



Exclusión de la Mujer en el Liderazgo y la Participación Empresarial¹

Exclusion of Women in Leadership and Business Participation

Received: 18 October 2023; Accepted: 29 November 2023

Dr. Diego Ignacio Montenegro
Universidad Hemisferios – IDE Business School.
dmontenegro@ide.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-9760-1181>

Resumen

Las personas constituyen el centro de gravedad de las organizaciones; no son únicamente los procesos o resultados económicos. La búsqueda de un propósito virtuoso, de carácter infinito es permanente, pero a la vez es complicado en una sociedad que se mueve a la “velocidad de la luz” por la convergencia de tecnologías. Entonces, la más importante “palanca” para que este sistema funcione es el liderazgo consciente; el que busca servir sin que, incluso, medie recompensa a cambio y con una visión de trabajo conjunto para conseguir las metas. Sin embargo, en la empresa existen “molde inmutables” con poca posibilidad de cambio, que excluyen a las mujeres de integrar sus grandes cualidades para la búsqueda de la verdad y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, razón de ser de cualquier modelo institucional. A pesar de que el 43% de los colaboradores en las organizaciones afirman que las mujeres líderes hacen un mejor trabajo que los hombres (5%) o que son más compasivas y empáticas (71% contra 50%), un 60% de ejecutivos encuestados en Norteamérica afirma que las mujeres tienen que demostrar más trabajo para probar que están a la altura de los hombres en posiciones estelares o que el 54% sufren directa discriminación de género. En Latinoamérica, apenas un 16% de mujeres en promedio están en posiciones de liderazgo empresarial (13% - 15% en Ecuador) frente al 42% de Noruega. Por lo tanto, la condición actual es tener mujeres cansadas, tristes, sobrepasadas y hartas de los mandatos o exigencias sociales. Además, se sabe que la innovación y adopción de tecnologías son parte del ADN de la cultura de las organizaciones (otro de los componentes críticos), y el panorama no es diferente: el 17% de las colaboradoras trabajando en ciencias, tecnología, ingeniería y matemática en Europa son mujeres, y solamente el 5% ocupan un puesto de liderazgo en funciones relacionadas con la tecnología. Visibilizar esta realidad con datos es un primer paso para poder determinar los sesgos de género que ocurren en las diversas instituciones; y así, lograr conseguir una superior competitividad con una mejor estrategia; por ejemplo, en Latinoamérica se calcula que el Producto Interno Bruto (PIB) aumentaría en un 34% si se incorporara masivamente a las mujeres en el mundo laboral, y para esto, se propone un modelo de cultura organizacional y decisiones estratégicas más inclusivo considerando las actuales brechas existentes.

Palabras clave: mujer; propósito; liderazgo; adopción de tecnologías; competitividad.

¹ Este artículo fue presentado en la Conferencia Internacional Congenere 2023 en Girona.

Abstract

Individuals serve as the gravitational force within organizations, transcending mere economic processes or outcomes. The pursuit of a virtuous purpose, one of infinite nature, is a perpetual endeavor. However, in a society propelled at the “speed of light” by technological convergence, attaining this purpose becomes intricate. Thus, the linchpin for the efficacy of this system lies in conscious leadership—leaders who aspire to serve without anticipating reciprocation, working collaboratively towards shared goals. Yet, within organizations, there persist “immutable molds” resistant to change, impeding the integration of women and their remarkable qualities. These qualities are pivotal for seeking truth and enhancing the quality of life—an institutional model’s raison d’être. Despite 43% of collaborators asserting that women leaders outperform men (5%) and are more compassionate and empathetic (71% against 50%), a staggering 60% of executives in North America believe that women must exhibit more effort to establish equality in prominent positions. Additionally, 54% acknowledge the prevalence of direct gender discrimination. In Latin America, a mere 16% of women, on average, hold leadership positions in business (13%-15% in Ecuador), in stark contrast to Norway’s 42%. Consequently, many women find themselves fatigued, disheartened, overwhelmed, and weary of societal mandates and demands. Notably, innovation and technology adoption, integral aspects of organizational culture, reflect a similar gender disparity. In Europe, only 17% of individuals in science, technology, engineering, and mathematics roles are women, with a mere 5% in leadership positions related to technology. Shedding light on this reality through data is the initial stride towards identifying gender biases within institutions, paving the way for enhanced competitiveness through strategic insights. In Latin America, a substantial 34% increase in Gross Domestic Product (GDP) is projected by massively incorporating women into the workforce. Achieving this requires fostering a more inclusive organizational culture and making strategic decisions that address existing gaps.

Keywords: woman; purpose; leadership; technology adoption; competitiveness.

1. Introducción

Cuenta una historia que, en agosto de 2017, un colaborador llamado James Demore que trabajaba para la mega compañía Google hizo circular una noticia en la que afirmaba que las empresas de tecnología no debían contratar mujeres porque “la ciencia dice” que sus mentes son biológicamente incapaces de realizar tareas relacionadas con un trabajo de ese tipo (Scott, 2021, pág. 216). Google decidió despedir al trabajador solamente cuando la noticia estalló en las redes sociales, y Demore decidió demandar a la empresa por despido improcedente con el pretexto de que había sido discriminado por sus “opiniones políticas heterodoxas (O’Brien & Fiegerman, 2017). Esto es solamente una muestra de lo que les sucede a las mujeres en la empresa; son actitudes conscientes de las personas e intolerancia y discriminación sobre la capacidad de la mujer en las organizaciones.

Es cuestión de simple empatía. ¿Cómo se sentiría una mujer en esta situación?, o la pregunta correcta sería: ¿cómo se sentiría cualquier ser humano al enfrentarse con este tipo de realidades todavía muy enraizadas? Este tipo de sesgos conscientes no producen durabilidad a la institución y hacen que los colaboradores se desenfocan de cualquier tipo de propósito. Bien dicen Birkinshaw & Ridderstråle (2017, pág. 107) que cuando la gente está enfocada en lograr un propósito común, atenderán a este tipo de objetivo y minimizarán el placer excesivo o ganar más dinero.

Parece que la discriminación de las mujeres en las empresas es cultural, o más bien dicho, es parte de la cultura de las organizaciones. La misma Linda Scott (2021, pág. 166), refiriéndose a la escasa representación de las mujeres en los niveles de supervisión o dirección, afirma que, por ejemplo, en Bangladesh no ascendían a las mujeres en el trabajo por factores como la incapacidad de manejar maquinaria, no sabían gritar, no querían asumir la responsabilidad que conllevan puestos más altos y que no permanecían empleadas en el sector el tiempo suficiente para recibir ascensos.

A pesar de que las mujeres adquieren mejores niveles educativos en lo cultural, social, formal y

laboral, hubo procesos desencadenados por una masculinidad predominante para que ese crecimiento de las mujeres se detuviera. “Estos procesos estuvieron encarnados en gobiernos y leyes como la prohibición de ser educadas después del Imperio Romano; o, en las organizaciones, como la oposición de ejercer de médicas o abogadas para algunas mujeres a principios del siglo XX. “La sociedad tiene la vara muy alta para nosotras; incluso nosotras la tenemos con nosotras mismas” (Freijo, 2021, pág. 14).

En un mundo empresarial, donde la mayoría dicen tener una visión centrada en las personas, esta investigación pretende responder a una pregunta fundamental: ¿cuáles son las brechas reales entre mujeres y hombres a nivel de los drivers de la cultura organizacional, considerado el nivel más estratégico de la dirección de empresas? Es así que se plantea el siguiente objetivo:

Entender dentro de los componentes de una cultura organizacional (desde el propósito a la adopción de tecnologías) y una vez establecidos resultados cuantitativos, cuáles son los componentes en los que se debe trabajar para lograr una mayor equidad de género en la dirección de empresas.

2. Metodología

Se ha utilizado un análisis cuantitativo que sirvió como base de una tesis doctoral (Montenegro D. I., 2021). La metodología se resume, también, en una revisión de la literatura de libros y artículos científicos complementarios; además de bases de datos como Google Libros, ResearchGate, notas de prensa, informes gubernamentales y no gubernamentales, y páginas de la internet de autores corporativos destacados y una interpretación de la misma por parte del autor.

3. La cultura organizacional, el gran reto para las mujeres

Burns (2018) retrata la cultura empresarial desde una viñeta en la que se ve entrando a una sala de sesiones de una corporación a una mujer apesadumbrada y triste que dice: “Perdón por llegar tarde, me quedé atrapada en casa siendo feliz”. Nada más elocuente para demostrar lo difícil que es crear un conjunto de comportamientos que sostengan a la estrategia y, peor todavía, cuando se considera a las mujeres en posiciones directivas.

Con base a lo anterior, Schein (1985) planteaba hace casi 40 años las bases de la cultura corporativa en tres niveles (1) nivel superficial: símbolos, rituales, lenguaje y comportamiento de los empleados; (2) nivel intermedio: valores y creencias; (3) nivel profundo: supuestos no cuestionables, pero que impactan significativamente en la toma de decisiones. Carolyn Taylor (2006, pág. 36) establece que la cultura corporativa tiene tres grandes elementos: (1) comportamientos de otros que parecen importantes; (2) símbolos; y, (3) sistemas o mecanismos para dirigir personas y tareas. Esto último es sumamente relevante para esta investigación porque el crecimiento directivo de las mujeres depende mucho de que, como dice Walsh (2019, pág. 119), el “sistema operativo, que es la cultura, identifique y haga crecer el correcto conjunto de principios de las personas, en lugar de tratar de controlarlas a través de un proceso empresarial”; es decir, es imposible pensar en una forma de dirigir empresas (con o sin fines de lucro), que en lugar de los seres humanos prioricen solamente la eficiencia de los procesos o el superávit económico.

En este contexto, los conceptos empresariales han demostrado cómo una cultura organizacional con base en el liderazgo, el propósito o *why*, la innovación, la adopción tecnológica, un buen gobierno corporativo y una visión trascendente está directamente relacionada con la competitividad. Pero, sobre todo, los elementos anteriores tienen un vínculo profundo con la moral, valores, significados compartidos, comportamientos, normas, estándares e historias significativas: con un modelo con centralidad en las personas. Cuando los seres humanos son el eje fundamental, cualquier tipo de discriminación sobra. Al ser así, es irrelevante hablar de mujeres, hombres, razas, religiones o procedencia geográfica, simplemente porque las personas (¡todas, o acaso las mujeres no son personas!) no solamente piensan, sino que también sienten y creen (Montenegro D. , 2021, pág. 101). El efecto de tener

equipos diversos en la dirección de empresas produce como consecuencia la “polinización cruzada” (innovación desde diversas perspectivas) para lograr mayor valor como se muestra en la siguiente gráfica:

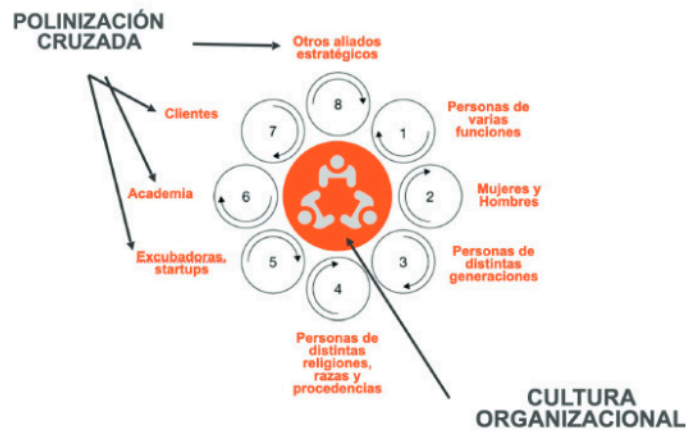


Figura 1: Polinización cruzada
Nota. Elaboración propia (2023).

Si el centro de la cultura son las personas, el primer driver es el liderazgo porque el líder motiva a los colaboradores como dice Pink (2009) no solamente con incentivos externos (dinero o temas materiales), sino además con motivadores intrínsecos como la autonomía, la maestría y el propósito; pero sobre todo con felicidad que es la principal motivación humana (Seligman, 2002). Bass & Avolio (1994) hacen una primera aproximación considerando al liderazgo transformador como importante y definiendo cuatro características: (1) tiene carisma y genera admiración; (2) crea una visión estimulante y atractiva; (3) considera las necesidades de otras personas; y, (4) actúa como coach. Kofman (2008) amplía el concepto al considerar que el líder consciente deber ser honesto, responsable, humilde, comunicador, negociador, coordinador y alcanzar la maestría emocional. Este tipo de líder que busca servir sin que, incluso, exista recompensa a cambio y con una visión de trabajo compartido para conseguir las metas.

Los líderes diseñan un propósito, why o causa por la que pelear, que es definido por Hill (2021, pág. 19) como: “La fuerza impulsora de todo ser humano” y perfectamente aplicable a cualquier institución; además, el líder construyen una ADN cultural que con innovación, responsabilidad social empresarial (RSE), valores, ética y adopción de tecnologías que “durante la siguiente década generará convulsión y más riqueza que en los pasados cien años” (Diamandis & Kotler, 2020); todo el conjunto anterior se apoya en la visión independiente de otros, para que se pueda asumir un Buen Gobierno Corporativo (BGC) con responsabilidad y no entorpecer la buena marcha de la empresas (Canals, 2004, pág. 2) . Pero, para las mujeres existen problemas frecuentes y relevantes dentro de la cultura como: (1) falta de acceso a puestos de liderazgo y oportunidades de ascensos; (2) discriminación salarial; (3) acoso sexual y ambiente hostil; y, (4) falta de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar (ONU Mujeres, 2020).

Como resultado, la cultura organizacional viene siendo como un átomo cuyo núcleo son las personas y que está rodeado (o conectado) a uno “electrones” que le permiten conservar un frágil equilibrio. Una figura explicativa se muestra a continuación:



Figura 2: Drivers de la Cultura Organizacional

Nota. Elaboración propia (2023).

Montenegro, D. I. (2021), establece un modelo de cultura centrado en las personas como resultado de sus estudios cuantitativos. Por ejemplo, para el tema de liderazgo consciente nombra a Kofman (2008) como principal autor de un liderazgo basado en actitudes (virtudes), interacciones y maestría emocional; también se base en Cardona (2001) para afirmar que “la teoría de liderazgo más aceptada en los últimos años es la que distingue entre liderazgo transaccional y transformador. El líder transaccional se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados; entonces, establece reglas de juego claras y objetivos bien diseñados. Su estilo directivo es de mando y control con fuerte uso del poder formal. Es un líder que mira con detalle el corto plazo y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente. El líder transformador, en cambio, se caracteriza por tener una visión radicalmente nueva que es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario y carismático que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa, como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores”. Y así Montenegro (2021) hace un recorrido teórico de varios autores para construir una figura similar a la anterior que se completa con un estudio cuantitativo que establece datos interesantes sobre la figura 2.

En economías emergentes, como el país escogido para el estudio, más del 70% de las empresas privadas piensan que la única motivación para las personas es la motivación material o extrínseca, dejando la formación en un segundo plano (58%) y las motivaciones afectivas (60%), esto claramente afecta a los individuos si se quiere diseñar una cultura centrada en personas. El 35,8% de las empresas tienen un liderazgo transaccional (de premios o castigos) o no tienen liderazgo, 33% tienen un liderazgo transformador; y, un 31,2% un liderazgo consciente. Un 42,4% afirman tener una creencia profunda o propósito en el largo plazo más allá de los beneficios económicos; menos de una cuarta parte lo tiene escrito o comunicado a la organización. 13% de las empresas afirman que no es importante la ética o la moral; y un 73% que son críticas las virtudes de las personas como la responsabilidad, humildad e integridad. 81,2% dicen tener una visión a futuro con significados compartidos. 44,9% establecen que la tecnología no es tan esencial (inteligencia artificial, blockchain, internet de las cosas, entre otras); y, más del 50% que la innovación (ambiente organizacional, recursos para la innovación, comunicación del equipo, planificación y confianza) no es relevante. Solamente el 16,3% considera al ODS referente a igualdad de género y empoderamiento de niñas y mujeres. Y, 18,8% de las empresas dicen funcionar con un Consejo de Administración (CdA) con miembros independiente y no independientes. La información permite construir la figura 8 que se muestra en las conclusiones de esta investigación.

Además, la aceleración repentina de los modelos de negocio es consecuencia de la potencia alcanzada por las máquinas, la informática y la capacidad de internet. El último iPhone tiene casi seis mil veces más transistores que el chip i486 que alimentaba las PC a finales de los años ochenta. En 2017, el tráfico global de internet ascendió a casi 47.000 gigabytes por segundo, un aumento de 40 millones de veces respecto a principios de 1992 (Cisco, 2019). “No tenemos otra opción que aprender a adaptarnos a esta nueva velocidad de cambio. Será más difícil y exigirá más automotivación, y esta realidad es sin duda una de las cosas que agitan la política en todo el mundo; las aceleraciones han abierto una gran brecha entre la velocidad del cambio tecnológico, la globalización y los estragos medioambientales, y la capacidad de las personas y los sistemas de gobierno para adaptarse a todo ello y gestionarlo” (Friedman, 2018, pág. 252). Sin embargo, las mujeres no se benefician por igual del avance tecnológico.

Las mujeres tienen clara desventaja en los sectores centrales de innovación, incluidos la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la matemática; pero, también, la tecnología (como la inteligencia artificial, por ejemplo) tiene riesgo de sesgo y posibilidades de uso no adecuado. Reconociendo las oportunidades sin precedentes, así como los desafíos de la rápida innovación y el desarrollo tecnológico para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y la importancia de la innovación para beneficiar a mujeres y hombres por igual, ONU Mujeres ha incluido la innovación como uno de los “motores del cambio” en su Plan Estratégico (ONU Women, 2019, pág. 1). Aunque para las mujeres siempre existe un “techo de cristal” por tener un tipo de inteligencia diferente y porque invaden “naturalmente” áreas tradicionalmente reservadas para los hombres, se las utiliza para quedar bien, se las hace a un lado, o se las presenta como un problema a neutralizar (Rampont, 2022, pág. 131).

Rampont (2022, págs. 132-133) explica lo incorrecto de la afirmación anterior de la siguiente forma: “La matemática Dorothy Johnson Vaughan se incorporó a una división exclusivamente femenina de un centro investigación del que asumió su dirección en 1949. Consciente de que la siguiente etapa de las matemáticas exigía el cálculo informático, Dorothy modificó radicalmente su profesión, se formó en programación y se la enseñó a sus colegas. Todas ellas participaron en el proyecto Mercury, el primer programa espacial norteamericano que envió a un estadounidense al espacio. Antes, los ingenieros eran todos hombres blancos con la misma formación. Aquellas mujeres pensaron diferente, y desafiaron las certezas y creencias del colectivo de hombres. La NASA acababa de lograr lo imposible gracias a la integración de mujeres con altas capacidades en sus equipos”. Y Dorothy era, adicionalmente, una mujer de raza negra.

No deberían existir estereotipos en las empresas, pero existen. Los estereotipos son representaciones de diferentes grupos sociales, generalmente difundidas por los medios de masas y asumidas por la mayoría de las personas, que arrastran y refuerzan juicios morales del pasado limitando las posibilidades y el relacionamiento con otros (Domínguez, 2021, pág. 73). El estereotipo en el caso de una mujer negra en la NASA, estaba asociado a que una mujer, primero, no podía trabajar en una profesión para hombres blancos, y luego, en una organización dominada por hombres blancos. O, simplemente, las mujeres sufren del fenómeno de “tokenización”; es decir, se convierten en figuras decorativas para que la organización sufra un alivio emocional de tener una mujer en un puesto directivo y “cumplir con la cuota”. Algo peor es que este fenómeno también incluya a mujeres pensando y actuando con los vicios empresariales de los hombres (Haro, 2023).



Figura 3: Dorothy Johnson Vaughan en la NASA
Nota. McFadden, C. (2021).

El comienzo y el fin inicia con los seres humanos (independientemente de su condición de sexo o raza), como se mostró en el caso de Dorothy Johnson Vaugman. Las emociones, la ingenuidad y la colaboración de las personas básicamente ponen a la humanidad en el centro de gravedad de la futura sociedad que se quiere crear (Moreira & Fergusson, 2019, pág. 171).

4.Resultados y discusión

En los 146 países estudiados, la brecha de género en salud y supervivencia se ha cerrado en un 95,8%, que significa que las mujeres tienen una brecha en acceso a servicios de salud de 4,2%. El logro educativo en un 94,4 %, donde las mujeres tienen un gap de acceso al logro educativo mayor al 5%. En participación económica y las oportunidades en un 60,3 % (con una brecha cercana al 40% con los hombres); y, en empoderamiento político en un 22 %, que establece una brecha del 68% en protagonismo político de las mujeres con relación a los hombres (World Economic Forum, 2022). Estas cifras permiten tener una visión general de la diferencia en varios tópicos entre hombre y mujeres.

Específicamente en el papel de la mujeres en la empresa y en la cultura organizacional centrada en personas, no se puede generalizar si a las mujeres les motiva más lo afectivo, el reconocimiento o los beneficios materiales. Cada una está influenciada por diferentes factores personales, culturales, sociales y económicos. Pero, si se trata de definir brechas salariales dentro de la motivación extrínseca, en Estados Unidos las mujeres reciben en promedio el 83% de lo que ganan los hombres (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2022). En 28 países investigados de la Unión Europea la diferencia es del 12,7%, llegando en Estonia al 20,5% y en Luxemburgo a la equidad absoluta (Eurostat, 2023). En América Latina la diferencia del ingreso laboral medio entre los dos sexos es del 17,2%, siendo en Brasil el 20%, México el 26% (CEPAL Naciones Unidas, 2021) y en Ecuador 14%. En 37 países de África alcanza casi el 30% en promedio (PNUD, 2020); y, en el mundo la brecha llega al 16,2% (World Economic Forum, 2021). Los datos se muestran en la siguiente figura:

MUJERES EN POSICIONES DE LIDERAZGO GLOBAL: 27%

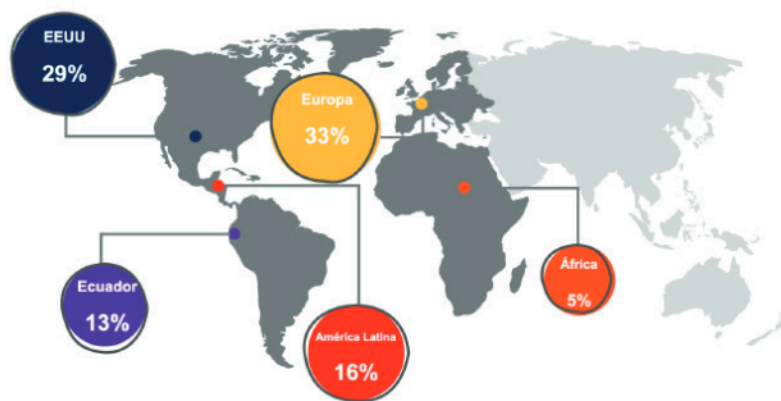


Figura 4: Brecha salarial de género en el mundo y continentes (motivación extrínseca).

Nota. Varias fuentes. Elaboración propia.

Mirando específicamente el liderazgo corporativo como el principal driver para impulsar una cultura soportada en las personas, el 43% dice que las mujeres son mejores para crear un lugar de trabajo seguro y respetuoso y el 52% menciona que no hay diferencia; mientras que solo el 5% dice que los hombres son mejores en el desarrollo de este aspecto (Horowitz, Igielnik, & Parker, 2018). Y aunque la mayoría afirma que no hay diferencia entre líderes masculinos y femeninos cuando se trata de valorar a las personas de diferentes procedencias, considerar el impacto social de las decisiones de negocio, dedicar tiempo para la mentoría para los colaboradores jóvenes, y brindar un salario justo,

Diego Ignacio Montenegro: Exclusión de la Mujer en el Liderazgo y la Participación Empresarial

aquellos que perciben una diferencia tienden a dar a las mujeres una clara ventaja sobre los hombres. Los datos completos se muestran en la tabla 5:



Figura 5. En varios aspectos del liderazgo corporativo, muchos le dan a la mujer una ventaja
Fuente: Horowitz, Igielnik, & Parker (2018). Elaboración propia.

En general, los colaboradores ven mayores beneficios en el liderazgo femenino. La mayoría dice que tener más mujeres en los puestos más altos en los negocios y el gobierno mejoraría la calidad de vida al menos un poco para todos los estadounidenses (69%) y específicamente para las mujeres (77%) y los hombres (57%). Las mujeres son mucho más propensas que los hombres a decir que sería beneficioso contar con más mujeres en puestos de liderazgo. Dos tercios de las mujeres afirman que tener más mujeres líderes mejoraría la calidad de vida de los hombres al menos en una pequeña cantidad, en comparación con el 47% de los hombres. Y aunque la mayoría en ambos grupos menciona que esto mejoraría la calidad de vida de todos, las mujeres (78% frente a 59% de los hombres), las mujeres son mucho más propensas a consentir sobre este tema (Horowitz, Igielnik, & Parker, 2018).

Adicionalmente, según el World Economic Forum (2021), la participación de mujeres en puestos de liderazgo en las organizaciones es del 27%; para la Organización Mundial de Trabajo (2022) fue del 28% en 2019. En Estados Unidos, las mujeres ocupan el 29% de las funciones de liderazgo empresarial en 2021 en organizaciones privadas (Grant Thornton, 2022) un 2% más que en 2020. En Europa, las mujeres están liderando el 33% de empresas, un incremento del 3% comparado con 2020; los países con mayor porcentaje son Noruega (42%) e Islandia (41%), Turquía solamente tiene el 20% (Grant Thornton, 2022); y España cuenta con el 26,4% (Montenegro D. I., 2022). En el continente africano el 25% de los cargos ejecutivos son ocupados por mujeres y solamente el 5% de la posición de CEO (The African Report, 2020). En América Latina la presencia de mujeres al frente de empresas fue del 16% en 2019, 7% más que en 2016 (CEPAL, 2020); en Ecuador 49% de las empresas encuestadas afirman tener hasta un 10% de mujeres en posiciones de liderazgo, pero que el indicador promedio está entre el 13% (Montenegro D. I., 2023). Los resultados se presentan en la siguiente figura:

Figura 6: Mujeres en posiciones de liderazgo empresarial a nivel global.

Nota. Varias fuentes. Elaboración propia.



En definitiva, los líderes tienen como reto fundamental la creación de un propósito. El 79% de los directivos considera que tener un propósito es relevante para la durabilidad de la empresa en el largo plazo (Deloitte, 2020). Aunque en ocasiones se confunde el propósito con los objetivos, es importante mencionar que el propósito debe ser virtuoso e ir más allá de los resultados económicos; por esto, no puede estar “divorciado” de los valores compartidos, las normas, la moral y la ética. En Ecuador, por ejemplo, el 42% de las organizaciones dicen tener un propósito, pero solamente el 10% más allá de la última línea del estado de pérdidas y ganancias (Montenegro D. I., 2023).

No están claras las cifras respecto a que valores tienen mayor relevancia para la mujer en posiciones directivas. No obstante, las siguientes son consideradas por ellas de manera especial: habilidades interpersonales, capacidad de influir y persuadir, motivar a los equipos de trabajo, toma de decisiones informadas y la inteligencia emocional (Catalyst, 2019). La consultora Ernest & Young (2019) descubrió que las mujeres en cargos directivos en la industria tecnológica valoran la capacidad de liderazgo, empatía, colaboración, escucha y aprendizaje, creatividad y la disposición para resolver problemas.

La relación entre innovación y adopción tecnológica es muy cercana, casi como de “hermanos siameses”. La tecnología es el habilitador clave de la innovación y funcionan en conjunto para el crecimiento económico y social (Organization for Economic Cooperation and Development, 2021). A pesar de lo anterior, el acceso para las mujeres a la creación de nuevos productos ha sido limitado. Un reporte de la Oficina Europea de Patentes (OEP) encontró que la solicitud de patentes presentada por mujeres en Europa ha tenido un incremento, aunque existe una brecha de género significativa en este ámbito porque solo el 6,4% de patentes fueron presentadas por mujeres en el año 2018 (Oficina Europea de Patentes, 2019).

El lento progreso observado en el cierre de la brecha de oportunidades y participación económica es el resultado de dos tendencias opuestas. Por un lado, la proporción de mujeres entre los profesionales calificados continúa aumentando, al igual que los avances hacia la igualdad salarial, aunque a un ritmo más lento. Aunque, por otro lado, las disparidades generales de ingresos todavía están a medio camino de superarse y existe una falta persistente de mujeres en puestos de liderazgo, con mujeres que representan solo el 27 % de todos los puestos de dirección. Además, los datos disponibles para la edición 2021 del informe aún no reflejan completamente el impacto de la pandemia. Las proyecciones para un número selecto de países muestran que las brechas de género en la participación laboral son más amplias desde el estallido de la pandemia. A nivel mundial, la brecha económica de género puede ser entre un 1% y un 4 % más amplia de lo que se informa.

Las brechas de género son más probables en sectores que requieren habilidades técnicas disruptivas. Por ejemplo, en 2020 en Cloud Computing, las mujeres constituían el 14% de la fuerza laboral; en Ingeniería, 20%; y en Datos e Inteligencia Artificial, 32%. A pesar que la cifra puede resultar esperanzadora, existe un estancamiento. En 2021, la proporción de mujeres en Cloud Computing fue del 14,2 % y solo mejorando en 0,2%; la proporción de mujeres en roles de datos e inteligencia artificial es del 32,4% a nivel mundial, y este resultado ha experimentado una leve disminución de 0,1% desde febrero de 2018. Este informe en colaboración con LinkedIn Economic Graph, captura la diferencia entre la probabilidad de que hombres y mujeres hagan un cambio de trabajo ambicioso. El indicador señala que las mujeres experimentan una mayor brecha de género en las transiciones laborales basadas en el potencial de los campos laborales en los que actualmente están subrepresentadas como la Cloud Computing, donde la brecha de cambio de trabajo es del 58 %, Ingeniería, con el 42% y Desarrollo de Producto con el 19% (World Economic Forum, 2021). “Un enfoque sensible de género significa ir más allá de reconocer y crear conciencia sobre las brechas, para asegurarse de que las preocupaciones y experiencias de mujeres y hombres se integren por igual en el diseño de productos o servicios innovadores y que se preste la debida consideración a las normas, roles y relaciones” (UN Women, 2019).

Apesar de existir un avance, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas como fuerza laboral en el campo tecnológico. Según la Eurostat, solo el 17% de las mujeres que trabajan en funciones STEM

Diego Ignacio Montenegro: Exclusión de la Mujer en el Liderazgo y la Participación Empresarial

(Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática) en toda Europa son mujeres; y, solamente el 5% de los puestos directivos o de liderazgo son femeninos (Women in Tech, 2020). Una tabla comparativa de mujeres estudiando carreras STEM se muestra a continuación:

MUJERES GRADUADAS DE CARRERA STEM A NIVEL GLOBAL: 27%					
	EEUU	EUROPA	LATAM	ECUADOR	ÁFRICA (Sudáfrica)
CIENCIAS DURAS	41,7%	38,4%	40%	25%	26,7%
TECNOLOGÍA (ICT)	21,5%	20,8%	Información no suficiente	25%	49,7%
INGENIERÍA	21,3%	32,1%	Información no suficiente	24%	39,6%
MATEMÁTICA	47,9%	32,5%	Información no suficiente	40%	38,3%
PROMEDIO	33,1%	31%	23%	28,5%	33,6%

Tabla 1: Mujeres graduadas de carreras STEM a nivel global.
Nota. Varias fuentes. Elaboración propia.

Las cifras presentadas en la tabla anterior indican claramente una brecha de género en estudiantes graduadas de carreras STEM. A nivel global son solamente el 27% (World Economic Forum, 2021); Estados Unidos está sobre la media mundial, pero la matemática predomina con casi el 48% de mujeres (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2021); Europa sorprende porque solamente el 20,8% de mujeres estudian carreras ICT (European Commission, 2021); en África se consideró exclusivamente al país Sudáfrica (Statista.com, 2019); y, Ecuador está sobre la media de América Latina que es el 23% (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020), considerando que el 40% de mujeres se gradúan en matemática y estadística (SENESCYT, 2022).

Un asunto pendiente es la responsabilidad social que tienen las organizaciones sobre las mujeres. Aquí algunos datos que demuestran la presión a las que son sometidas las mujeres en altos puestos de responsabilidad en las organizaciones: (1) 56% de las mujeres ejecutivas han temido que quienes las rodean no creen que son tan capaces como se espera que sean; (2) 81% de las mujeres directivas creen que se presionan más a sí mismas para no fracasar ante los hombres; (3) 57% de las mujeres se sintieron como impostoras cuando asumieron un nuevo rol de liderazgo; (4) 72% de las mujeres directivas confiaron en el consejo de un mentor de confianza cuando dudaron de sus habilidades para asumir nuevos retos; (5) 47% de las mujeres ejecutivas citan tener un jefe que las apoye como el factor número uno para reducir el “síndrome del impostor” en el trabajo; (6) 28% de las mujeres líderes identificaron sentirse valoradas y recompensadas de manera justa como parte integral de un ambiente de trabajo positivo; y, (7) 25% de las mujeres ejecutivas mencionan que ser parte de un equipo colaborativo ayuda a crear un sentido de pertenencia que contrarresta el “síndrome del impostor” (KMPG Women Leadership Summit, 2020). Para Roedel (2021, pág. 68) el síndrome del impostor es una forma de pensar que minimiza las habilidades de las mujeres y las hace sentir como un fraude, como si no pertenecieran y no merecieran estar donde están. A menudo las obliga a concentrarse en lo que podría salir mal, que no son capaces, y les hace creer que en cualquier momento podrían ser expuestas, por un jefe, un colega o de alguna otra forma.

Por último, si se considera dentro del modelo al driver Buen Gobierno Corporativo (BGC), se debe nombrar que, por ejemplo, en las empresas que cotizan en la bolsa de la Unión Europea tienen un 34,4% de mujeres en los Consejos de Administración (CdA); en Francia y España la participación es mayor al 40% (European Union, 2021). En Estados Unidos según la ONG de defensa de la diversidad Direct Woman (2019) las mujeres ocupan el 27,4% de los puestos en los CdA en empresas Fortune 500.

Diego Ignacio Montenegro: Exclusión de la Mujer en el Liderazgo y la Participación Empresarial

En América Latina la presencia de mujeres en el directorio varía entre el 3% y el 50% dependiendo el país (BID; Red de Pacto Global de las Naciones Unidas, 2021); por ejemplo, en Ecuador esta presencia es menor al 10% (Montenegro D. I., 2020-2023).

Conclusiones

Amelia Earhart fue una famosa aviadora estadounidense que estableció varios récords en vuelos aéreos a lo largo de su carrera. Nació el 24 de julio de 1897 en Atchison, Kansas y desapareció en julio de 1937 mientras intentaba dar la vuelta al mundo en avión junto con su copiloto, Fred Noonan. Earhart fue la primera mujer en cruzar el Océano Atlántico en solitario y también fue la primera persona en cruzar este océano dos veces; pero, sobre todo, abogó por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la aviación. Al respecto dijo: “Espero que hombres y mujeres puedan en igualdad de condiciones, alcanzar cualquier objetivo que se propongan” (Weber, 2019).



Figura 7. La aviadora estadounidense Amelia Earhart recibida tras su viaje trasatlántico desde Terranova en 1932.

Nota. Fotografía de keystone-france/gamma-rapho, getty images.

Si Amelia estuviera viva más de 80 años después de su desaparición, encontraría que lastimosamente su más grande deseo no ha sido cumplido, y todavía menos en las empresas a nivel global. En Latinoamérica se calcula que el Producto Interno Bruto (PIB) aumentaría en un 34% si se incorporara masivamente a las mujeres en el mundo laboral (Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), 2021).

Sin embargo, lo anterior no sucede porque según los resultados obtenidos en esta investigación, las brechas entre mujeres y hombres en liderazgo, motivaciones afectivas, valores compartidos, innovación y tecnología, responsabilidad social y buen gobierno, todavía son muy grandes en el mundo. Lo demuestran de forma clara las cifras recopiladas en este estudio. Si se incorpora plenamente a las mujeres a las decisiones dentro de los drivers de la cultura organizacional explicada en el apartado 3, que hacer referencia al liderazgo (virtudes, habilidades e inteligencia emocional), búsqueda de participar en un propósito más allá de los beneficios económicos, ser parte de una visión de crecimiento compartido en las empresas, tener mayor acceso a la tecnología de última generación y ser parte de las nuevas creaciones, no ocupar uno de los peores puestos en el ODS relacionado con la igualdad de género y una mayor participación en los directorios donde se toman las decisiones estratégicas, la competitividad mejoraría al realizarse las elecciones estratégicas futuros que se encuentran en la parte superior de la siguiente figura:



Figura 8. Modelo drivers de la cultura inclusiva para toma de decisiones estratégicas.

Nota. Montenegro, D. I. (2023).

La lógica del modelo nos dice que, si se fortalecen los drivers de la cultura organizacional explicados reduciendo las brechas existentes, las decisiones estratégicas o elecciones a futuro tendrán menor sesgo y una perspectiva más inclusiva en cualquier tipo de empresa. Las limitaciones de este trabajo es que no se puede saber, por el momento, sobre si la reducción de las brechas culturales en las mujeres, pueden mejorar el diseño de la estrategia (propuesta de valor, segmentación o tribalización, relación con clientes, canales, etc.) que podría convertirse en una futura línea de investigación relacionada.

Conflicts of Interest: The author declare no conflict of interest.

Referencias

- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2021). Noticias CAF.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). BID. Recuperado en junio de 2023, de La Brecha de Género en Educación Superior en América Latina y el Caribe: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-brecha-de-genero-en-educacion-superior-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- BID; Red de Pacto Global de las Naciones Unidas. (2021). Índice de Equidad de Género en las Empresas (IEGE). Recuperado en junio de 2023, de <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-y-pacto-global-lanzan-el-indice-de-equidad-de-genero-en-las-empresas-para-america-latina-y-el-caribe>
- Birkinshaw, J., & Ridderstrale, J. (2017). *Fast and Forward*. Stanford: Stanford University Press.
- Burns, T. (2018). Sorry, I'm Late. Comic. *The New Yorker Magazine*, New York.
- Canals, J. (febrero de 2004). *Consejos de Administración y Buen Gobierno*. IESE Publishing, 2.
- Cardona, P. (2001). *Liderazgo Relacional*. Barcelona, España: IESE Publishing.
- Catalyst. (2019). Catalyst.org. Recuperado en junio de 2023, de Women in Leadership: The Importance of Soft Skills in Tech: <https://www.catalyst.org/research/women-in-leadership-the-importance-of-soft-skills-in-tech/>

- CEPAL Naciones Unidas. (2021). Cevalstat. Recuperado en mayo de 2023, de Estadísticas e Indicadores Demográficos y Sociales: <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=1&lang=es>
- CEPAL. (2020). Repositorio CEPAL. Recuperado en mayo de 2023, de Mujeres y Liderazgo: https://www.cepal.org/es/search?as_q=liderazgo%20mujeres
- Cisco. (2019). Cisco Visual Networking Index. Forecast and Trends, 2017-2022. Recuperado en Abril de 2023, de <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white-paper-c11-741490.html>.
- Daniel, P. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Books.
- Deloitte. (2020). Deloitte innovation. Recuperado en mayo de 2023, de <https://www2.deloitte.com/ec/es/misc/search.html?qr=innovación%20propósito>
- Diamandis, P., & Kotler, S. (2020). The Future is Faster Than you Think. New York: Simon & Schuster.
- DirectWomen. (2019). Women Board Directors. Recuperado en junio de 2023, de <https://directwomen.org/the-board-resource/women-board-lists/fortune-500-2019-women-board-directors/>
- Domínguez, Y. (2021). Maldito Estereotipo. Barcelona: Penguin Random House.
- Ernest & Young. (2019). Ernest & Young women in technology. Recuperado en junio de 2023, de Women in Technology: Building a Future that Works: https://www.ey.com/en_us/women-fast-forward/women-in-technology-building-a-future-that-works
- European Commission. (2021). Publications Office of the European Union. Recuperado en junio de 2023, de She Figures 2021: <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/67d5a207-4da1-11ec-91ac-01aa75ed71a1>
- European Union. (2021). Gender Equality in Boards of Directors of Companies Listed on the Stock Exchange. Recuperado en junio de 2023, de https://ec.europa.eu/info/publications/gender-equality-boards-european-public-companies_en.
- Eurostat (2023). Recuperado en mayo de 2023, de Gender Pay Gap: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem180/default/table?lang=en>
- Freijo, M. F. (2021). (Mal) Educadas. Bogotá: Planeta S.A.
- Friedman, T. L. (2018). Gracias por Llegar Tarde. Barcelona: DEUSTO.
- Grant Thornton. (2022). Services Grant Thornton. Recuperado en mayo de 2023, de Women in Business 2012: <https://www.grantthornton.global/en/>
- Haro, A. (2023). Mujeres en el Servicio Diplomático. Mujeres Contando Historias. Quito: Universidad Hemisferios.
- Hill, N. (2021). Piense y Hágase Rico. 15va Edición. (Manuscritos, Ed.) Barcelona: Planeta.
- Horowitz, M., Igielnik, R., & Parker, K. (2018). Pew Research Center. Recuperado en mayo de 2023, de Women and Leadership 2018: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/09/20/women-and-leadership-2018/>
- International Labour Organization. (2022). Advancing Social Justice, Promoting Decent Work. Recuperado en mayo de 2023, de Gender equality and women's empowerment in the world of work in fragile, conflict and disaster settings: https://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/recovery-and-reconstruction/WCMS_840082/lang--en/index.htm
- KPMG Women Leadership Summit. (2020). Advancing the Future of Women in Business. Recuperado en junio de 2023, de <https://womensleadership.kpmg.us/content/dam/womensleadership/pdf/2020/2020wlsstudy.pdf>
- Kofman, F. (2008). La Empresa Consciente. Buenos Aires: Aguilar.
- McFadden, C. (2021). Interesting Engineering. Recuperado el May de 2023, de Dorothy Vaughan: NASA's "Human Computer" and American Hero: <https://interestingengineering.com/culture/dorothy-vaughan-nasas-human-computer-and-american-hero>

- Montenegro, D. (2021). *Cultura Empresarial Humanista como Centro de un Modelo Estratégico que Genera Valor Conectado en Red: Modelo CulteX*. Tesis Doctoral. Girona, España: Universitat de Girona.
- Montenegro, D. I. (2022). Mujeres: Economía Equitativa, Transformación y Empoderamiento Empresarial. *Colloquia. Revista de Pensamiento y Cultura*, 9, 12-29.
- Montenegro, D. I. (2021). *Cultura empresarial humanista como centro de un modelo estratégico que genera valor conectado en red: Modelo CulteX*. Girona: Universitat de Girona.
- Montenegro, D. I. (2020-2023). *Investigación de Estrategia Empresarial en la Nueva Era 4.0*. En cuesta. Quit0: IDE Business School.
- Montenegro, D. I. (21 de marzo de 2023). II Congreso Internacional de Pensamiento, Cultura y Sociedad. *Liderazgo, Motivaciones y la Creación de Valor Futuro*. España: Proyecto Logos.
- Moreira, C., & Fergusson, D. (2019). *The Transhuman Code*. Austin: Greenleaf Group Press.
- O'Brien, S., & Fiegerman, S. (17 de agosto de 2017). CNN Business. Recuperado en abril de 2023, de *TecnCrunch*: <https://techcrunch.com/2018/01/08/james-damore-just-filed-a-class-action-lawsuit-against-google-saying-it-discriminates-against-white-male-conservatives/>
- Oficina Europea de Patentes. (2019). OEP. Recuperado en junio de 2023, de *Reporte Anual de Estadísticas*: <https://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/statistics-2019.html>
- ONU Mujeres. (2020). *El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2019-2020*. Obtenido de <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2019/03/women-and-families-in-a-changing-world>
- ONU Women. (2019). Recuperado en Abril de 2023, de *Innovation for Gender Quality*: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2019/Innovation-for-gender-equality-en.pdf>
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2021). OECD. Recuperado en junio de 2023, de *Investment and Governance Innovation for Sustainable Development*: <https://www.oecd.org/general/searchresults/?q=Investment%20and%20Governance%20Innovation%20for%20Sustainable%20Development&cx=012432601748511391518:xzeadub0b0a&cof=FORID:11&ie=UTF-8>
- PNUD. (2020). PNUD África. Recuperado en mayo de 2023, de *COVID-19 Pandemic*: <https://www.undp.org/africa/covid-19-pandemic>
- Rampont, S. (2022). *Siempre Brillantes, a Veces Difíciles*. Madrid: Urano.
- Roedel, J. (2021). *She Thinks like a Boss: Leadership*. New York: Independently published.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, L. (2021). *La Economía Doble X*. Barcelona: Planeta S.A.
- Seligman, M. (2002). *La Búsqueda de la Felicidad*. Nueva York: Random House.
- SENESCYT. (2022). *Servicios SENESCYT*. Recuperado en junio de 2023, de *Estadísticas de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación*: <https://siau.senescyt.gob.ec/estadisticas-de-educacion-superior-ciencia-tecnologia-e-innovacion/>
- Statista.com. (2019). *Estadística Nacional de Sudáfrica*. Recuperado en junio de 2023, de <https://www.statista.com/statistics/1031905/share-students-engineering-technology-field-south-africa-by-gender/>
- Taylor, C. (2006). *La Cultura del Ejemplo. Una Nueva Manera de Hacer Negocios*. Buenos Aires: Aguilar.
- The African Report. (2020). Recuperado en mayo de 2023, de *Women in Business 2020*: <https://www.theafricareport.com/55667/women-in-business-2020/>
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2021). *Women in the Labor Force: a Databook*. Recuperado en junio de 2023, de <https://www.bls.gov/opub/reports/womens-databook/2021/home.htm>

- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2022). U.S. Bureau of Labor Statistics. Recuperado en mayo de 2023. Labor Force Statistics from the Current Population Survey: <https://www.bls.gov/cps/cpsaat39.ehtm>
- UN Women. (2019). Recuperado en junio de 2023, de Innovation for Gender Equality: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2019/Innovation-for-gender-equality-en.pdf>
- Walsh, M. (2019). *The Algorithmic Leader*. Canada: Amanda Lewis.
- Weber, C. (Productor), & Cohen, C. (Dirección). (2019). *En Busca de Amelia* [Película]. Estados Unidos.
- Women in Tech. (2020). Only 1 Woman in 5 People Working in the Industry Today. Recuperado en junio de 2023, de <https://women-in-tech.org/context/>
- World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Recuperado en mayo de 2023, de https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- World Economic Forum. (2022). *Global Gender Gap Report*. Geneva: WEF.