



# Línea base e identificación de buenas prácticas de equidad en el sector empresarial antioqueño

---





# Línea base e identificación de buenas prácticas de equidad en el sector empresarial antioqueño



Apoyan:



# Tabla de contenido

---

## 04 Agradecimientos

---

## 05 La Alianza Empresarial por la Equidad de Género

---

## 07 La situación de la equidad en la región Alianza – CIPE

---

## 10 Metodología

- 10 Análisis de los instrumentos existentes sobre la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño
- 12 Línea de base de la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño a partir de los instrumentos y mediciones existentes
- 15 Criterios para la identificación de buenas prácticas empresariales para la equidad de género
- 18 Documento con hallazgos de la información cualitativa y ruta de recolección periódica de información
- 20 Documento con Indicadores de impacto para la Alianza Empresarial por la Equidad de Género

---

## 21 Resultados

---

## 41 Recomendaciones

## Agradecimientos

Expresamos nuestros agradecimientos al Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), gracias a la financiación obtenida fue posible a la Alianza Empresarial por la Equidad de Género desarrollar este proyecto, el cual le permitió contar con un diagnóstico basado en evidencia empírica sobre la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño. Agradecemos al equipo de CIPE Colombia por todo su apoyo técnico y metodológico en este proceso, además del acompañamiento permanente realizado al proyecto.

Para la realización de este proyecto agradecemos a todas las organizaciones que integran la Alianza Empresarial por la Equidad de Género, especialmente a AEQUALES, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la ANDI por brindarnos la información existente sobre sus instrumentos para el levantamiento de la línea de base. Agradecemos a PROANTIOQUIA por su apoyo y disposición de espacios para realizar las actividades de este proyecto, y a los demás aliados e integrantes del comité metodológico de la Alianza por sus valiosos aportes y participación con sus experiencias y buenas prácticas (AVON Colombia, Comfama, Universidad EAFIT, Grupo Argos, Secretaría de las Mujeres Medellín y Secretaría de las Mujeres Antioquia).

Finalmente, extendemos nuestros agradecimientos a los expertos y empresas que participaron en el marco de las actividades de trabajo de campo y aquellas empresas que nos permitieron documentar sus buenas prácticas en equidad de género (Constructora CONTEX, Grupo Éxito, Jaime Arteaga y Asociados, Coninsa Ramón H, Mineros S.A., Gestión compartida, Interactuar, Nuval, Grupo Nutresa, San Vicente Fundación, Ingeniería Especializada, Empresas Públicas de Medellín, Metro de Medellín, Parque Explora, Flores Isabelita, Construcciones El Condor, Continental Gold, Bancolombia, No Name, Corpaul, Globalista, Renault, ISAGEN, Makaia y Duende).

**Para la realización de este proyecto agradecemos a todas las organizaciones que integran la Alianza Empresarial por la Equidad de Género.**

# La Alianza Empresarial por la Equidad de Género

Desde el año 2018 se comenzaron a gestar una serie de conversaciones entre diferentes organizaciones en Medellín en torno a la existencia de brechas de género en el sector empresarial con el ánimo de buscar estrategias que pudiesen intervenir adecuadamente sus causas para ir cerrándolas a partir de una acción intencionada por parte de una iniciativa del mismo sector. Estas preocupaciones se sustentaban en los hallazgos existentes hasta el momento en el sector empresarial, producto de los ejercicios desarrollados para la formulación de la Política Pública de Igualdad de Género para las Mujeres Urbanas y Rurales de Medellín y la medición del Ranking Par elaborada por la consultora AEQUALES.

Se trataba de un ambiente propicio para desarrollar ejercicios de esa naturaleza, en el marco de un movimiento globalizado de igualdad de género en donde se había logrado evidenciar las principales problemáticas y construir instrumentos internacionales para intervenirlas. Existía evidencia que presentaba objetivamente las distancias o brechas existentes entre hombres y mujeres que se explicaban en razón a las construcciones sociales y culturales que se habían elaborado en torno al género. Las problemáticas que se evidenciaban en dimensiones como vida libre de violencias, economía del cuidado, trabajo, educación, urbanismo, participación social y política, entre otras, posicionaron en el plano internacional la desigualdad de género como una variable que impedía tener un mundo próspero, pacífico y sostenible, al punto de ser incluido como uno de los objetivos de desarrollo sostenible. Este panorama fue, a su vez, alimentado por la situación ocasionada por el Covid – 19 y los impactos que tuvo de manera acentuada en las mujeres.

Fue así como surgió la Alianza Empresarial por la Equidad de Género, conformada inicialmente por PROANTIOQUIA, ANDI Seccional Antioquia, EAFIT, AEQUALES, CÁMARA DE COMERCIO, AVON, COMFAMA, GRUPO ARGOS, SECRETARÍA DE LAS MUJERES Gobernación, SECRETARÍA DE LAS MUJERES Municipio, y lanzada oficialmente el jueves 26 de noviembre de 2020 durante un evento virtual en el que se conversó sobre los desafíos existentes del sector empresarial y las principales brechas que deben intervenirse de cara a realizar una transformación.

**Objetivo de la Alianza Empresarial por la Equidad de Género:** Crear un escenario de colaboración y acción público privada para las empresas

antioqueñas y desde las empresas antioqueñas en gestión del conocimiento, incidencia pública y acción para avanzar en la equidad de género.

Para alcanzar este objetivo, la Alianza plantea cuatro líneas de acción:

- **Gestión del conocimiento.** Documentar, analizar y consolidar la gestión empresarial antioqueña alrededor de las acciones que promueven la equidad para la igualdad de género, por medio de:

**Análisis cuantitativo:** caracterización de la posición y situación de las mujeres en el sector empresarial. Construcción de indicadores para hacer seguimiento y evaluación.

**Análisis cualitativo:** mapeo y caracterización de las empresas. Identificación de buenas y nocivas prácticas en la promoción de la equidad para la igualdad de género.

Sistematización de buenas prácticas de equidad para la igualdad de género que incorpore un análisis frente al seguimiento del Ranking Par y Sello Equipares en Antioquia y las acciones concretas: políticas, protocolos, comités, acciones afirmativas.

- **Incidencia en la agenda pública:** liderar y promover una estrategia de comunicación que contribuya a elevar la consciencia sobre la equidad de género desde el sector empresarial.

Reconocimiento de buenas prácticas que le apuestan al cambio cultural para la equidad dentro del sector empresarial: comunicación inclusiva y no sexista, acciones afirmativas, incentivos, políticas y herramientas.

- **Formación y transferencia del conocimiento:** generar espacios de formación y acción colectiva en torno a los retos y oportunidades de la equidad para la igualdad de género dentro del sector empresarial.

Espacios de formación cortos diseñados y puestos en marcha sobre equidad de género en las organizaciones.

Espacios de transferencia del conocimiento de buenas prácticas y herramientas entre las empresas.

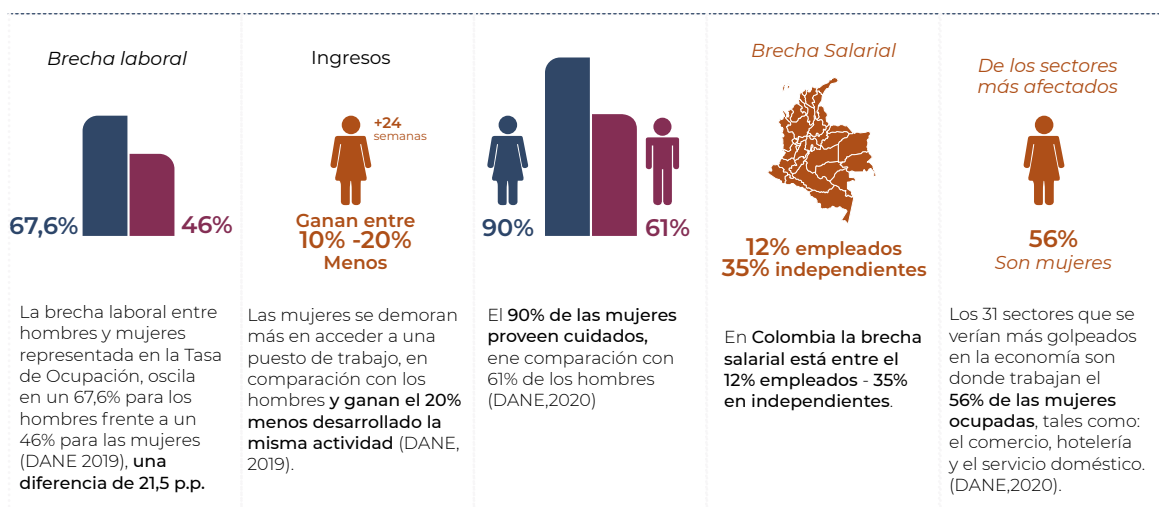
- **Red de aliados empresariales – acción colectiva:** creación de una red de gobernanza para la equidad de género que lidere la agenda pública, las acciones y estrategias comunes orientadas a la mejora de las condiciones de las mujeres desde el sector empresarial.



# La situación de la equidad en la región Alianza – CIPE

En Colombia, la incorporación de las mujeres en el mercado laboral ha logrado importantes avances en diferentes ámbitos. No obstante, aún se presentan condiciones de desventaja, desigualdad y segregación que se expresan, principalmente, en desempleo, brecha salarial e informalidad. Es importante señalar que, las características ocupacionales difieren de forma considerable entre hombres y mujeres, esto porque, presentan mayor inestabilidad laboral, mayor ocupación en sectores informales o de remuneración endeble, no hay un mercado laboral capaz de ofrecer suficientes empleos con condiciones decentes, persisten los estereotipos de género y cánones sociales dominantes que limitan su participación en diferentes sectores, etc.

## Las brechas de género como problema público



Por otro lado, factores como la reducida participación de las mujeres en el mercado laboral y la concentración en ciertos sectores menos productivos genera que, los ingresos de las mujeres sean menores a los ingresos que reciben los

hombres. Sin embargo, esto no se debe únicamente a que las mujeres trabajen en sectores diferentes, ya que a igual nivel educativo y de experiencia se sigue presentando o acrecentando esta brecha salarial de género. Según el DANE (2020), dicha brecha en el año 2019 fue de 12,9%, donde por cada 100 pesos que recibe un hombre por concepto de ingreso laboral, una mujer recibe 87,1 pesos.

### Datos relevantes



En este orden de ideas, la ocupación laboral entre hombres y mujeres presenta una de las brechas más importantes y marcadas en el país. Sumado a esto, también se hace evidente la brecha salarial que existe por razón de género independientemente del sector productivo, nivel educativo o experiencia. Asimismo, la segregación laboral constituye uno de los desafíos más importantes y evidentes en Colombia, dado que obliga a las mujeres a ocupar los eslabones más débiles en las estructuras jerárquicas de las organizaciones debido a los estereotipos de género imperantes en la sociedad, y que nutren el discurso sobre el deber que tienen las mujeres para responder al trabajo doméstico no remunerado. En pocas palabras, los llamados “techo de cristal” y “piso pegajoso” continúan estando presentes y limitando la participación de las mujeres en diversos espacios laborales.

Ante este panorama, algunas empresas y organizaciones han decidido trabajar en la promoción de la inclusión como un elemento estructural de las mismas. Esto con el fin de implementar y promover un ambiente de trabajo incluyente y respetuoso que logre establecer la diversidad como un pilar fundamental para alcanzar una sociedad justa, equitativa y sin sesgos asociados por razón de género. Colombia ha tenido algunas experiencias de esa naturaleza, así en 2018 se formaliza y se da a conocer la primera red de empresas en el país Alianza Empresarial por la Equidad de Género, que dirigen sus esfuerzos por alcanzar e incorporar indicadores positivos en cuanto a equidad de género, surgiendo la comunidad PAR.

En este marco, tuvo lugar el proyecto para la construcción de una línea de base sobre la situación de las mujeres en las empresas antioqueñas, el cual se trazó los siguientes objetivos:

### **Objetivo general del proyecto:**

Aportar en la línea de gestión del conocimiento de la Alianza Empresarial por la Equidad de Género, construyendo la línea de base e indicadores de impacto, así como la identificación de buenas prácticas empresariales existentes.

### **Objetivos específicos del proyecto:**

Construir la línea de base de diagnóstico de la mujer en el sector empresarial de Antioquia (2021) que incluya indicadores para el seguimiento, medición y evaluación de la Alianza.

Realizar un seguimiento de las mejores prácticas del sector empresarial en la región para ser incluidas en un repositorio basado en el cumplimiento de los criterios establecidos por la Alianza Empresarial para la Igualdad de Género, apoyados en la literatura existente.

**Algunas empresas y organizaciones han decidido trabajar en la promoción de la inclusión como un elemento estructural de las mismas.**

# Metodología

## Análisis de los instrumentos existentes sobre la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño

Uno de los entregables para el proyecto de la Alianza Empresarial por la Equidad de Género es el documento de análisis de los instrumentos existentes sobre la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño. Dicho documento se desarrolló a partir del análisis de la información de tres instrumentos: el primero es el de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el cual incluye la distribución y densidad empresarial en el departamento y las respuestas del RUES para persona natural y persona jurídica. El segundo instrumento es el cuestionario del Ranking Par diligenciado por las empresas antioqueñas para el 2019 y 2020, organizado en las categorías de: gestión de objetivos, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión del talento humano y, para el 2020, se incluyó la categoría de gestión de la crisis sanitaria. Finalmente, los instrumentos de la ANDI permiten conocer la encuesta de conciliación de la vida laboral, familiar y personal dirigida a empleados de las empresas, estableciendo una comparación con el momento antes y el después del aislamiento por la pandemia, además, se cuenta con los resultados de la Encuesta de Equidad de Género de 2019.

Este análisis inició con la revisión de cada uno de los instrumentos, el instrumento de la Cámara de Comercio y la descripción de la densidad empresarial en Antioquia, allí se evidenció que el departamento cuenta con 194.090 empresas. Entre las subregiones se identifica que el Valle de Aburrá y el Oriente Antioqueño son los que concentran la mayor cantidad de empresas, siendo la ciudad de Medellín la que alberga casi la mitad de las empresas de Antioquia. El análisis realizado para este entregable permitió construir un contexto regional para el lector, de tal forma que logre dimensionar la importancia del sector privado en el departamento y, por tanto, la pertinencia de pensar críticamente los asuntos de género en el mismo. Después de presentar este mapa empresarial para Antioquia, se presentan los resultados del RUES. El RUES es una herramienta confiable de información sobre las empresas unificada a nivel nacional e internacional, y desde el 2021 incorporó unas preguntas para caracterizar la situación de las mujeres en el sector empresarial.

En primer lugar, el cuestionario para las personas naturales cuenta con 64.674 respuestas y el de personas jurídicas cuenta con 44.954. En el RUES de personas naturales se recaba información sobre el género de quienes responden el

cuestionario, las mujeres empleadas en la empresa de acuerdo con el género de la persona natural, el género de la persona natural que diligencia el formulario en relación con el tamaño de la empresa y el sector económico. Además, se establece la relación entre la cantidad de mujeres empleadas según el género de la persona natural y el sector económico de la empresa. Por su parte, el cuestionario para personas jurídicas presenta el porcentaje de participación de las mujeres en el capital social, el número de mujeres que ocupan cargos directivos según tamaño de la empresa y el sector económico de la misma, finalmente, se presenta el porcentaje de mujeres empleadas según el tamaño de la empresa y el sector económico. Al final, se presentan varias conclusiones para este instrumento.

En un segundo momento se llevó a cabo el análisis de los datos del Ranking Par, donde se presentan los resultados de acuerdo con cada una de las categorías mencionadas anteriormente, y se presenta la comparación para los años de 2019 y 2020 en los casos donde este comparativo aplica. La primera categoría analizada fue la de “gestión de objetivos”, en la cual se aborda la planificación estratégica que tiene una empresa para cerrar las brechas de género, la existencia y planificación de objetivos, indicadores, metas y recursos, y la implementación de políticas y estrategias con enfoque de género. La segunda, corresponde a la categoría de “Cultura organizacional”, donde se evalúan las acciones enfocadas en la conciliación entre la vida laboral y la personal, las comunicaciones y acciones frente al acoso y la comunidad LGBTI.

Luego se aborda la categoría de “estructura organizacional”, la cual evalúa el número de mujeres y hombres en posiciones de liderazgo y otras líneas jerárquicas de la organización. Esto permite conocer las brechas relacionadas con lo que se entiende como “techos de cristal”, es decir, los límites para

**Se establece la relación entre la cantidad de mujeres empleadas según el género de la persona natural y el sector económico de la empresa.**

avanzar en las posiciones de más alto rango en las empresas. Por otra parte, se evalúa la “gestión del talento humano”, es decir, los procesos de reclutamiento, contratación, ascensos y remuneración, así como buenas prácticas de Recursos Humanos – RRHH - liderazgo femenino y nuevas masculinidades. Por último, el cuestionario agregó en 2020 la categoría de “gestión de la crisis”, con el fin de conocer si las empresas le dieron un enfoque de género al manejo de la emergencia sanitaria.

Finalmente, el documento analiza la información proporcionada por la ANDI relacionada, primero, con la encuesta de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, con el fin de conocer los impactos generados por el confinamiento en el marco de la pandemia, siendo una de las principales consecuencias el traslado de las tareas laborales a los hogares, lo que impactó la conciliación de dichas tareas con los roles familiares y personales. Luego se analizan los datos de la encuesta de equidad de género de 2019, dirigida a presidentes y áreas de recursos humanos. Este instrumento da información sobre la distribución de hombres y mujeres en puestos de liderazgo, el porcentaje de empresas que cuentan con iniciativas en equidad de género y el porcentaje de empresas con lineamientos de política pública para la equidad de género. Como último apartado, este documento finaliza con una serie de conclusiones generales sobre los tres instrumentos analizados, donde se consignan los principales hallazgos.

### **Línea de base de la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño a partir de los instrumentos y mediciones existentes**

Este documento presenta un diagnóstico actualizado y basado en evidencia empírica sobre la situación de las mujeres en los contextos económicos y empresariales. Para ello, se realizó una revisión de los principales indicadores que existen desde el nivel internacional, nacional y local para medir la equidad de género en distintos ámbitos económicos y empresariales. Adicionalmente, este documento incluye la línea de base para el departamento de Antioquia desde los tres instrumentos de medición existentes que cuentan con datos actualizados.

En primer lugar, se desarrolla un breve contexto sobre la situación de las mujeres a nivel internacional. Este diagnóstico se realiza con el fin de presentar un contexto macro que permita situar al lector en la realidad del problema sobre la equidad de género. Así, es posible identificar que, a nivel internacional, la participación de las mujeres en el mercado laboral y el sector empresarial es una de las dimensiones del problema que requiere la articulación de esfuerzos públicos y privados para avanzar en la eliminación de brechas de género. Para este diagnóstico se toma en cuenta la información de acceso público del World Economic Forum, la CEPAL, la OIT y Aequales. Los cuales permiten conocer la

situación de la brecha de género de oportunidad y participación económica en el mundo y en comparación con regiones como Asia del Sur, Medio Oriente y África.

Luego, se abre un espacio para indagar en el contexto nacional a través del análisis de los indicadores oficiales del país. Esto es importante ya que al disminuir e intervenir las brechas de género en materia económica y laboral, se estima un crecimiento económico significativo en el PIB nacional. Para el análisis de la situación nacional se toman en cuenta indicadores macroeconómicos como la Tasa Global de Participación, la Tasa de Desempleo y la Tasa de Ocupación. La primera indica la relación entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar y, así, mide el grado de participación de las personas en el mercado laboral. La segunda, es la relación porcentual entre el número de personas que están buscando trabajo y el número de personas que integran la fuerza laboral. Por último, la Tasa de Ocupación presenta la relación entre personas ocupadas y el número de personas en edad de trabajar, siendo las personas ocupadas aquellas que: trabajaron al menos una hora remunerada en la semana; las que no trabajaron en determinada semana, pero tenían un trabajo; y los trabajadores familiares sin remuneración que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia.

Por otro lado, esta misma indagación se realizó para el nivel departamental y local, con el fin de contrastar lo identificado en los niveles más generales con el ámbito de la investigación, y así ofrecer un diagnóstico contextual más acertado. Para este apartado se cuenta con los datos oficiales para la Tasa Global de Participación, la Tasa de Desempleo y la Tasa de Ocupación. Además, se tiene información del Observatorio de Asuntos de Mujer y Género de la Gobernación de Antioquia en relación con las horas semanales dedicadas al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, así

**Para el análisis de la situación nacional se toman en cuenta indicadores macroeconómicos como la Tasa Global de Participación, la Tasa de Desempleo y la Tasa de Ocupación.**

**Se abordan los indicadores sobre empleabilidad y condiciones salariales para las mujeres, con el fin de profundizar mucho más en el problema de la desigualdad de género a nivel económico y laboral.**

como a la cantidad de mujeres que realizan trabajo doméstico y de cuidado o que están fuera del mercado laboral.

En el siguiente apartado se abordan los indicadores sobre empleabilidad y condiciones salariales para las mujeres, con el fin de profundizar mucho más en el problema de la desigualdad de género a nivel económico y laboral. Esto permite ahondar en las cifras sobre la doble carga laboral femenina, es decir, el trabajo doméstico y de cuidado no remunerado. Esto implica que las mujeres no pueden aprovechar de la misma manera las oportunidades educativas, de capacitación, empleo y ocio. Además, al ingresar al mercado laboral, lo hacen en ocupaciones sin protección, inestables y mal remuneradas. Ello permite indagar en la persistencia de sesgos de género en la sociedad y el papel de estos en la permanencia de condiciones de desigualdad entre hombres y mujeres. Igualmente, se presentan los datos sobre las brechas género salariales, donde incide tanto la doble carga laboral como las oportunidades de educación.

A partir de la presentación de los datos oficiales a nivel económico y laboral, se continúa con la presentación y el diagnóstico de las brechas de género al interior de las empresas, entendiendo que el sector empresarial es un actor clave para la reducción de las brechas de género en materia laboral. Para esto se destaca la importancia de la implementación de programas para disminuir los obstáculos relacionados con los techos de cristal y el laberinto del liderazgo, referidos, respectivamente, a los impedimentos que encuentra una mujer para alcanzar posiciones de liderazgo y a la complejidad de los muros que se presentan en el camino que atraviesa las mujeres a lo largo de su carrera profesional.

Después de haber repasado los indicadores oficiales en relación con el papel de la mujer en el mercado laboral y empresarial, será preciso conocer la situación concreta en la que se encuentran las



mujeres al interior de las empresas antioqueñas. Para ello, se presenta la línea de base a partir de la información recabada en tres instrumentos de medición con cifras de Antioquia: Cámara de Comercio, el Ranking Par de Aequales y la encuesta de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de la ANDI. Dicha información se presentará en una serie de tablas con los respectivos indicadores y medidas existentes para el 2020, cabe resaltar que un análisis descriptivo y detallado de los resultados de estos instrumentos se encuentra en el “Documento de análisis de los instrumentos de medición existentes” que hace parte de los informes a entregar por parte de este proyecto. Es importante mencionar que, al final de cada una de las tablas con la línea de base levantada a partir de los instrumentos de medición, se encuentra un apartado de recomendaciones para cada instrumento.

## **Criterios para la identificación de buenas prácticas empresariales para la equidad de género**

Este documento se ocupó de indagar sobre las buenas prácticas para la equidad de género en el sector empresarial. Para lograrlo, en primer lugar, se realizó un desarrollo conceptual en torno a las buenas prácticas para la equidad de género en el sector empresarial. En segundo lugar, se establecieron los criterios para la identificación de buenas prácticas de equidad de género en el sector empresarial, lo que implicó la definición de unas características para su identificación, la presentación de unos criterios para su documentación y sistematización y, finalmente, la identificación de unas áreas estratégicas a manera de experiencias exitosas en las cuales se agrupan las buenas prácticas identificadas en la literatura.

La construcción de estos criterios se realizó a partir de la revisión de literatura en el ámbito internacional, nacional y local sobre buenas prácticas, específicamente buenas prácticas en equidad de género en los sectores empresariales. El proceso de identificación y gestión del conocimiento en el marco de las buenas prácticas implicó identificar, documentar, sistematizar y socializar. A partir de la revisión de literatura existente sobre el tema se definieron las siguientes

**La construcción de estos criterios se realizó a partir de la revisión de literatura en el ámbito internacional, nacional y local específicamente buenas prácticas en equidad de género en los sectores empresariales.**

características o atributos para considerar una iniciativa en equidad de género como buena práctica:

Brinda solución o contribución a un problema	Innovación	Replicabilidad o transferibilidad	Acción afirmativa o positiva
Acción de carácter permanente	Fortalecimiento en la capacidad de acción y participación de las mujeres	Integralidad	Ejercicio voluntario
Resultados	Cambios sociales, organizacionales y culturales	Eficiencia	Efectividad

Luego de la identificación de las buenas prácticas teniendo en cuenta las características presentadas, se procedió con el proceso de documentación y sistematización de las 30 experiencias. Para esto, se diseñó por parte del equipo de investigación una ficha de caracterización compuesta por dos grandes apartados, el primero de ellos corresponde a la caracterización de la empresa y, el segundo, a la caracterización de la buena práctica.

Caracterización de la empresa:

- Nombre de la empresa
- Sector
- Tamaño de la empresa
- Localización
- Total de empleados en la empresa
- Porcentaje de Hombres
- Porcentaje de Mujeres
- Datos de contacto de la empresa

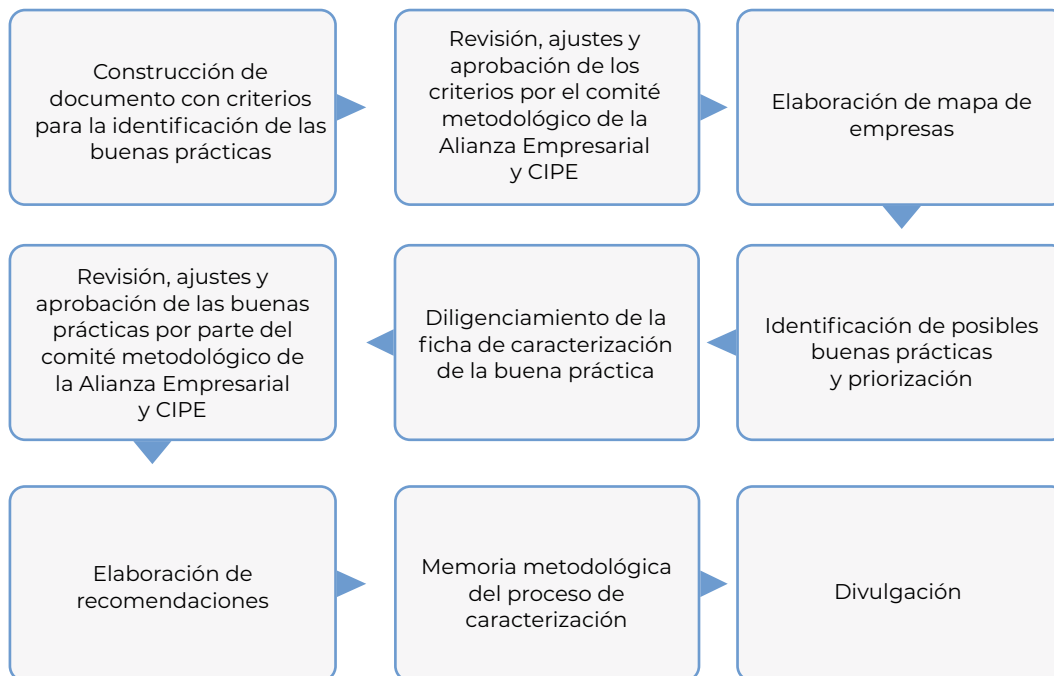
Caracterización de la buena práctica:

- Fecha de inicio de la implementación de la buena práctica
- Nombre de la buena práctica
- Problema o necesidad que se intervino

- Antecedentes: ¿Cómo inició?
- Descripción de la buena práctica: ¿En qué consiste?
- Alianzas existentes en el marco de la experiencia
- Beneficios o resultados obtenidos en la empresa
- Acciones de mejora o lecciones aprendidas en el proceso
- ¿Existe un proceso de divulgación o socialización de la buena práctica? ¿Cómo se realiza?
- De ser replicable la experiencia ¿Cuáles son los criterios de replicabilidad? ¿Quiénes pueden hacerlo?
- Invitación por parte de la empresa a otras empresas similares o del sector a la implementación de buenas prácticas en equidad de género.

A continuación, se presenta el proceso de identificación de buenas prácticas realizado por parte de la Alianza Empresarial para la Equidad de Género:

### Proceso de identificación de buenas prácticas por parte de la Alianza Empresarial para la Equidad de Género



Fuente: elaboración propia

## Documento con hallazgos de la información cualitativa y ruta de recolección periódica de información

Con el fin de recabar información cualitativa sobre el diagnóstico de las mujeres en las empresas antioqueñas, se programaron diferentes encuentros con empresas, para conocer las perspectivas en torno al problema de la equidad de género, sus causas y los cambios que ha tenido en la actualidad. Para llevar a cabo esta fase de trabajo de campo se construyó una base de datos, que permitió al equipo de investigación identificar las posibilidades de acceso a información y el universo de actores cualitativos con los que se contaba. La elaboración de esta base de datos se realizó con la colaboración de la Cámara de Comercio, Aequales, Proantioquia y la Andi, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Empresas de las distintas subregiones del departamento.
- Empresas de distintos tamaños (micro, pequeñas, medianas y grandes).
- Empresas de distintos sectores y actividades económicas.
- Empresas que tuviesen avances sobre el tema o que se estuvieran iniciando en la ruta hacia la equidad de género.
- Empresas que se hubiesen medido en alguno de los instrumentos de medición existentes, especialmente el Ranking Par de Aequales.
- Empresas que tuvieran ejercicios de buenas prácticas en equidad de género reconocidos.
- Para el caso de las entrevistas con expertos se privilegiaron expertos e investigadores cuya trayectoria académica se centrara en los temas clave identificados en la línea de base y el análisis de los instrumentos existentes.

Luego de consolidar la base de datos de las empresas y teniendo en cuenta estos criterios se inició el proceso de convocatoria para las actividades de diagnóstico. Para la realización de grupos focales se formaron 5 grupos de aproximadamente 20 empresas de la base de datos consolidada, teniendo en cuenta los criterios mencionados anteriormente con estos 5 grupos inició el proceso de convocatoria. Inicialmente 4 grupos focales se convocarían de manera presencial y uno virtual en el que pudieran participar empresas de todo el departamento. Este proceso de convocatoria se realizó a partir del envío de una e-card por correo electrónico, llamadas telefónicas, y mensajes en whatsapp para confirmar la asistencia al evento.

Las dos primeras jornadas de trabajo convocadas no contaron con el mínimo de asistentes confirmados, por lo cual se optó por reorientar la estrategia de convocatoria. Muchos de los empresarios convocados manifestaron su dificultad para acompañar el espacio presencial, una alternativa que se planteó fue la realización de entrevistas virtuales con aquellos que mostraron interés por

participar en la investigación. Ante este escenario se agruparon aquellas empresas que confirmaron su participación presencial, realizándose así 2 grupos focales en las instalaciones de Proantioquia y 3 grupos focales virtuales a través de la plataforma Microsoft Teams.

Un asunto importante para mencionar es que se esperaba contar con la participación de 10 empresas en el marco de los grupos focales, sin embargo, el promedio de asistencia fue entre 4 y 5 empresas, por ello se decidió por parte del equipo de investigación realizar un número mayor de entrevistas a las 10 inicialmente propuestas. Así, se realizaron 17 entrevistas semiestructuradas, en las cuales se conversó con expertos y líderes, así como con empresas del departamento sobre el diagnóstico y las políticas de género existentes, además de indagar en cada espacio de entrevista por la identificación de buenas prácticas que permitieran al equipo de investigación documentar estas experiencias en el marco de las fichas diligenciadas y cuyos criterios se encuentran en el documento *Criterios para la identificación de buenas prácticas empresariales para la equidad de género*.

Para la realización de estas actividades se formularon dos guías de trabajo, una para las entrevistas y otra para los grupos focales. Estas guías tenían cuatro objetivos concretos orientados a (1) recolectar información cualitativa para complementar el diagnóstico y línea de base sobre la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño; (2) contribuir a la identificación de líneas de trabajo, aspectos a fortalecer y buenas prácticas en equidad de género en el sector empresarial antioqueño; (3) ampliar la información cualitativa sobre las principales variables o aspectos que hoy se miden en los instrumentos existentes; (4) e identificar posibles indicadores de impacto para la alianza empresarial. En definitiva, estas entrevistas permitieron traer a colación los temas más transversales en materia de equidad de género

**Se realizaron 17 entrevistas semiestructuradas, en las cuales se conversó con expertos y líderes, así como con empresas del departamento sobre el diagnóstico y las políticas de género existentes**

y evidenciar algunas problemáticas estructurales de la cultura y la historia antioqueña.

Por otra parte, los grupos focales realizados tuvieron una duración máxima de 2 horas, para su desarrollo se propusieron siete temáticas amplias para abordar de acuerdo con los perfiles y sectores de las empresas participantes. Esta actividad estuvo orientada a la conversación y el diálogo con actores empresariales respecto a las prácticas, los retos, aprendizajes y necesidades en materia de equidad de género. Este espacio no solo contó con la participación de empresas que ya tenían una trayectoria en asuntos de género, sino que fue aprovechado por empresas interesadas en iniciar con este proceso y que vieron el espacio como una oportunidad para la transferencia de conocimiento.

### **Documento con Indicadores de impacto para la Alianza Empresarial por la Equidad de Género**

Uno de los propósitos de realizar un diagnóstico sobre la situación de las mujeres en las empresas antioqueñas a partir de la identificación de una línea de base, fue el diseño de un conjunto de indicadores que marcaran el horizonte estratégico para la Alianza Empresarial por la Equidad de Género. Para ello a partir de la información cualitativa y cuantitativa analizada se identificaron un conjunto de áreas prioritarias de trabajo para la Alianza Empresarial, estas áreas se concentran en asuntos de gestión interna de la alianza, gestión de aliados y temas estratégicos de acuerdo al diagnóstico como planeación estratégica en equidad de género, liderazgo femenino, profesiones y sectores masculinizados y conciliación vida laboral, personal y familiar.

La ruta metodológica para la construcción de los indicadores consistió en la identificación de estas áreas prioritarias y la construcción conjunta de indicadores, principalmente de gestión, producto y resultado. Para ello se realizaron varias sesiones de trabajo con los miembros de la Alianza Empresarial en las cuales se diseñaron y ajustaron cada uno de los indicadores, sus líneas de base y metas, ello en relación con los objetivos de la Alianza Empresarial.

En este marco metodológico es importante plantear que el alcance de las intervenciones de la Alianza Empresarial se circunscribe a asuntos relacionados con gestión, productos y resultados, son pocos los aspectos y actividades a las que se puede asignar un indicador de impacto en sentido estricto, ya que los cambios estructurales en las problemáticas identificadas son asuntos que superan la gestión de la Alianza.

## Resultados

A continuación, se presenta la línea de base levantada para el proyecto de investigación, la cual toma en cuenta los datos de la cámara de comercio, Ranking Par y ANDI. Esta no se presenta completamente, simplemente se muestran los datos más relevantes.

RUES Personas naturales			
Mujeres empleadas en la empresa, según género de la persona natural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 54,2% de las mujeres empleadas en empresas con representante legal femenino</li> <li>• 45,8% mujeres empleadas en empresas con representante legal masculino</li> </ul>	Cámara de comercio	2021
Género de persona natural según tamaño de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Femenino: 99,4% microempresas, el 0,6% pequeñas empresas y el 0,1% medianas empresas</li> <li>• Masculino: 98,3% microempresas, 1,5% pequeñas empresas y el 0,2% medianas empresas.</li> </ul>	Cámara de comercio	2021
Mujeres empleadas según género de la persona natural y tamaño de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género femenino: el 95,9% se encuentra laborando en microempresas, el 3,5% en pequeñas empresas y el 0,7% en medianas empresas</li> <li>• Género: Masculino: el 89,2% laboran en microempresas, el 8,2% en pequeñas empresas y el 2,6% en medianas empresas.</li> </ul>	Cámara de comercio	2021
Género de la persona natural según sector económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres: 56% en el sector servicios sociales y personales.</li> <li>• Hombres: 52% en sector seguros, finanzas y servicios a las empresas.</li> </ul> <p>52,2% en comercio, restaurantes y hoteles. 57,8% en industria y manufactura. 60,7% en electricidad, agua y gas. 66,2% en transporte y comunicaciones. 75,5% sector agropecuario. 85% en explotación de minas y canteras. 87,6% en sector de la construcción.</p>	Cámara de comercio	2021
Mujeres empleadas, según género de la persona natural y sector de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 72,9% mujeres empleadas en sector servicios sociales y personales.</li> <li>• 59,6% mujeres empleadas en sector seguros, finanzas y servicios a las empresas.</li> <li>• 53,7% mujeres empleadas en comercio, restaurantes y hoteles.</li> <li>• 52,3% mujeres empleadas en industria y manufactura.</li> </ul>	Cámara de comercio	2021

RUES Personas jurídicas			
Porcentaje de participación de las mujeres en el capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 50,2% de estas empresas reportan una participación del 0%.</li> <li>• El 15% de las personas jurídicas reportan una participación entre un 31% y 50%.</li> <li>• El 12,8% de las empresas indicaron una participación mayor al 75%.</li> </ul>	Cámara de comercio	2021
Número de mujeres que ocupan cargos directivos según tamaño de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 47,6% de mujeres en cargos directivos trabaja en microempresas</li> <li>• 26,1% de mujeres en cargos directivos trabajan en pequeñas empresas</li> <li>• 13,2% de mujeres en cargos directivos trabajan en grandes empresas</li> <li>• 13,1% de mujeres en cargos directivos trabajan en medianas empresas</li> </ul>	Cámara de comercio	2021
Mujeres que ocupan cargos directivos según sector económico de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27,7% se desempeñan en el sector de seguros, finanzas y servicios.</li> <li>• 23,8% laboran en el sector comercio, restaurantes y hoteles.</li> <li>• 17,2% de las mujeres en cargos directivos están en el sector de industria manufacturera.</li> <li>• 10,3% se encuentran en el sector de servicios personales.</li> <li>• 8,9% se encuentran en el sector de construcción</li> <li>• 7,9% se encuentran en transporte y comunicaciones</li> <li>• 3% se encuentran en agropecuario</li> <li>• 0,6% se encuentran en electricidad, gas y agua</li> <li>• 0,5% explotación de minas y canteras</li> </ul>	Cámara de comercio	2021
Mujeres empleadas según tamaño de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande: 45,5%</li> <li>• Mediana: 23,5%</li> <li>• Pequeña: 18%</li> <li>• Micro: 13%</li> </ul>	Cámara de comercio	2021
Mujeres empleadas según sector económico de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguros, finanzas y servicios: 38%</li> <li>• Industria manufacturera: 19%</li> <li>• Sector comercio: 17%</li> <li>• Servicios sociales y personales: 12%</li> <li>• Transporte y comunicaciones: 6%</li> <li>• Construcción: 4%</li> <li>• Agropecuario: 2%</li> <li>• Explotación de minas y canteras: 1%</li> <li>• Electricidad, agua y gas: 1%</li> </ul>	Cámara de comercio	2021



### Gestión de objetivos

Empresas con política empresarial de equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 62,5% de empresas tienen política de equidad de género</li> </ul>	Ranking Par	2020
Empresas que comunican su política de equidad de género periódicamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60% de empresas comunican su política periódicamente</li> </ul>	Ranking Par	2020
Empresas con un plan de acción para la equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 46% de empresas tienen un plan de acción para la equidad</li> </ul>	Ranking Par	2020
Empresas que Realiza un diagnóstico sobre las percepciones sobre equidad de género en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 31% de empresas realizan diagnóstico.</li> </ul>	Ranking Par	2020
Empresas que tienen presupuesto anual para promover acciones para la equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 48% destinan presupuesto para la equidad.</li> </ul>	Ranking Par	2020

### Cultura organizacional

Servicios ofrecidos por las empresas para balancear la vida laboral y personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios flexibles: 85%</li> <li>• Días flexibles para cuidado de dependientes o fechas especiales: 92%</li> <li>• Trabajo remoto: 85%</li> <li>• Licencias con o sin remuneración a lo contemplado por la ley: 73%</li> <li>• Servicios de guarderías y/o lugares para los niños/as e el espacio de trabajo: 8%</li> <li>• Servicios de bienestar para que se gestione mejor el tiempo desde alianzas o subsidios: 69%</li> <li>• Sala de lactancia: 60%</li> <li>• Días libres por adopción de NNA, incluidas familias diversas: 40%</li> <li>• Buenas prácticas dirigidas a madres: 38%</li> <li>• Buenas prácticas dirigidas a padres: 29%</li> </ul>	Ranking Par	2020
Empresas que cuentan con protocolo de prevención, atención y sanción del acoso sexual laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 56% de las empresas cuentan con este protocolo</li> </ul>	Ranking Par	2020
Porcentaje de las empresas que realizan acciones frente al acoso y hostigamiento sexual laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipificación específica del acoso sexual laboral como infracción: 62,5%</li> <li>• Procedimiento de sanción: 71%</li> <li>• Medidas de protección para la víctima: 71%</li> <li>• Mecanismos para mantener la confidencialidad: 77%</li> <li>• Canal o espacio de denuncias identificado por todo el personal: 83%</li> <li>• Inclusión del hostigamiento virtual como modalidad de acoso: 31%</li> <li>• Sensibilización sobre prevención del acoso sexual: 50%</li> <li>• Mecanismo de registro y seguimiento para las denuncias: 60%</li> <li>• Acompañamiento jurídico y psicológico por parte de la empresa: 48%</li> </ul>	Ranking Par	2020

Estructura organizacional			
Porcentaje de Mujeres en la mayor autoridad local de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27% de las empresas tienen a una mujer en la mayor autoridad de la empresa</li> </ul>	Ranking Par	2020
Distribución de hombres y mujeres en la junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 187 hombres en las juntas directivas de las empresas</li> <li>• 57 mujeres en las juntas directivas de las empresas</li> </ul>	Ranking Par	2020
Cantidad de hombres y mujeres en los diferentes niveles de jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel 1: Hombres 265 Mujeres 122</li> <li>• Nivel 2: Hombres 610 Mujeres 490</li> <li>• Nivel 3: Hombres 2410 Mujeres 2804</li> <li>• Nivel 4: Hombres 8017 Mujeres 8718</li> <li>• Nivel 5: Hombres 10749 Mujeres 13550</li> <li>• Nivel 6: Hombres 19430 Mujeres 9974</li> <li>• Nivel 7: Hombres 13464 Mujeres 20226</li> <li>• Personal subcontratado: Hombres 19576 Mujeres 12478</li> </ul>	Ranking Par	2020
Gestión del talento humano			
Número de ascensos por niveles según el género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascenso al segundo nivel: Hombres 293 Mujeres 374</li> <li>• Ascensos al tercer nivel: Hombres 686 Mujeres 637</li> <li>• Ascensos al cuarto nivel: Hombres 814 Mujeres 1073</li> </ul>	Ranking Par	2020
Número de capacitaciones por niveles según el género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones al segundo nivel: Hombres 605 Mujeres 435</li> <li>• Capacitaciones al tercer nivel: Hombres 3359 Mujeres 3418</li> <li>• Capacitaciones al cuarto nivel: Hombres 7820 Mujeres 8615</li> </ul>	Ranking Par	2020

Número de contrataciones por niveles según el género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascenso al segundo nivel: Hombres 158 Mujeres 83</li> <li>• Ascensos al tercer nivel: Hombres 624 Mujeres 404</li> <li>• Ascensos al cuarto nivel: Hombres 1484 Mujeres 1758</li> </ul>	Ranking Par	2020
Empresas que tiene un procedimiento documentado para la remuneración de los cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% de las empresas tienen establecido un procedimiento para la remuneración</li> </ul>	Ranking Par	2020
Empresas que tienen un procedimiento documentado para la contratación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 54% de las empresas tienen un procedimiento definido para la contratación.</li> </ul>	Ranking Par	2020
Porcentaje de empresas que realizan diagnóstico sobre las brechas salariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 71% de las empresas realizan dicho diagnóstico</li> </ul>	Ranking Par	2020
<p>Promedio de salario mensual de hombres y mujeres en dólares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo nivel Hombres 124.562 USD Mujeres 77.989 USD</li> <li>• Tercer Nivel Hombres 42.420 USD Mujeres 38.675 USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer nivel Hombres 24.592 USD Mujeres 7.587 USD</li> </ul>	Ranking Par	2020
<p>Empresas que aplican prácticas para eliminar sesgos en los procesos de selección y reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de al menos una mujer en proceso de selección: 69%</li> <li>• Búsqueda de hojas de vida del género menos representado para cierto cargo: 31%</li> <li>• Banco de talento de mujeres de alto potencial para convocatorias internas: 35%</li> <li>• Pautas o guías de preguntas estandarizadas para entrevistas: 65%</li> <li>• Eliminar casilla de "género" en los formatos de solicitud de empleo: 38%</li> <li>• Difundir convocatorias con lenguaje inclusivo en el perfil de los cargos: 73%</li> <li>• Hojas de vida ciegos o semiciegos: 10%</li> <li>• Capacitaciones a equipo de recursos humanos para eliminar sesgos en procesos de selección: 56%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligatoriedad de tener panel mixto: 60%</li> </ul>	Ranking Par	2020

Gestión de la crisis			
Sistematización de los datos desagregados por sexo durante la crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>62% de las empresas almacenaron y sistematizaron la información según el género durante la crisis</li> </ul>	Ranking Par	2020
Qué reconocimiento le da la empresa al trabajo de cuidado de su personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>84,4% de las empresas consideran que el trabajo del cuidado es fundamental para el desarrollo de la empresa durante y después de la crisis.</li> <li>13,3% considera que el trabajo de cuidado es importante solo durante la crisis.</li> <li>2,2% consideran que es un asunto ajeno a la empresa.</li> </ul>	Ranking Par	2020
Estimación de la magnitud de la carga del trabajo del cuidado y adaptación de beneficios para padres, madres y cuidadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 65% de las empresas tienen información para estimar magnitud de trabajo de cuidado no remunerado.</li> <li>El 71% de las empresas adaptó o cambió los beneficios para padres o madres con personas a cargo.</li> </ul>	Ranking Par	2020
Empresas que replantearon indicadores para medir desempeño, dadas las nuevas condiciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 29% de las empresas han replanteado los indicadores contemplando las condiciones de la crisis sanitaria</li> </ul>	Ranking Par	2020
Empresas que incluyen diversas acciones dentro de protocolos de retorno y reactivación de las operaciones en la empresas después de la crisis sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar trabajo remoto de madres lactantes y padres con hijos menores de un año con licencia terminada: 46%</li> <li>Priorizar trabajo remoto de hombres y mujeres esperando un hijo antes de iniciar la licencia: 48%</li> <li>Adecuar sala de lactancia bajo protocolos de bioseguridad: 35%</li> <li>Planes de movilidad segura para regreso al trabajo según particularidades de hombres y mujeres: 69%</li> <li>Extender licencias de maternidad y paternidad remuneradas: 15%</li> <li>Licencias o permisos remunerados para atender necesidades del cuidado: 46%</li> </ul>	Ranking Par	2020
Conciliación de la vida laboral, familiar y personal			
División de las responsabilidades económicas entre hombres y mujeres en el hogar	<ul style="list-style-type: none"> <li>41,9% de hombres comparten responsabilidades del pago de gastos en el hogar</li> <li>59,1% de mujeres comparten responsabilidades del pago de gastos en el hogar.</li> <li>56,9% hombres tienen responsabilidad del pago de gastos en el hogar</li> <li>38,3% mujeres tienen responsabilidad del pago de gastos en el hogar</li> </ul>	ANDI	2020

Trabajo de cuidado y doméstico antes y durante la pandemia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% de las mujeres realizan trabajo en casa actualmente</li> <li>• 53,1% de mujeres realizaban trabajo en casa antes de la pandemia</li> </ul>	ANDI	2020
Horas dedicadas al trabajo doméstico, antes y durante la pandemia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% de mujeres dedicaban más de 8 horas diarias al trabajo en casa antes de la pandemia</li> <li>• 61% de mujeres dedicaron más de 8 horas diarias al trabajo en casa durante y después de la pandemia</li> <li>• 3,5% de los hombres dedicaban más de 8 horas diarias al trabajo en casa antes de la pandemia</li> <li>• 53,2% de los hombres dedicaron más de 8 horas diarias al trabajo en casa durante y después de la pandemia</li> </ul>	ANDI	2020
Horas dedicadas al trabajo en casa según actividades concretas, antes y durante la pandemia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de alimentos en casa: Hombres 59,2% antes del aislamiento. Hombres 82,6% después del aislamiento Mujeres 66,2% antes del aislamiento. Mujeres 90,7% después del aislamiento.</li> <li>• Realización de labores domésticas: Hombres: 74,8% antes del aislamiento Hombres 89,9% después del aislamiento Mujeres: 75,4% antes del aislamiento Mujeres 94,6% después del aislamiento</li> </ul>	ANDI	2020

### Encuesta de Equidad de Género

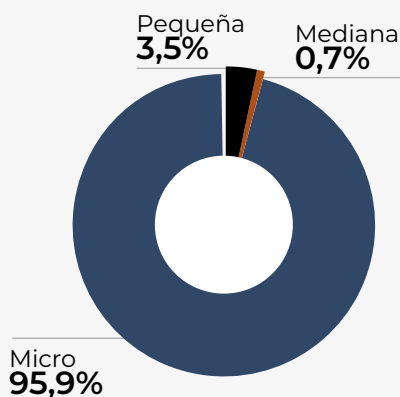
Caracterización por tipo de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres: 25% ocupan cargos del nivel junta directiva, consejo directivo u órgano que haga sus veces.</li> <li>• Hombres: 75% ocupan cargos del nivel junta directiva, consejo directivo u órgano que haga sus veces.</li> <li>• Mujeres: 33,5% ocupan cargo directivo del primer nivel.</li> <li>• Hombres: 66% ocupan cargo directivo del primer nivel.</li> <li>• Mujeres: 46% ocupan cargo directivo de segundo nivel.</li> <li>• Hombres: 54% ocupan cargo directivo de segundo nivel.</li> </ul>	ANDI	2019
------------------------------------	--	------	------

La línea de base sobre la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño se construyó a partir del análisis de tres instrumentos: Cámara de Comercio, ANDI y EAQUALES. Los datos de la cámara de comercio permiten

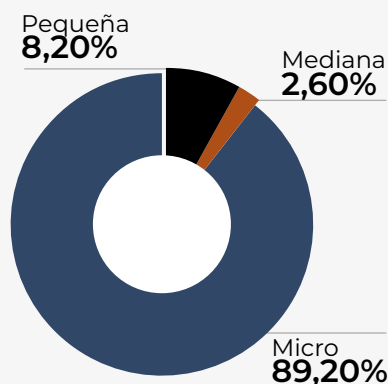
apreciar que Antioquia es uno de los departamentos con mayor densidad empresarial, siendo el Valle de Aburrá y el Oriente Antioqueño los que tienen mayor representatividad empresarial a nivel departamental. De igual forma, se tiene que las personas naturales que han diligenciado el RUES son en su mayoría hombres (53,8%) y que el 54,2% de las mujeres empleadas se encuentran en empresas donde el género de su persona natural es femenino. Por otro lado, respecto a las personas jurídicas, un total de 281.999 mujeres se encuentran empleadas en las 44.954 empresas que diligenciaron el RUES. En relación con el tamaño de la empresa el 45,5% de estas mujeres trabajan en grandes empresas.

### Mujeres empleadas, según género de la persona natural y tamaño de la empresa

#### Femenino



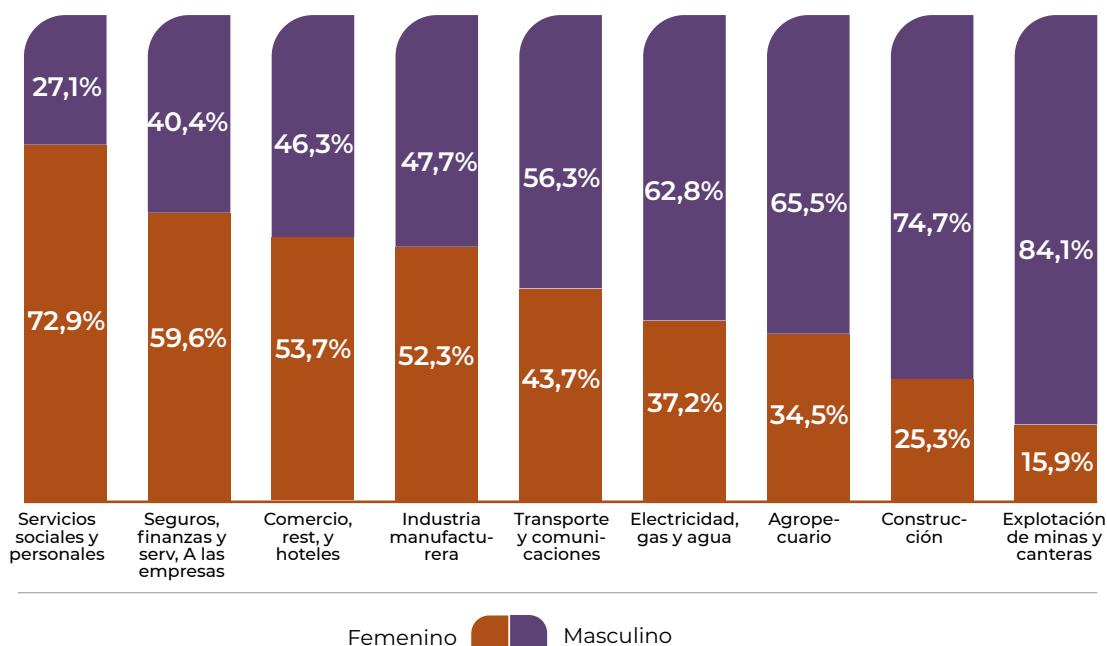
#### Masculino



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021)

La información analizada evidencia, además, los retos del sector empresarial para el caso de las empresas cuya persona natural es una mujer, donde se registran mayores porcentajes de mujeres empleadas y donde los retos más grandes se encuentran en los niveles de pequeñas y medianas empresas. En el caso de personas naturales hombres y mujeres las mujeres empleadas laboran, en su mayoría, en microempresas. De igual forma, hay un asunto que incide tanto para personas naturales como para personas jurídicas, y es que los sectores económicos que tradicionalmente son masculinizados refieren retos importantes frente a la participación de las mujeres en ellos. Sectores como la construcción; explotación de minas y canteras; agropecuario; transporte y comunicaciones; electricidad, gas y agua, son sectores donde la mayoría de las personas naturales registradas para estas empresas son hombres.

### Mujeres empleadas, según género de la persona natural y sector de la empresa

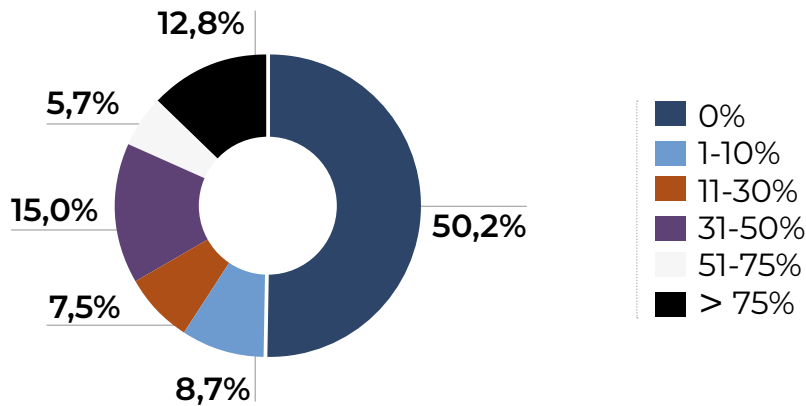


Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021)

Adicionalmente, se destaca que uno de los mayores retos que refiere el análisis del RUES en el caso de las personas jurídicas es que el 50% de las empresas no cuentan con participación de las mujeres en el capital social, ello se relaciona estrechamente con temas de liderazgo y toma de decisiones en relación con la posición que las mujeres ocupan en las empresas. Además, es posible apreciar que, en el caso de las personas jurídicas, 35.752 mujeres ocupan cargos directivos, el 47,6% trabajan en microempresas y el 27,7% de estas mujeres trabajan en el sector de seguros, finanzas y servicios a las empresas y el 23,8% laboran en el sector comercio, restaurantes y hoteles. En menores porcentajes se ubican las mujeres en cargos directivos en los sectores de construcción (8,9%), transporte y comunicaciones (7,9%), agropecuario (3%), electricidad, gas y agua (0,6%) y explotación de minas y canteras (0,5%). Ello evidencia los retos que existen para las empresas que llevan a cabo actividades socialmente masculinizadas.

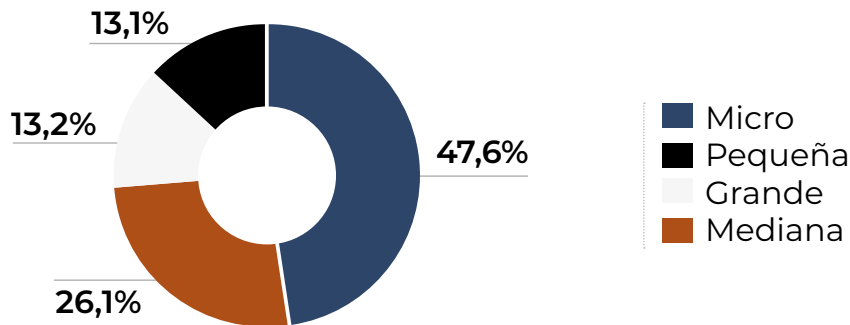
Uno de los mayores retos que refiere el análisis del RUES en el caso de las personas jurídicas es que el 50% de las empresas no cuentan con participación de las mujeres en el capital social.

### Porcentaje de participación de las mujeres en el capital social



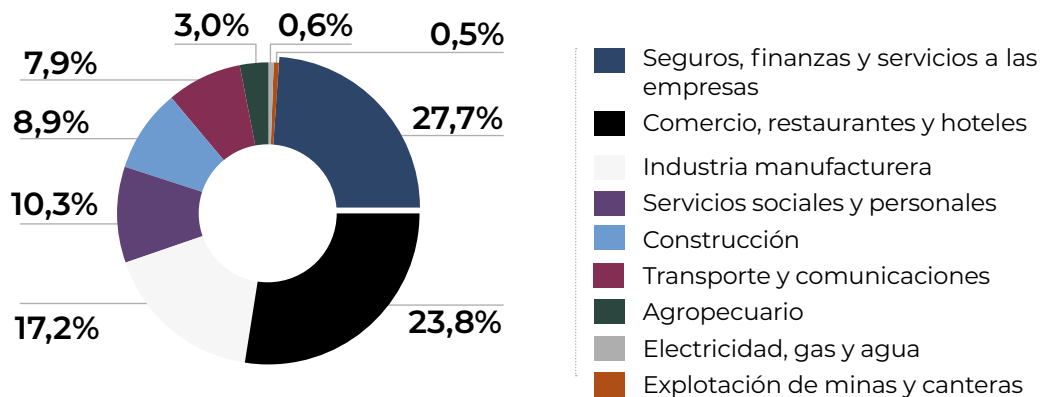
Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021)

### Número de mujeres que ocupan cargos directivos según tamaño de la empresa



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021)

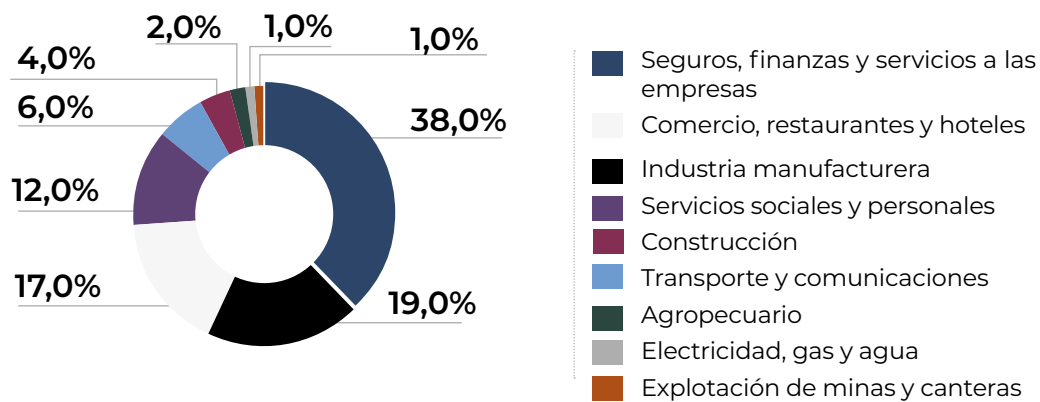
### Número de mujeres que ocupan cargos directivos según sector económico de la empresa



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021)



### Mujeres empleadas según sector económico de la empresa

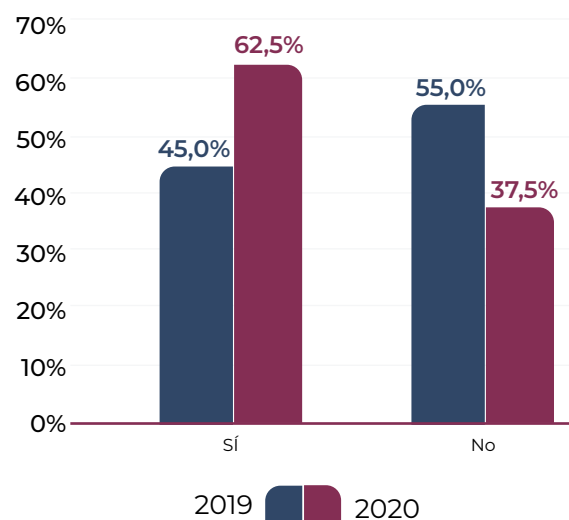


Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021)

Por otra parte, el análisis de los tres instrumentos de medición permite extraer algunas conclusiones generales que, al mismo tiempo, sirven para pensar una línea de trabajo a futuro, pues denotan problemáticas principales y reiteradas. Una de estas conclusiones tiene que ver con la importancia de formular y desarrollar políticas y planes para la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, entendiendo que esta es una de las brechas más significativas para alcanzar la autonomía económica de las mujeres en Antioquia. Esto fue claramente evidenciado durante el período de asilamiento en el marco de la emergencia sanitaria, donde muchas mujeres desertaron de sus empleos y procesos educativos para dedicarse a las demandas de la economía del cuidado. Para ello, las estrategias de flexibilización laboral,

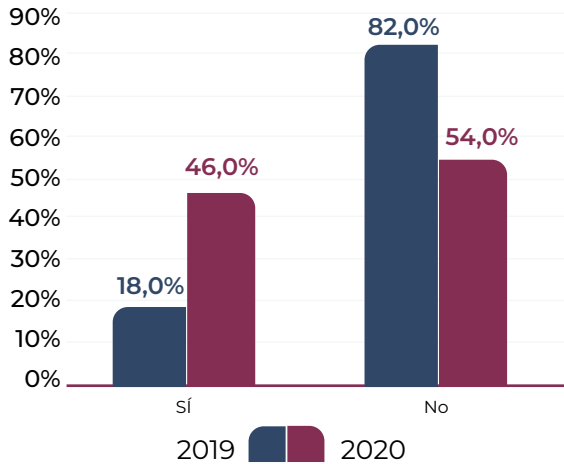
licencias de maternidad y paternidad extendidas, guarderías y demás beneficios con enfoque de género son fundamentales.

### Cuenta con una política empresarial de equidad de género 2019-2020



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Rancking Par 2019-2020

### Cuenta con un plan de acción para la equidad de género 2019-2020

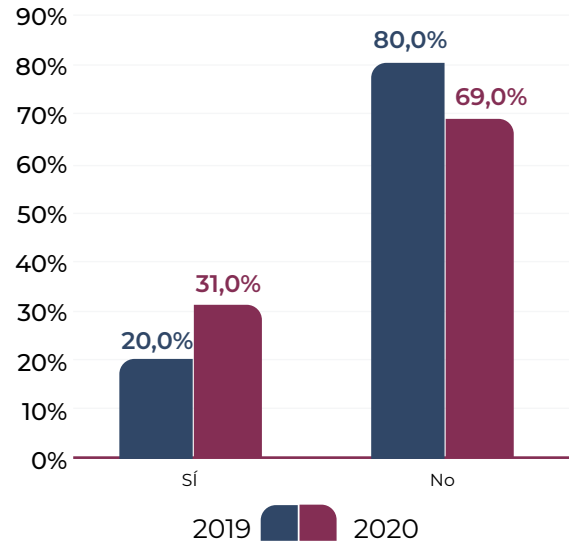


Fuente: Elaboración propia con base en datos del Rancking Par 2019-2020

Otro hallazgo importante tiene que ver con la importancia de incentivar procesos de autodiagnóstico y medición en el sector privado, pues esta es una acción fundamental para motivar acciones conscientes y estratégicas en la ruta hacia la equidad de género. La importancia de esto se debe a que es el paso inicial antes de formular políticas, planes, metas e indicadores de seguimiento y evaluación, sin embargo, esta práctica aún es incipiente en el departamento, lo que resulta en un obstáculo para generar el alcance de la equidad de género en el sector empresarial.

**Es importante incentivar procesos de autodiagnóstico y medición en el sector privado, pues es una acción fundamental para motivar acciones conscientes y estratégicas en la ruta hacia la equidad de género.**

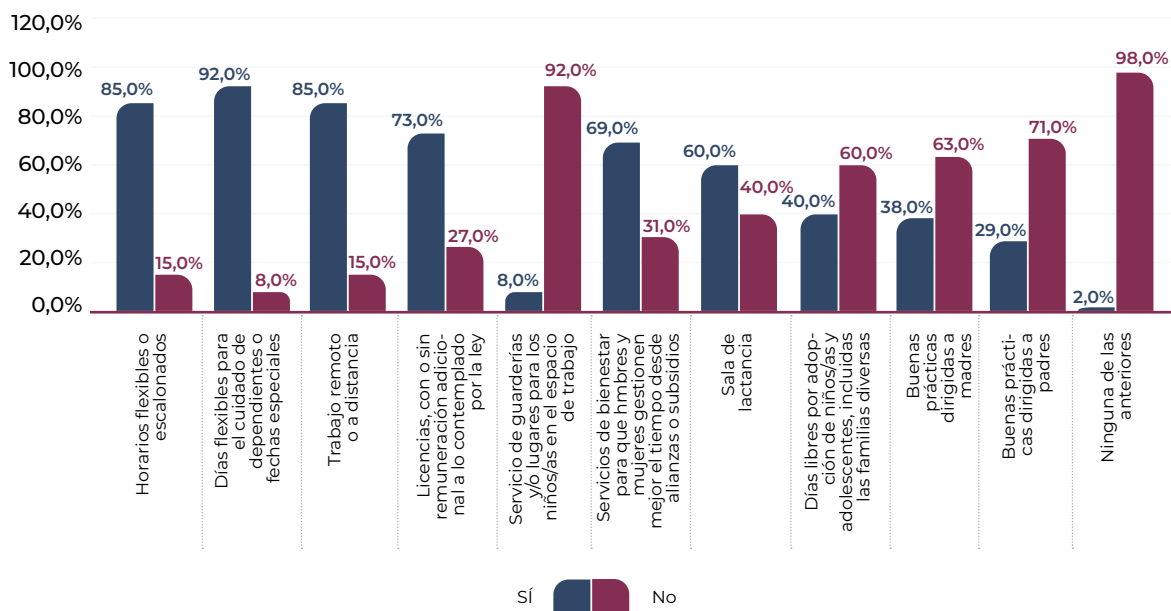
### Realiza un diagnóstico sobre las percepciones sobre equidad de género en la empresa 2019-2020



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Rancking Par 2019-2020

Teniendo esto en mente, se destaca que uno de los puntos donde se encuentran retos importantes para el futuro tiene que ver con el tamaño de las empresas, asunto que también se evidenció en el campo cualitativo realizado por este proyecto, allí las grandes empresas son las que registran mayores avances, siendo las medianas y pequeñas empresas actores sobre los cuales se debe promover el ejercicio de pensar rutas para la equidad de género, de acuerdo con las entrevistas y grupos focales realizados la mayor dificultad en estas empresas es el desconocimiento de procesos de medición y diagnóstico que les permita encaminarse en la ruta por la equidad de género.

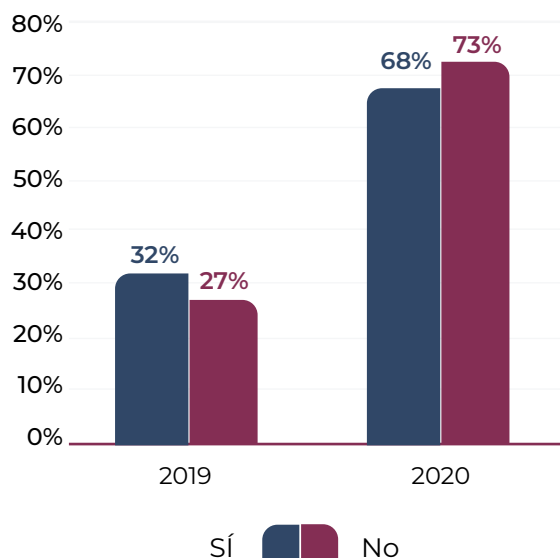
## Servicios ofrecidos enfocados en el balance vida personal - vida laboral 2020



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Rancking Par 2020

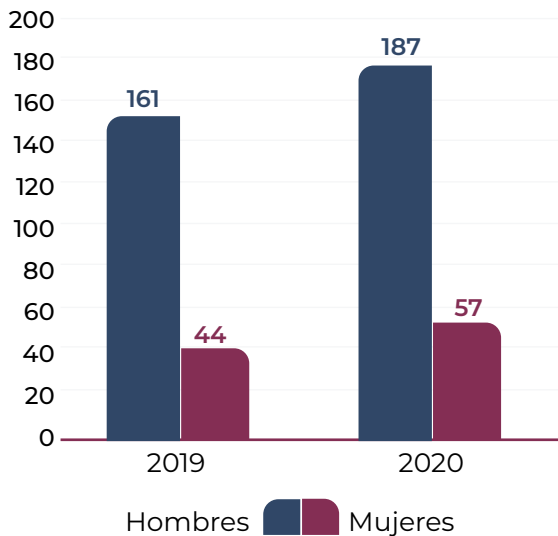
El segundo elemento que evidencia retos significativos es el tema del liderazgo femenino que se traduce en la participación de mujeres en el capital social de la empresa y la ocupación de cargos del nivel directivo. Sin duda, al igual que en los hallazgos analizados para el trabajo de campo de este proyecto resulta necesario pensar este tema en el contexto empresarial antioqueño. Por tanto, se evidencia que aún se mantienen latentes las brechas de género en materia de liderazgo, lo que dificulta también el ascenso de mujeres a puestos de mayor jerarquía. Esto no solo representa un problema para el acceso a oportunidades, sino que también da cuenta de la permanencia de estereotipos de género en las relaciones laborales.

## Mujeres en la mayor autoridad de la empresa 2019-2020



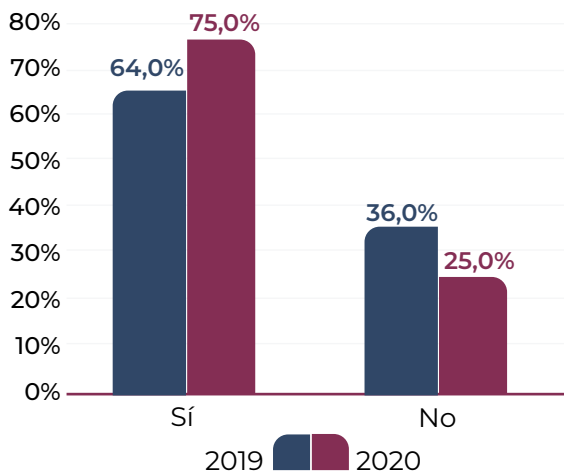
Fuente: Elaboración propia con base en datos del Rancking Par 2019- 2020

### Distribución de hombres y mujeres en la junta directiva 2020-2010



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Rancking Par 2019- 2020

### Procedimiento documentado para la remuneración de los cargos 2019-2020

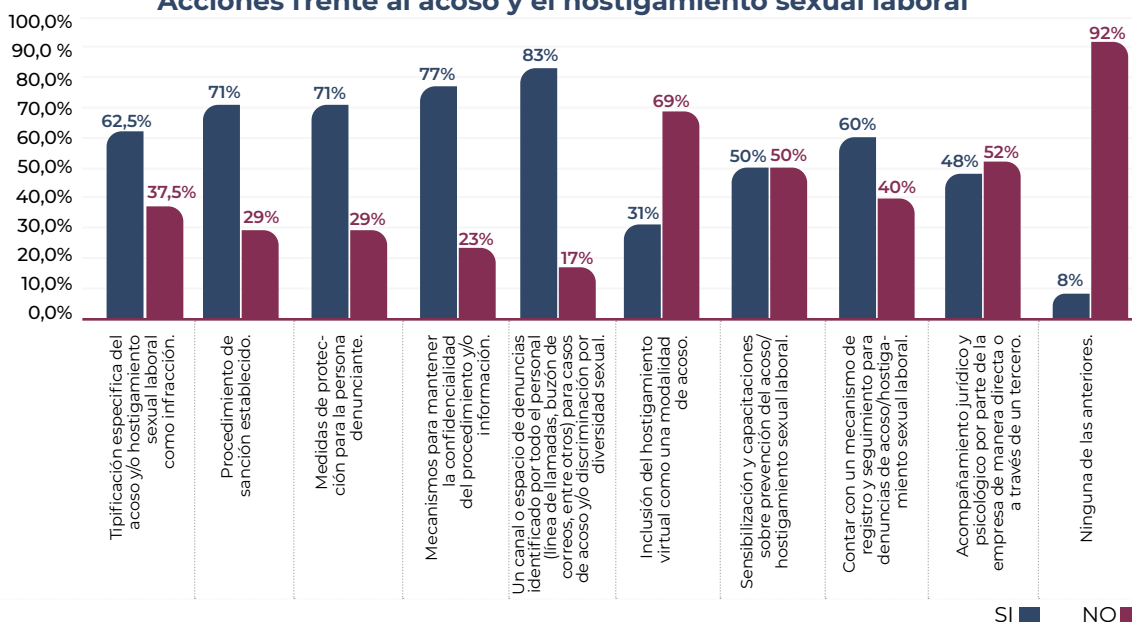


Fuente: Elaboración propia con base en datos del Rancking Par 2019- 2020

El tercer reto que se plantea desde este análisis es la intervención que se debe realizar a sectores tradicionalmente masculinizados tales como construcción; explotación de minas y canteras; agropecuario; transporte y comunicaciones; y electricidad, gas y agua, en estos sectores el porcentaje de participación de las mujeres es reducido en relación con otras actividades económicas.

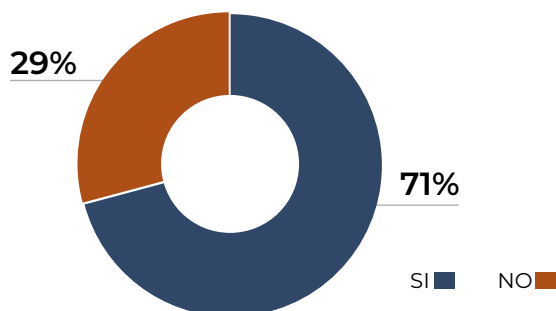
Lo anterior evidencia la importancia de un trabajo focalizado en temas de equidad de género, desarrollando estrategias diferenciadas de acuerdo con el tamaño y sector de las empresas con las que se trabaje, pues dependiendo de estos criterios las rutas de acción serán distintas. Así, es fundamental pensar estrategias para los sectores económicos tradicionalmente masculinizados, como el minero energético y el de construcción, pues en ellos es donde persisten las mayores brechas de género. Igualmente, es fundamental enfatizar en las iniciativas para pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta que la mayoría de las mujeres empleadas se encuentran en este tipo de empresas. Para tener una representación más gráfica de estas conclusiones, a continuación, se presentan algunas de las gráficas que resumen significativamente lo que hasta el momento se ha expuesto.

### Acciones frente al acoso y el hostigamiento sexual laboral



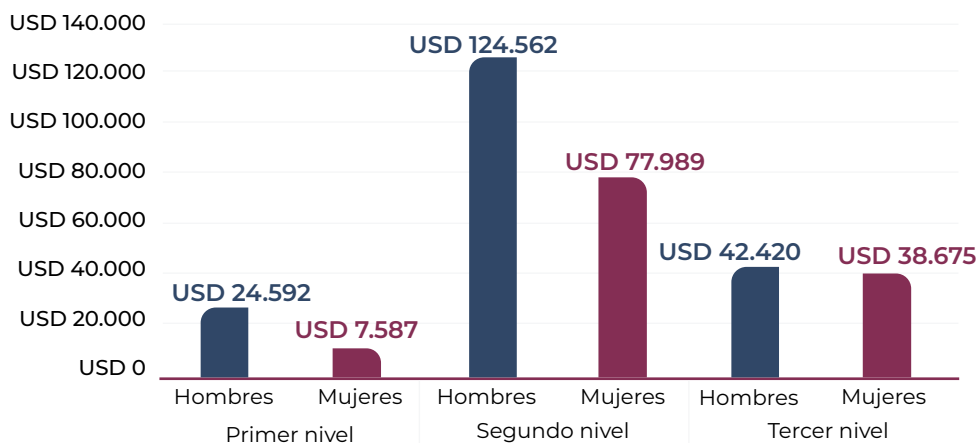
Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ranking Par 2019- 2020

### Porcentaje de empresas que realizan diagnóstico sobre las brechas salariales



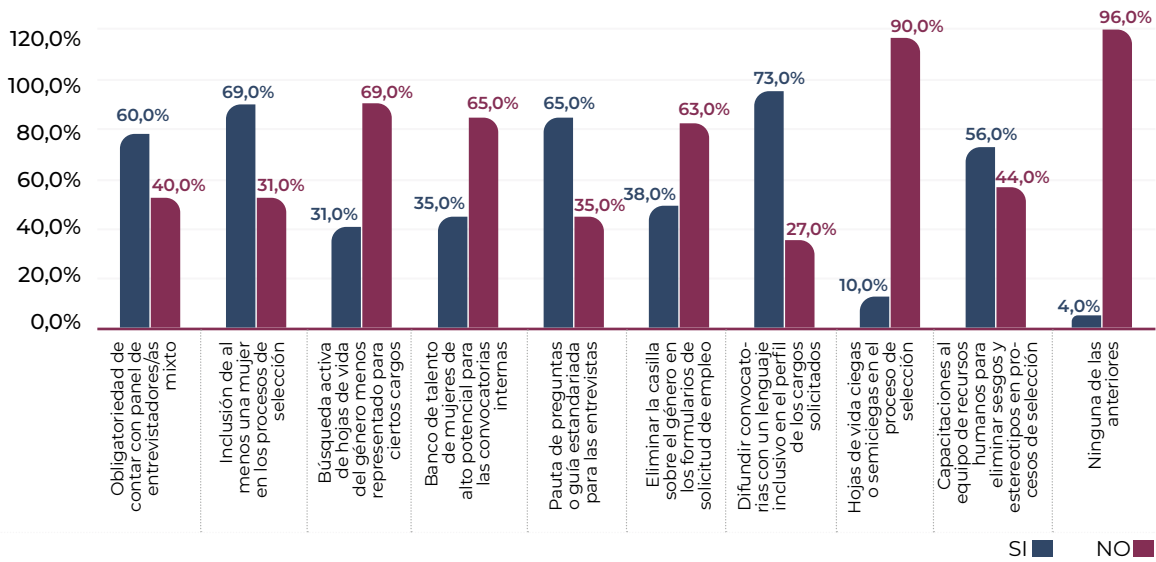
Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ranking Par 2020

### Promedio de salario mensual de hombres y mujeres en dólares



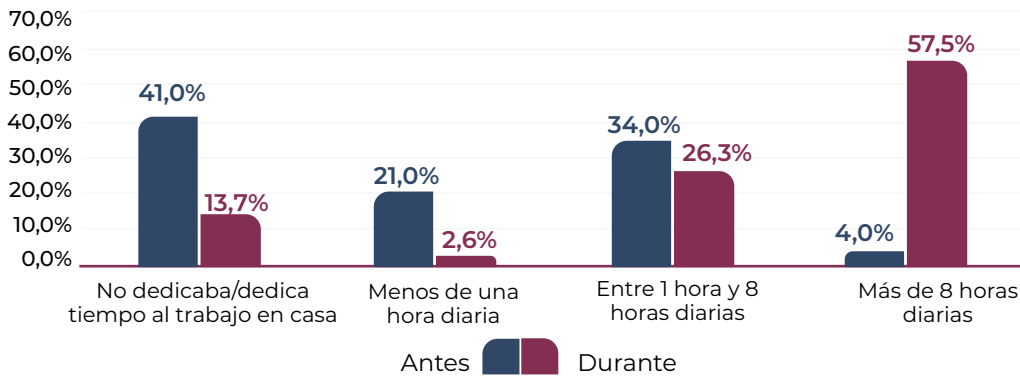
Fuente: Elaboración propia con base en datos del Ranking Par 2020

### Prácticas para eliminar sesgos en los procesos de selección y reclutamiento



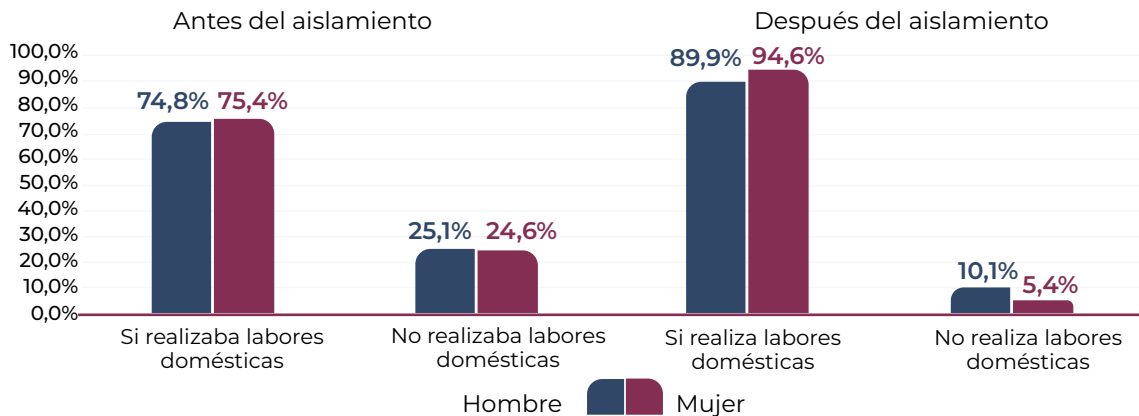
Fuente: Elaboración propia con base en datos del Rancking Par 2019- 2020

### Jornadas laborales desde casa



Tomado de: Encuesta de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Andi & Ministerio del trabajo (2025)

### Labores domésticas antes y después del aislamiento



Tomado de: Encuesta de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Andi & Ministerio del trabajo (2025)

El análisis de información cualitativa realizado a partir de los grupos focales y las entrevistas se relaciona con lo identificado en la línea de base y el análisis de instrumentos existentes. Allí se identificaron una serie de asuntos centrales en relación con la situación de las mujeres en las empresas antioqueñas. A continuación se presentan algunos asuntos abordados en los hallazgos del documento de análisis cualitativo:

Principales asuntos a intervenir	Hallazgos cualitativos relevantes
Panorama general de la equidad de género en el sector empresarial	La mayoría de los participantes de las entrevistas y grupos focales concuerdan en situar el problema de la equidad de género como un asunto no solo de relevancia política, sino también histórica y social que, por tanto, atraviesa a las empresas como actores fundamentales para el desarrollo del país. En esta medida, hablar de equidad de género en las empresas implica preguntarse por las estrategias y acciones con las que el sector privado contribuye a subsanar lo que es una deuda histórica de la sociedad.
Diagnósticos y políticas de equidad de género en las empresas	El escenario ideal es que las empresas puedan contar con los instrumentos y conocimientos específicos para formular una política y un plan para conducir sus acciones en equidad de género. De igual manera, se señala la importancia de crear instancias internas con un presupuesto establecido, de tal forma que estas se encarguen de los temas de género e inclusión. Ello en la medida en que el trabajo de campo advierte que muchas empresas no destinan un presupuesto anual para estos asuntos y, además, no cuentan con comités y grupos internos para el manejo de esta línea. Uno de los principales puntos a trabajar en el caso de las empresas que ya cuentan con políticas en procesos de implementación es la definición de unos indicadores claros que les permitan consolidar sistemas de seguimiento y evaluación de las iniciativas que se ponen en marcha y cómo éstas han generado impactos y resultados
Equilibrio vida personal, laboral y familiar	Uno de los puntos nodales del problema de la desigualdad y las brechas de género a nivel empresarial, es la doble carga laboral y la economía del cuidado. La mayor parte de las empresas entrevistadas coincidieron con la relevancia de estrategias para la conciliación de la vida personal, laboral y familiar, entendiendo que hay una brecha de género muy amplia en el tiempo que se dedica a estas labores. Sin embargo, es preciso señalar que las empresas que centraban su atención en este punto ya tenían una trayectoria significativa y unas rutas definidas en las discusiones sobre la equidad de género.

Liderazgo femenino	Sobre esto es importante mencionar que las empresas que establecen cuotas de género o metas para la representatividad de las mujeres en las juntas directivas suelen ser grandes empresas, por lo cual no se ha constituido como una práctica entre las pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente, se identificó un debate en torno a la pertinencia del establecimiento de cuotas de género, pues hay posturas que ven esta práctica como un paliativo que genera prácticas a partir de la obligación, lo cual no es suficiente para generar impactos a nivel cultural y estructural.
Sectores masculinizados	Se identificaron retos en sectores tradicionalmente masculinizados como la minería y la construcción. Estos sectores cuentan con porcentajes más bajos del promedio en participación y liderazgo femenino. Asimismo, son sectores que precisan la implementación de estrategias diferenciadas, especialmente en temas de formación para el liderazgo y atracción y capacitación de capital humano femenino.
Acoso sexual laboral	Un asunto de gran relevancia para los temas de equidad de género tiene que ver con los protocolos de atención, prevención y sanción del acoso sexual laboral. Sobre este punto concreto se evidenció, en principio, poca participación en torno a esta conversación, pues es un tema álgido y muchas empresas prefieren no tratarlo abiertamente. Sin embargo, se rescata la formulación de estos protocolos por parte de varias empresas de distintos sectores y tamaños, donde muchas hicieron hincapié en la importancia de tener sanciones fuertes y ejemplarizantes

En cuanto a la identificación de las 30 buenas prácticas en equidad de género, se destacan los siguientes hallazgos para las empresas antioqueñas con iniciativas en la materia:

Áreas en las que se identificaron buenas prácticas	Principales Hallazgos
Políticas de equidad de género, diversidad y estructura organizacional	El diseño de políticas empresariales de equidad de género o diversidad e inclusión fue una de las buenas prácticas más recurrentes en el proceso de identificación. Se destacan además empresas que para la implementación de estas políticas han generado cambios en su estructura organizacional a través de la creación de gerencias de género o dependencias encargadas de la implementación de estas políticas.
Comunicaciones	El componente comunicacional con enfoque de género o diversidad fue otra temática en torno a la cual se identificaron buenas prácticas. El diseño de planes de comunicación, manuales, cambios de imagen, miniserias, plataformas digitales y campañas comunicacionales son algunas de las buenas prácticas que incorporan cambios en las políticas comunicacionales de las empresas.



Vida personal, laboral y familiar	Este conjunto de buenas prácticas comprenden estrategias de trabajo flexible, teletrabajo, trabajo por resultados, licencias de paternidad y maternidad, capacitaciones para asumir estas licencias, procesos de formación no solo con los empleados sino también con sus familias,
Procesos de reclutamiento y selección	Algunas empresas con buenas prácticas en equidad de género diseñan manuales y procesos internos para la reducción de sesgos en sus procesos de selección, estas buenas prácticas van desde el diseño y difusión de sus convocatorias y perfiles hasta procedimientos y paso a paso estructurados en el marco de las dependencias encargadas de la gestión del talento humano.
Sectores tradicionalmente masculinizados	Un conjunto de empresas que se destacó en el marco del proceso de identificación de buenas prácticas en equidad de género, fueron aquellas de los sectores de la minería y la construcción. Allí las buenas prácticas se concentran en intervenir aquellos roles que tradicionalmente han sido ocupados por hombres a través de diagnósticos internos, procesos de selección sin sesgos y capacitaciones y mentorías en profesiones que tradicionalmente han sido masculinizadas.
Liderazgo femenino	Las buenas prácticas también se concentraron en promover la ocupación de posiciones de liderazgo en las empresas por parte de las mujeres, incluso la creación de gerencias de género dedicadas a trabajar estos temas en los niveles directivos. Entre estos procesos se destacan las mentorías como una buena práctica exitosa para lograr identificar y formar a mujeres líderes en las empresas, las cuales posteriormente llegan a ocupar cargos directivos.
Procesos de formación, capacitación y transferencia de conocimiento	La implementación de procesos de formación, capacitación y transferencia de conocimiento en asuntos relacionados con la equidad de género reúne un conjunto de buenas prácticas identificadas. Estos procesos en algunos casos también son extensivos a las familias de los colaboradores a través de la implementación de distintas estrategias pedagógicas e informativas.

## Recomendaciones

A continuación, se presentan las principales recomendaciones derivadas de este proceso de investigación, luego de ello se presenta un cuadro resumen con los indicadores para la Alianza Empresarial por la Equidad de Género:

- Desde la Alianza Empresarial por la Equidad de Género resulta necesario continuar año a año con el análisis y actualizaciones de los instrumentos de medición existentes (RUES, Ranking Par y Encuesta de Equidad de Género de la ANDI), promover su diligenciamiento por parte de las empresas y continuar los análisis basados en los informes periódicos que de este instrumento se generen.
- En este sentido desde el trabajo de campo realizado con empresas de estos sectores se evidencia una prevalencia de profesiones masculinizadas en sectores como construcción, minería y desarrollo de software. Una de las recomendaciones generadas a partir de la experiencia de estas empresas consiste en la identificación a través de un diagnóstico de las posiciones o cargos donde ello ocurre y promover procesos de convocatoria, ascensos y capacitaciones para que más mujeres ocupen estas profesiones.
- Un reto importante que se identificó en el nivel de las pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con el trabajo de campo realizado en este proyecto hay mucho interés en empresas de este tamaño por medirse, sin embargo, en muchos casos no conocen las rutas para hacerlo o sienten temor por no tener avances en el marco de un proceso de medición. En ese sentido, desde la Alianza Empresarial

**Se evidencia una prevalencia de profesiones masculinizadas en sectores como construcción, minería y desarrollo de software**

por la Equidad de Género se debe avanzar en promover que más empresas realicen diagnósticos sobre su situación, a través de procesos de transferencia de conocimiento e información sobre cómo medirse desde los instrumentos existentes.

- Hay asuntos puntuales que las empresas deberían tener más en cuenta, como es el caso de diseñar e implementar una política y un plan de acción para la equidad de género, de tal forma que la gestión en estos asuntos esté debidamente planificada y orientada desde la praxis. Asimismo, es fundamental que las empresas avancen en la construcción de un comité para asuntos de género que atienda las demandas y ayude en la implementación de las estrategias diseñadas.
- También es importante que se realicen capacitaciones periódicas en temas sobre equidad de género que sirvan para desmarcar los estereotipos y roles de género al interior de la compañía. Todo lo anterior debe estar incluido en los rubros presupuestales, pues es un asunto que, de implementarse, implica la inversión de recursos.
- Es importante fortalecer los procesos de medición y evaluación a nivel empresarial para ahondar con mayor profundidad en las causas que pueden intervenir en el comportamiento de los datos que se acaban de presentar. De igual forma es preciso indagar en los obstáculos concretos que pueden existir para la permanencia de los techos de cristal. Además, es importante que las empresas incluyan estas mediciones dentro de las políticas de género, con el fin de identificar acciones, monitorear y evaluar estrategias.
- Respecto a las acciones empresariales, se recomienda concentrar recursos en la

**Es importante que se realicen capacitaciones periódicas en temas sobre equidad de género que sirvan para desmarcar los estereotipos y roles de género al interior de la compañía.**

implementación y el desarrollo de talleres, capacitaciones y programas orientados a hombres y mujeres para disminuir las brechas de género al interior de la empresa, entendiendo que desde la pedagogía se construyen acciones de cambio. De igual forma, se recomienda fortalecer prácticas concretas para eliminar sesgos en los procesos de selección, pues se advierten falencias en lo expuesto en dicho punto. Para terminar, es importante comprender y analizar con rigor las causas de las brechas salariales que existen en las empresas, con el fin de identificar y promover soluciones a esta problemática.

- Si bien las empresas reconocen la importancia de la economía del cuidado, falta que este reconocimiento se traduzca en acciones e iniciativas concretas. Este es el caso de los beneficios otorgados al personal que se encuentra en etapa de maternidad o paternidad, así como la inversión presupuestal para las actividades orientadas hacia la equidad de género.

---

“Este estudio fue  
**posible gracias** a la  
**iniciativa de la Alianza**  
**Empresarial** por la  
Equidad de Género y  
**el equipo técnico**  
**de EAFIT”.**

---

