

## Mujeres: economía equitativa, transformación y empoderamiento empresarial

Diego Ignacio Montenegro\*

**Resumen:** Es increíble que en un mundo que avanza a una velocidad impredecible, con innovación disruptiva y tecnologías exponenciales, todavía ignore el impacto económico de las mujeres. El libro “economía Doble X” de Linda Scott hace visible importantes datos y conocimiento sobre las consecuencias de dejar por fuera de la ecuación a las mujeres, y de la constante discriminación y violencia laboral, familiar, académica y salarial a la que se ven sometidas. Este impacto también se ve reflejado de manera específica en el liderazgo y desarrollo estratégico de las organizaciones, donde la menor cantidad de mujeres en la toma de decisiones puede afectar, no solamente los beneficios financieros, sino también la capacidad de las instituciones de innovar para adaptarse a los cambios presentes y futuros. No hay acción más poderosa para contrarrestar la exclusión de las mujeres que concienciar a las personas sobre el oscuro panorama para el mundo en caso de continuar mirando hacia otro lado cuando se trata de las políticas económicas y empresariales que benefician a la otra parte de la población, que son las mujeres.

**Palabras clave:** mujer; economía Doble X; cultura organizacional; liderazgo; propósito; innovación

**Abstract:** It's amazing that in a world advancing at an unpredictable speed, with disruptive innovation and exponential technologies, it still ignores the economic impact of women. The book "Economy Double X" by Linda Scott makes visible important data and knowledge about the consequences of leaving women out of the equation, and the constant discrimination and workplace, family, academic and salary violence to which they are subjected. This impact is also reflected specifically in the leadership and strategic development of organizations, where the lower number of women in decision-making can affect not only financial benefits, but also the ability of institutions to innovate to adapt to present and future changes. There is no more powerful action to counter the exclusion of women than to make people aware of the dark outlook for the world should we continue to look the other way when it comes to economic and business policies that benefit women, who are the other part of the population.

**Keywords:** woman; Double X economy; organizational culture; leadership; purpose; innovation

---

\* diegom@uhemisferios.edu.ec  
IDE Business School / Universidad Hemisferios

## 1. Introducción

Hace 15 años, Nordström y Ridderstråle (2008) ya advertían respecto a las “verdades para empezar el siglo”, comenzando por la invasión de lo barato, el apareamiento de las ciudades – estado, la transformación de los competidores específicos en genéricos, el conocimiento como fuente de ventaja competitiva, la interactividad total, la libertad de las personas como un virus imparable, el ser humano emocional, entre otras importantes tendencias. Pero, además, se atrevían a mencionar que iniciaba de manera más radical la “época de las mujeres”, la feminización de la actividad humana: la EVALUACIÓN. Este término acuñado por *Faith Popcorn* (haciendo referencia a la primera mujer sobre la tierra según La Biblia<sup>1</sup>), “está transformado a las mujeres en una fuerza económica y directiva a tener en cuenta; de la política a los negocios, de la religión al deporte, las mujeres van en ascenso porque hoy trabaja más el cerebro que el músculo. El bienestar económico depende del aprovechamiento de todos y cada uno en la sociedad”.

Sin lugar a duda, el crecimiento personal, empresarial y político de las mujeres ha ido en aumento en las últimas décadas; por ejemplo, con el apareamiento de la “bicicleta segura” a mediados del decenio de 1880, se proporcionó un medio de transporte a la altura de las expectativas de activistas estadounidenses y británicas. La bicicleta (algo absolutamente normal en la actualidad) permitió que las mujeres ya no dependieran de sus padres, hermanos ni esposos para ir de un lado a otro. “La bicicleta fue el artefacto que las liberó” (M&C Saatchi Worldwide, 2012). Pero, ¿esta sensación de crecimiento de las mujeres es suficiente para impulsar decididamente la igualdad que permita una sociedad de pleno bienestar? A veces, como menciona a manera de sátira Macleod (2011): “Cuanto más cambian las cosas, más iguales están...”

Hamel (2012) hace referencia a Miguel Ángel, Galileo, Jefferson, Gandhi, William Wilberforce, Martin Luther King Jr., la Madre Teresa y sir Edmund Hillary como individuos que condujeron actos de grandeza; que tuvieron “contribuciones extraordinarias engendradas por un apasionado compromiso con valores humanos inmemoriales, como la belleza, la verdad, la sabiduría, la justicia, la caridad, la lealtad, la alegría, el coraje y el honor”. En la lista únicamente aparece una mujer.

---

<sup>1</sup> Nota del autor.

Entonces, ¿cuáles son las causas y el impacto de no integrar plenamente a las mujeres y de no lograr que se transformen en esa fuerza económica y de liderazgo que requiere la humanidad?

Considerando el problema descrito, los objetivos del presente artículo son los siguientes:

- Entender que significa la “economía Doble X” (la economía de las mujeres) con base en la investigación de Linda Scott.
- Analizar el impacto económico de la discriminación y violencia contra la mujer.
- Visibilizar las cifras de ciertos elementos estratégicos de las organizaciones y del contexto futuro que minimizan la participación de la mujer.

Al parecer a la sociedad le importa poco lo que pasa con las mujeres en la economía, y más cuando hay crisis en ciertas zonas geográficas. Solamente entre 2019 y 2020, el empleo de las mujeres decreció en un 4,2%; es decir, se perdieron 54 millones de puestos de trabajo, mientras que en los hombres se redujo en menor proporción (3% o 60 millones de empleos). América registró un decrecimiento en la empleabilidad de las mujeres en un 9,4% durante la pandemia de COVID-19, al contrario de Europa que fue apenas del 2,5% (Revista Gestión, 2021).

## **2. Metodología**

Este artículo que tiene como objetivo entender la importancia de la economía Doble X y las cifras resultantes derivadas en la actividad empresarial femenina. Para ello, la metodología empleada ha sido la revisión particular 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.

Los documentos encontrados han sido clasificados por autor, categoría y antigüedad con el fin de ordenar la bibliografía e identificar los estudios más relevantes. De cada uno de los documentos seleccionados, se ha realizado la lectura y el análisis con el fin de recopilar las ideas y datos más importantes relacionados a los objetivos de el artículo, pero utilizando como base la investigación de Linda Scott. Se ha elegido este método documental para obtener una radiografía del conocimiento actual que existe sobre la mujer, la economía y la estrategia empresarial, realizando además aportes personales a través de estudios publicados con anterioridad.

### 3. Cuerpo de el artículo y resultados

#### 3.1. La economía Doble X

La velocidad de cambio es cada vez más difícil de asimilar por la humanidad. Friedman (2018) se refiere a la economía como “las poleas y engranajes que mueven el mundo”, y lo llama “la Máquina” (Ray Dalio, el legendario profesional de fondos de inversión también hizo referencia a que la “Máquina” es realmente la “Economía”). La Máquina (la Economía) funciona en la actualidad “impulsada por aceleraciones simultáneas en tecnología, globalización y cambio climático, cada una de ellas interactuando con las otras. Estas fuerzas de aceleración afectan a la gente y a las culturas. Es decir, transforman el lugar de trabajo, la geopolítica, la política, las decisiones éticas y las comunidades grandes o pequeñas”.

En tal sentido, la economía necesariamente debería apoyar el crecimiento de las mujeres, y a las mujeres se les debe permitir aportar decididamente en el crecimiento de la economía. Pero ¿la economía ignora a las mujeres que son la mitad de la población? Linda Scott (2020) señala que desde hace décadas “la población femenina aparece marcada por un patrón característico de desigualdad económica, y en todas se repite los mismos mecanismos que mantienen en su sitio los obstáculos existentes”. Las barreras para las mujeres van más allá del trabajo que realizan o de la remuneración que reciben para incluir también la propiedad privada, el capital, el crédito y los mercados. Los impedimentos económicos combinados con las restricciones culturales que suelen imponerse a las mujeres (limitación de movimientos, abusos y amenazas de violencia) constituyen una “economía en la sombra que es única para las mujeres” y se conoce como “economía Doble X”. Si la comunidad mundial optase por disipar los obstáculos económicos a los que se enfrentan las mujeres, se entraría en una era sin precedente de paz y prosperidad, enfatiza Scott.



**Figura 1.** Fotografía de la doctora Linda Scott.  
**Fuente:** Planeta Libros (2020).

Es así que, las mujeres en pocas ocasiones pueden actuar de manera independiente; más bien se sienten coaccionadas con frecuencia a actuar de manera irracional, esto es, en contra de lo que puede ser mejor para su bienestar. Las mujeres se enfrentan a una auténtica exclusión económica, no a simples resultados económicos de desigualdad y la ciencia no dispone de herramientas para pensar sobre esta circunstancia. La única respuesta que puede dar la filosofía prevaleciente es que: (1) las mujeres son biológicamente inferiores en lo que respecta a cualquier actividad económica; o, (2) han elegido ellas mismas colocarse en una posición poco favorable en todos los países y en todos los sectores de la economía mundial. Un planteamiento, como dice Scott, tan prejuicioso como inverosímil.

De hecho, a pesar de lo ridículo que puede resultar la idea anterior, en la mayoría de las sociedades del mundo ha existido una influencia negativa del monopolio económico masculino. Por ejemplo, el 93% de las mujeres españolas considera haberse sentido discriminadas respecto a los hombres, es decir, en desventaja solo por el hecho de ser mujer. El 32% confiesa haberse sentido discriminada varias veces (Appinio y AMMDE, 2021). Esto resulta paradójico considerando que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Foro Económico Mundial descubrieron una importante correlación entre la igualdad de género y la viabilidad económica: una mayor libertad económica para las mujeres se equipara positivamente con la competitividad de un país, una variable

de una nación para su crecimiento; y, lo mismo sucede entre el PIB per cápita y el empoderamiento económico de las mujeres. Estas dos afirmaciones dan a entender que las libertades de las mujeres tienen un efecto positivo en la riqueza nacional.<sup>2</sup>

Con base en la investigación de Scott, las cifras muestran que la economía Doble X es enorme y que solamente la miopía de ciertos economistas hace que no se quieran ver. A modo ilustrativo, “si la economía Doble X de los Estados Unidos fuese una nación en sí misma, la economía de ese país tendría el volumen suficiente para entrar en el G7<sup>3</sup>”. Las mujeres ya producen aproximadamente el 40% del PIB mundial y su contribución pronto alcanzará a la de los hombres. Al ayudar a los países a prosperar, “el empoderamiento económico de las mujeres genera un mejor entorno para toda la ciudadanía”. Lo contrario también sucede: allí donde las mujeres carecen de libertades, todo mundo sufre. “Los países más pobres y débiles cuentan con los indicadores más bajos de igualdad de género y unos efectos devastadores por la exclusión económica de las mujeres, en tanto que perpetúan la pobreza y contribuyen a la violencia, además de aumentar el hambre, sacrificar las necesidades de la infancia, desperdiciar recursos, alimentar la esclavitud y alentar el conflicto”, concluye Scott.

Parecería ser que el camino que queda frente a esta realidad es capacitar a las mujeres. En 2007, el entonces secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, escribió: “Un estudio tras otro nos ha enseñado que no existe un instrumento para el desarrollo más eficaz que la autonomía de la mujer. Ninguna otra política tiene las posibilidades de aumentar la productividad económica o de reducir la mortalidad de la infancia y la mortalidad derivada de la maternidad. Ninguna otra política tiene la misma fuerza para mejorar la nutrición y promover la salud, incluida la prevención del VIH/SIDA. Ninguna otra política tiene el mismo poder para aumentar las posibilidades educativas de la próxima generación” (UNICEF, 2007).

Parece que el mundo carece de empatía frente a esta realidad. La empatía básica es la emocional (sentir lo que otros sienten), pero también puede llegar a ser cognitiva: saber cuáles son las motivaciones y qué quieren conseguir las personas (Domínguez, 2021). Está claro que no todas las personas tienen una empatía frente a la realidad que visibiliza la economía Doble X, y que no son capaces de adaptar su comportamiento a lo que las mujeres sienten y necesitan en la actualidad.

---

<sup>2</sup> Fuentes: base de datos del Banco Mundial, Economist Intelligence Unit y Foro Económico Mundial.

<sup>3</sup> Los siete países más poderosos del mundo.

### 3.2. Cifras de impacto en la economía por la discriminación de la mujer

Las mujeres realizan el 75% del trabajo no remunerado del mundo; la brecha global salarial de género se encuentra actualmente en el 37,8%, y se calcula que el trabajo no remunerado de cuidar a otras personas, habitualmente llevado a cabo por mujeres, contribuye aproximadamente con \$10 trillones de dólares al PIB mundial anual (Echazarreta, Montenegro, Juárez, Álvarez, & Costa, 2021). La participación de las mujeres en la población activa ha generado unos PIB per cápita superiores en países ricos como Suecia, Estados Unidos y el Reino Unido, naciones en las que las mujeres trabajan en porcentajes casi iguales a los de los hombres, aunque con menos horas remuneradas. En estas naciones, las mujeres siguen haciendo más trabajo doméstico que los hombres, aunque con menos horas remuneradas (Scott, 2020). Estos datos se muestran en la tabla 1:

	Participación en población activa (ratio mujer-hombre)	PIB per cápita (miles de dólares)	Tiempo de trabajo no remunerado por semana (ratio mujer-hombre)	Total de horas trabajadas por semana (ratio mujer-hombre)	Ranking de Participación Económica y Oportunidad (de 144 países)
<b>SUECIA</b>	95	51,5	1,3	1,00	12
<b>EE.UU.</b>	86	59,5	1,6	1,01	19
<b>REINO UNIDO</b>	87	44,1	1,8	1,04	53
<b>MEXICO</b>	59	19,9	2,8	1,02	124
<b>TURQUÍA</b>	44	26,9	3,6	1,15	128
<b>INDIA</b>	35	7,2	6,8	1,21	139

**Tabla 1.** Trabajo remunerado y no remunerado por género.

**Fuente:** Foro Económico Mundial (2017).

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el porcentaje de mujeres trabajadoras varía de arriba abajo, más o menos de forma coincidente con el PIB per cápita de cada país. Esto representa la relación entre mujeres trabajadoras y la riqueza nacional. En la tercera columna se valora el porcentaje de tiempo que las mujeres del país usan para trabajos no remunerados en comparación con los hombres. En la cuarta columna se indica la relación entre todas las horas trabajadas, remuneradas o no, en comparación con los hombres. La quinta columna recoge la posición de cada país en el Índice de

Participación Económica y Oportunidad del Foro Económico Mundial. Cuantas más tareas domésticas hacen las mujeres, menos oportunidades hay para ellas. Por ejemplo, en Estados Unidos las mujeres siguen haciendo 60% más trabajo doméstico que los hombres; en el Reino Unido el indicador es del 80%, en India es casi 7 veces más trabajo doméstico de mujeres que de hombres. Debido a esto, la India tiene la posición 139 de 144 países investigados en participación económica y oportunidad para las mujeres (Foro Económico Mundial, 2017). En Ecuador, las mujeres trabajan (trabajo remunerado y no remunerado) 17 horas y 42 minutos más que los hombres a la semana; en el área rural esta cifra sube a 23 horas y 14 minutos (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos - INEC, 2019).

Complementando lo anterior, el Copenhagen Consensus Center (2014) estimó que la violencia infligida por la pareja contra las mujeres supone para la economía mundial un costo de \$4,4 billones de dólares anuales, o algo más del 5% del PIB. Esto en perspectiva significa que es un porcentaje similar al que invierten los países en educación primaria y treinta veces lo que gasta el mundo en ayuda internacional. Dado que hijos e hijas presencian a menudo los maltratos domésticos (y los niños tienden a repetir el mismo comportamiento en su edad adulta), el impacto económico de estos acontecimientos es a largo plazo.

El Banco de Desarrollo de América Latina – CAF (2017) estimó que si las mujeres se incorporaran masivamente al mundo laboral, el PIB de la región aumentaría en un 34%; de hecho, la CAF va más allá de esta estimación general y afirma que de no haber sido por la incorporación de 70 millones de mujeres al mercado laboral en los últimos 20 años, “difícilmente hoy en día se podría hablar del milagro latinoamericano, aquel que logró tasas de crecimiento de alrededor del 5% entre 2002 y 2008, y que paralelamente redujo drásticamente la pobreza extrema y permitió que la clase media creciera a niveles históricos”. Pero en América Latina, donde solo el 50,3% de las mujeres participan en actividades económicas (los hombres lo hacen en un 78,9%), todavía existe una gran brecha que reducir. En Ecuador, la tasa de participación de las mujeres en el mercado de trabajo en el área urbana pasó del 47,8% en 2011 al 50,5% en 2019; si bien es cierto que la participación laboral de las mujeres ha crecido en los últimos años (a pesar de no igualar a la de los hombres) se crucial considerar que, a nivel de ese país sólo el 38,8% de la población tiene un empleo adecuado, y de ese valor, el 44,8% corresponde a los hombres y apenas 30,6% a las mujeres. En 2019, el porcentaje de mujeres en el desempleo fue de 4,6% y el de hombres 3,3% (Consejo Nacional para la Igualdad de Género, 2020).

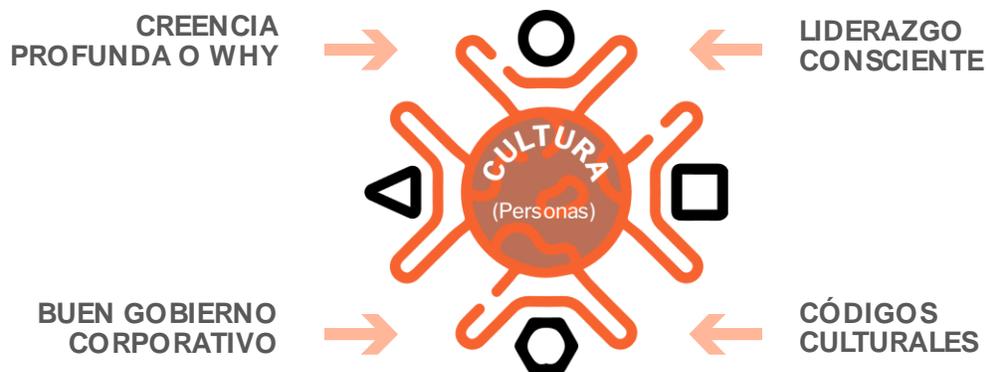
Otros datos adicionales consideran el impacto del femicidio, que según Fearon y Hoeffler (2014) cuesta el 0,31% del PIB en América Latina y el 0,12% en el mundo. Si se toma en cuenta únicamente los femicidios cometidos por una pareja íntima, estos resultados bajan al 0,09% y 0,05% respectivamente. En Ecuador, el 65% de mujeres ha enfrentado algún tipo de violencia basada en género a lo largo de su vida, el 56,9% violencia psicológica, el 35,4% violencia física, el 32,7% violencia sexual y el 16,4% violencia patrimonial. La violencia psicológica por parte de la pareja es la más recurrente con el 40,8% y la violencia sexual es el 8,3% (Consejo Nacional para la Igualdad de Género, 2020). La violencia contra la mujer significa cada año una pérdida, en promedio, de \$4.608 millones de dólares para la economía de Ecuador, que es aproximadamente el 4,28% del PIB del país (Revista Líderes, 2021).

Las cifras anteriores empeoraron con la aparición de la pandemia mundial, sobre todo en grupos vulnerables como las mujeres. Madariaga y Oyarce (2020) afirman al respecto: “Las mujeres están siendo el frontón de contención del grave deterioro de las condiciones de subsistencia de la casa en pandemia, especialmente por el menoscabo de los recursos económicos; sobrecargadas además con las tareas de contención emocional de los hijos, muchos de los cuales presentan serias dificultades adaptativas al radical cambio de vida; depositarias de las responsabilidades escolares, haciendo esfuerzos por adaptar a sus realidades carenciadas los protocolos educativos en curso, poco realistas e inequitativos. La mujer dueña de casa, con trabajo no remunerado, sufre también las mezquindades de los bonos económicos ofrecidos por el gobierno, que no logran ser efectivos ni eficientes como camino de satisfacción de las necesidades básicas del hogar. En condiciones de cuarentena ya es evidencia científica, no solo en Chile sino en muchos otros países de la región, que la mujer enfrenta un aumento de las agresiones por parte de sus parejas, que llegan hasta la violencia sexual, las consecuencias conductuales del consumo excesivo de alcohol por el jefe de hogar, las dificultades en el manejo de conductas adictivas de los hijos adolescentes, etc.

### **3.3. Mujeres, liderazgo y protagonismo en las organizaciones**

El liderazgo se convierte en una de las “palancas” fundamentales para la creación de valor en las organizaciones. En este sentido, Montenegro (2021) menciona que la metodología para el diseño de un modelo estratégico debe partir, en primera instancia, de una cultura empresarial humanista (con

centralidad en las personas y con un liderazgo consciente); para luego, hacer elecciones estratégicas a futuro, conectar esas elecciones en *loops* estratégicos<sup>4</sup> con objetivos a largo plazo; y por último, elaborar proyectos alineados a esos objetivos para conseguir resultados durante la ejecución. Por esta razón, plantea el diseño de una cultura empresarial con varios componentes o *drivers* como se muestra en la figura 1:



**Figura 2.** Cultura organizacional como soporte del modelo estratégico empresarial.

**Fuente:** Montenegro, D. I. (2021).

Al considerar a la cultura como el elemento primordial para el logro estratégico de las empresas, es necesario definir este concepto. Christensen (1999) afirma que cultura organizacional es: “Una característica única de cualquier organización. Si bien el fenómeno de la cultura organizacional es difícil de definir sucintamente, entenderlo puede ayudar a un gerente a predecir cómo es probable que su organización responda a diferentes situaciones; a evaluar las dificultades que la organización podría experimentar a medida que se enfrenta a un futuro cambiante; y, a identificar los problemas prioritarios que los líderes deben abordar a medida que preparan a la organización para competir por el futuro”. Walsh (2019) explica que la cultura empresarial es como un “sistema operativo” que requiere “identificar y usar el correcto conjunto de principios, en lugar de controlar a las personas a través de procesos empresariales”. Ambos conceptos engloban a la cultura dentro de características, comportamientos y principios destacables para que la empresa pueda enfrentar eficazmente el futuro.

---

<sup>4</sup> Un *loop* son interacciones de elecciones estratégicas que generan valor para la organización.

Debido a esto, Montenegro (2021) insiste en que la “cultura humanista” es el sostén de la estrategia de cualquier organización y que debe tener centralidad en las personas. Las personas no solamente piensan, sino que también sienten y creen. El afecto y la formación son las motivaciones críticas de los seres humanos, y no solamente la motivación material. Al poner las personas en el centro de cualquier modelo para el logro de objetivos económicos y sociales, se debería evitar cualquier tipo de discriminación por género, raza, religión o pensamiento político; en este caso, lo importante es el respeto a la dignidad de estos individuos. Adicionalmente, las personas son consideradas la más grande tecnología: 37 trillones de células, 100.000 latidos del corazón al día que produce la suficiente energía como para mover un camión mediano por 30 kilómetros; e, increíblemente, el cuerpo humano procesa  $10^{24}$  bits al día de manera consciente o inconsciente (Moreira & Fergusson, 2019).

Si se parte de un enfoque en las personas, el diseño del modelo comienza por el liderazgo consciente (como el primer elemento de la cultura que se indica en la figura 1). Kofman (2008) define el liderazgo consciente como un conjunto de actitudes conscientes (responsabilidad, integridad y humildad), conductas conscientes (comunicación, negociación y coordinación) y emociones conscientes (maestría emocional). El estudio de ClosinGap (Muelas & Ortin, 2021) puede ayudar a introducir este enfoque porque tiene como objetivo poner cifras a la brecha de género delimitado a las posiciones de liderazgo y de influencia en los principales estamentos de toma de decisiones de la sociedad: la política, los medios de comunicación y la empresa. Este último aspecto resulta significativo para dar una primera aproximación sobre el rol de la mujer en la empresa. Por ejemplo, España cuenta con el 26,4% de mujeres en posiciones de liderazgo (frente al 27,3% de la media europea). Islandia y Francia con un 45,9% y 45,2% respectivamente, superan el umbral mínimo de equidad de género (en el pilar empresarial) que se establece en el 40%. En definitiva, España necesita de un 13,6% más de mujeres líderes para alcanzar el umbral mínimo. En Hungría el 7% de las mujeres están en posiciones de liderazgo, en Japón menos del 10% y en Corea del Sur el 5%.

En Ecuador, un 49% de empresas encuestadas sobre el tema afirma tener hasta un 10% de mujeres en posiciones de liderazgo a nivel medio y alto; un 11% de organizaciones aseguran contar con entre un 10% y 20% de mujeres en puestos de liderazgo, y un 14% tienen entre el 20% y 30% de mujeres en posiciones directivas (Deloitte Ecuador, 2019). Para comparar estos resultados, ClosinGap (2021) menciona que en España existen 32% de mujeres en posiciones directivas en las organizaciones y un 41% en mandos intermedios. Varias investigaciones han concluido que las empresas que tienen más mujeres en su planta directiva son más rentables. En el informe: “*Is Gender Diversity Profitable?*”

(Nolan, Tyler, & Kotschwar, 2017) que analizó a casi 22.000 empresas en 91 países por 20 años entre 1997 y 2017, las compañías con al menos un 30% de mujeres en posiciones de liderazgo tienen un 15% más de beneficios.

Los datos anteriores son críticos si se considera que los líderes son los que impulsan la “creencia profunda o *why* de la organización (el segundo elemento del modelo)”. Sinek (2009) establece que los líderes inspiradores comienzan identificando su creencia, propósito, causa o visión (lo que se conoce como “el porqué” o *why*), para luego construir una propuesta de valor. La creencia profunda o *why* es sinónimo de la “causa por la que pelear” o una “Causa Justa” entendida como: “Una visión concreta de un estado futuro que todavía no existe. Es un futuro estado tan atractivo que la gente está dispuesta a hacer sacrificios para ayudar a que se avance en esa visión. Puede que no gusten los sacrificios que se hacen, pero se siente que vale la pena hacerlos porque son una Causa Justa. Las empresas con grandes creencias o causas y un sentido del *why*, ignoran a su competencia; mientras que aquellas con un borroso sentido del *why* están obsesionadas con lo que otros están haciendo” (Sinek, 2020). En Ecuador, solamente el 42% de las organizaciones tienen un propósito (escrito o no) más allá de los beneficios económicos (Montenegro, 2020).

Siguiendo el modelo, el tercer *driver* es el elemento “Buen Gobierno Corporativo” que hace referencia a la propiedad de la organización (sea esta corporación o empresa de familia) y al consejo de administración o directorio. En el modelo tradicional, “el poder para gobernar está en los propietarios y el consejo de administración actúa como un intermediario entre la propiedad y la dirección; es el consejo el que nombra los órganos de gobierno y a sus administradores y directivos, quienes ejercen la autoridad sobre los empleados, que con su trabajo cotidiano deberán alcanzar los objetivos corporativos” (Masifern, 1997). En la actualidad el consejo de administración se convierte en un equipo de personas independientes que aportan a la estrategia, la innovación y la ética. Según CloisnGap, en España solamente el 6% de mujeres acceden a la presidencia del consejo de administración y el 29% son miembros de directorio. En Ecuador, el 18,5% de organizaciones no cuenta con directorio o asesores que cumplan una función similar, y apenas el 10,3% de los directorios están constituidos por profesionales independientes; de este porcentaje uno de cada diez son miembros mujeres.

Finalmente, hay un conjunto de factores que impulsan a la cultura que se definen como “códigos culturales”. Uno de ellos es el enfoque de la organización en los ODS de las Naciones Unidas

como parte de la responsabilidad social de la empresa. El objetivo número 4 para lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas, sigue sin cumplirse en el mundo a pesar de las mejoras. Las mujeres representan el 25% en los parlamentos nacionales y el 36% de los gobiernos locales a 2020; los casos de violencia doméstica han aumentado un 30% en algunos países; pero, paradójicamente, las mujeres representan el 70% de los trabajadores sanitarios y sociales durante la lucha contra el coronavirus (Naciones Unidas, 2020). Las empresas ecuatorianas están enfocadas en el objetivo número 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico en un 61,6%; el 34,4% en el objetivo número 12 que hace referencia a producción y consumo responsables; y, el 32,2% en salud y bienestar. Respecto al objetivo número 4 de igualdad de género, apenas el 16% de organizaciones cree que es importante. Este “código cultural” también incluye el comportamiento ético. Existe un 39% de empresas en Ecuador que consideran que la ética y la moral no es el factor más importante en las empresas (Montenegro, 2020).

Pero también, existen “códigos culturales” que funcionan en conjunto para impulsar la estrategia de las organizaciones como la innovación y la adopción de tecnologías. Si bien es cierto, pueden considerarse parte de las elecciones estratégicas o proyectos empresariales, cada vez más son parte del ADN cultural. Thomas Kurian afirma que la “innovación es decidir temprano en medio de un periodo de ambigüedad”; otros son más radicales y se atreven a decir que “la innovación es el plagio no detectado”. Para López, Montenegro y Susaeta (2019), la innovación es “una acción, no una cosa, además es una acción humana. La acción innovadora se ordena desde la inteligencia, no como un acto de azar sino como un proceso razonado de observación, análisis y síntesis, en el que la idea se convierte en la sustancia constitutiva de la innovación”. Varela (2001) confirma lo indispensable de la acción humana en la innovación al decir: “La finalidad de la innovación humana supone la búsqueda del bien que debe producir la solución de un problema para la supervivencia y el progreso”.

Sin temor a equivocación, se puede establecer que la innovación ahora es acelerada por el crecimiento tecnológico. Friedman (2018) considera que “hay años de vinos excepcionales y también hay años excepcionales en la historia, y que 2007 fue definitivamente uno de ellos”. Iphone surgió en 2007, pero también la capacidad de almacenamiento de los ordenadores se disparó gracias a Hadoop; en ese año, Twitter comenzó a crecer globalmente, Google lanzó Android y se empezó a trabajar en una moneda y sistema de pago digital llamado “bitcoin”; Amazon lanzó Kindle, IBM comenzó a construir un ordenador inteligente conocido como Watson y el costo de la secuenciación del ADN cayó en picada porque la industria de la biotecnología empezó a probar nuevas tecnologías, todo esto

en el año 2007. Era el apareamiento de lo que Walsh (2014) ha bautizado como “Las ideas peligrosas”: digitalización, aprendizaje adaptativo, automatización, *blockchain*, monedas encriptadas, *crowdfunding*, *deep web*, edición del genoma, internet de las cosas, computación cuántica, neocórtex sintético; y, sobre todo, inteligencia artificial. El mismo Walsh define a la inteligencia artificial como “la capacidad de una máquina de emular cualidades humanas como la percepción, patrones de reconocimiento y juicio. Es la era de los modelos profundos de aprendizaje de las computadoras para virtualizar las neuronas”. Diamandis y Kotler de Singularity University (2020) afirman que “la tecnología se está acelerando mucho más rápido de lo que se hubiera imaginado. Durante la siguiente década se experimentará más convulsión y se creará más riqueza que en los pasados cien años”.

En todo este contexto innovativo, la mujer debería tener un rol protagónico. No obstante, la historia muestra lo contrario. La Organización Mundial del Trabajo (2020) concluye que mientras las mujeres lideran la compra en *e-commerce* (77% de mujeres adquieren productos o los consumen de manera *online*), sólo ocupan el 12% de direcciones funcionales de marketing o transformación digital. De acuerdo a UNESCO (2022), en el mundo las mujeres son apenas el 35% de quienes cursan enseñanza superior en STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés) y las mujeres representan menos del 30% de los investigadores científicos. En México, 31 mujeres de cada 100 hombres estudian carreras vinculadas con la ciencia de la computación. En Ecuador, el 41% de científicos son mujeres y en el mundo de la ciencia en general menos del 30% (Portal Primicias, 2022). La versión digital del diario El Mundo (2022) reproduce una entrevista a la doctora Asunción Gómez-Pérez donde explica que España se encuentra a “nivel fantástico” en el desarrollo de inteligencia artificial y que “ha existido una transferencia importante entre investigación e industria; muchas empresas utilizan la inteligencia artificial para aplicarla en diversos dominios como la contaminación lumínica, la medicina avanzada, etc.”. Asunción Gómez-Pérez es un caso real de lo que pueden hacer las mujeres en el campo de tecnologías aplicadas para la innovación. Su nombre aparece en la lista del 2% de los científicos más citados del mundo según la Universidad de Stanford.



**Figura 3.** Fotografía de la científica Asunción Gómez-Pérez.

**Fuente:** Diario El Mundo (2022).

En concordancia con lo anterior, el Portal WomenNow (De Los Ríos, 2022) afirma que las “tres cruzadas feministas para el Siglo XXI” serán: (1) el sexismo en las carreras STEM (ya analizado); (2) algoritmos, que están escritos en su gran mayoría por hombres que imprimen en ellos sus sesgos, y alimentados por datos que provienen de estadísticas también contaminadas por la discriminación; y, (3) la violencia en el metaverso y en los videojuegos. Este tercer punto permite visualizar el avance de la inteligencia artificial aplicada a tecnología inmersivas. Según Trevor (2022) el metaverso es “un espacio abierto virtual colectivo, creado por la convergencia de la realidad física y digital virtualmente mejorada”. El metaverso proporciona experiencias inmersivas y se encuentra en una etapa temprana de construcción. Pero, a pesar de su relativamente nuevo uso, las mujeres no están libres de agresiones. Una usuaria del metaverso llamada Nina Jane Patel denunció una agresión sexual de este modo: “60 segundos después de entrar en el metaverso, me acosaron verbal y sexualmente. Tres o cuatro avatares masculinos, con voces de hombre, violaron en grupo a mi avatar y sacaron fotos”. Como concluye el Parlamento Europeo en 2020: el costo de la *ciberviolencia* de género oscila entre los 49.000 y 89.300 millones de euros. La categoría de costo más importante es el valor monetizado de la pérdida en términos de calidad de vida, que representa alrededor del 60% por ciberacoso y 50% por *cyberstalking*.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> **Cyberstalking** es el acoso, espionaje o persecución que se hace sobre una persona o grupo utilizando internet u otro dispositivo electrónico.

#### 4. Conclusiones

El impacto de no considerar a la mujer dentro del gran engranaje de la economía es enorme porque se deja de incluir a más de la mitad de la población mundial. No simplemente en término de pérdida del PIB de cada país (si en América Latina las mujeres se incorporaran masivamente al mundo laboral, el PIB de la región aumentaría en un 34%); sino también en disminución de la calidad de vida y eficiencia en general. Si a esto se suma la permanente violación a los derechos de las mujeres, el trabajo no remunerado (75% del trabajo no remunerado es realizado por mujeres), el número de horas trabajadas en exceso frente a los hombres (casi dos veces más que los hombres en México), el constante acoso y violencia a la que son sometidas desde hace siglos (en Ecuador la pérdida económica por violencia sexista es de más de \$4.600 millones de dólares al año), entonces se tiene la “tormenta perfecta”. Aunque, como dice la Organización de Naciones Unidas, existen importantes avances en materia del ODS número 4 relacionado con la equidad de género, todavía no es suficiente.

Por otro lado, la brecha existente entre hombres y mujeres en el liderazgo de las organizaciones afecta a la creación de valor futuro (en Ecuador, la mitad de las organizaciones tienen a un escaso 10% de mujeres en posiciones directivas) porque debilita la cultura organizacional en sus más importantes elementos: mejoramiento del propósito más allá de los beneficios económicos, el buen gobierno corporativo (en España el 6% de mujeres acceden a la presidencia del consejo de administración), la ética, la innovación y la adopción de tecnologías (solamente el 35% de las mujeres en el mundo acceden a carreras profesionales relacionadas con el crecimiento exponencial de la tecnología).

Los anteriores son resultados difíciles de asimilar en pleno siglo XXI, y el camino es formar, concientizar a la gente y capacitar permanente a través de organizaciones sin fines de lucro para lograr un mayor empoderamiento de las mujeres, como concluye Linda Scott. En América Latina el problema es el machismo y populismo misógino todavía arraigado en la región; por eso, es importante seguir con la transferencia de recursos financieros para las mujeres sin mayores condiciones de por medio, y lograr inversión y tecnificación de los emprendimientos para mejorar la independencia femenina. La comunidad internacional juega un papel preponderante para proteger y vigilar el cumplimiento de acuerdos en favor de las mujeres. En el mundo entero es relevante que las mujeres tengan voz en los foros internacionales y organismos económicos; se debería apoyar el liderazgo no únicamente en el sector público, sino también en el privado, respaldando a las mujeres que encabezan las juntas directivas. Se impone una mayor inversión en empresas y proyectos enfocados en la igualdad

de género con recursos que pueden venir de instituciones creadas por mujeres para beneficiar a otras mujeres. Pero, sobre cualquier acción, como se escribe en la “economía Doble X”, hay que “concienciar a las personas sobre las dimensiones de la exclusión de las mujeres, la magnitud de su impacto y la diferencia que marcaría un cambio en este sentido”.

## Referencias

- Appinio y AMMDE (2021). Estudio de Discriminación de la mujer <https://appinio.com/es/> informes de Soria, A. B. M. & Ochoa, S. C. (2014). *Mujer, Desarrollo y Educación para el Desarrollo. Estudios y Propuestas Socioeducativas* (46), 181-200.
- Banco de Desarrollo de América Latina - CAF (2017). Noticias CAF. Recuperado en julio de 2022, de *El Determinante Papel de las Mujeres en el Desarrollo Económico de América Latina*.
- Christensen, C. M. (1999). *What is an Organization's Culture?* Boston, MA: Harvard Business Publishing.
- Consejo Nacional para la Igualdad de Género (2020). *Lineamiento para la Igualdad de Género frente a la Crisis Sanitaria, para su Implementación en las Instituciones del Estado*. Quito: CNIG.
- Copenhagen Consensus Center (2014). *Violencia contra la Mujer*. Copenhagen: CCC.
- Deloitte Ecuador (2019). *Mujeres Ejecutivas*. Quito: Deloitte.
- De Los Ríos, E. (2022). *Tres Cruzadas Feministas para el Siglo XXI: Violencia en el Metaverso, Sesgos Algorítmicos y Sexismo STEM*. Recuperado en julio de 2022, de Women Now.
- Diamandis, P., & Kottler, s. (2020). *The Future is Faster than you Think*. New York: Simon & Schuster.
- Domínguez, Y. (2021). *Maldito Estereotipo*. Barcelona: Penguin Random House.
- Echazarreta, C., Montenegro, D. I., Juárez, L., Álvarez, F., & Costa, A. (2021). La Economía Doble X: La Desigualdad Económica de las Mujeres en los Diferentes Entornos Globales. Un Cambio de Paradigma Necesario. *Communication Papers, Media Literacy & Gender Studies*, 11(22), 134-143.
- Fearon, J., & Hoeffler, A. (2014). *Benefits and Costs of the Conflict and Violence Targets for the Post-2015 Development Agenda*. Copenhagen: CCC.
- Foro Económico Mundial (2017). *Informe Global de la Brecha de Género para el Trabajo y la Clasificación de Participación Económica y Oportunidad*. Foro Económico Mundial.
- Friedman, T. L. (2018). *Gracias por Llegar Tarde*. Barcelona: Deusto.
- Hamel, G. (2012). *What Matter Now. How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos - INEC (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Boletín Técnico No. 01-2019-ENEMDU sobre Pobreza y Desigualdad*. Quito: INEC.
- Kofman, F. (2008). *La Empresa Consciente*. Buenos Aires: Aguilar.

- López, D., Montenegro, D. I., & Susaeta, D. (2019). Epistemology of Business Innovation, an Approach from The Human Dimension of the Action. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, 9873-9881.
- M&C Saatchi Worldwide (2012). *Brutal Sencillez de Pensamiento*. Barcelona: Editorial Océano.
- Macleod, H. (2011). *Planes Diabólicos*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Madariaga Araya, C., & Oyarce Pisani, A. (2020). Pandemia por COVID-19: un Hecho Social Total. Sus Efectos sobre la Salud Mental de los chilenos. *Revista Chilena de Salud Pública*, 13-29.
- Masifern, E. (1997). *Gobierno Corporativo*. Barcelona: IESE Publishing.
- Montenegro, D. I. (2020). *Investigación para el Modelo CulteX*. Quito: IDE Business School.
- 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.
- Moreira, C., & Fergusson, D. (2019). *The TransHuman Code. How to Program your Future*. Austin: Greenleaf Book Group Press.
- Muelas, A., & Ortin, F. (2021). *Coste de Oportunidad de la Brecha de Género en Posiciones de Notoriedad Pública*.
- Naciones Unidas (2020). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. New York: ONU.
- Nolan, M., Tyler, M., & Kotschwar, B. (2017). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Peterson Institute for International Economics.
- Nordström, K., & Ridderstråle, J. (2008). *Funky Business Forever*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- ONU Mujeres América Latina y el Caribe (2022). *Necesitamos más mujeres en carreras STEM*.
- Organización Mundial del Trabajo (OMT) (2020). *Informe E-commerce*. OMT.
- Pérez, C. (2022). Diario El Mundo. *Google no nos espía. Conoce de nosotros lo que cada uno le deja saber*.
- Portal Primicias (2022). *Sólo el 41% de Científicos en Ecuador son Mujeres*.
- Revista Gestión (2021). *La pandemia aumenta la desigualdad de género: en 2021 solo 43% de mujeres tendrá trabajo*. Multiplica Ediciones.
- Revista Líderes (2021). *La economía de Ecuador pierde cada año USD 4 608 millones por la violencia femenina*.
- Scott, L. (2020). *The Double X Economy*. New York: Picador.
- Sinek, S. (2009). *Star with Why*. New York: Portfolio.
- Sinek, S. (2020). *El Juego Infinito*. Madrid: Urano.
- Trevor, A. (2022). *Metaverse 360. The Future of Metaverse*. Amazon.
- UNICEF (2007). *Estado Mundial de la Infancia: Prólogo*. New York: ONU.
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Empresas*. Bogotá: Prentice Hall.
- Walsh, M. (2014). *The Dictionary of Dangerous Ideas*. Hong Kong: Blurb.
- Walsh, M. (2019). *The Algorithmic Leader*. Canada: Amanda Lewis.