

# LAS MUJERES COMO AGENTES DE CAMBIO

IMPULSAR EL PODER DE LAS MUJERES  
PARA TRANSFORMAR LAS INDUSTRIAS  
DOMINADAS POR HOMBRES

[womenasleversofchange.com](http://womenasleversofchange.com)



## RESUMEN EJECUTIVO

**H**oy en día, una serie de industrias heredadas consolidadas se enfrentan a una creciente presión para innovar y transformarse para seguir siendo competitivas en la economía mundial. El aumento de la normativa gubernamental, la intensificación de la competencia mundial y las crecientes preocupaciones de los consumidores, empleados e inversionistas sobre el medioambiente, los derechos humanos y la salud mundial presionan a las empresas para que mejoren las prácticas y los productos comerciales. El no abordar y superar estos desafíos podría comprometer la supervivencia de estas industrias e incluso convertir algunas empresas en obsoletas.

El aumento de la diversidad de género en estas industrias tradicionalmente dominadas por hombres puede ser un medio eficaz para abordar los crecientes desafíos, así como para facilitar y acelerar el progreso hacia el desarrollo sustentable mundial. Las mujeres representan la mitad de la mano de obra mundial y la mitad de los egresados de educación superior cada año. Son una fuente importante, pero a menudo ignorada u olvidada, de talento. El aumento de la participación de las mujeres no solo podría mejorar los recursos humanos de las empresas, sino también impulsar su innovación y desempeño organizativo.

En medio de los crecientes movimientos mundiales de promoción de la igualdad y diversidad de género, han surgido evidencias que demuestran importantes beneficios empresariales, económicos y sociales asociados con el aumento de la participación de las mujeres. Sin embargo, aún existe una importante brecha de conocimiento en cuanto a cómo las mujeres están promoviendo la transformación organizativa e industrial, y qué se puede hacer para impulsar el potencial de las mujeres como agentes de cambio. Sin este conocimiento, los esfuerzos para aumentar la diversidad de género pueden recaer en una mera cuestión de cifras superficiales que no aprovechan el talento de las mujeres ni introducen cambios concretos y significativos a escala.

Para abordar esta brecha de investigación y contribuir al discurso en marcha, FP Analytics (FPA) llevó a cabo un estudio pionero de catorce industrias heredadas, que se encuentran entre las más dominadas por los hombres y que tienen un amplio impacto ambiental, sanitario y social. A través del análisis de datos de más de 2.300 empresas que cotizan en bolsa en todo el mundo y más de 160 entrevistas individuales en profundidad y encuestas de seguimiento, este estudio arroja luz sobre los niveles actuales de desigualdad de género en estas industrias here-

dadas; examina las relaciones entre la diversidad de género y el desempeño corporativo financiero, ambiental y social; identifica las muchas maneras en que las mujeres pueden promover o están promoviendo un cambio positivo; señala los factores que impiden la diversidad de género; y destaca las buenas prácticas que las empresas y los activistas están tomando para abordarlas.

En las catorce industrias heredadas estudiadas, las mujeres representan en promedio poco más del 20 por ciento de los empleados contratados por empresas que cotizan en bolsa, constituyen solo el 18 por ciento de la dirección ejecutiva y tienen apenas el 13 por ciento de los puestos de la junta directiva. Sin embargo, a pesar de estar sustancialmente subrepresentadas, las mujeres de diferentes ocupaciones y niveles de antigüedad siguen promoviendo cambios significativos y positivos en la organización y la industria al:

► **Contribuir a la rentabilidad y la competitividad:** El análisis de FPA encontró que las empresas con el mayor porcentaje de mujeres en la administración eran, en promedio, un 47 por ciento más rentables que las que tenían los porcentajes más bajos. Las mujeres entrevistadas de este estudio detallaron cómo conducen a sus organizaciones por nuevos caminos de generación de ingresos, fomentan la innovación en las industrias propensas a la inercia, abogan por prácticas de reducción de daños y aumentan la transparencia para generar confianza en las partes interesadas.

► **Reducir del impacto ambiental de las prácticas empresariales y productos:** Se encontró que las empresas con mayor diversidad de género en los consejos de administración tenían un mejor desempeño ambiental, y las que tenían una mayor diversidad de género a lo largo del tiempo también demostraron una mayor probabilidad de mejora en esta área. Por ejemplo, las empresas con mayor diversidad de género en los consejos de administración de 2013 a 2018 tenían un 60 por ciento más de probabilidades de reducir el consumo de energía frente a aquellas con menor diversidad. Las mujeres comprometidas con la misión también están ayudando a sus organizaciones a responder a la presión regulatoria y a la reacción social contra la contaminación mediante la promoción de procesos de producción más ecológicos e innovando con alternativas ambientalmente sostenibles.



El análisis de FPA encontró que las empresas con el mayor porcentaje de mujeres en la administración eran, en promedio, **un 47 por ciento más rentables que las que tenían los porcentajes más bajos.**

► **Fomentar en sus organizaciones el abordar proactivamente la responsabilidad social corporativa:** El análisis de datos de FPA encontró una correlación positiva entre la diversidad de género en los consejos corporativos y los desempeños de las empresas con respecto a la responsabilidad social. Las mujeres están implementando prácticas socialmente responsables dentro de sus industrias protegiendo la seguridad y los derechos laborales, integrando el desarrollo comunitario en las estrategias de negocios, fortaleciendo la capacidad local y empoderando a las mujeres.

► **Crear culturas corporativas e industriales inclusivas:** la homogeneidad del personal y la discriminación y el acoso por motivos de género limitan la contratación y conservación de mujeres y otros grupos minoritarios en estas industrias. En respuesta, las mujeres están creando lugares de trabajo más diversos e inclusivos, aprovechando posiciones de liderazgo para crear cambios de arriba hacia abajo e impulsando a los líderes corporativos a institucionalizar la igualdad de género y la inclusión a través de políticas e iniciativas prácticas.

Mientras tanto, las mujeres todavía se enfrentan a una variedad de obstáculos para ingresar y avanzar en estas industrias, que limitan su potencial para impulsar cambios organizativos y operativos. Si bien muchas de las barreras son comunes en todas las industrias, pueden ser particularmente severas en las industrias heredadas dominadas por hombres. Sin embargo, muchas empresas líderes se esfuerzan por cosechar los beneficios de la diversidad de género a medida que otras partes interesadas y activistas toman medidas específicas para eliminar estas barreras y apoyar la contribución de las mujeres al crecimiento y la transformación del negocio, incluyendo:

► **Construcción de la cartera de talento femenino:** La persistente brecha de género en la educación en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) y la reputación

negativa de la industria contribuyen a una subrepresentación significativa del talento femenino en el sector profesional de estas industrias dominadas por hombres. Las intervenciones exitosas, lideradas por organizaciones sin fines de lucro y redes de base de mujeres, están llegando a las mujeres en todas las etapas de sus carreras, brindando educación, capacitación y oportunidades de trabajo, y aumentando su familiaridad con las industrias y ocupaciones. Además, las empresas implementan prácticas de contratación inclusivas para aumentar proactivamente la diversidad de género dentro de sus organizaciones.

► **Creación de lugares de trabajo inclusivos:** La discriminación y el acoso basados en el género, la falta de políticas y servicios de apoyo y la falta de modelos femeninos a seguir representan tres obstáculos principales al éxito que pueden expulsar a las mujeres del lugar de trabajo. Prácticas efectivas para crear lugares de trabajo inclusivos, incluyendo la eliminación de brechas salariales basadas en el género y proporcionar programas de tutoría y apoyo para las mujeres, están surgiendo en empresas comprometidas con la diversidad de arriba hacia abajo, y están tomando un enfoque holístico para la igualdad de género en el lugar de trabajo con objetivos claros y hojas de ruta explícitas.

► **Conectar a las profesionales femininas:** En las industrias dominadas por hombres, las mujeres profesionales corren un mayor riesgo de aislamiento de otras mujeres, incluidos de pares y modelos a seguir, y de exclusión de las redes profesionales. Las organizaciones de mujeres dentro y fuera de las corporaciones están desempeñando un papel importante en el apoyo a las mujeres profesionales mediante la expansión de las redes, facilitando su acceso a los recursos educativos y profesionales, y aumentando su visibilidad dentro de industrias y al público.

► **Apoyo al emprendimiento femenino:** Las mujeres emprendedoras en las industrias dominadas por hombres luchan, incluso más que en otros ecosistemas empresariales, para acceder a la financiación y desarrollar su capacidad empresarial. Las organizaciones públicas y privadas están intensificando los esfuerzos para apoyarlas, incluso a través de inversiones de género e incubadoras de negocios y programas de aceleradores, pero aún queda mucho por hacer.

Si no aumenta la representación de las mujeres en estas industrias heredadas dominadas por hombres, esto limitará su potencial para innovar y transformarse para lograr impactos globales positivos y para cosechar los dividendos financieros y organizativos de una mano de obra de género diverso. Un progreso significativo requerirá un esfuerzo concertado de una variedad de actores, incluidos responsables políticos, empresas, inversores, asociaciones de la industria y ONG. Solo a través del trabajo simultáneo y colaborativo de estos actores se puede lograr la igualdad de género y los beneficios asociados, y este estudio arroja nueva luz sobre las acciones concretas que cada uno de estos grupos puede tomar para acelerar significativamente el cambio. ◻

*Este informe fue elaborado por FP Analytics, en asociación con la Fundación para un Mundo Libre de Humo. FP Analytics es la división de investigación independiente del Grupo FP. El contenido de este informe no representa las opiniones de los editores de la revista Foreign Policy, ForeignPolicy.com, o ninguna otra publicación de FP.*