



Entramado

ISSN: 1900-3803

comunicacion.ayc.1@gmail.com

Universidad Libre

Colombia

Marrugo-Salas, Lina

El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa

Entramado, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2016, pp. 108-120

Universidad Libre

Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265447025007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

# El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa\*

Lina Marrugo-Salas

Candidata a doctora por la Universidad de Salamanca, España, en temas de Responsabilidad Social Empresarial y Políticas de Igualdad. Magíster en Gestión con Énfasis en Riesgos Laborales, Universidad de Salamanca, España. Investigadora en formación doctoral de la Universidad de Salamanca - España. linimarrugo@gmail.com – linamarrugo@usal.es

## RESUMEN

En este artículo se analiza el fenómeno del techo de cristal y se presenta un panorama de la proporción de mujeres en los más altos cargos directivos de 76 empresas colombianas que cotizan en bolsa. La investigación fue de carácter documental mediante la recolección, procesamiento y análisis de la información pública disponible. Los resultados muestran la baja participación de las mujeres en dichos puestos de responsabilidad, por lo que se propone aumentar el rol que tienen en las empresas mediante el desarrollo de programas de responsabilidad social.

## PALABRAS CLAVE

Empresas, igualdad de oportunidades, mujer, responsabilidad social, techo de cristal

## CÓDIGOS JEL

M14

## Access of women to decision-making positions in Colombian companies listed

## ABSTRACT

In this article the glass ceiling phenomenon is analyzed and an overview of the proportion of women at the senior management of 76 Colombian companies listed occurs. The research was documentary by collecting, processing and analysis of publicly available information. The results show very low participation of women in such positions of responsibility so it is proposed to increase the role that enterprises by developing social responsibility programs.

## KEYWORDS

Companies, equal opportunities, women, social responsibility, glass ceiling

## JEL CLASSIFICATION

M14

Recibido: 19/03/2015 Aceptado: 05/11/2015

\* Este documento presenta parte de los resultados sobre el tema de investigación correspondiente a la formación doctoral de la autora, su tesis se está desarrollando sobre la responsabilidad social empresarial y su relación con el principio de igualdad en el ámbito laboral.

<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23104> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Cómo citar este artículo: MARRUGO-SALAS, Lina. El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. En: Entramado. Enero - Junio, 2016. vol.12, no. 1, p. 108-120, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23104>

## Acesso das mulheres a cargos de decisão em empresas colombianas listadas

### RESUMO

Este artigo descreve o fenômeno do teto de vidro é analisado e uma visão geral da proporção de mulheres nos mais altos responsáveis da 76 empresas colombianas listadas presentes. A pesquisa foi documental através da recolha, processamento e análise de informações publicamente disponíveis. Os resultados mostram a baixa participação das mulheres em tais posições, por isso propõe-se aumentar o papel que desempenham no mundo dos negócios através do desenvolvimento de programas de responsabilidade social.

### PALAVRAS-CHAVE

Empresas, igualdade de oportunidades, mulheres, responsabilidade social, teto de vidro

### CLASSIFICAÇÕES JEL

M14

### Planteamiento introductorio del problema

Es evidente que en las últimas décadas ha aumentado la participación de la mujer en el mercado de trabajo (The World Bank, 2011, p. 3), así como el fortalecimiento jurídico en este ámbito a nivel internacional, lo que ha favorecido la tan anhelada igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación. Justamente, la Organización Internacional del Trabajo [OIT] en su penúltimo informe global resaltó como uno de los aspectos positivos el aumento de la legislación y de las iniciativas institucionales en cuanto a tendencias mundiales en materia de discriminación en el empleo; en este sentido, cita la referida institución “aunque el clima mundial no lo propicie, las leyes relativas a la igualdad y a la no discriminación en el trabajo contemplan un conjunto cada vez más amplio de motivos de discriminación y estipulan una protección más completa” (OIT, 2011, p. 10-11).

Sin embargo, a pesar de los progresos, la incorporación de la mujer a puestos de toma de decisiones no sigue al mismo ritmo, situación que se vé reflejada en los sectores privado y público. En el primer caso, observando quiénes son las cabezas visibles de las grandes empresas y ocupan los cargos de alta dirección, o, cuáles son los miembros de las juntas directivas o consejos de administración de empresas cotizadas; en el segundo caso, la proporción de funcionarios pertenecientes a las tres ramas del poder público, principalmente en el ejecutivo o en cargos de elección democrática.

Muestra de ello, y en referencia al sector público, la Organización de Naciones Unidas [ONU] afirmó que si bien los avances en la participación política de las mujeres siguen siendo muy positivos en todo el mundo “los techos de cristal continúan firmes para las mujeres en los niveles más altos” (ONU Women, 2014); de aquí que el mapa Women

in Politics 2014, estudio sobre quién desempeña el más alto cargo político a nivel mundial, específicamente de 152 estados, demuestre dicha situación al confirmar que solo un 5,9% están ocupados por mujeres.

Con respecto a la presencia de mujeres en los parlamentos, las cifras tampoco son muy alentadoras pues el promedio mundial ronda aproximadamente el 22%, de hecho, para hacernos una idea de lo que sucede en Colombia la proporción de mujeres en cargos ministeriales es del 31,3% y en los parlamentos del 12,1% (ONU Women, 2014).

En referencia al sector privado, un estudio reciente de la prestigiosa revista Harvard Business Review elaborado por Hansen, Ibarra, & Peyer (2015) mostró cuáles eran los mejores cien CEOs de empresas con excelente desempeño a nivel mundial, es decir, quién ocupa el cargo más alto en las destacadas empresas multinacionales y, solo un 2% de mujeres estaban en esa lista versus el 98% de hombres. De este modo, se evidencia en un primer acercamiento cuán difícil es el acceso de directivas mujeres a cargos tan importantes.

Ahora bien, no se puede desconocer el vínculo que tiene esta situación con la formación educativa, conforme a ello, hoy en día es notable ver una mayor accesibilidad de la mujer en los diferentes niveles educativos, principalmente en lo referente a la educación superior, lo cual debería vaticinar una mayor participación de la mujer no solo en el ámbito laboral, sino también a futuro en otros aspectos sociales tales como el acceso a la salud, a la educación, a la política, entre otras.

No hay que olvidar el carácter histórico de esta situación, pues en el pasado, los hombres eran quienes accedían a los estudios de educación superior como parte de su integración exitosa a la esfera pública y al reconocimiento social,

mientras que las mujeres eran relegadas y asignadas a las tareas propias del hogar. No obstante, en las últimas décadas, se ha conseguido cambiar estos procesos históricos de exclusión en la formación académica al incrementarse la participación de la mujer en el ámbito educativo (Cfr. The World Bank, 2011)

Al tenor de lo anterior, es preciso destacar el interés creciente por parte de la sociedad en general sobre la participación de las mujeres en la alta dirección, en los consejos de administración y en las demás posiciones de liderazgo empresarial (Gabaldón, 2013), no sólo desde la perspectiva ética y moral sino también desde la óptica de la eficiencia empresarial.

Ciertamente, las altas posiciones juegan un papel fundamental en las decisiones empresariales, es por ello que como garantía de este objetivo, se demande hoy en día y se considere un aspecto tan importante como lo es la diversidad, asociada en la mayoría de los casos a aspectos relacionados con la igualdad de género en el trabajo. La justificación principal de esta creciente demanda radica en un entorno económico fluctuante, con un constante aumento de exigencias por diversos grupos de interés por lo que las personas pasan a convertirse en el valor diferencial de las compañías.

La realidad colombiana no es ajena a todos estos escenarios planteados, cabe por ello la realización de un diagnóstico sobre la presencia femenina en los altos cargos empresariales, por lo que el presente texto tendrá como objetivo evidenciar a partir de datos cuantitativos cuál es la proporción actual de mujeres en cargos de tomas de decisiones, es decir, las que hacen parte del mayor órgano decisivo; para estos efectos las juntas directivas, aunque para ello, el enfoque se realizará en el sector privado colombiano, por lo que se tomará como base de la investigación las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia, acudiendo a la información publicada en los reportes de gestión y/o de responsabilidad social al cierre del año 2013.

A partir del análisis de los diferentes resultados estadísticos, cabe insistir en la importancia de involucrar a los diferentes actores sociales para trabajar permanentemente en el logro de la igualdad de oportunidades, por lo que es justo en primera medida, incentivar el desarrollo de un aspecto en el que ya han comenzado a trabajar las organizaciones e incluso los gobiernos a nivel internacional, se trata de la Responsabilidad Social Empresarial [RSE].

Es por ello que Sanz (2012) plantea que para conseguir el objetivo de la igualdad efectiva de hombres y mujeres en las relaciones de trabajo, además de la normativa y políticas comunitarias se necesita la conquista de otros dos propósitos adicionales de primordial relevancia, uno de ellos la RSE.

En consecuencia, el Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social propuso un acercamiento conceptual de este término; al respecto planteó que la RSE: “supone prácticas de diálogo y compromiso de la compañía con todos los públicos a ella ligados, a partir de una relación ética y transparente” (2013); conforme a esta acepción uno de esos públicos también llamados stakeholders son los trabajadores y los directivos.

Por otra parte, así como entidades internacionales como la Unión Europea<sup>1</sup> han contribuido con acciones importantes en este ámbito, será indispensable la implementación de políticas públicas a favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en nuestro país, para ello se sugiere posteriormente el fortalecimiento de la legislación con miras a la búsqueda de la igualdad efectiva y real de género en todos los aspectos que conciernen al ámbito laboral, independientemente de si es en el sector público o en el privado.

Para abordar esta cuestión, se realizará un acercamiento doctrinal en el cual se enunciarán los diferentes obstáculos a los cuales se ven enfrentadas las mujeres a nivel laboral; después, se analizará la situación actual a nivel mundial de la presencia femenina en cargos de alta dirección, complementado con el análisis del último informe mundial de la OIT.

A continuación se presenta un análisis de los resultados de la investigación, en el cual se abordan unas líneas de acción y el papel de la RSE en este ámbito, por lo que a través de determinados documentos de carácter internacional se expresa la necesidad de hacer mayor hincapié en la creación de políticas transversales de género y atención específica a las mujeres en el mercado de trabajo.

## I. El fenómeno de la discriminación en el trabajo

Es un hecho que las mujeres han tenido muchas más dificultades y obstáculos para insertarse y permanecer en el mercado laboral, este fenómeno, según Sanz (2012), se debe a dos razones principales, ambas vinculadas a los llamados estereotipos de género, “los cuales son una serie de ideas impuestas, simplificadas pero fuertemente asumidas sobre las características, aptitudes y actitudes de las mujeres y los hombres” (Velasco, Montilla y Montero, 2010, p. 22). Dicho esto, la primera razón parte del rígido papel predeterminado que en la sociedad les ha sido asignado como madres, cuidadoras y esposas; la segunda razón se refiere a los prejuicios aún mantenidos por los empresarios, al parecer se tiende a considerarlas menos productivas, y por tanto menos rentables para las empresas. En este punto, cabe

señalar que el término “empresario” corresponde al sector empresarial, y no solo serían aquellos del género masculino, sino también del género femenino, puesto que el asunto de la discriminación en el trabajo es un fenómeno que se sostiene en parte por los estereotipos equivocados de nuestra sociedad.

La cuestión, en el fondo, es que las mujeres terminan encontrándose con un muro denominado “techo de cristal”, que según Mateos, Gimeno, & Escot (2010) consiste en una barrera ficticia difícil de traspasar que impide el avance en su carrera laboral y profesional, lo cual, se debe nuevamente a la presunción sobre la capacidad de las mujeres para desempeñar estos cargos, principalmente los de mayor responsabilidad, lo que conlleva que éstas sean infravaloradas en muchos casos. Asimismo, se observa la situación en la cual muchas mujeres no cumplen con el perfil requerido, desencadenante del escenario anterior, pues dentro de las exigencias se encuentra el demostrar una experiencia elevada, práctica que no es posible tener debido a los aspectos planteados y al vínculo más estrecho que las mujeres tienen con las responsabilidades familiares.

Además, otro contexto identificado se da en que a pesar de que éstas cuenten con altos niveles de formación y sean fuentes potenciales para el crecimiento en la organización, deban renunciar a la promoción profesional debido, entre otros motivos, a una mayor exigencia de responsabilidades y por consiguiente, una menor flexibilidad en los puestos de trabajo directivo, lo cual termina por ser incompatible.

Es por ello, que para la compatibilización de estos asuntos la empresa juega un rol clave, se habla de la implementación de medidas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar en las empresas, no hay que olvidar que este aspecto es desconocido en la mayoría de las organizaciones y que en general se encuentra este tipo de prácticas en empresas de mayor tamaño, asimismo depende también de una mayor concienciación por parte de las personas sobre aspectos como la corresponsabilidad, por lo que también será importante la sensibilización en materia de igualdad de oportunidades por parte del gobierno.

Así las cosas, se trata de que exista una “...asunción equitativa, por parte de hombres y mujeres, de las responsabilidades, derechos, deberes y oportunidades asociados al ámbito de lo doméstico, la familia y los cuidados” (Instituto de la mujer, 2010, p. 15).

Si bien se han analizado aspectos muy generales que han podido justificar el por qué a las mujeres les resulta mucho más difícil acceder a cargos superiores, hace falta traer a colación tres hechos que según un estudio de Chinchilla, León, Torres, & Canela (2006) se deben tener en cuenta al

momento de analizar la trayectoria profesional de las mujeres directivas. Los dos primeros señalados como frenos tienen que ver, por una parte, con el conflicto entre la familia y el trabajo, situación repetitiva como se ha observado en el presente texto, aunado al hecho que las mujeres suelen manifestar que compañeros de trabajo y jefes no son comprensivos con la prioridad dada a sus responsabilidades familiares, paralelamente la existencia de una doble jornada de trabajo, solo que esta vez es al llegar a su hogar. La otra parte tiene que ver con los obstáculos que se encuentran a la hora de desarrollarse profesionalmente, principalmente resaltan la falta de apoyo por parte de los superiores y la confianza en sí mismas. El último y tercer aspecto denominado impulsores, puede favorecer el desarrollo profesional de las mujeres, dentro de los cuales se consideran la formación y la personalidad.

Pero hay más, pues otro contexto a considerar se halla en la elección de futuros candidatos a cargos de toma de decisiones, en este supuesto, no se realiza por concurso de méritos, puesto que se escogen entre un grupo pequeño de candidatos, donde éstos se conocen o tienen cierto nivel de confianza, lo que termina incrementando la discriminación por razón de género, hecho que en todo caso puede ir en contra del logro de objetivos de la propia organización y por consiguiente, hace más difícil la integración de personas con mejores capacidades independientemente de su sexo.

De hecho, Mateos, Gimeno, & Escot (2010) expusieron la problemática de la discriminación por preferencias asociada a la existencia de clichés sociales por parte de aquellos encargados del nombramiento de altos cargos, arguyendo que esto supone un claro costo económico para las compañías pues al incluir estos criterios de contratación, la empresa estaría renunciando a escoger los mejores preparados para un puesto, independientemente de su sexo. En este punto los autores sugirieron que esta situación puede verse reducida, si se incentiva a las organizaciones al diseño de mejores prácticas de buen gobierno que en todo caso deben ser lideradas por los organismos reguladores, no solo a nivel internacional sino también local. Ahora bien, a pesar que la promoción de la igualdad de género en el trabajo es un asunto de derechos humanos, se trata en el fondo de establecer una relación positiva entre la diversidad -influencia femenina en la alta dirección- y la creación de valor en las compañías.

No en vano, para Del Brio & Del Brio (2009) una mayor presencia femenina en los cargos de toma de decisiones ha traído como consecuencia el aumento de ventajas competitivas en cuanto a la reputación, la dirección estratégica y una visión mucho más global. En efecto, para los autores las empresas que buscan mas proyección al futuro -es decir, aquellas que dentro de sus objetivos estratégicos incluyen

aspectos como la innovación y una mayor creatividad- parecen estar más receptivas a la hora de nombrar mujeres en sus consejos (2009).

Asimismo, Burgess & Tharenou (2002) defendieron dicha teoría al exponer que las mujeres aportan características diferenciales a los consejos de administración, pues dicha presencia aumenta el debate por diferencias de opinión, lo que se traduce en la toma de decisiones más beneficiosas para las empresas, asimismo produce la atracción de otras mujeres por considerarse ejemplos a seguir dentro de la organización.

No es de extrañar, entonces, que existan evidencias de esta relación positiva incluso con los resultados financieros, pues un estudio de Catalyst (2004) reveló que aquellas empresas con representación de mujeres en cargos directivos ofrecían a sus accionistas una rentabilidad total mayor que las empresas con menor representación de mujeres en dichos puestos. Y no fue el único, un estudio de McKinsey & Company (Desvaux, Devillard-Hoellinger & Baumgarten, 2007) corroboró la relación existente entre los resultados económicos y el número de mujeres en cargos de toma de decisiones, solo que esta vez fueron empresas europeas que cotizaban en bolsa. La investigación determinó que con mayor presencia femenina en sus equipos de dirección, hubo no solo un incremento del precio de las acciones entre 2005 y 2007, sino que además había sido un 17% superior. De forma posterior, Catalyst (2011) en otro informe evidenció que aquellas empresas que contaban con presencia femenina en altos cargos directivos eran casi un 16% más rentables que el resto, incluso obtenían una rentabilidad sobre el capital invertido de un 26% superior comparado con las demás.

De hecho, Gómez (2012), analizando el estilo de liderazgo de las mujeres, basándose en estudios especializados y diversos informes de grandes consultoras, destacó que dichos resultados se deben a que las mujeres que ocupan altos cargos son más eficientes y prudentes, gestionan mejor el riesgo, hacen seguimientos más individualizados de los empleados, establecen cauces de comunicación más directos y eficientes y adoptan decisiones más democráticas .

A manera de conclusión preliminar, es preciso afirmar que ya no se puede evadir el hecho de que la presencia femenina en la dirección estratégica resulta de vital importancia para la sostenibilidad de las organizaciones, y es que en definitiva tal y como lo señaló la ONU “las decisiones tomadas en empresas privadas así como las estrategias pueden tener impactos en las oportunidades de empleo y ascenso laboral de las mujeres” (2013, p. 33-35).

## 2. Las estadísticas hablan

### 2.1. El informe de la OIT

Con la publicación, a comienzos de 2015, del informe mundial “La mujer en la gestión empresarial, cobrando impulso”, el principal objetivo de la OIT radicó en exponer los distintos beneficios que pueden obtener las empresas que no sólo reconocen sino que a la vez promueven y aprovechan el talento y las competencias de las mujeres, específicamente en el ámbito laboral, teniendo en cuenta que aparte de considerarse justa la decisión en definitiva es sabia.

A pesar de la superación de diferentes obstáculos por parte de las mujeres durante las últimas décadas, la OIT destacó que para desempeñar el más alto cargo directivo o ser parte de los consejos de administración, hay un considerable camino por recorrer además de ser una situación compleja. Sin embargo, indicó que “las mujeres que son nombradas en los cargos más altos atraen la atención de los medios de comunicación y aparecen así nuevos arquetipos” (OIT, 2015, p. 3).

El informe además enumeró como uno de los grandes retos el aumento de la proporción de mujeres, en las grandes y medianas empresas principalmente nacionales, puesto que multinacionales ya lo tienen dentro de sus requerimientos. En este sentido, subrayó que se necesita de un mayor acompañamiento por parte de diversas entidades, es decir, una mayor participación e integración que vaya en la búsqueda de herramientas reales para poder promover la igualdad efectiva y como consecuencia una mayor competitividad de estas organizaciones.

Otro de los retos radica en una mayor investigación en este ámbito, puesto que una de las barreras encontradas en la elaboración del informe fue que en algunos países “prácticamente no existían datos sobre la mujer en la gestión empresarial del sector privado” (OIT, 2015, p. 3), de lo que aquí se trata es de confirmar la colaboración conjunta entre empresa, universidad y administración pública, primero para la obtención de datos que sean uniformes, veraces y en constante actualización; para de esta manera a partir de los resultados logrados trabajar simultáneamente en mecanismos que permitan el aumento de la participación de la mujer en las grandes decisiones económicas.

Pero hay más, la OIT estableció la relación directa existente entre el tamaño de las empresas y la obtención de un alto cargo, pues determinó que cuanto más grande sean, “más complicado será para una mujer ocupar el cargo de ejecutiva máxima”. De hecho, se observa en el ámbito internacional, actualmente, de las mujeres que ocupan el cargo de

CEO de las mayores empresas que hacen parte de la Lista Fortune en Estados Unidos, corresponden a un 4% para 2013 y un 4.8% para 2014 de la Lista Fortune 500 (Catalyst, 2014)

Y es que las cifras siguen avalando esta teoría pues el informe logró demostrar que en promedio menos del 5% de los directivos de las principales empresas del mundo son mujeres, esta información se puede corroborar en la Tabla I que contiene la proporción ordenada de mayor a menor de las directoras generales en las empresas que cotizan en catorce bolsas de valores a nivel mundial.

Es interesante observar que en dicha Tabla las bolsas asiáticas sean quienes lideren el listado, por ello no es de extrañar el notable crecimiento de dichas economías en los últimos años, contrariamente de otras economías con una percepción histórica más social y de fuerte respeto por derechos fundamentales como por ejemplo la francesa, no dispongan de mujeres en el mayor cargo que implique toma de decisiones.

Es bien sabido la existencia de argumentos en la doctrina que buscan favorecer una mayor participación de la mujer en la gestión empresarial; sólo por resaltar alguno, la incidencia en los resultados operacionales de las compañías. Pero aunque se han hecho importantes investigaciones relacionadas con el equilibrio de género que debe existir en los principales cargos directivos de la empresa, el informe aclaró que “establecer vínculos causales sigue siendo difícil” (OIT, 2015, p. 11).

El informe además destacó el esfuerzo realizado por varios países en fomentar la participación de las mujeres en los

Tabla I.

Porcentaje de directoras generales en las bolsas de valores a nivel mundial.

Bolsa	Porcentaje
China	5,6
NZX 100 Nueva Zelanda	5,0
US Fortune 500	4,8
SGX Singapur	4,6
OCDE	<5,0
BSE 100 India y FTSE 100 Reino Unido	4,0
JSE Sudáfrica	3,6
México Expansión 100 y ASX 200 Australia	3,0
Unión Europea	2,8
Latin 500	1,8
CAC 40 Francia y DAX 30 Alemania	0,0

Fuente: Elaboración propia, basada en OIT (2015).

más altos cargos de tomas de decisiones, principalmente en las juntas directivas; precisamente destacan países europeos como Suecia, Noruega, Reino Unido y Finlandia donde la presencia obtenida fue en promedio mayor a un 20% según informe publicado en 2014 por Catalyst.

Ahora bien, después de lo anterior conviene explorar de igual manera si las mujeres que acceden a estos cargos pueden dirigir la junta directiva, es decir, la presidan, en este sentido, el informe concluyó al constatar varias fuentes que existe un número muy reducido, sin embargo, según su propia encuesta de empresas solo el 13% de las juntas directivas eran lideradas por una mujer.

Otro aspecto importante citado por el informe y que requiere un análisis más profundo consiste en la concentración de las mujeres en determinados tipos de actividades de gestión empresarial lo que es bien llamado segregación por género en las ocupaciones empresariales. En realidad, la tendencia muestra que las funciones gerenciales desempeñadas por las mujeres se encuentran principalmente en áreas como recursos humanos, relaciones públicas, comunicaciones, finanzas y administración por lo que concluye que debido a esto “solo puedan ascender hasta un cierto punto en la jerarquía organizacional” (OIT, 2015, p. 22), por lo que aquí juega un papel crucial la experiencia.

Sin embargo, a pesar de todo lo anterior la OIT afirmó que el número de mujeres en cargos directivos se está acrecentando gradualmente, aunque con ciertas disparidades y diferencias entre regiones. El informe indicó que es necesario la presencia de un número mayor de mujeres en cargos anteriores como por ejemplo directivos medios para que se conviertan en posibles candidatas para los cargos de presidente o director general de una compañía y derrumbar así los techos de cristal.

Eso sí, a nivel educativo y sobre todo en títulos de educación superior, según el informe las mujeres sobrepasan significativamente a los hombres principalmente en los estudios de pregrado, lo que no sucede de igual manera nuevamente con los más altos niveles educativos tales como doctorado y posdoctorado, por ejemplo, referenciando a la UNESCO en la mayoría de los países los hombres cuentan “con casi un 55% del total de diplomas de doctorado y el 71% de los investigadores” (OIT, 2015, p. 91)

Como conclusión preliminar de lo hasta ahora planteado, es un hecho que uno de los factores que ha ayudado a incrementar la presencia femenina durante los últimos años en el gobierno corporativo, según Del Brío & Del Brío “no parece ser un gesto voluntario... ha surgido como una adaptación a las nuevas recomendaciones que llegan desde los organismos supervisores de los mercados” (2009, p. 113)

115), precisamente una de ellas, el aumento de las llamadas cuotas y acciones positivas en varios países (ONU Mujeres, 2013, p. 35)

En este sentido, hay que tener presente que según la OIT (2015) muchas mujeres no desean un trato especial, o la imposición obligatoria a las empresas de cupos; en definitiva buscan soluciones flexibles para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, entendiendo que de esta manera puedan acceder a cargos superiores y unas mejores condiciones, todo ello a través de diversas medidas implementadas por las empresas.

## 2.2. Pero... ¿qué pasa con Colombia?

Para saber cómo es la realidad de las mujeres en nuestro país, es preciso abordar lo más básico, es decir, comenzar por conocer los datos generales de género en el mercado de trabajo por lo que en concordancia con nuestra investigación, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014-a) las mujeres representaban en el último trimestre de 2013 un 50,7 % de la población total en Colombia; con respecto al mercado de trabajo por sexo, de la población que se encontraba ocupada en ese mismo periodo, un 58,4% correspondía a los hombres mientras que un 41,6% a las mujeres (Ver Tabla 2).

De la población en situación de desempleo, un 41,4% correspondía a las mujeres y el 58,6% restante a los hombres. Del total de la población económicamente activa [PEA] -aquellas personas en edad de trabajar, que trabajan o están buscando empleo-, del género femenino, un 25,8% contaba con un título de educación superior, mientras que del género masculino solo un 16,7% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014b).

Un primer análisis que se puede extraer de los resultados de dichos indicadores, es que aunque las mujeres son más en nuestro país, los hombres tienen una mayor tasa de ocupación mientras que las mujeres, de desempleo. En cuanto a la educación superior, hay una mayor proporción

Tabla 2.

Datos estadísticos de género en Colombia.

IV 2013 (en miles de personas)		
Población total PT = (45.970)	50,7%	49,3%
Población ocupada O = (21.758)	41,6%	58,4%
Población desocupada D = (1952)	41,4%	58,6%
PEA / Educación Superior = (23.710)	25,8%	16,7%

Fuente: Elaboración propia, basada en DANE (2014b)

de mujeres profesionales en comparación con los hombres, situación que llama la atención pues evidentemente no se traslada a las cifras de empleabilidad.

También es preciso conocer el comportamiento de la presencia femenina en lo más alto de la cúspide empresarial, es decir, en la junta directiva de las empresas colombianas más representativas. Para estos efectos, se debe establecer cuál es el porcentaje de mujeres del total de los miembros de este órgano, lo que como ya se ha planteado corresponde al objeto de la investigación, por lo cual se toma como referencia, dos estudios realizados previamente (Véase Tabla 3) que sirviese para contrastar los resultados de la investigación. Entonces, realizando un primer acercamiento para conocer dicho comportamiento, en Colombia solo un 9% de los miembros de las juntas directivas de las empresas eran mujeres (Idrovo, 2012).

### Descripción, metodología y resultados del estudio

A la fecha de inicio de la investigación, la información pública disponible en las páginas web de las empresas seleccionadas (véase Anexo 1) y en sus informes de gestión o, de responsabilidad social corporativa, estaba actualizada hasta el año 2013, por lo que este fue el año de evaluación. La investigación fue de carácter documental, orientada a la localización, registro, procesamiento, análisis e interpretación de información proveniente de fuentes secundarias (Galeano, 2004), pues se obtuvo los datos de un listado de 76 organizaciones emisoras en la Bolsa de Valores de Colombia procedentes de diversos sectores de la economía clasificadas según aparece en la Tabla 4, pág. 115. Asimismo, a efectos de conocer el género de los miembros de las juntas directivas de dichas empresas solo se tuvo en cuenta a los miembros principales, no se contó a los suplentes.

Los resultados obtenidos se pueden observar en la Figura 1 (pág. 115), del total de los miembros de las juntas directivas de las 76 empresas evaluadas, sólo un 9% corresponde al género femenino, es decir, 45 mujeres a diferencia de un 91% que equivale al género masculino, es decir, 446 hombres. Una primera conclusión al respecto es que evidentemente, al igual que los resultados proporcionados por

Tabla 3.

Estudios del porcentaje de mujeres en juntas directivas.

Estudio	Base de Empresas	% Mujeres	Año
Centro de Investigación INALDE BS	100 más grandes del país según Revista Semana	9%	2012
McKinsey & Unilever	30 empresas	9%	2013

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

Empresas que cotizan en la BVC por sector.

Tipo de Empresa	#	%
Industrial	44	58%
Servicios	8	11%
Inversiones	6	8%
Financiero	12	16%
Público	5	7%
Comercial	1	1%
Total	76	100%

Fuente: Elaboración propia

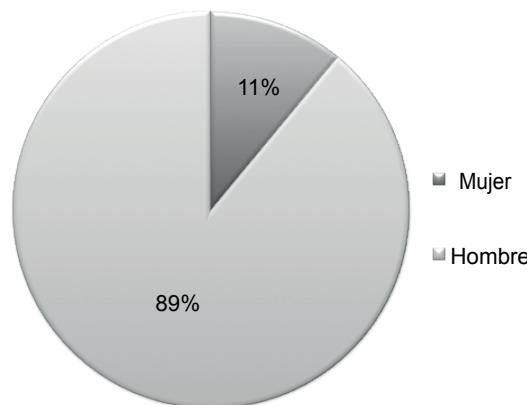
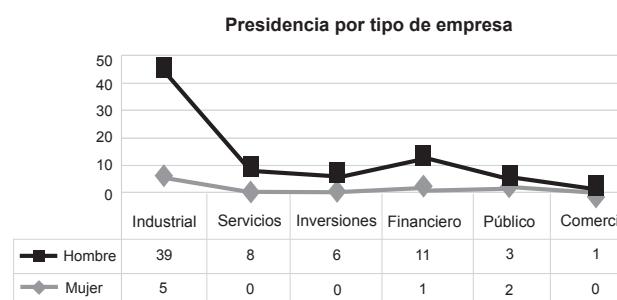
Figura 1. Porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección.  
Fuente: Elaboración propia.

las investigaciones hechas unos años atrás (Idrovo, 2012) el porcentaje continúa intacto.

De igual manera, conviene analizar también cuántas mujeres ocupan el más alto cargo ejecutivo en la empresa -llámese Presidente, Gerente General, CEO o Director-; como se puede observar en la Figura 2, ocurre una situación muy similar a la anterior, de las 76 empresas evaluadas solo 8 mujeres ocupan este cargo, es decir, un 11% de las empresas analizadas tienen a una mujer dirigiendo la organización, a diferencia del 89% restante es decir, 68 hombres ocupan dicho cargo, lo que nos muestra que en principio, ese porcentaje de mujeres aunque bajo ha logrado derrumbar el techo de cristal y que esas compañías han depositado su confianza en ellas para llevar el timón de su barco.

A partir de los datos observados en las Figuras 1 y 2, se hace necesario analizar la participación de las mujeres por tipo de empresa para ver en cuáles se encuentran mayores

Porcentaje (%) de mujeres en presidencia

Figura 2. Porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección.  
Fuente: Elaboración propia.Figura 3. Comparativa por género en el cargo de presidente.  
Fuente: Elaboración propia

oportunidades para las mismas; en la Figura 3, se evidencia dicha distribución.

Se puede concluir que de los seis sectores a los que pertenecen las empresas analizadas, tres de ellos no tienen a ninguna mujer en el más alto cargo ejecutivo, es decir, que los sectores económicos -servicios, inversiones y comercialización- son liderados por el género masculino lo que significa que a las mujeres les es más difícil derrumbar el techo de cristal en este tipo de empresas, lo que debería generar una primera alerta para combatir la discriminación en dichos sectores.

A diferencia del sector industrial, en donde hay más inclusión femenina en el más alto cargo ejecutivo, es decir, un 11% de estas empresas son lideradas por mujeres, lo que parecería en principio ser contradictorio, teniendo en cuenta que las carreras profesionales industriales son estudiadas mayoritariamente por hombres (OECD, 2012).

Aunque en el sector financiero y público se evidencia una proporción de mujeres en este cargo, no resulta ser significativo en el primero, puesto que de las doce empresas analizadas en este sector sólo una tiene en su más alto cargo a una mujer. En términos porcentuales solo un 8% del sector financiero es liderado por una mujer, mientras que en las empresas públicas, de las cinco estudiadas, dos son lideradas por mujeres, lo que en términos porcentuales representa casi un 40%.

Con respecto al número de mujeres en las juntas directivas, tal como se observa en la Figura 4, de las 67 empresas analizadas el 54% que corresponde a 41 empresas no tiene ninguna mujer en la junta directiva. El 33% que equivale a 25 empresas tiene al menos una mujer y solo el 13%, es decir, 10 empresas tienen dos. Se concluye entonces que un poco más de la mitad de las empresas objeto de nuestro estudio aún no le dan la oportunidad a una mujer para ser parte de su máximo órgano de gobierno, y aquellas en las que sí hay al menos una mujer, la representatividad no es suficiente.

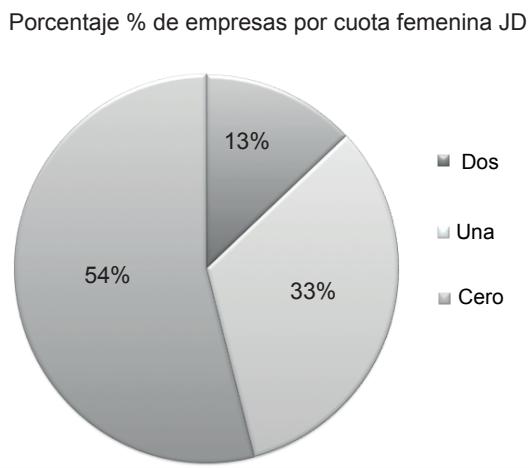


Figura 4. Empresas por su cuota femenina en la junta directiva.

Fuente: Elaboración propia

A partir de lo anterior, es considerable la brecha existente en las empresas en cuanto a la designación del cargo de presidencia, esto responde en parte a lo que se llama segregación del mercado laboral: horizontal, cuando hombres y mujeres se concentran en determinados sectores de producción y empleos específicos; y, vertical, cuando se produce esta concentración en grados y niveles de responsabilidad específicos.

### 3. ¿Cómo se combate el problema?

Como se observa, los resultados avalan la teoría de que las mujeres ocupan un porcentaje muy bajo en la alta dirección,

sin contar con que se ven enfrentadas a diversas situaciones de discriminación durante su vida laboral, para ello, hace falta la ejecución de medidas, principalmente en las compañías, para contrarrestar los diferentes obstáculos y prevenir a futuro este tipo de situaciones, por lo que a continuación en la Tabla 5, pág. 117, se propone un conjunto de acciones mínimas que las organizaciones deberían implementar para intentar promover la igualdad de género en el trabajo para que de esta manera las mujeres a futuro puedan traspasar el techo de cristal y acceder a cargos superiores.

### El papel de la RSE y su relación con la igualdad

Es bien sabido el papel que tienen las empresas a la hora de influir en la disminución de muchos problemas sociales y ambientales, en este caso las desigualdades en materia laboral y de manera específica el acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en cualquier ámbito social y en condiciones de igualdad. De hecho, este rol es reforzado en especial por uno de los antiguos Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM15) hoy Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, esto es, la promoción de la igualdad de género, la autonomía y el empoderamiento de las mujeres en diversos ámbitos sociales. No es de extrañar entonces, que muchas iniciativas asociadas a la RSE ya hayan incluido la igualdad de género en sus aspectos a evaluar, lo que en principio daría a entender que si las empresas se involucraran en prácticas de RSE se contribuiría al logro de este objetivo.

Este enfoque con perspectiva de género, es valorado por dicha institución como una oportunidad (UN Women, 2014), pues acepta la existencia de una relación directa con el desarrollo sostenible, dirigiéndose más allá de un simple imperativo moral y ético. En efecto, no se puede seguir ignorando las competencias de más de la mitad de las personas del mundo, resulta ya indudable el conocimiento que tienen las mujeres y lo que pueden aportar para el futuro.

Por todo lo anterior, partiendo del ideal de contar con organizaciones socialmente responsables, se defiende el acceso de mujeres a cargos de toma de decisiones, por ello, se pretende resaltar la contribución de la empresa privada que a través de la creación y desarrollo de programas de Responsabilidad Social -también aplicable a otro tipo de organización- promueven desde una dimensión interna el respeto por el derecho fundamental de la igualdad pensado, por y para las relaciones laborales. Y como política interna, la eliminación de todo tipo de desigualdades.

Es por ello que se analizará de qué forma está abarcado este tema en las iniciativas de Responsabilidad Social más conocidas y empleadas por las empresas a nivel nacional e internacional. Una de ellas, la más antigua es el Global Compact de la ONU en la cual organizaciones de todo tipo

Tabla 5.

Acciones para combatir el techo de cristal.

Acciones	Descripción
Implementación de una política de igualdad de oportunidades en el trabajo y de prevención del acoso sexual.	La creación de una política integral que requiere la participación activa de todos los actores, en especial de la alta dirección. Los resultados son los códigos de conducta y procedimientos de actuación y de evaluación continua. Deberá ponerse en conocimiento de todos los empleados incluso de los demás grupos de interés tales como contratistas entre otros. La empresa deberá dejar claro que el no cumplimiento de estas políticas tendrá consecuencias.
Modificar la gestión de los recursos humanos y actualización continua de procedimientos.	El responsable de gestión humana deberá transversalizar el enfoque de género en todos los procesos de gestión humana tales como: selección, contratación, bienestar, formación, seguridad y salud en el trabajo. No olvidar que se deberá incluir también a los intermediarios tales como head hunters y bolsas de empleo quienes juegan a la vez un papel fundamental pues proveen futuros candidatos a la organización. La sensibilización jugará un rol decisivo en el cambio de mentalidad
Creación de un mecanismo de denuncia de posibles situaciones de discriminación en el trabajo.	Las empresas pueden crear un canal en donde los empleados puedan denunciar con las máximas garantías aquellas situaciones que vulneren el principio de igualdad en el trabajo, de tal manera que se tomen las correspondientes medidas y se rechace este tipo de actuaciones.
Identificación de mejores prácticas de empresas en materia de igualdad y conciliación de la vida personal, familiar y profesional	El objetivo de identificar estas prácticas es poder replicarlas en las organizaciones y si se pueden mejorar sería ideal. Se puede involucrar directamente a las mujeres para que propongan alternativas de solución, e incluso a los propios trabajadores.
Creación de planes de sucesión para aquellas mujeres con alto potencial.	Identificar aquellas mujeres que por sus capacidades puedan ejercer en un futuro cargos de alta dirección, por lo que la empresa podrá crear planes de sucesión efectivos que motiven a las trabajadoras.

Fuente: Elaboración propia

se adhieren y adquieren el compromiso de cumplir con diez principios que tienen que ver con derechos humanos, laborales, cuidado por el medioambiente y anticorrupción. En este sentido, el principio número 6 busca la eliminación de todas las formas de discriminación en el empleo y la ocupación, todo ello, a través del cumplimiento de la legislación nacional y de la puesta en marcha de actividades específicas para abordar esta cuestión. El control se realiza mediante la publicación de un informe anual.

Se encontró, por otra parte, el estándar SA 8000, una norma creada para impulsar condiciones de trabajo digno, por lo que dentro de sus requerimientos sociales figura la no discriminación, lo cual apunta a que la compañía no debe involucrarse o apoyar la discriminación por diversos motivos o por alguna condición en aspectos tales como la contratación, la remuneración, el acceso a la formación, la promoción, terminación del contrato o jubilación; asimismo, no deberá permitir ningún comportamiento que sea abusivo, o sexualmente coercitivo en el lugar de trabajo (Social Accountability International, 2008)

También se incluye el Global Reporting Initiative, una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad que muestra el desempeño económico, social y ambiental de las organizaciones, todo ello, a través de indicadores (Global Reporting Initiative, 2013) Precisamente, en la evaluación del desempeño social, específicamente en dos sub-categorías (prácticas laborales y derechos humanos), se valoran los siguientes aspectos: el primero, relacionado con la diversidad y la igualdad de oportunidades, en el mismo se debe incluir la composición de los órganos de gobierno y el desglose de la plantilla por categoría profesional, sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad (G4-LA12). El segundo, relacionado con la igualdad de retribución entre hombres y mujeres, que mide la relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad (G4-LA13). El tercero, relacionado con la no discriminación, busca calcular el número de casos de discriminación y las medidas correctivas adoptadas en la organización (G4-HR3).

Por su parte, la guía de responsabilidad social ISO 26000 contempla un asunto asociado a los derechos humanos que tiene que ver con la no discriminación de ciertos grupos vulnerables como las mujeres y los niños, las personas con discapacidad, los pueblos indígenas, los trabajadores migrantes, las personas discriminadas por razón de ascendencia, raza y casta, entre otros grupos. Al respecto, más que exigir el cumplimiento de los derechos humanos, la guía propone que se debe mirar desde la óptica del valor añadido, es decir, qué gana la organización en términos de incorporación del talento diverso (ISO, 2010). En el empleo, a través de la evaluación del impacto de sus políticas, programas y actividades que busquen la promoción de la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

Igualmente, con las líneas directrices de la OCDE, recomendaciones dirigidas a las empresas multinacionales, mediante el cumplimiento de principios y normas que buscan una conducta empresarial responsable también contemplan aspectos que tienen que ver con el respeto por la igualdad en el trabajo, específicamente en lo concerniente a los derechos humanos y el empleo y relaciones laborales (OCDE, 2013).

En este sentido, se motiva a dichas empresas a inspirarse para sus actividades, en el principio de igualdad de oportunidades y trato en el trabajo mediante la no discriminación de sus trabajadores por cualquier motivo o circunstancia en la asignación de puestos de trabajo, despido, remuneración, otros beneficios, ascensos, traslados, cese o desvinculación, capacitación y jubilación (OCDE, 2013).

Después de hacer un recorrido por las distintas iniciativas en materia de RSE se podría suponer que al implementar estrategias de sostenibilidad empresarial es mayor el compromiso de las empresas en temas de promoción de la igualdad en el trabajo. Y la verdad es que podría ser cierto porque a priori la mayoría de ellas abarca temas relacionados con la igualdad de género. Sin embargo, hay que dejar claro que el adecuarse a una de las iniciativas implica que las organizaciones comuniquen lo qué están haciendo en este sentido para acabar con las desigualdades en materia laboral. Aunque, sólo están divulgando información puntual, es decir, los requeridos por las diversas iniciativas como por ejemplo ¿cuál es la proporción de un grupo vulnerable sobre el total de los empleados?

Es de resaltar en este punto, que las diferentes iniciativas incluyan dentro de sus requisitos la evaluación de este aspecto social, por lo que hoy en día es posible encontrar mayor información voluntaria al respecto y con enfoque de género, situación que se debe además a un mayor interés de las empresas en este ámbito reforzada por los avances de los últimos años en temas de RSE.

Ahora bien, un porcentaje no evidencia si realmente en la empresa haya igualdad de oportunidades, se puede afirmar entonces que en una empresa se cumple el principio ¿a partir de cuánto? ¿Si la proporción es mayor que un 50% del total de los empleados?, ¿cómo se mide si hay igualdad real? Se puede colocar un caso hipotético en el cual se evalúa a una empresa de productos de belleza, la cual en su informe de sostenibilidad, afirma que "se encuentran fuertemente comprometidos con la promoción de la igualdad de género pues un 70% de su plantilla está conformada por mujeres" ¿Es posible decir entonces que hay igualdad de género? En principio sí, aunque en teoría existe un fenómeno denominado segregación horizontal, en el cual los géneros se concentran en determinados sectores de producción y empleos específicos, entonces ¿éste no sería el caso? ¿No sería mucho más relevante esta cifra si fuese una empresa metalmeccánica conformada históricamente por hombres?

Continuando con el caso hipotético, de los cargos directivos solo un 10% es ocupado por mujeres, con respecto a los salarios, los hombres ganan un 20% más que las mujeres, pero esta empresa por asuntos de estrategia prefiere no divulgarlo, es entonces, cuando cambia la situación, pues ya no se ve tan claro que esta sea una empresa líder en temas de equidad de género, pues esta situación corresponde a un fenómeno llamado segregación vertical, que ocurre cuando se produce esta concentración en determinados grados y niveles de responsabilidad.

Se puede concluir entonces, que las cifras por sí solas no son determinantes para saber si existe o no igualdad de oportunidades en una organización, sobre todo en el acceso de las mujeres a cargos directivos y de responsabilidad pues las empresas no siempre estarán dispuestas a divulgar voluntariamente toda la información requerida, lo cual es comprensible y nace de la preocupación por su reputación corporativa, lo que se convierte en un reto a futuro para la RSE en pasar de la retórica a la realidad. Además, en el caso de las iniciativas internacionales ya mencionadas, el brindar herramientas reales que ayuden a las empresas a prevenir estos escenarios. Por parte de la administración pública, el deber de destacar aquellas acciones ejemplares que estén realizando las organizaciones en temas de igualdad, con ello se buscará la replicabilidad en el resto de organizaciones.

Se considera, al igual que Castro & Álvarez (2014) en términos prácticos, la igualdad de oportunidades asociada a la RSE debe incorporarse en la gestión empresarial de manera transversal e integral como parte de un proceso de mejora continua de una organización que ha decidido liderar su estrategia de futuro fortaleciendo su capital estratégico, es decir, el desarrollo humano y el conocimiento, por lo que apostará por las personas.

Justamente existe un vínculo entre gestionar la diversidad y la igualdad de oportunidades con la mejora de la reputación e imagen corporativa, como se observó anteriormente, pues se logra el acceso a nuevos mercados pero sobre todo la retención y captación del talento profesional, situación que se ve reflejada en el incremento de la productividad debido a la satisfacción laboral.

Al implementar una iniciativa de RSE se debe evaluar no sólo el proceso de gestión sino también los resultados, e incluir la igualdad de oportunidades dentro de los criterios de gestión, con la exigencia específica de fomentarla y garantizarla, teniéndola en cuenta en los planes y estrategias, valorando, en los resultados cualitativos y cuantitativos, las repercusiones y consecuencias de estas políticas.

Por último, uno de los retos consistirá en no solo aumentar el número de consejeras, sino también asegurar que su rol se desempeñe en términos de igualdad y no de responsabilidades secundarias, de igual manera con respecto al tema salarial, se trata en definitiva de que exista una participación significativa para hacer frente a escenarios discriminatorios.

#### **4. Conclusiones**

Los resultados de la investigación ponen de manifiesto el panorama general de las mujeres en las organizaciones, situación que se ve reflejada en la bajísima proporción de éstas en cargos de alta dirección en las empresas colombianas que cotizan en bolsa; se ha demostrado que la cifra se ha mantenido igual durante los últimos años y no hay evidencias de que esto cambie.

Con respecto a lo anterior, Colombia necesita reforzar la legislación así como lo han hecho por ejemplo, España o Alemania. Lo cual implica además, diseñar programas y planes de actuación con plazos establecidos, es decir, una ley de igualdad o cuotas de género para las organizaciones, que promuevan una igualdad real en el gobierno corporativo.

Es importante destacar que el sector industrial del país parece ser más receptivo a la hora de colocar mujeres en los más altos cargos, sin embargo, todavía en el resto de sectores económicos hay mayor resistencia a este cambio de mentalidad, no solo de hombres sino también de las propias mujeres, en este sentido, uno de los principales problemas que hay combatir son los estereotipos de género arraigados e institucionalizados tradicionalmente en las estructuras y la cultura de las organizaciones ya sean públicas o privadas.

Es un hecho que la gestión de la diversidad de género puede considerarse un factor de competitividad empresarial,

justamente como se ha evidenciado a lo largo del artículo numerosos estudios han establecido relaciones positivas entre la diversidad de género y distintas variables empresariales, como la rentabilidad y el valor de la empresa, por lo que en nuestro país uno de los retos consistirá en el aumento de las investigaciones desde la empresa y la academia para sensibilizar a la sociedad en general de los beneficios que conlleva incorporar mujeres a cargos de toma de decisiones. Todavía hay un largo camino por recorrer pero eso no significa que se deba dejar de insistir en este tipo de problemas que aún persisten lamentablemente a nivel global.

#### **Conflictos de intereses**

La autora declara no tener ningún conflicto de intereses.

#### **Notas**

1. Con la Directiva 2006/54/CE, de 26 julio 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, ejerce la obligación de trasposición a los estados miembros y el establecimiento de sanciones efectivas por el incumplimiento de lo incorporado en la directiva. Los temas principales abordados son: la discriminación directa e indirecta por razón de género, el acoso sexual, la diferencia retributiva, acciones positivas entre otros. Incluso, a través de la prevención de la discriminación, incluye a los empresarios, como actores clave para la implementación de medidas pertinentes que logren la igualdad efectiva y real de oportunidades.

#### **Referencias bibliográficas**

1. BURGESS, Zena y THARENOU, Phyllis. Women board directors: Characteristics of the few. En: Journal of Business Ethics. 2002. vol. 37, no. 1, p. 39-49.
2. CASTRO, Carmen y ÁLVAREZ, Beatriz. La Igualdad en la Responsabilidad Social de las Empresas. Disponible en Internet: [http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021\\_Igualdad\\_RSE.pdf](http://www.castello.es/web20/archivos/contenidos/61/D021_Igualdad_RSE.pdf)
3. CATALYST. The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity. New York: Catalyst, 2004.
4. CATALYST. No News Is Bad News: Women's Leadership Still Stalled in Corporate America. New York: Catalyst, 2011
5. CATALYST. Women CEOs of the S&P 500. New York: Catalyst, November 18, 2015
6. CATALYST. Fortune 500 CEO Positions Held By Women. New York: Catalyst, June 23, 2014
7. CHINCHILLA, Nuria; LEÓN, Consuelo; TORRES, Elizabeth; CANELA, Miguel Ángel. Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. En: IESE Business School. 2006. DI No. 632
8. DEL BRÍO, Esther y DEL BRÍO, Inmaculada. Los Consejos de Administración en las Sociedades Cotizadas: Avanzando en Femenino. En: Revista de Estudios Empresariales Segunda época. 2009. vol. I. p.102-118.

9. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Comportamiento del mercado laboral por sexo: Boletín de octubre a diciembre de 2013. Bogotá: DANE, 2014-a.
10. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Fuerza laboral y educación: Boletín de Prensa 2013. Bogotá: DANE, 2014-b.
11. GABALDÓN, Patricia. Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España. En: Investigaciones y Publicaciones del Centro de Gobierno Corporativo. 2013. vol. I. p. 1-47.
12. GALEANO, María. Estrategias de investigación social cualitativa: El giro de la mirada. Medellín: La Carreta Editores, 2004.
13. GLOBAL REPORTING INITIATIVE. G4 Guía para la elaboración de las memorias de sostenibilidad. Ámsterdam: GRI, 2013.
14. GÓMEZ, Héctor. Empresa internacionalizada y responsabilidad social: un matrimonio convencido. Madrid: ICEX España, 2012.
15. IDROVO, Sandra. La mujer en la alta dirección colombiana. En: Revista INALDE: Mayo de 2012. vol. 33. p. 34-45.
16. INSTITUTO DE LA MUJER. Guía de buenas prácticas para promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde entidades locales de España y Noruega. Madrid: Instituto de la mujer, 2010.
17. INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Global Employment Trends for Women 2012. Geneva: International Labour Office, 2012.
18. ISO. ISO 26000 Guidance on social responsibility. Ginebra: ISO, 2010.
19. MATEOS, Ruth; GIMENO, Ricardo; ESCOT, Lorenzo. Discriminación en consejos de administración: análisis e implicaciones económicas. En: Revista de economía aplicada. 2010. vol. 18, no. 53, p.131-162.
20. DESVAUX, Georges; DEVILLARD-HOELLINGER, Sandrine; BAUMGARTEN, Pascal. Women Matter: Gender diversity a corporate performance driver. Paris: McKinsey & Company, 2007
21. OCDE. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multacionales Revisión 2011. OECD Publishing, 2013.
22. OECD. Reviews of National Policies for Education: Tertiary Education in Colombia 2012. OECD and the International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2012.
23. OIT. La igualdad en el trabajo: un objetivo que sigue pendiente de cumplirse. Ginebra: OIT, 2011.
24. OIT. La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso. Ginebra: OIT, 2015.
25. ONU MUJERES. Un objetivo transformador e independiente para lograr la igualdad de género, los derechos y el empoderamiento de las mujeres: imperativos y componentes claves. USA: ONU Mujeres, 2013.
26. ONU WOMEN. Mapa de las Mujeres en Política. 2014. Disponible en Internet: <http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2014/3/women-in-politics-map-2014>
27. SANZ, Nieves. Políticas de empleo e igualdad: Especial referencia al ámbito universitario. Granada: Editorial Comares, 2012.
28. SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. Social Accountability 8000. New York: SAI, 2008.
29. THE WORLD BANK. World development report 2012: Gender equality and development. Washington: The World Bank, 2011.