



Universidad de
La Sabana

**MAESTRÍA EN GERENCIA INTERNACIONAL
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

Autor: María José Rodríguez Pinzón

**EL ROL DE LA MUJER EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES EN EL SECTOR
DE LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA**

Asesor: Giovanni Andrés Hernández Salazar

20 de Enero 2025
Chía, Cundinamarca

Resumen

Este estudio explora los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a roles gerenciales en una empresa de la industria de la transición energética. A través de un enfoque cuantitativo descriptivo, se recopiló una muestra de 25 encuestados mediante un cuestionario en LinkedIn. Los hallazgos revelan que los principales obstáculos son el sesgo de género, los estereotipos, las experiencias de discriminación y la escasez de políticas organizacionales que promuevan la inclusión. Este estudio no solo identifica las barreras, sino que también ofrece una valiosa contribución a la discusión sobre equidad de género, diversidad e inclusión en el sector energético, proporcionando una base para desarrollar políticas que promuevan un entorno más equitativo.

Palabras clave: Transición energética, Obstáculos, Puestos directivos, Mujeres, Liderazgo.

INTRODUCCIÓN

La discriminación laboral contra las mujeres sigue siendo una realidad tangible en el entorno profesional. Esta forma de discriminación se define como "el trato de inferioridad dado a personas por motivos ajenos a su capacidad dentro del ámbito de la libertad de trabajo y derecho al mismo" (Carmona y Véliz, 2005, p.8). Numerosos estudios han documentado este trato desigual hacia las mujeres en diversas industrias. Serrano (2001) complementa esta idea al afirmar que "la discriminación laboral por razones de género repercute también en la competitividad de la empresa, ya que provoca que se rechacen trabajadoras muy productivas" (p.6). Además, Cabo y Garzón (2007) subrayan que "las trabajadoras sufren también otros tipos de discriminación entre los que cabe resaltar la discriminación en la promoción dentro de las empresas y en el acceso a cargos directivos o de responsabilidad" (p. 28).

Por otro lado, Tasigchana y Triviño (2003, p.38) destacan que la discriminación también coloca a las mujeres en empleos de baja categoría y menor remuneración, limitando su acceso a niveles jerárquicos en la toma de decisiones y en posiciones de alta responsabilidad, salvo en ocasiones excepcionales. La literatura sugiere que los principales obstáculos enfrentados se resumen en condiciones discriminatorias: dificultades de acceso al empleo, limitadas oportunidades de ascenso, brechas salariales, baja representación en espacios de toma de decisiones y en cargos directivos.

En los últimos 15 años, la participación de las mujeres en cargos directivos ha tenido avances significativos, pero aún insuficientes. Según el informe de Grant Thornton (2023), el porcentaje de mujeres en roles de liderazgo a nivel global aumentó de 21% en 2013 a 32% en 2023. Sin embargo, esta cifra varía considerablemente entre industrias y regiones. En el sector energético, la representación femenina sigue rezagada, especialmente en roles técnicos y de liderazgo, donde las mujeres constituyen una minoría (IRENA, 2022).

Este fenómeno resulta especialmente alarmante en el sector energético (Fundación Naturgy, 2023). Aunque la transición energética está generando nuevos empleos, persiste una distribución tradicional de roles técnicos, ocupados mayoritariamente por hombres en áreas como la metalurgia, la instalación de aislamiento, la fontanería, electricidad y sistemas de calefacción o refrigeración, mientras que las mujeres suelen ocupar puestos administrativos (Sustainlabour, 2013). La transición energética no solo implica un cambio hacia fuentes de energía más sostenibles, sino que también presenta una oportunidad para rediseñar las estructuras laborales y promover una mayor equidad de género. Sin embargo, esto requiere un esfuerzo deliberado para incluir a las mujeres en todos los niveles de la cadena de valor de la energía.

A pesar de su presencia en cargos administrativos, las mujeres están significativamente subrepresentadas en la alta dirección del sector de la energía (Araujo, 2020). Obstáculos significativos limitan su acceso a posiciones gerenciales, y se estima que ellas representan solo el 21% de la fuerza laboral en esta industria, un porcentaje inferior a

la media global (BCG Global, 2022). Además, en los sectores de petróleo y gas, la representación femenina en roles de liderazgo es aún menor (Littlewood, 2022).

La discriminación de género conlleva consecuencias negativas para las empresas, incluyendo menor innovación, rentabilidad y desempeño organizacional (IRENA, 2019). Las organizaciones que priorizan la inclusión, diversidad e igualdad obtienen una ventaja competitiva (Littlewood, 2022). Es importante destacar que la discriminación de género también puede motivar respuestas positivas: los enfoques interseccionales y acciones afirmativas para corregir desigualdades y derribar estereotipos contribuyen a reducir prácticas discriminatorias en contra de grupos marginados. Sin embargo, las consecuencias negativas, como la desmotivación, estrés, reducción de la autoestima, insomnio y ansiedad, pueden culminar en violencia contra las mujeres, incluso en casos de feminicidio.

Este estudio tiene como objetivo identificar los obstáculos que enfrentan las mujeres para alcanzar roles gerenciales en el sector de la Transición Energética, realizando una comparación entre las barreras presentes en Europa y Latino América. El análisis se basa en las respuestas obtenidas de personas ubicadas en Noruega, Reino Unido, España, Finlandia e Inglaterra para Europa, y en Ecuador, Colombia, Brasil y México para Latino América.

En el plano teórico, esta investigación busca enriquecer la literatura existente sobre diversidad e inclusión laboral. Desde una perspectiva práctica, sus hallazgos podrán ser utilizados como fundamento para desarrollar políticas que impulsen la equidad de género y la diversidad en este sector estratégico.

Este documento continúa con la metodología, donde se detalla el enfoque y las técnicas utilizadas para llevar a cabo el estudio. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, seguidos de un análisis en la sección de discusión, donde se interpretan y comparan los hallazgos con teorías previas. Posteriormente, se exponen las conclusiones derivadas del estudio y, finalmente, se abordan las limitaciones que pudieron haber influido en los resultados o en la generalización de los mismos.

METODOLOGÍA

Se diseña y aplica una encuesta a 25 profesionales de la industria de transición energética enfocado a quienes han ocupado u ocupan cargos de liderazgo. La encuesta fue aplicada en la región de Américas y Europa. Aunque el enfoque principal del trabajo es sobre la discriminación hacia las mujeres en el sector energético, se incluyeron hombres en la muestra para obtener una perspectiva complementaria desde el punto de vista masculino. Esto permite contrastar experiencias y percepciones, enriqueciéndose el análisis. Sin embargo, la mayoría de las encuestas fueron dirigidas a mujeres, ya que constituyen el grupo principal afectado por el tema en estudio.

La construcción de este instrumento de captura se fundamenta en las teorías sobre prejuicio y discriminación, roles de género, teoría del capital social, teoría del aprendizaje social, teoría de la cultura organizacional, autoeficacia y teoría del capital humano. La encuesta está conformada por 10 preguntas cerradas y 9 preguntas abiertas. Con el

propósito de verificar la consistencia del instrumento de captura se realiza una prueba piloto. Los resultados de la prueba piloto mostraron que las preguntas eran claras y contribuían al desarrollo de este trabajo. Las preguntas y sus opciones de respuesta en escala Likert se encuentran en un anexo. El tamaño de la muestra, aunque limitado a 25 participantes, se justifica por el enfoque cualitativo del estudio y la dificultad de acceso a un grupo específico de profesionales en la industria de transición energética con experiencia en roles de liderazgo. Este grupo proporciona perspectivas valiosas y representativas dentro del ámbito explorado. Además, la metodología de selección permite captar información enriquecedora y relevante para los objetivos del estudio, maximizando la calidad sobre la cantidad de datos.

El proceso para aplicar la encuesta comenzó en noviembre de 2023 con la solicitud de aprobación a la junta directiva de la empresa en la que trabaja la autora. La solicitud, que incluía los tiempos estimados para la investigación, tenía como objetivo aplicar la encuesta a los miembros de la organización que trabajan en la industria de transición energética, con la intención de recopilar un número significativo de respuestas que pudieran enriquecer el análisis. Sin embargo, debido a políticas internas y restricciones en términos de GDPR¹, (dado que la organización en la que trabaja la autora tiene su origen en los Países Bajos) la solicitud no fue aprobada. Si hubiera sido aceptada, se esperaba obtener un volumen considerable de respuestas que habrían ofrecido información clave, facilitando un análisis más profundo y completo. Ante esta limitación, la encuesta fue lanzada a través de LinkedIn, con la esperanza de superar las 100 respuestas. Sin embargo, debido a las restricciones de tiempo y el marco establecido para la investigación, se lograron recolectar únicamente 25 respuestas en un periodo de tres meses. Las respuestas fueron recolectadas de manera **anónima** y se trataron de forma **confidencial**, utilizándose exclusivamente con fines de investigación. Aunque este resultado limita y sesga parcialmente el alcance del estudio, los datos obtenidos siguen siendo valiosos y permiten avanzar con el análisis, aportando una base sólida para futuras investigaciones más profundas.

El análisis de resultados se divide en dos partes. La primera es un análisis univariado en donde se empleará principalmente los porcentajes. La segunda se enfocará en el análisis de correspondencia en donde se cruzarán dos variables cualitativas para medir el grado de correspondencia entre variables y entre grupo de variables.

Las gráficas presentadas en este análisis fueron generadas utilizando la plataforma RStudio, empleando un análisis de correspondencia múltiple (ACM). Este método permitió representar las relaciones entre varias variables en un espacio bidimensional, aprovechando la capacidad del ACM para condensar información compleja en dos dimensiones interpretables. Sin embargo, debido a problemas en la tabla de contingencia

¹ The General Data Protection Regulation abbreviated GDPR, is a European Union regulation on information privacy in the European Union (EU) and the European Economic Area (EEA).

que involucraba tres variables, solo se pudieron generar las gráficas correspondientes a aquellas combinaciones que cumplieron con los requisitos técnicos para el análisis.

En estas gráficas bidimensionales, se observa cómo se relacionan distintas variables entre sí, lo cual facilita la interpretación de los datos. La selección de las dos dimensiones se basó en el mayor porcentaje de varianza explicada por cada una, garantizando así que las relaciones más significativas quedaran representadas visualmente. Este enfoque permitió extraer insights clave sobre las asociaciones entre las variables, a pesar de las limitaciones encontradas durante el procesamiento de la tabla de contingencia.

RESULTADOS

Análisis Univariado

Los resultados muestran que de las 25 personas que diligenciaron la encuesta, 59,09% eran mujeres y 36,36% hombres² quienes trabajaban en la región de América el 48% y Europa (40%)³. También se observa que Colombia (27%), Reino Unido (18%) y México (13%) fueron los países donde más participaron.

Referido al rol o posición dentro de su empresa en la industria se identifica que la categoría de Científicos e Investigadores presenta la mayor representación con un 31.82%, Liderazgo y Gestión sigue con un 27.27%, Analistas de Datos y Productos 13.64%, Ingeniería y Operaciones con 3.64%, Empleados Generales con un 9.09% y Ventas y Atención al Cliente con un 4.55%. Aunque existe representación de mujeres en cargos directivos, el 64% de los encuestados considera que esta participación es inadecuada o muy baja.

Con respecto a las barreras que limitan la representación de las mujeres en puestos de liderazgo o gerenciales en la industria se identifica que la **Cultura de la Empresa** es la barrera más frecuentemente (31.82%), seguido por las **Barreras Personales y Sociales** (27.27%), la Falta de Apoyo y Modelos a Seguir (27.27%), el **Sexismo y Prejuicio** también es una barrera considerable (22.73%) y la **Educación y Capacitación** (4.55%). Profundizando en la **cultura de la empresa** se observa un 13.6% de los comentarios son negativos, indicando preocupaciones sobre la **falta de equidad**. Un 4.5% son mixtos y otro 4.5% son neutrales, reflejando una opinión ambivalente o falta de información. Sin embargo, un 31.8% de los comentarios son algo positivos y un 13.6% son positivos, sugiriendo que se valoran los esfuerzos de la empresa, aunque hay margen para mejorar. Un 31.8% de los

² El porcentaje restante prefirió no revelar el género.

³ Cabe mencionar, que las 3 respuestas de Oriente Medio (4%) y Asia-Pacífico (8%) no fueron suficientes para realizar un análisis comparativo entre las cuatro regiones, por lo tanto, se consideraron solo las dos regiones predominantes en el análisis.

comentarios son muy positivos, destacando que algunos ven un excelente trabajo en este ámbito.

Referido a la existencia de iniciativas o programas específicos dentro de su empresa dirigidos a promover la equidad de género y apoyar a las mujeres en puestos de liderazgo se observa que el 59% respondió que, si existen, el 23% no está seguro de su existencia y el 18% mencionaron que no existen. Por su parte, los desafíos que enfrentan las mujeres al momento de ocupar puestos gerenciales en la industria se relacionan con sesgo de género y estereotipos (41%), falta de apoyo y entrenamiento en liderazgo/gerencia (23%) y salario desigual comparado con colegas masculinos (9%)⁴. Es importante resaltar que el 50% de las personas que respondieron la encuesta experimentó personalmente la discriminación de género y el 54% han observado discriminación de género en roles gerenciales.

Con el fin de solucionar los problemas de discriminación de género y de esta manera promover la representación de mujeres en puestos de liderazgo o gerenciales en una empresa de la industria, los encuestados mencionan que el **desarrollo y formación profesional** (40%), **la** inclusión y diversidad (40%) y **las** políticas y prácticas organizacionales (20%) pueden ayudar a lograr este objetivo. Además, el 63.6% de los encuestados propone **medidas de desarrollo integral de equidad e inclusión** como la mejor estrategia para abordar las disparidades de género en roles gerenciales. El 22.7% sugiere medidas específicas y procedimientos detallados, mientras que el 13.6% considera la pregunta no es aplicable. Estas medidas pueden contribuir al desarrollo de la empresa dado que el 77.3% de los encuestados si cree que tener más mujeres en posiciones gerenciales impacta positivamente en la toma de decisiones y el rendimiento general de la empresa. Adicionalmente, el 86.4% de los encuestados ha notado diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres en roles gerenciales dentro de la industria, mientras que el 13.6% no ha observado tales diferencias.

Finalmente, el 27.3% de los encuestados ha observado o experimentado prácticas efectivas relacionadas con el apoyo y el ambiente de trabajo para promover mujeres a roles de liderazgo. El 18.2% menciona el entrenamiento y la mentoría como prácticas efectivas, mientras que el 13.6% destaca tanto las observaciones generales como las prácticas de inclusión y diversidad.

En resumen, la encuesta revela que la mayoría de los participantes perciben que **la cultura de la empresa** es la barrera más importante para las mujeres alcancen roles de

⁴ Otros desafíos son la falta de modelos a seguir y sexismo sistemático, problemas relacionados con la maternidad y la educación, cultura y estrategia de la empresa; visibilidad; reconocimiento, presión social y cultural, confianza y creencia en las propias habilidades, barreras relacionadas con la formación en liderazgo, y oportunidades limitadas de networking son mencionados con un 4.55% cada uno.

liderazgo dentro de una empresa de la industria energética. También se identifican como retos importantes la falta de apoyo y mentoría, y los sesgos de género. Aunque más de la mitad de los encuestados considera que las mujeres no están adecuadamente representadas en puestos directivos, se cree que tener más mujeres en estos roles impactaría positivamente en la toma de decisiones y el rendimiento general de las empresas. Las principales estrategias propuestas para abordar las disparidades de género incluyen el desarrollo de programas de equidad e inclusión integral, destacando la necesidad de un enfoque estructurado para lograr un entorno más inclusivo y equitativo⁵.

Análisis Multivariado: Modelos de Correspondencia

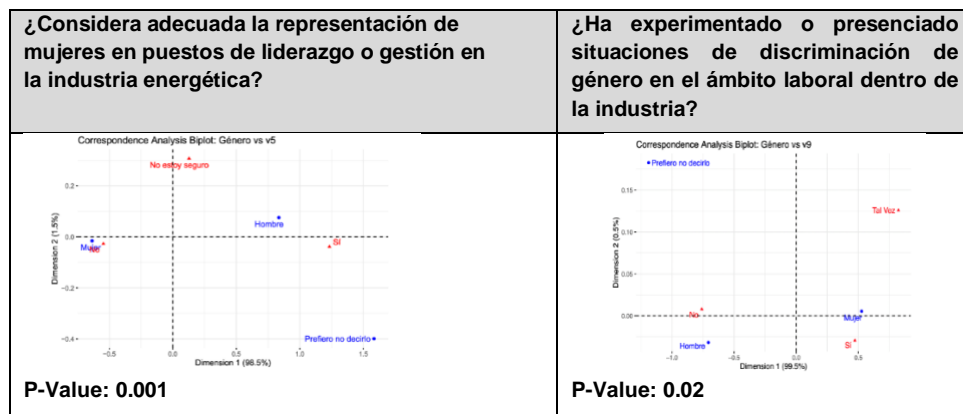
La

Grafica N° 1 N°1 muestra los resultados del análisis de correspondencia aplicado al género. Lo primero que se observa es una gran disparidad entre hombres y mujeres en la percepción de las barreras para alcanzar roles de liderazgo. Las mujeres perciben que para ellas estas barreras son mayores que para los hombres. En el caso de los hombres, aunque la mayoría considera que las mujeres están bien representadas, también hay respuestas que indican la percepción de subrepresentación. Por lo tanto, la clara diferencia entre las respuestas de hombres y mujeres subraya una discrepancia en las experiencias laborales entre ambos géneros. Las mujeres, que son más propensas a reportar experiencias de discriminación, pueden estar enfrentando barreras sistémicas o culturales que los hombres no perciben o no experimentan directamente. La respuesta "Tal Vez" también aparece en la muestra femenina, lo que podría indicar que algunas mujeres no están completamente seguras de si lo que experimentaron constituye discriminación, lo cual podría ser un reflejo de la normalización de ciertos comportamientos discriminatorios en la cultura laboral.

Cabe resaltar, que esto podría deberse a experiencias directas de discriminación, falta de oportunidades, o una mayor conciencia sobre las barreras sistémicas que enfrentan las mujeres. Los hombres, por otro lado, pueden no ser tan conscientes o no percibir estas barreras con la misma intensidad, lo cual puede estar influenciado por diferencias en experiencias personales, exposición a temas de género, o sesgos inconscientes. Estas experiencias y observaciones podrían estar relacionadas con otros factores contextuales, como la cultura organizacional, la estructura de poder en la empresa, o la presencia (o falta) de políticas de igualdad de género.

⁵ Las principales barreras para las mujeres en el sector de transición energética están profundamente arraigadas en la cultura empresarial, que sigue favoreciendo la presencia masculina en roles de liderazgo. Factores como la menor proporción de mujeres en comparación con hombres, la falta de visibilidad, las limitadas oportunidades de promoción y movilización internacional, así como los estereotipos sobre las mujeres, perpetúan las desigualdades. Aunque algunas empresas han logrado un equilibrio de género en puestos gerenciales, la mayoría sigue dominada por hombres. En contextos dominados por una cultura masculina, las mujeres enfrentan barreras como la percepción de que no son lo suficientemente "duras" para tomar decisiones o que su rol como madres limita su capacidad profesional. En Europa, estas barreras se vinculan más a las cualificaciones, la experiencia y la visibilidad, mientras que en otras regiones persisten sesgos de género y resistencia al cambio. Además, las ideas sexistas de generaciones anteriores en posiciones de poder siguen influyendo, reforzando una estructura jerárquica que obstaculiza el liderazgo femenino.

Grafica N° 1: Relación con Género



Fuente: Autor

Profundizando en el análisis, la relación estadísticamente significativa entre las variables "Región vs Identificación de Barreras para la Representación de Mujeres en Roles de Liderazgo en la Industria Energética"⁶ revela hallazgos relevantes. En Europa, los resultados destacan que el "Sexismo y Prejuicio" se perciben como la principal barrera, seguidos de la "Falta de Apoyo y Modelos a Seguir", la "Cultura de la Empresa", y, en menor medida, las "barreras personales". En contraste, en la región de las Américas, la principal barrera identificada es la "Falta de Apoyo y Modelos a Seguir" junto con la "Cultura de la Empresa". Estas se destacan como los mayores obstáculos que enfrentan las mujeres para alcanzar cargos gerenciales. A estas barreras se suman las "Barreras Personales y Sociales", así como la necesidad de "Educación y Capacitación".

Es importante destacar que, en Europa, se tiende a identificar el "Sexismo y Prejuicio" como la principal barrera para la representación de mujeres en roles de liderazgo. Esto sugiere que, en esta región, los prejuicios de género y el sexismo se perciben como los mayores obstáculos. En cambio, en las Américas, la "Cultura de la Empresa" es señalada con mayor frecuencia como la barrera predominante, seguida de la "Falta de Apoyo y Modelos a Seguir". Estas diferencias podrían reflejar contrastes culturales y

⁶ Europa: El sexismo sistemático se manifiesta de diversas maneras, desde la sorpresa cuando una mujer realiza un trabajo mejor que un hombre, hasta los comentarios sobre su supuesta fuerza o agresividad cuando muestra ambición. En muchos casos, este prejuicio y sexismo son evidentes, ya que, incluso cuando las mujeres ocupan puestos de liderazgo en trabajos de campo como la perforación, muchos hombres no creen en su conocimiento técnico. Además, la industria a menudo utiliza el rol de las mujeres en negociaciones y temas comerciales, mostrando que los hombres ceden más fácilmente ante ellas. A pesar de todo, las mujeres siguen siendo subestimadas, enfrentando obstáculos como el patriarcado, la misoginia, la desigualdad salarial y la percepción de ser inferiores por quedar embarazadas. A pesar de estas barreras, la valentía del lado femenino y el apoyo del lado masculino son fundamentales, aunque la falta de modelos a seguir, el respeto limitado de clientes y compañeros de trabajo, y la escasa representación femenina en la industria siguen siendo retos. También persisten problemas de falta de respeto, consideración y educación, además de factores como el hijab y la ideología política, que pueden influir en la forma en que las mujeres son percibidas dentro de estas industrias.

Américas: Actualmente, las mujeres se están preparando en carreras profesionales que antes no les atraían, lo que les permite avanzar en industrias en las que previamente no eran consideradas. La formación y el apoyo son esenciales en este proceso, y en mi empresa, los niveles más altos de gestión ahora están representados por mujeres. Sin embargo, la cultura empresarial sigue siendo un factor clave: en sectores como el petróleo y gas, la proporción de mujeres es significativamente menor que la de hombres, especialmente en roles de promoción, asignaciones internacionales o remotas y visibilidad. Algunas empresas han logrado un equilibrio de género en puestos de liderazgo, pero la mayoría todavía está dominada por hombres. En muchas ocasiones, las barreras están relacionadas con la cultura empresarial: en entornos dominados por hombres, las mujeres enfrentan prejuicios relacionados con la percepción de que son demasiado emocionales, no lo suficientemente duras para tomar decisiones o destinadas a ser madres. En Europa, estas barreras suelen estar más vinculadas a la falta de cualificaciones, experiencia y visibilidad. El sesgo de género sigue siendo una realidad, y las mujeres enfrentan la resistencia de personas en altos cargos que se niegan a designar liderazgo femenino por temor al cambio, lo que demuestra que persisten ideas sexistas dentro de la industria. Aunque algunas mujeres no creen que sea posible ocupar posiciones de liderazgo, la confianza en sí mismas y el aumento de mujeres capacitadas en áreas relacionadas con la ingeniería son esenciales para superar estos desafíos.

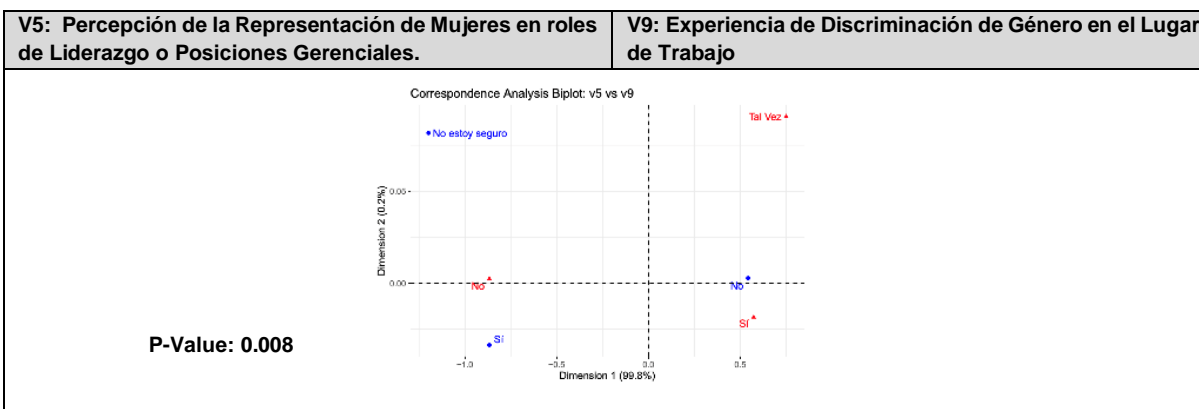
estructurales entre ambas regiones en cuanto a la inclusión de las mujeres en puestos de liderazgo.

Por otro lado, el análisis de las variables entre "Región vs Desafíos" revela diferencias significativas según la ubicación geográfica. En Europa, los principales desafíos señalados incluyen la falta de modelos a seguir, el sexismo sistemático, la escasez de apoyo y entrenamiento en liderazgo, problemas asociados a la maternidad y la educación, y aspectos de cultura y estrategia empresarial. En contraste, en las Américas, el 58.3% de los encuestados identifica el sesgo de género y los estereotipos como los principales obstáculos, seguidos por la falta de apoyo en liderazgo, la desigualdad salarial en comparación con colegas masculinos (15.4%), y las limitadas oportunidades de networking (7.7%).

Estos resultados destacan las particularidades regionales que influyen en el avance de las mujeres hacia roles de liderazgo. En Europa, los desafíos son más variados y se distribuyen de manera relativamente equilibrada, abarcando aspectos como la falta de apoyo y capacitación en liderazgo, dificultades relacionadas con la maternidad y la educación, así como cuestiones de cultura y visibilidad dentro de las empresas. En contraste, en las Américas, los obstáculos se concentran en el "Sesgo de género y estereotipos" (53.8%), seguido de la "Falta de apoyo y entrenamiento en liderazgo" (30.8%). Las barreras relacionadas con el salario y el networking resultan menos significativas frente al impacto del sesgo de género en esta región.

El análisis de las variables entre "Región" y "Percepción de la Cultura de la Empresa" revela una relación estadísticamente significativa, subrayando cómo la región influye en la visión de los encuestados sobre la cultura empresarial en términos de apoyo a la igualdad de género e inclusión. En Europa, las opiniones son más diversas: un 20% califica la cultura empresarial como negativa, un 10% la percibe mixta, otro 10% es neutral, mientras que el 30% tiene una percepción positiva y otro 30% la considera muy positiva. En las Américas, las percepciones están más concentradas: un 58.33% describe la cultura como algo positiva y un 33.33% como muy positiva, con solo un 8.33% en la categoría negativa. Estos hallazgos resaltan una tendencia de percepción mayormente favorable hacia la igualdad de género en las Américas, donde predomina una visión positiva de la cultura empresarial, mientras que en Europa las opiniones muestran una distribución más equilibrada. Esto sugiere una mayor diversidad de perspectivas en Europa, pero con una inclinación notable hacia percepciones positivas, señalando matices regionales en cómo se concibe la inclusión en el entorno laboral.

Grafica N°2 Análisis de las variables Percepción de la Representación de Mujeres en roles de Liderazgo o Posiciones Gerenciales vs. Experiencia de Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo.



Fuente: Autor

Profundizando en el tema, el análisis de las percepciones sobre la representación de mujeres en roles gerenciales muestra una conexión entre la visión de los encuestados y sus experiencias de discriminación de género. De acuerdo con la gráfica N° 2, quienes han experimentado discriminación tienden a percibir la representación femenina en liderazgo como inadecuada, lo que refuerza la idea de que la discriminación genera una visión más crítica hacia la equidad de género en la industria. Este análisis muestra una relación significativa entre la percepción de representación femenina y las experiencias personales de discriminación: aquellos que perciben una representación insuficiente en roles de liderazgo también reportan haber enfrentado discriminación, mientras que quienes consideran adecuada la representación femenina no reportan experiencias discriminatorias.

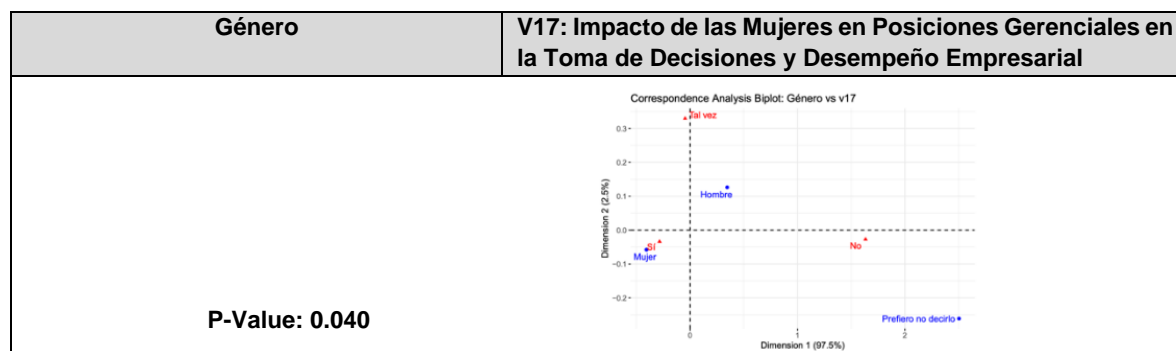
Además, este vínculo estadístico destaca cómo la percepción de insuficiente representación femenina en liderazgo puede estar fuertemente influenciada por experiencias directas o indirectas de discriminación. Las personas que han experimentado o presenciado prácticas discriminatorias tienden a ver la equidad de género en el liderazgo de manera más negativa. Por otro lado, algunos encuestados que perciben una representación adecuada también reportaron experiencias de discriminación, sugiriendo que aunque la presencia de mujeres pueda parecer adecuada, persisten problemas significativos de discriminación en roles gerenciales.

Siguiendo con este razonamiento, en las presentes variables Analizadas, sugiere que la percepción sobre la representación de mujeres en roles de liderazgo, está asociada con haber experimentado u observado discriminación de género en esos roles, por lo que los encuestados que consideran que la representación de mujeres en roles de liderazgo no es adecuada (Percepción de la Representación de Mujeres en roles de Liderazgo o Posiciones Gerenciales: "No") son más propensos a haber experimentado u observado discriminación de género en roles gerenciales (Experiencia y Observación de Discriminación de Género en Roles Gerenciales: "Sí").

Es importante resaltar, que esta correlación sugiere que la percepción de insuficiente representación de mujeres en roles de liderazgo puede estar fuertemente influenciada por experiencias directas o indirectas de discriminación. Aquellos que han observado o experimentado discriminación en roles gerenciales podrían estar más inclinados a percibir que las mujeres no están bien representadas en posiciones de liderazgo. Esto refuerza la idea de que la exposición a prácticas discriminatorias, ya sea directa o indirecta, afecta las percepciones sobre la equidad de género en el liderazgo. Por su parte, algunos encuestados que indicaron "Sí" en la Percepción de la Representación de Mujeres en Roles de Liderazgo o Posiciones Gerenciales (que consideran adecuada la representación) también reportaron experiencias de discriminación. Esto podría reflejar una percepción de que, aunque la representación pueda parecer adecuada, aún existen problemas significativos relacionados con la discriminación de género en roles gerenciales.

En conjunto, estos resultados enfatizan que las experiencias de discriminación y el contexto regional son factores clave que moldean las percepciones sobre la inclusión y la equidad de género en la cultura empresarial, así como sobre la representación femenina en posiciones de liderazgo.

Gráfico N°3 Variables Género vs. Impacto de las Mujeres en Posiciones Gerenciales en la Toma de Decisiones y Desempeño Empresarial



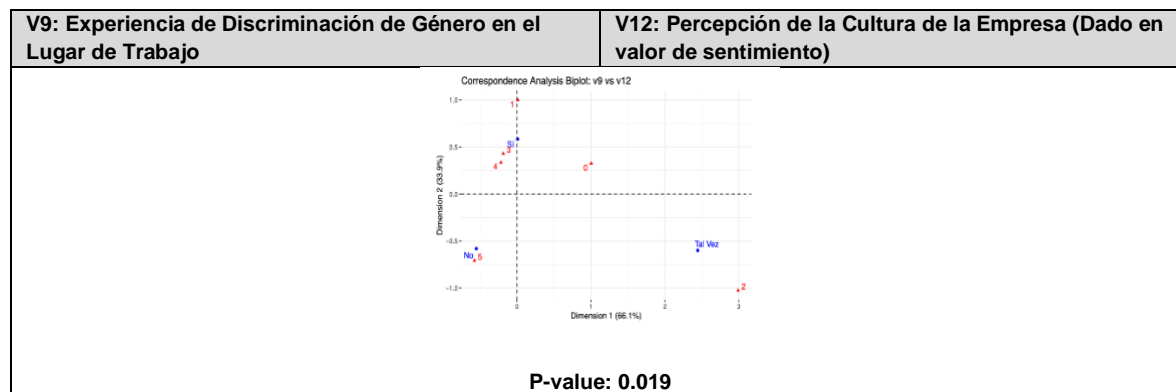
Fuente: Autor

El análisis de las variables "Género" vs. "Impacto de las Mujeres en Posiciones Gerenciales en la Toma de Decisiones y Desempeño Empresarial" revela que las percepciones de hombres y mujeres sobre el impacto de la representación femenina en roles gerenciales son marcadamente distintas. De las 22 respuestas, la mayoría de las mujeres destaca un impacto positivo, mostrando una clara valoración del rol que juegan las mujeres en el liderazgo y cómo este contribuye al desempeño empresarial. En contraste, las opiniones de los hombres están más divididas, con algunos respaldando el impacto positivo ("Sí"), mientras otros expresan incertidumbre ("Tal vez") o niegan dicho impacto ("No"). Esta diferencia podría reflejar una menor exposición de los hombres a los beneficios que aporta la inclusión de mujeres en el liderazgo o una subestimación de dicho impacto.

En cuanto a la "Experiencia de Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo"⁷, 12 encuestados reportaron haber enfrentado discriminación, y todos ellos pudieron identificar un incidente específico, indicando una conexión clara entre haber experimentado discriminación y la capacidad de recordar un evento particular. Este hallazgo sugiere que quienes reconocen haber sido discriminados tienen una percepción definida de lo que constituye discriminación. Incluso el encuestado que respondió "Tal vez" ofreció un ejemplo, lo cual podría reflejar cierta duda sobre la definición o la intensidad de la situación. Aquellos que respondieron "No" no brindaron ejemplos, lo que respalda la claridad con la que perciben no haber enfrentado discriminación.

Un p-valor bajo en la Prueba Exacta de Fisher refuerza la significancia estadística de estos hallazgos, indicando que la relación entre haber experimentado discriminación y poder describir un incidente específico no es aleatoria. En otras palabras, es altamente probable que quienes afirman haber enfrentado discriminación puedan señalar un evento concreto que lo respalde, lo que profundiza la comprensión sobre cómo la experiencia personal de discriminación afecta la percepción sobre el liderazgo femenino y la equidad de género.

Gráfico N°4 Experiencia de Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo vs. Percepción de la Cultura de la Empresa (Dado en valor de sentimiento)



Fuente: Autor

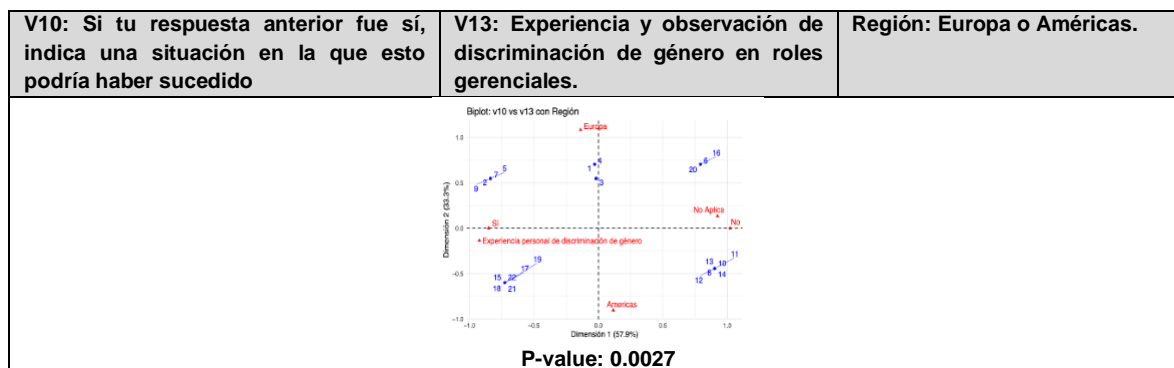
⁷Respuestas de discriminación de género para quienes reportaron haber enfrentado una situación así: Al integrar grupos profesionales de mujeres, ha experimentado diversas formas de discriminación de género, especialmente en la industria de perforación de petróleo, un sector históricamente marcado por el sexismo. Una de las principales barreras ha sido la falta de oportunidades laborales, ya que, a pesar de contar con más tiempo en la empresa y una formación técnica más sólida, no se le ha permitido asumir roles de liderazgo, mientras que hombres con menor experiencia y conocimientos operativos son designados para estas posiciones debido a la prevalencia del "poderío" masculino. Adicionalmente, en su experiencia, las mujeres en la industria son frecuentemente solicitadas para pedir favores a terceros, y se enfrentan a comentarios sexistas, tales como "levanta la falda del operador de cargador para que muevan la tubería por nosotros", los cuales muchas veces se normalizan para evitar ser percibidas como personas malhumoradas debido a factores biológicos como el ciclo menstrual. Este tipo de comentarios refuerzan la creencia de que las mujeres carecen de los conocimientos necesarios para desempeñar roles de liderazgo. Hace años, las mujeres ni siquiera eran incluidas en la mesa giratoria en las operaciones de perforación, ya que se consideraba una actividad exclusivamente masculina. Las decisiones de gestión en los proyectos eran tomadas principalmente por hombres, bajo la premisa de que las mujeres debían atender a sus responsabilidades familiares si se requería trabajo extra. En entornos de trabajo en alta mar, la mayoría de los gerentes y líderes son hombres, y en los ámbitos internacionales predominan los hombres blancos. Tras cinco años en su puesto, se dio cuenta de que, incluso la capacitación de sus superiores no era suficiente para su propio desarrollo profesional. Ha observado a compañeros de trabajo que, con las herramientas adecuadas, podrían haber sido líderes ejemplares, pero no han recibido el apoyo necesario. Además, un compañero de trabajo masculino comentó que "había nacido en el género equivocado" al enterarse de que había asistido a conferencias internacionales con el apoyo adecuado.

Profundizando en el tema de estudio, el análisis de las respuestas sugiere que quienes reportaron "Sí" a haber experimentado discriminación tienden a tener una percepción más negativa sobre la cultura empresarial. Esto se observa en la correlación entre experiencias de discriminación y un mayor número de respuestas negativas y mixtas sobre dicha cultura. Para quienes respondieron "Tal vez" a la experiencia de discriminación, se percibe una opinión ambivalente en cuanto a la cultura de la empresa, lo cual podría reflejar incertidumbre o una posición intermedia respecto al manejo de la igualdad de género en el entorno laboral. Por otro lado, aquellos que indicaron "No" a la experiencia de discriminación muestran una tendencia notable hacia una percepción positiva de la cultura organizacional.

Este análisis se refleja en una mayor cantidad de respuestas positivas y algo positivas en la variable de "Percepción de la Cultura de la Empresa." El p-valor significativo obtenido en la Prueba Exacta de Fisher sugiere que la relación entre experiencia de discriminación y percepción de la cultura empresarial no es aleatoria: quienes han enfrentado discriminación tienden a tener percepciones más negativas de la cultura organizacional, mientras que aquellos sin experiencias discriminatorias suelen ver la cultura de forma más positiva. Además, el análisis de las variables "Experiencia de Discriminación de Género en el Lugar de Trabajo" y "Experiencia y Observación de Discriminación de Género en Roles Gerenciales" muestra una correlación significativa. Doce encuestados reportaron haber experimentado discriminación en el trabajo, y doce también señalaron haber observado o vivido discriminación en roles gerenciales. Esto sugiere que quienes enfrentan discriminación de género en el ámbito laboral general también tienden a experimentar o percibir situaciones similares en niveles gerenciales. En otras palabras, la discriminación en posiciones de liderazgo parece estar ligada a experiencias personales de discriminación, lo que indica que estos problemas podrían extenderse en toda la jerarquía organizacional.

Por otra parte, el encuestado que respondió "Tal vez" en la variable "Experiencia y Observación de Discriminación de Género en Roles Gerenciales" muestra una percepción mixta, lo que podría reflejar una incertidumbre o ambivalencia sobre la existencia de discriminación en roles de liderazgo, probablemente por una experiencia menos clara o menos directa. La fuerte correlación entre quienes respondieron "Sí" en ambas variables subraya la relación directa entre la discriminación percibida en el lugar de trabajo y la discriminación observada en posiciones de liderazgo. Esto indica que quienes enfrentan discriminación en su entorno laboral también tienden a observar estos patrones en niveles gerenciales. El p-valor significativo sugiere que esta asociación entre experimentar discriminación en el trabajo y observarla en roles de liderazgo no es aleatoria, sino que muestra una relación genuina. Esta alta asociación indica que las percepciones de discriminación en el liderazgo pueden estar fuertemente influenciadas por experiencias de discriminación general en el lugar de trabajo.

GráficoN°5 Si tu respuesta anterior fue sí, indica una situación en la que esto podría haber sucedido Vs. Experiencia y observación de discriminación de género en roles gerenciales, Vs. Europa y/o Américas

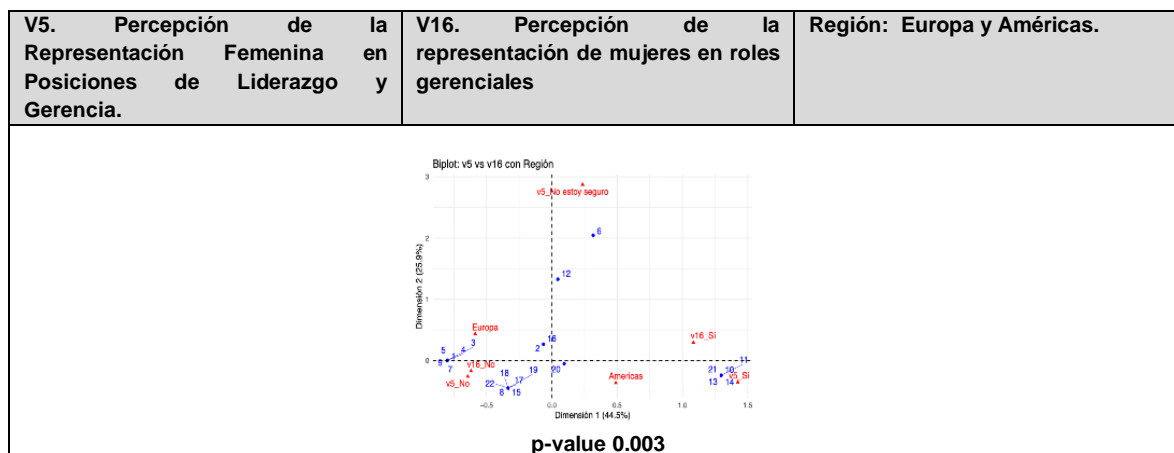


Fuente: Autor

La relación entre la experiencia de discriminación y su observación en roles gerenciales revela que quienes experimentan discriminación en el lugar de trabajo tienden a percibir o experimentar también discriminación en niveles gerenciales. Al examinar la distribución por región, se observa que tanto en Europa como en América la mayoría de las respuestas sobre "Experiencia personal de discriminación de género" y la percepción de discriminación en roles gerenciales son similares en cantidad. Esto sugiere que, aunque la percepción y experiencia de discriminación pueden estar influenciadas por factores regionales, la conexión entre la experiencia de discriminación personal y su observación en roles gerenciales se mantiene consistente en ambas regiones.

La mayoría de los encuestados que reportaron "Experiencia personal de discriminación de género" también señalaron haber percibido discriminación en roles gerenciales, lo que refuerza la idea de que las vivencias personales de discriminación están directamente relacionadas con la observación de este fenómeno en posiciones de liderazgo. Aunque las respuestas de los encuestados varían entre Europa y América, la relación entre la experiencia personal de discriminación y la percepción de discriminación en roles gerenciales permanece constante, independientemente de la región. Esto sugiere que las percepciones de discriminación en estos roles no están limitadas a una región específica, sino que reflejan una tendencia más amplia y generalizada.

Gráfico N°6 Percepción de la Representación de Mujeres en roles de Liderazgo o Posiciones Gerenciales, Vs. Percepción de la representación de Mujeres en Roles Gerenciales, Vs Región: Europa y Américas.



Fuente: Autor

El gráfico No. 6 revela una notable discrepancia en la percepción de la representación de mujeres en roles de liderazgo o posiciones gerenciales entre las regiones de Europa y América. De las personas que inicialmente respondieron "No" en la variable de percepción de la representación femenina, algunas cambiaron su respuesta a "Sí" en una segunda reflexión. Esta variación sugiere que, aunque al principio los encuestados tenían una visión negativa sobre la representación de mujeres, factores adicionales pueden haber influido en su reconsideración, llevando a una percepción más positiva.

Por otro lado y teniendo en cuenta, las diferencias observadas entre Europa y las Américas sugiriendo variaciones regionales en cómo se percibe la representación de mujeres en roles de liderazgo, en Europa, se observa un cambio más significativo en la percepción al pasar de la primera a la segunda variable, lo que indica que los encuestados pueden haber reconsiderado su postura al ser cuestionados en un contexto diferente. Esta variación en las respuestas, especialmente por región, refleja cómo factores culturales, organizacionales y contextuales pueden influir en la forma en que se percibe la representación femenina en posiciones de liderazgo. Según las variables analizadas, como la Percepción de la Cultura de la Empresa (Valor de Sentimiento: de 0 a 5) y la Experiencia y Observación de Discriminación de Género en Roles Gerenciales, se evidencia una relación estadísticamente significativa entre la percepción de la cultura empresarial y las experiencias de discriminación de género observadas o vividas en roles gerenciales.

Esto sugiere que la percepción que los empleados tienen sobre la cultura de la empresa podría estar estrechamente vinculada con sus experiencias u observaciones de discriminación de género en roles gerenciales. En cuanto a las valoraciones negativas y mixtas, los comentarios con valores de 0 y 1 reflejan percepciones desfavorables o inciertas sobre la cultura organizacional. De las 3 respuestas negativas y 1 respuesta mixta, un total

de 4 indicaron haber experimentado o observado discriminación en roles gerenciales. Esto sugiere que las percepciones negativas de la cultura empresarial están asociadas con una mayor probabilidad de haber presenciado o vivido situaciones de discriminación en posiciones de liderazgo.

Por consiguiente, las respuestas con valores de 2 a 5 reflejan percepciones más positivas de la cultura organizacional. De los 10 comentarios con una valoración algo positiva (3) y los 12 con valoraciones de 4 o 5, 11 indicaron "Sí" y 6 indicaron "No" en relación con la discriminación en roles gerenciales. Esto sugiere que una percepción más favorable de la cultura empresarial puede estar vinculada a una menor incidencia de discriminación en posiciones de liderazgo.

En resumen, la asociación significativa encontrada implica que mejorar la percepción de la cultura de la empresa podría ser un factor clave para abordar la discriminación en roles gerenciales. Las empresas con una cultura percibida como positiva, inclusiva y de apoyo a la igualdad de género podrían experimentar menos incidentes de discriminación en niveles de liderazgo.

Por otro lado y para concluir este análisis, al examinar las respuestas obtenidas de las regiones de **Oriente Medio** y **Asia-Pacífico**, se revelan perspectivas clave que enriquecen nuestra comprensión de las barreras y oportunidades para la **equidad de género** en el liderazgo global dentro del sector energético. A pesar de las limitaciones en el número de respuestas, los resultados destacan patrones comunes que apuntan a una **subrepresentación femenina** significativa en las **tomas de decisiones** y en las **discusiones estratégicas** desde las primeras etapas. Las mujeres enfrentan una doble carga: no solo se les ignora en las decisiones clave, sino que también presentan **barreras internas**, como una excesiva humildad al reclamar lo que merecen y una **autoexigencia** de cumplir el 100% de las habilidades requeridas para ser consideradas para roles gerenciales. Este fenómeno se ve agravado por el fenómeno del **DEI-washing**⁸, en el que algunas corporaciones afirman estar abordando los problemas de **igualdad de género**, pero sin implementar medidas sustanciales que generen cambios reales.

Además, las respuestas indican que algunas **prácticas corporativas** no están alineadas con la inclusión, como la falta de disponibilidad de **puestos de prácticas** para mujeres, lo que limita su acceso a **oportunidades de liderazgo** efectivas. La clave, según los resultados, radica en proporcionar **capacitación específica para mujeres** y en

⁸ Término que hace referencia a cuando las empresas o instituciones adoptan políticas o prácticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) de manera superficial, sin implementar cambios significativos o reales que realmente promuevan estos valores. Es una forma de "lavado" o "maquillaje" que da la apariencia de que la organización está comprometida con la diversidad y la inclusión, pero en realidad no está tomando medidas profundas o efectivas para abordar los problemas subyacentes relacionados con la equidad de género, raza, o cualquier otra forma de discriminación.

promover una cultura organizacional que no solo reconozca las capacidades de las mujeres, sino que también impulse su participación activa en roles de liderazgo.

Por otro lado, la **percepción de la cultura empresarial** varía, mostrando un enfoque favorable hacia la equidad de género, mientras que otras no consideran el tema como una prioridad. En cuanto a los **estilos de liderazgo**, se observa una diferencia en la percepción de los géneros, con los hombres siendo vistos como más **precisos y agresivos**, mientras que el liderazgo femenino, aunque visto favorablemente, aún tiene **espacio para mejorar**.

El cambio debe comenzar desde la **educación** y la **academia**, donde se debe promover un enfoque inclusivo que motive a más mujeres a ingresar a **programas de gestión e ingeniería**, lo que, a largo plazo, contribuiría a equilibrar las disparidades de género en la industria. Finalmente, los resultados refuerzan la importancia de **aumentar la diversidad en el liderazgo**, ya que las respuestas indican que una mayor diversidad de género mejora significativamente la **toma de decisiones**, aunque algunos aún cuestionan el impacto directo de la diversidad en el **rendimiento empresarial**.

Discusión

Los resultados obtenidos en este trabajo revelan diferencias clave entre las regiones de Europa y las Américas en cuanto a la percepción y experiencia de la discriminación de género, así como la representación de mujeres en roles de liderazgo. Un hallazgo importante es la discrepancia entre hombres y mujeres en las respuestas, donde las mujeres parecen ser más vulnerables a reportar experiencias de discriminación, lo que puede estar relacionado con barreras sistémicas o culturales que los hombres no enfrentan de la misma manera.

En cuanto a la identificación de barreras para la representación de mujeres en roles de liderazgo, se encontró una relación estadísticamente significativa entre las variables de región y barreras identificadas. En Europa, el sexismo y los prejuicios fueron percibidos con mayor frecuencia como los principales obstáculos, mientras que en las Américas, la cultura empresarial fue vista como la barrera más significativa. Esto refleja diferencias culturales y estructurales entre ambas regiones. Además, los desafíos en Europa incluyen la falta de modelos a seguir, el sexismo sistémico, la carencia de apoyo en liderazgo y los problemas relacionados con la maternidad, mientras que en las Américas, los estereotipos de género y el sesgo de género fueron identificados como los principales obstáculos.

En términos de percepción sobre la igualdad de género, las diferencias regionales se hacen evidentes: en Europa, hay una mayor diversidad de opiniones, mientras que en las Américas, la percepción tiende a ser más polarizada pero generalmente favorable hacia la igualdad de género. Es relevante destacar que la correlación entre la experiencia de discriminación y la percepción de la cultura de la empresa sugiere que las personas que

han experimentado discriminación tienden a tener percepciones más negativas de la cultura organizacional, mientras que aquellas sin experiencia de discriminación tienen una visión más positiva.

Además, al analizar el impacto de la representación femenina en roles de liderazgo sobre la toma de decisiones y el desempeño empresarial, se encontró que las mujeres reconocen y valoran su contribución, mientras que las respuestas de los hombres fueron más diversas y, en algunos casos, inciertas. Esta diferencia podría reflejar la menor exposición o reconocimiento por parte de los hombres de los beneficios que las mujeres aportan en puestos de liderazgo.

El análisis de las diferencias por región también mostró que, aunque las respuestas en Europa y las Américas fueron similares en cuanto a la percepción de discriminación en roles gerenciales, Europa presentó una mayor variabilidad en la percepción al pasar de una pregunta a otra, lo que sugiere una mayor flexibilidad en la reconsideración de opiniones en contextos distintos.

Es fundamental considerar las teorías que respaldan los hallazgos de este trabajo, ya que ofrecen un contexto profundo para comprender las diferencias observadas entre las regiones de Europa y las Américas en cuanto a la percepción de la representación de mujeres en roles de liderazgo. La teoría de la cognición social, propuesta por Albert Bandura (2001), establece que las diferencias en las respuestas pueden reflejar las normas sociales y culturales de cada región sobre el liderazgo femenino. Bandura sugiere que la forma en que los individuos perciben su entorno y se comportan en función de esa percepción puede estar influenciada por las experiencias sociales que han internalizado, lo cual en este caso se traduce en las normas de género que varían de una región a otra. Por ejemplo, en Europa, la mayor flexibilidad para desafiar las normas sociales podría facilitar un cambio en las percepciones sobre el liderazgo femenino, mientras que en las Américas, las normas más tradicionales pueden generar una resistencia al cambio en las percepciones.

Por otro lado, la teoría de los estereotipos de género de Eagly y Karau (2002) ayuda a explicar cómo las percepciones y evaluaciones del rol de las mujeres en posiciones de liderazgo están influenciadas por expectativas de género preestablecidas. Según esta teoría, los estereotipos de género prevalentes pueden hacer que las mujeres sean vistas como menos adecuadas para roles de liderazgo, lo cual puede ser un obstáculo tanto en Europa como en las Américas. Sin embargo, el grado de impacto de estos estereotipos varía según el contexto cultural y social de cada región, lo que podría explicar las diferencias en las respuestas observadas entre ambas.

Además, la teoría de la justificación del sistema, propuesta por Jost y Banaji (1994), sugiere que en regiones donde existen presiones sociales para mantener el statu quo, como podría ser el caso en ciertas áreas de las Américas, es menos probable que los individuos cambien su percepción sobre la representación de mujeres en roles gerenciales. En

comparación, en Europa, donde las sociedades han mostrado una mayor disposición al cambio social, las percepciones sobre el liderazgo femenino pueden evolucionar más fácilmente, como se refleja en la mayor variabilidad de respuestas observadas en esa región. Este concepto está estrechamente relacionado con la resistencia al cambio, que se observa con mayor fuerza en culturas más jerárquicas y conservadoras.

Finalmente, la teoría de la identidad social, desarrollada por Tajfel y Turner (1986), plantea que las respuestas de los individuos pueden variar según su identidad de género o la región de la que provienen. En Europa, donde existe una mayor identificación con movimientos que promueven la equidad de género, se puede esperar un cambio de percepción en torno a la representación femenina en roles de liderazgo. Por el contrario, en las Américas, donde las normas sociales podrían estar más alineadas con estructuras tradicionales, las percepciones podrían ser más estables, reflejando una resistencia mayor a modificar las ideas preconcebidas sobre el rol de las mujeres en la jerarquía empresarial.

Estos enfoques teóricos proporcionan un marco robusto para entender cómo las diferencias culturales y sociales entre Europa y las Américas influyen en las percepciones y actitudes hacia la representación femenina en el liderazgo, y cómo los factores de cambio social, estereotipos y la justificación del sistema contribuyen a la forma en que se perciben las mujeres en roles de liderazgo en ambas regiones.

Para cerrar, y con el fin de examinar las respuestas obtenidas de las respuestas obtenidas de las regiones de Oriente Medio y Asia Pacífico se identifican barreras comunes para las mujeres en roles de liderazgo, como la subrepresentación en decisiones clave y la falta de modelos a seguir. Las mujeres enfrentan barreras internas, como la humildad excesiva y la necesidad de cumplir con el 100% de las habilidades requeridas. Además, la falta de prácticas inclusivas y el fenómeno del DEI-washing dificultan el acceso a oportunidades de liderazgo. Para superar estas barreras, se destaca la importancia de promover la capacitación específica para mujeres y una cultura organizacional inclusiva. Finalmente, aumentar la diversidad de género mejora la toma de decisiones y el rendimiento organizacional.

Conclusiones:

El objetivo de este trabajo fue examinar los obstáculos que enfrentan las mujeres para alcanzar puestos gerenciales en el sector de la transición energética, a partir de un análisis de 25 respuestas de encuestados de Europa y las Américas.⁹ Los resultados

⁹ Tres respuestas no se consideraron en el análisis, ya que no fueron suficientes para realizar una comparación válida entre las cuatro regiones. Por lo tanto, el análisis se centró únicamente en las dos regiones predominantes para garantizar una interpretación más sólida y representativa de los datos, incluyendo de manera general las respuestas de Oriente Medio y Asia-Pacífico al final de los resultados y en la discusión.

muestran diferencias clave entre las dos regiones, especialmente en la percepción de la discriminación de género, donde las mujeres se sienten más vulnerables a experimentarla. En Europa, los obstáculos principales incluyen el sexismo y los prejuicios, mientras que en las Américas, la cultura empresarial y los estereotipos de género son vistos como los mayores desafíos. Estos hallazgos reflejan las diferencias culturales y estructurales entre ambas regiones.

En cuanto a la percepción de la igualdad de género, en las Américas existe una visión más polarizada, mientras que en Europa las percepciones son más diversas y positivas. Esto puede estar relacionado con la mayor disposición al cambio social en Europa, como sugiere la teoría de la justificación del sistema, que postula que las regiones con normas más tradicionales, como algunas en las Américas, resisten más al cambio. Las mujeres reconocen el valor de su representación en roles de liderazgo, mientras que los hombres tienen opiniones más variadas, lo que indica una menor conciencia del impacto positivo de las mujeres en posiciones de liderazgo.

Finalmente, se encontró que la experiencia de discriminación está asociada con percepciones más negativas de la cultura organizacional, mientras que aquellos sin experiencias de discriminación tienen visiones más positivas. Este estudio subraya la importancia de abordar la discriminación de género para mejorar la cultura organizacional y promover la equidad. Las teorías de la cognición social, los estereotipos de género, la justificación del sistema y la identidad social ofrecen un marco útil para comprender las diferencias entre regiones y proporcionar soluciones específicas para fomentar la igualdad de género en el sector de la transición energética.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

La predominancia femenina al responder la encuesta podría reflejar una mayor disposición de las mujeres a participar en encuestas sobre liderazgo, pero también destaca la necesidad de considerar cómo estas experiencias se comparan con las perspectivas de la población general de la industria. Además, una limitación considerable es el tamaño de la muestra, ya que hay un sesgo en los datos debido a las 25 respuestas obtenidas del instrumento, lo que influye en la generalización de los resultados. Este sesgo en la muestra debe ser considerado al interpretar los resultados, y se recomienda la inclusión de estrategias para asegurar una representación más equilibrada en futuros estudios.

Debido a las limitaciones de tiempo, no fue posible ampliar la muestra de mujeres encuestadas o incluir a más hombres, lo que hubiera permitido un análisis más profundo de las percepciones entre géneros. Para futuras investigaciones, es recomendable aumentar la muestra de ambos grupos, lo que ayudaría a reducir el sesgo en los resultados y ofrecería una visión más completa. Este estudio debe considerarse como un primer vistazo que sienta las bases para investigaciones más extensas y detalladas en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Araujo, M. C. (2020, 29 julio). *Subrepresentación femenina en espacios de influencia. ¿Y si hablamos de igualdad?* Recuperado 11 de enero de 2024, de <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/subrepresentacion-femenina-en-espacios-de-influencia/>
- Grant Thornton. (2023). *Women in Business Report 2023: Progress but not parity.*
- IRENA. (2022). *Gender and the Energy Transition: Global Report.*
- BCG Global (2022, 11, enero) *Industria del petróleo y el gas: Las mujeres representan el 21% de la fuerza laboral en las empresas latinoamericanas.* Recuperado 11 de enero de 2024, de <https://www.bcg.com/press/11january2022-industria-del-petroleo-y-el-gas-las-mujeres-representan>
- Carmona y Véliz (2005) *Discriminación Laboral.* Recuperado 24 de septiembre de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/4776/477653290005/html/#:~:text=Para%20Karla%20Carmona%20e%20Hugo,fases%20de%20la%20relaci%C3%B3n%20laboral.>
- Cabo y Garzón (2007). *Diferencia y discriminación salarial por razón de sexo.* Madrid: Centro de Estudios Económicos Tomillo.
- Cepal. Unidad Mujer y Desarrollo. (2000). *El desafío de la equidad de género y de los derechos humanos en los albores del siglo XXI.* repositorio.cepal.org. Recuperado 11 de enero de 2024, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/03898e03-e972-4c6d-9528-169dd182593c/content>
- Colombara, M. (2006). Género, ambiente y desarrollo. Desde caminos paralelos hacia la transversalidad. *Revista Geográfica Venezolana*, 47(2), 157-186. <https://www.redalyc.org/pdf/3477/347730364002.pdf>
- Comunicaciones Dirección de Igualdad de Género U. Chile. (2023, 10 marzo). *Desafíos pendientes en igualdad de género: Investigadoras abordan la subrepresentación de mujeres en doctorados y la desigualdad en la carrera académica.* uchile.cl. Recuperado 18 de enero de 2024, de [https://uchile.cl/noticias/203031/analisis-a-la-desigualdad-de-genero-en-doctorados-y-carrera-academica#:~:text=\(SIES%3A2023%2C20\),espacios%20de%20toma%20de%20decisi%C3%B3n.](https://uchile.cl/noticias/203031/analisis-a-la-desigualdad-de-genero-en-doctorados-y-carrera-academica#:~:text=(SIES%3A2023%2C20),espacios%20de%20toma%20de%20decisi%C3%B3n.)
- Comunicado de Prensa. (2022, 11 enero). *industria del petróleo y el gas: las mujeres representan el 21% de la fuerza laboral en las empresas latinoamericanas.* bcg.com. Recuperado 16 de enero de 2024, de <https://www.bcg.com/press/11january2022-industria-del-petroleo-y-el-gas-las-mujeres-representan>
- Dillman, Smyth y Christian. (2014, 29 Noviembre). *Preguntas con Respuesta Abierta.* file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FormulacionAbiertaOCerradaDeLasPreguntasEnLosCuest-6276908.pdf
- El Economista. (2021, 1 octubre). *Subrepresentación femenina en puestos claves en las empresas, gran desafío de la IP.* *El Economista.* <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Subrepresentacion-femenina-en-puestos-claves-en-las-empresas-gran-desafio-de-la-IP-20210929-0100.html>
- Gómez (2006). *Preguntas Cerradas.* <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0098605/cap03.pdf>
- Institute of Development Studies. (2020). *Gender and Energy: Opportunities for All. IDS Bulletin Transforming Development Knowledge*, 51(1). <https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2020/02/IDS-Bulletin-Gender-and-Energy-Opportunities-for-All.pdf>
- IRINA. (2019, enero). *Energías renovables: una perspectiva de género.* irena.org. Recuperado 3 de enero de 2024, de <https://www.irena.org/publications/2019/Jan/Renewable-Energy-A-Gender-Perspective>

- Ley N°28983 (2007) *Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres Artículo 6*. Recuperado 24 de septiembre de 2024, de <https://faolex.fao.org/docs/pdf/per71158.pdf>
- Littlewood, G. (2022, 11 julio). *Mujeres en el liderazgo - abrazando la feminidad*. Oil Spill Response Limited. Recuperado 6 de enero de 2024, de <https://www.oilspillresponse.com/es/centro-de-conocimiento/industria/Mujeres-en-el-liderazgo-que-abrazan-la-feminidad/>
- Ludeman y Erlandson (2004). 'Coaching' al líder alpha. Harvard Deusto: *Business review*. No. 125, 14-26.
- Moraes, T. P. B. de, da Silva T Torrecillas, G. L., & Mottinha Santos, R. (2017). Mujeres, política y subrepresentación. Un estudio sobre la correlación entre cualidad de la democracia, ideología y mujeres en los parlamentos. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 39(02), 131-142. <https://www.redalyc.org/journal/3073/307352541004/html/>
- Naturgy (2023) *El Empleo de las mujeres en la transición energética justa en España*. Recuperado 10 de octubre de 2024, de https://www.transicionjusta.gob.es/Documents/Publicaciones%20ES%20y%20EN/Empleo%20mujeres%20TJ%20España_VOL2.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *La mujer en la minería Hacia la igualdad de género*. ilo.org. Recuperado 19 de diciembre de 2023, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_830690.pdf
- Segunda Conferencia Global sobre Género en petróleo, gas y minería: Logrando la igualdad en un mundo cambiante. (2020, 9 septiembre). World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/events/2020/09/09/getting-to-equal-in-a-changing-world-second-global-gender-in-oil-gas-and-mining-conference>
- Sustainlabour (2013). Green Jobs and related policy frameworks: an overview of the European Union. Sustainlabour.
- Stefanović, A., & Saavedra Alvaray, M. (2016, 10 septiembre). *Las mujeres en el sector minero de Chile: propuestas para políticas públicas de igualdad*. repositorio.cepal.org. Recuperado 20 de diciembre de 2023, de <https://repositorio.cepal.org/items/fe76657b-fbe0-426b-81be-94d4c047c518>
- Rubio Marín, R. (2020). Mujeres, espacio público, participación política y derechos humanos: ¿hacia un paradigma de democracia paritaria? *Revista electrónica de estudios internacionales (REEI)*, 32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7461803>
- Serrano (2001) *Discriminación Laboral* Recuperado 09 de noviembre de 2024 <https://www.redalyc.org/journal/4776/477653290005/html/#:~:text=Para%20Karla%20Carmona%20e%20Hugo, trabajo%20y%20derecho%20al%20mismo%20E2%80%9D>.
- Solís, A. (2020, marzo 8). *Entrevista | Soy feminista, pero yo no me paro: Rocío Nahle*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/entrevista-soy-feminista-pero-yo-no-me-paro-rocio-nahle/>
- Solís, A. (2020, 24 diciembre). *Selección Forbes 2020 | 'No te subas, se te romperán las uñas': Mujeres y machismo en el sector petrolero*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/no-te-subas-al-barco-petrolero-se-te-romperan-las-unas-mujeres-poderosas-hablan-sobre-machismo-energetico/>
- Tasigchana, y Triviño (2003). *Determinantes de la participación laboral de la mujer y discriminación salarial por género en el Ecuador: Un análisis empírico*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Bandura, A. (2001). *Social cognitive theory: An agentic perspective*. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

- Jost, J. T., & Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33(1), 1–27. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.

ANEXO: INSTRUMENTO DE CAPTURA

PREGUNTAS:
Pregunta N°1 indique su género: Mujer() Hombre () Otro/Prefiero no decirlo ()
Pregunta N°2 ¿En qué región se encuentra usted? Américas () Europa () Medio Oriente () Asia Pacifico () África ()
Pregunta N°3 Por favor indique el país donde se encuentra.
Pregunta N°4 ¿Cuál es su rol o posición dentro de su empresa en la industria?
Pregunta N°5 ¿Considera adecuada la representación de mujeres en puestos de liderazgo o gestión en la industria energética? Si () No () No estoy seguro ()
Pregunta N°6 ¿Qué barreras o desafíos identifica usted como factores limitantes para la representación de las mujeres en puestos de liderazgo o gerenciales en la industria?
Pregunta N°7 ¿Existen iniciativas o programas específicos dentro de su empresa dirigidos a promover la equidad de género y apoyar a las mujeres en puestos de liderazgo? Si () No () No estoy seguro ()
Pregunta N°8 ¿Qué desafíos cree usted que enfrentan las mujeres al momento de ocupar puestos gerenciales en la industria? <ul style="list-style-type: none"> ○ Sesgo de género y estereotipos ○ Falta de apoyo y entrenamiento en liderazgo/gerencia ○ Salario desigual comparado con colegas masculinos ○ Falta de modelos a seguir y sexismo sistemático ○ Problemas relacionados con la maternidad y la educación ○ Cultura y estrategia de la empresa; visibilidad; reconocimiento ○ Presión social y cultural ○ Confianza y creencia en las propias habilidades ○ Barreras relacionadas con la formación en liderazgo ○ Oportunidades limitadas de networking
Pregunta N°9 ¿Ha experimentado o presenciado situaciones de discriminación de género en el ámbito laboral dentro de la industria? Si () No () Tal Vez ()
Pregunta N°10 Si su respuesta anterior fue sí, indique una situación en la que esto le pudo haber sucedido.
Pregunta N°11 ¿Qué estrategias o acciones considera usted que podrían ser efectivas para promover la representación de mujeres en puestos de liderazgo o gerenciales en la industria?

<p>Pregunta N°12 ¿Cómo percibe la cultura de la empresa respecto a la igualdad de género y la inclusión en roles gerenciales?</p> <p>Negativo () Mixto () Neutral () Algo Positivo () Positivo () Muy Positivo ()</p>
<p>Pregunta N°13 ¿Ha observado o experimentado usted personalmente prejuicios o discriminación por motivos de género en puestos gerenciales en la industria?</p> <p>Si () No ()</p>
<p>Pregunta N°14 ¿Ha notado alguna diferencia en los estilos o enfoques de liderazgo entre hombres y mujeres en roles gerenciales dentro de la industria?</p>
<p>Pregunta N°15 ¿Qué medidas específicas considera que se podrían implementar para promover un entorno de género más inclusivo y equitativo en esta industria?</p>
<p>Pregunta N°16 ¿Cree usted que las mujeres están adecuadamente representadas en puestos directivos dentro de la industria?</p> <p>Si () No ()</p>
<p>Pregunta N°17 ¿Cree que tener más mujeres en puestos gerenciales impacta positivamente en la toma de decisiones y el desempeño general de la empresa en el sector?</p> <p>Sí () No () Tal Vez ()</p>
<p>Pregunta N°18 ¿Qué medidas cree usted que se deberían tomar para abordar las disparidades de género existentes en los puestos directivos dentro del sector?</p>
<p>Pregunta N°19 ¿Cuáles son algunas prácticas efectivas que usted ha experimentado u observado en la promoción de mujeres a puestos de liderazgo y gestión dentro de la industria?</p>