (2024). La pieza faltante: valorando el aporte no reconocido de las mujeres a la economía. <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/la-pieza-faltante-valorando-el-aporte-no-reconocido-de-las-mujeres-la-economia>

Willige, A. (2023, April 14). This is how Latin American women came to be more educated than men. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2023/04/women-s-education-gender-gap-latin-america/>

World Economic Forum (2024). Parity for Women Remains Five Generations Away But Historical Election Year Offers Hope. <https://www.weforum.org/press/2024/06/parity-for-women-remains-five-generations-away-but-historical-election-year-offers-hope/>