

# PERCEPCIÓN SOBRE LAS OPORTUNIDADES DE IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN UNA EMPRESA MEXICANA DEL SECTOR DE TECNOLOGÍA

*Fecha de envío: 11 de julio de 2024*

*Data de aceite: 02/09/2024*

**Alejandra Lucero Moreno Maya**

Universidad Panamericana

**María de los Ángeles Maya Martínez**

Universidad Autónoma del Estado de México UAEM

**RESUMEN:** **Introducción:** La investigación tiene como **objetivo** presentar la percepción de hombres y mujeres de diferentes generaciones y posiciones de la organización, sobre la igualdad de oportunidades en salarios, promociones, ocupación en cargos de jefatura, entre otros. **Metodología:** investigación de tipo cuantitativa, el instrumento de investigación fue un cuestionario que cuenta con 34 preguntas cerradas, aplicado en línea a una muestra representativa con un nivel de confianza del 90%. Sobre un total de 261 casos, de los cuales 130 son mujeres y 131 son hombres, se identificaron los siguientes **resultados:** en relación con los **salarios**, 75% de los encuestados perciben que los salarios son iguales para hombres y mujeres, sin embargo hay diferencias en cuanto a la percepción por sexo y generación; sobre las **promociones**, 50% de las mujeres percibe que tienen menores oportunidades

que los hombres en las promociones dentro de la empresa; sobre la oportunidad de estar en **cargos de jefatura**, un poco más de la mitad del total de los colaboradores considera que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades; sin embargo, existen diferencias por sexo ya que 41% de las mujeres y 74% de los hombres suscribe esta posición. Se identificaron las siguientes **conclusiones**, en general los encuestados perciben igualdad de oportunidades en los rubros presentados, sin embargo, las mayores desigualdades son visualizadas en la ocupación de jefaturas y las promociones, asimismo hay diferencias significativas entre las opiniones de los sexos, ya que los hombres tienden a percibir en menor grado las desigualdades.

**PALABRAS-CLAVE:** Género, Talento femenino, Mujeres STEM, igualdad de oportunidades, mujeres en posiciones de jefaturas.

## PERCEPTION OF EQUAL OPPORTUNITIES FOR WOMEN AND MEN IN A MEXICAN COMPANY IN THE TECHNOLOGY SECTOR

**ABSTRACT: Introduction:** The **objective** of the research is to present the perception of men and women of different generations and positions in the organization, about equal opportunities in salaries, promotions, occupation in leadership positions, among others. **Methodology:** the research was quantitative, the research instrument was a survey with 34 closed questions, applied online to a representative sample with a confidence level of 90%. On a total of 261 cases, of which 130 are women and 131 are men, the following results were identified: in relation to salaries, 75% of respondents perceived that salaries are equal for men and women, however there are some differences in terms of perception by gender and generation; regarding promotions, 50% of women perceived that they have fewer opportunities than men in promotions within the company; regarding the opportunity to be in leadership positions, a little more than half of the total number of employees consider that women and men have the same opportunities; however, there are differences by gender since 41% of women and 74% of men subscribe to this position. The following **conclusions** were identified: in general, respondents perceive equal opportunities in the areas presented; however, the greatest inequalities are seen in leadership positions and promotions, and there are significant differences between men and women opinions, in this case men tend to perceive less inequalities.

**KEYWORDS:** Gender, female talent, equal opportunities, women in leadership positions, women in STEM.

### INTRODUCCIÓN

En este estudio se presentan los principales resultados de una encuesta realizada al personal de una empresa global ubicada en México del sector de tecnología. Se identificaron las percepciones que tienen las mujeres y los hombres sobre las oportunidades que existen en la compañía para avanzar en su trayectoria profesional hacia una posición de mayor jerarquía, tomando en cuenta las siguientes temáticas: salario, promociones, formación y las oportunidades para estar en cargos de jefatura.

Se eligió a una empresa de tecnología como ejemplo para mostrar algunos paradigmas sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, ya que este sector históricamente está conformado en su mayoría por hombres y el dinamismo del sector dificulta la permanencia de las mujeres.

Las empresas se encuentran ante el reto de atraer talento femenino en las carreras STEM, por sus siglas en inglés: S: ciencia; T: tecnología, E: Ingeniería; y M: matemáticas, ya que en el ámbito laboral existen pocas mujeres con experiencia en este ámbito. Los países de la OCDE con mayor porcentaje de mujeres en carreras STEM son Colombia (32%) y Chile (10%) (OECD: 2018). En México sólo 38% de las mujeres estudian una carrera STEM (UNICEF, 2023).

Sólo 29% de las personas que trabajan en STEM son mujeres, aun cuando se están graduando y acceden a más trabajos en este ámbito, la mayoría se encuentra en las posiciones iniciales y todavía les falta un camino por recorrer para llegar a los puestos de mayor jerarquía (UN Women, 2024). Existe el interés por parte de las organizaciones para atraerlas y formarlas, haciendo también algunos cambios culturales y estructurales al interior para favorecer su inclusión.

La integración de mujeres en carreras STEM en el ámbito laboral tiene un impacto positivo en la competitividad, porque se incorpora una perspectiva diferente que da lugar a la innovación y potencializa la solución de problemas promoviendo la creatividad en los equipos de trabajo (IMCO, 2023).

En México se están graduando más mujeres de las universidades, 56.97% en comparación con un 43.03% de los hombres (Gaceta UNAM, 2023), pero su elección de carrera se enfoca principalmente en las áreas tradicionalmente consideradas femeninas y en donde perciben que pueden tener más flexibilidad de horarios, así como jornadas laborales más cortas, o bien aquellas vinculadas con el tema de cuidado o servicios (IMCO, 2022).

Las cinco profesiones elegidas por las mujeres: 96% formación docente en educación básica, nivel preescolar, 91% formación docente en otros niveles educativos, 83% trabajo y atención social, 82% diseño industrial, de moda o interiores, 80% orientación e intervención educativa. Las carreras elegidas por los hombres: 88% ingeniería de vehículos, barcos y aeronaves, 86% ingeniería en electrónica, automatización y aplicaciones mecánicas-eléctricas, 80% ingeniería en electricidad y generación de energía, 79% desarrollo de software, 78% ciencias de la computación (Álvarez, 2024).

como: educación (97%), enfermería (79%), psicología (76%), administración (58%) y derecho (50%), en comparación con la elección de estudiar alguna ingeniería, oscilando entre un 7% y 2% de participación (Zabludovsky: 2015).

Lo anterior es un reto para las compañías que buscan integrar talento femenino con perfiles STEM, ya que 29% de los egresados de este campo son mujeres (UN Women, 2024), por lo que se infiere que una de las razones del poca interés para elegir estas profesiones son algunos paradigmas de género relacionados con el trabajo en los sectores de tecnología, construcción, minería, etc., así como los retos de las empresas a nivel estructural, cultural y de gestión de talento para promover su inclusión y darles la bienvenida.

## TEORÍA

El estudio se orientó en torno a dos grandes referencias del contexto mundial y del país. En primer lugar, en tiempos de globalización y de aceleración de los cambios sociales y tecnológicos, y en segundo, la democratización de las instituciones, para contextualizar el rol de las mujeres en el ámbito laboral y en específico en las profesiones STEM.

La desigualdad en las relaciones laborales entre hombres y mujeres sigue presente, así como, su integración en posiciones de mayor liderazgo en las organizaciones. Se identifican algunas creencias y estereotipos relacionados con su rol en la vida pública y privada, ya que siguen prevaleciendo los papeles tradicionales asignados a los hombres y a las mujeres, que pueden ser un desafío para incluirlas en la alta dirección.

Estudios disponibles, así como movimientos de opinión pública y social siguen sosteniendo que las mujeres son sujetos de discriminación, aun en condiciones privilegiadas como las que se presentan en el sector formal de la economía, y en particular en la iniciativa privada y en las grandes empresas.

Considerando este contexto, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres fue planteada por las Naciones Unidas como una meta del Desarrollo Sostenible al año 2030 (ONU México: S/F), como parte de la Agenda del Milenio, que integra el desarrollo económico con el humano y hace de la educación una de las bases del desarrollo sostenible.

La igualdad entre hombres y mujeres está presente como una meta de escala mundial, tanto en las políticas y programas gubernamentales como en la sociedad civil y la iniciativa privada. La ONU reconoce que históricamente las mujeres han sido discriminadas, por lo que es necesario tomar acciones que eliminen la desigualdad y disminuyan las brechas existentes entre las mujeres y los hombres, de manera que se sientan las bases para una efectiva igualdad de género. Sin olvidar que la desigualdad que *de facto* padecen las mujeres puede agravarse en función de la edad, la raza, la pertenencia étnica, la orientación sexual, el nivel socioeconómico, entre otros aspectos que conforman su identidad (ONU Mujeres México, 2015).

Es importante resaltar que no se trata de que hombres y mujeres sean iguales, sino que en la sociedad exista igualdad en el trato, en el acceso a las oportunidades tanto en el ámbito público como en el privado (ONU Mujeres México, 2015). Ya que es un principio de humanismo que se sustenta en el respeto y la integridad de la persona.

Los esfuerzos para incluir a la mujer en la economía de los países se hacen presentes tanto a nivel global y regional, sin embargo, depende de cada uno generar las condiciones adecuadas para lograr un cambio. A modo de ejemplo, el W20 tiene como propósito integrar de manera permanente el tema de la participación económica y empoderamiento de las mujeres a los objetivos del G20 abordando temáticas como la inclusión financiera, inclusión digital e inclusión al mercado laboral, para disminuir la brecha de género (G20 Germany, 2017).

La integración del talento femenino en las carreras STEM es importante porque: 1) incorporarla en la fuerza laboral, ya que ahí se concentran algunos de los empleos de más rápido crecimiento y mejor remunerados, la OCDE prevé que para el 2023, 80% de los empleos más solicitados serán reemplazados por posiciones para egresados de carreras STEM, 2) promover la diversidad en la fuerza laboral, 3) formar perfiles flexibles, resolutivos y adaptables al contexto cambiante que se está viviendo, 3) Impulsar beneficios sociales y económicos, 4) reducir la brecha de género en STEM, etc. (PNUD, 2024).

La inclusión de mujeres para elegir y estudiar una carrera STEM necesita iniciarse antes de decidirse por una carrera profesional. Desde la infancia pueden surgir algunas diferencias que al paso del tiempo se reflejan en disparidades profesionales en el mercado laboral entre las mujeres y los hombres (IMCO, 2022), y al momento de la elección pueden surgir algunas limitantes y desafíos que las llevan a estudiar en otra área como:

- El interés de las personas por estudiar una carrera STEM es diferente entre hombres y mujeres, ya que se tiene la expectativa que ellos prefieran una educación enfocada en estas carreras, más que las mujeres. Por ejemplo, las niñas y los niños tienen distintas aspiraciones profesionales: 7.7% de los niños desearía ser ingeniero, 6.7% elegirían administración de empresas, 6% medicina y 5.5% las TIC. En el caso de las niñas, 15.6% quisieran ser médicos, 9.4% maestras, 5% administradoras de empresas y 4.6% abogadas (IMCO, 2022).
- La influencia de los padres sobre sus hijos al momento de elegir una carrera, ya que esperan que los hombres se formen en STEM porque tienen la expectativa de que trabajen en el futuro en sectores donde se tiene un mayor desarrollo laboral y una mejor retribución, lo cual es diferente de lo que esperan de sus hijas, aun cuando ellas puedan tener mejores evaluaciones en las áreas de matemáticas (Moreno, 2024).

En México, 11% de los padres esperan que sus hijas trabajen en carreras STEM, a diferencia del 33% de quienes tienen la expectativa de que sus hijos tengan un trabajo en esta área. Se puede inferir sobre este hecho que los padres tienen ciertos estereotipos relacionados con la integración de hombres y mujeres en el ámbito laboral (Moreno, 2024).

- La elección de carrera es otro factor importante que da cuenta de la poca presencia de mujeres en STEM. Uno de los motivos por los cuáles las mujeres no la elijen, es a causa de las creencias existentes relacionadas con los roles asignados a los hombres y a las mujeres en la sociedad, así como, los estereotipos construidos socialmente sobre los estudios universitarios relacionados con estas carreras (Moreno, 2024).

Una de las diferencias que se puede presentar entre mujeres y hombres al elegir una profesión es el salario, ya que los hombres tienen a estudiar una carrera STEM, la cual se asocian con mayores ingresos, mientras que una mujer decide estudiar educación, humanidades, artes, etc., las cuales podrían tener un menor ingreso, situación que da lugar a la brecha salarial de género (IMCO, 2022)

La inclusión de la mujer en el ámbito laboral es un desafío que integra diferentes aristas como: la social, económica y cultural. En un estudio realizado por *Manpower Group* Argentina, *IAE Business School* de Argentina y *MAREA Consulting* en México a más de 2,000 ejecutivos en Latinoamérica, se hicieron evidente algunos retos que la mujer está viviendo para crecer en la organización. Los líderes reconocen su integración en la empresa como una ventaja competitiva y una propuesta ganadora para el futuro del trabajo, pero pocas han logrado su inclusión en los puestos de liderazgo, algunas de las razones fueron: 72% considera que falta promover una cultura inclusiva, 65% menciona la existencia de sesgos y prejuicios sobre su rol en la empresa y 60% comparte que hay poco interés genuino y compromiso de la dirección general, así como del comité directivo para respaldar la promoción de mujeres hacia posiciones de liderazgo (IAE, Manpower y MAREA, 2021).

Los sesgos, estereotipos y prejuicios pueden considerarse una de las principales barreras que limitan el crecimiento de las mujeres a posiciones de la alta dirección, porque impactan en la forma de ser y actuar de la gente, y puede sesgar su objetividad al momento de tomar una decisión sobre la trayectoria profesional o contratación de alguien. A su vez, los sesgos inconscientes generan comportamientos que privilegian o afectan a las personas, lo cual se ve reflejado en el crecimiento, o bien, en el avance de la carrera profesional (Gómez et al., 2019).

Un estereotipo de género se refiere a una creencia compartida socialmente acerca de los roles asignados a las mujeres y a los hombres en una sociedad (construcción social). Cuando estas construcciones sociales se someten a un cambio y transformación en una cultura organizacional o en la sociedad, conllevan un cambio en el propio significado del estereotipo (Lupano y Castro, 2010), lo cual puede dificultar la inclusión de una persona a una posición, porque no se cumple con las características, resultado del estereotipo que tiene la persona que tomará la decisión, y cree que son necesarias para la contratación o promoción (Moreno, 2024).

Otro desafío presente es la cultura de un país que puede ser un catalizador para su desarrollo, pero también es una barrera, para impulsar o frenar su crecimiento en las empresas, porque es un espejo de la cultura organizacional que transmite las creencias sobre el rol de las mujeres en la familia y en el trabajo.

En el ámbito laboral las mujeres representan 32.4% de las posiciones en la alta dirección (MacQuivey, 2023) y los sectores en donde tienen mayor participación en estos puestos son: el sector de educación y servicios sociales (41%), salud (41%) y hotelería (33%). Lo anterior refleja la tendencia de la “feminización” de ciertos sectores de la economía. En contraste con los sectores con menor participación de mujeres y que se han denominado “masculinos” como: minería (12%), construcción e inmobiliaria (18%) y los sectores de transporte, fabricación y tecnología con 19% (King y Lagerberg, 2015).

El sector de la tecnología es percibido con una cultura masculina, en donde algunas mujeres se pueden sentir que no pertenecen a la organización, por ejemplo, pueden estar sujetas a situaciones de humor sexista en su lugar de trabajo. O bien, no se sienten cómodas o seguras al externar su opinión, por lo que les resulta complejo hacer que su voz se escuche. Algunas han buscado la forma de sobrevivir en este entorno, tratando de “actuar como uno más de los hombres” y aceptar la discriminación de género, para sentirse parte del equipo (Catalyst, 2015).

Las mujeres en industrias de alta tecnología, petróleo y gas, química y energía tienen mayor probabilidad que los hombres de iniciar en el ámbito laboral en un puesto de trabajo más bajo, una vez trabajando algunas externan sentirse ajenas, la mayoría no tiene modelos femeninos de referencia y pueden experimentar evaluaciones de desempeño poco objetivas y vagas por parte de sus líderes (Catalyst, 2015).

La participación de la mujer en carreras STEM es del 26%, sin embargo, un dato que ocupa a los líderes de las empresas es que entre los cinco y siete años de estar trabajando en este campo (Gibbons, febrero 2024), 40% del talento femenino con este perfil abandona la fuerza laboral (GOTARA, 2023).

Gibbons (febrero 2024) le nombra *la tubería con fugas* al hecho de que la mujer abandona sus roles en la ciencia, ingeniería y tecnología, porque se pierde talento valioso que frena la innovación, el progreso de las organizaciones y perpetua la desigualdad.

Algunas causas por las que algunas deciden irse son (GOTARA, 2023):

1. *la sensación de sentirse poco valoradas* o explícitamente las personas en la empresa se lo hacen sentir, a través de comportamientos en el lugar de trabajo, o bien, en su percepción de cómo es tratada por el equipo o por su líder.

El sentirse poco valoradas es más frecuente en la industria de la tecnología (27%) y el campo de la ingeniería (25%). Algunos testimonios que dan cuenta de este hecho: “No me invitan a las reuniones en las que soy la experta y necesito que se escuche mi voz. ¿Cómo puedo corregir esta situación?” “Soy la única mujer en el equipo ejecutivo y sigo siendo la única a la que se le pidió que ordenara el almuerzo para el equipo. Estoy cansada de asumir tareas administrativas como alta ejecutiva, cuando mis homólogos masculinos no lo hacen”

2. *líderes que no les dan apoyo*, este hecho puede significar varias cosas, desde una falta de retroalimentación para su crecimiento, o bien, oportunidades limitadas para darle visibilidad con altos ejecutivos y clientes clave, hasta un comportamiento en donde el líder se atribuya el mérito de su trabajo realizado por ella.

Algunos testimonios que dan cuenta de este hecho: “No toman en cuenta mi opinión cuando se trata de tomar una decisión, y cuando externo lo que pienso, se toma como una ocurrencia” “No me da la facultad de tomar decisiones, ni siquiera aquellas relacionadas con mi equipo. Me dice qué hacer y cómo hacerlo. En ocasiones, mi jefe directo es agresivo conmigo”.

3. *Comportamientos o comentarios sexistas o de exclusión en el lugar de trabajo*, los cuales pueden mostrarse como: lidiar con compañeros de trabajo que no las apoyan, políticas que impactan negativamente a las mujeres más que a los hombres, o normas culturales que no las apoyan.

Algunos testimonios que dan cuenta de este hecho: “Mi compañero con quien trabajo estrechamente no viene a mí directamente, sino que siempre pasa a través de mi jefe. ¿Cómo puedo desarrollar una mejor relación de trabajo con mis pares?” “Tú eres ingeniera, debes manejar muy bien el Excel, entonces, te toca trabajar el documento en las juntas”.

4. *Falta de oportunidades de crecimiento*, las cuales referiste a través de ofertas para aprender diferentes aspectos del negocio, acceso a programas para mejorar ciertas competencias, adquirir o perfeccionar habilidades para asumir más responsabilidades, acceder a tareas exigentes o moverse lateralmente o hacia arriba en la organización.

Esta situación se presenta cuando la mujer percibe que las personas a su alrededor están creciendo y ella ve pocas oportunidades, o bien, sigue estancada en la misma posición.

Las causas presentadas dan cuenta de algunos desafíos que tienen las mujeres en carreras STEM para crecer en la empresa, o bien, para navegar en la cultura organizacional de la compañía, un dato interesante para destacar es que se desmonta la creencia de que la mayoría de las mujeres deja a las empresas por dedicarse a la familia.

Los desafíos que algunas mujeres en STEM navegan a lo largo de su trayectoria profesional para crecer hacia una posición de la alta dirección, muestran el impacto de los estereotipos y las creencias sobre su rol en carreras profesionales de este campo, dejándose ver un problema sistémico (ver gráfico 1).

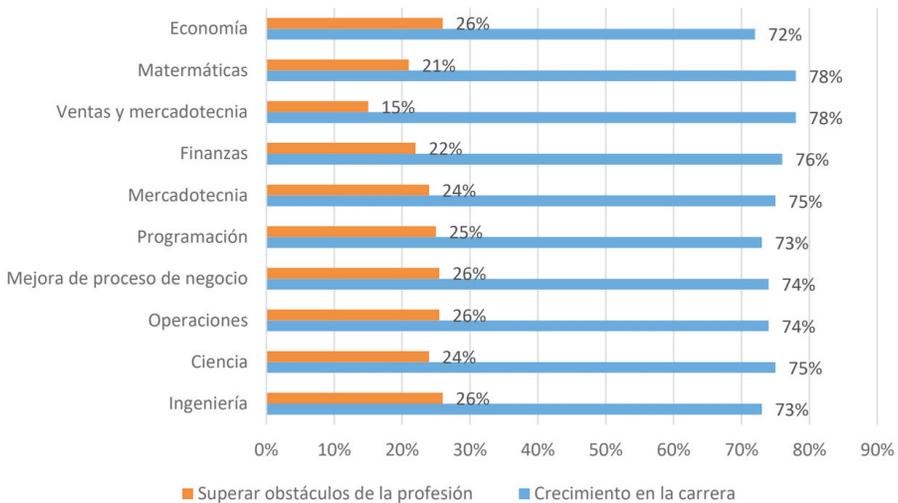


Gráfico 1: Crecimiento profesional Vs desafíos en el avance de carrera por profesión

Fuente: 7. GOTARA, (2023): The unspoken reality of the gender gap in STEM, Vol.3. Industry Report.

En la gráfica 1 se observa que la mujer tiene desafíos en su carrera independiente de la profesión en la que este laborando, lo que puede generar retos en la retención en general para las empresas. Esto pone de manifiesto que las mujeres de todos los campos dedican más tiempo y energía en cómo superar los obstáculos, por lo que se enfocan menos en su desarrollo y crecimiento profesional.

El retraso político y social relacionado con la inclusión de la mujer, en este caso, en el ámbito laboral, refleja una sociedad y una cultura que se resiste en transformar los estereotipos tradicionales sobre el rol de las mujeres y de los hombres en la vida pública y privada (Bernal y Moreno, 2017). Es importante reconocer la desigualdad de oportunidades que existe entre las mujeres y los hombres en diferentes ámbitos como el laboral, familiar y social, para poder construir y promover ambientes con una cultura inclusiva.

En el caso de las empresas en México, se ha avanzado en términos de las políticas de equidad de género, de promoción del talento femenino y de nuevos esquemas para el liderazgo inclusivo, pero todavía es necesario seguir trabajando para lograr la igualdad de oportunidades para las mujeres y los hombres en el ámbito profesional.

Se ha demostrado que las acciones estratégicas que están bien pensadas impulsan la integración de las mujeres, fomentan la inclusión, cuestionan los prejuicios, brindan oportunidades de crecimiento y promueven iniciativas para retener el talento femenino, lo cual tiene un impacto en las organizaciones porque acelera su avance y se impulsa la igualdad de género (Gibbons, febrero 2024).

## **Ejemplos de empresas para incluir talento femenino con un perfil STEM**

Una compañía mexicana del sector cementero da cuenta del compromiso y el interés de sus líderes para integrar a más mujeres en profesiones STEM. En su estrategia de atracción de talento, impulsó un programa para jóvenes, en dónde los líderes de Recursos Humanos tenían la encomienda de integrar a un porcentaje de mujeres que cumplieran con los requisitos de la convocatoria y el proceso de selección, al paso de los años, han involucrado el talento femenino a la empresa y poco a poco han crecido en la compañía.

La empresa realizó diversos cambios a nivel estructural, cultural y talento, para respaldar el esfuerzo que hicieron al integrar talento joven en una industria percibida como tradicional y meramente masculina.

La escuela de Electricista para mujeres impulsado por una empresa del sector energético, la cual tiene el objetivo de fomentar la inserción femenina en una profesión tradicionalmente ocupada por hombres, a través de programas de aprendizaje en disciplinas teóricas y prácticas. Al terminar su preparación, pueden participar en el proceso de selección para integrarse en la fuerza laboral de la empresa.

Otra empresa interesada en retener a su talento femenino impulsó un programa de reinserción laboral, con la finalidad de reintegrar a las mujeres para continuar con su carrera STEM, ya que reconocen el desafío que implica la etapa de maternidad, o bien, la responsabilidad del cuidado de alguna persona que dependa de ellas.

Algunas empresas desarrollan una tubería de talento femenino STEM a través de algunas acciones como: 1) invitar y animar a las niñas y jóvenes para desarrollar habilidades STEM, con la finalidad de crear el interés para aspirar a carreras de este ámbito, 2) unir esfuerzos entre diferentes ámbitos como el empresarial y educativo para visibilizar los éxitos de las mujeres en tecnología, con la finalidad de sensibilizar a las personas sobre las oportunidades laborales que pueden existir en el sector, 3) impulsar programas de desarrollo y formación para prepararlas para una posición directiva, etc. (PwC, 2020) y 4) Implementar estrategias de reclutamiento que ayuden a atraer a más mujeres en las empresas con carreras STEM (IMCO,2022)

A pesar de los grandes avances y logros que ha alcanzado la mujer, su participación y promoción en el mundo laboral no va en paralelo con estos grandes cambios. Su acceso en los puestos de trabajo en posiciones de toma de decisiones, hecho que se atribuye al mayor nivel educativo y experiencia laboral sigue siendo incipiente.

## PARTE EXPERIMENTAL

La empresa es de origen alemán fundada en los años 70's y tiene presencia global en 190 países. El enfoque de la compañía está marcado en el uso y desarrollo de software especializado, para hacer más eficiente los procesos de negocio de sus clientes. En México inició operaciones en los años 90, siendo una empresa que se caracteriza por desarrollar estrategias de comercialización de *software* especializado permitiendo contactar a todos los involucrados de la cadena de valor en la decisión de compra, desde el usuario hasta el beneficiario.

El entorno de tecnología en el que se desenvuelve la empresa es cambiante, por lo que, el trabajo enfocado en el cumplimiento de los objetivos del negocio es parte esencial de la compañía. La empresa cuenta con 73% de colaboradores hombres en relación con 27% de mujeres. La presencia de mujeres en la organización es: 0% de mujeres en la Alta Dirección, 11.1% en los puestos directivos, 17.1% en las gerencias y 28.5% en los puestos administrativos (Bernal, Messina y Moreno, 2016).

Se presenta el ejemplo de esta empresa del sector de la tecnología con el propósito de mostrar las percepciones sobre las oportunidades de igualdad entre mujeres y hombres, en un sector que se considera meramente masculino y que es poco atractivo para las mujeres. Se muestran las diferencias en las percepciones que hombres y mujeres tienen sobre las oportunidades en su desarrollo profesional para avanzar dentro de la organización.

Para mostrar este hecho, se desarrolló una encuesta, la cual fue diseñada para identificar: a) los paradigmas de las relaciones entre hombres y mujeres y los factores que inciden en los cambios en estos paradigmas; b) las diferencias y relaciones entre generaciones; c) la percepción de la igualdad de oportunidades laborales entre mujeres y hombres.

Se realizó una prueba piloto con 15 participantes para validar el instrumento, de tal manera que algunos reactivos fueron replanteados, ya que, al analizar las respuestas, mostraron algunas inconsistencias referentes al objeto de estudio. Se contó con un formulario estandarizado para registrar las respuestas, constituido por 35 preguntas *cerradas* o donde las respuestas estaban predeterminadas. El formulario fue aplicado mediante la técnica de cuestionario, que consiste en que los propios colaboradores responden el instrumento.

La encuesta se dividió en tres partes, a través de las cuales las preguntas fueron analizadas con base en los siguientes subtemas:

- **Parte 1:** Perfil del encuestado; estructura familiar; y aspiraciones familiares
- **Parte 2:** Diferencias entre hombres y mujeres; comportamientos según generaciones; aspiraciones según generaciones; y relaciones con otras generaciones.
- **Parte 3:** Estrategia de diversidad de la empresa; estrategias para mantener y promover el talento femenino y generaciones; aspiraciones a futuro; y recomendaciones para promover relaciones igualitarias mujer-hombre y entre generaciones.

La encuesta fue aplicada, entre el 10 de agosto y el 19 de octubre de 2016, de forma digital, a través de la plataforma *SurveyMonkey*, a una muestra representativa de los diferentes niveles de la organización (Alta Dirección, Direcciones, Gerencias y personal administrativo) y las diferentes generaciones de los colaboradores que ahí laboran (Las generaciones se clasificaron con base en los años de nacimiento. *Baby Boomer* gente nacida entre 1946-1964; generación X personas nacidas entre 1965- 1981; y *millennials*, personas nacidas entre 1982- 2000) (Lancaster y Stillman: 2010). Además, la muestra se calculó con un nivel de confianza de 93% (ver Tabla 1).

Empresa - Muestra al	93%									TOTAL
	93%	3	Baby Boomer		Generación X			Millenial		
	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total	
Alta Dirección	NA	NA	0	NA	1	1	NA	NA	0	1
Dirección	NA	NA	0	2	8	10	NA	NA	0	10
Gerencias	1	NA	1	4	9	13	NA	3	3	17
Personal administrativo	2	6	8	47	65	112	37	54	91	211
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>53</b>	<b>83</b>	<b>136</b>	<b>37</b>	<b>57</b>	<b>94</b>	<b>239</b>

Tabla 1: Muestra estadísticamente válida para el estudio

Fuente propia

Es importante resaltar que el reactivo referente a *posición o puesto* fue adecuado según las especificaciones de la empresa, de tal manera que coincidiera con la nomenclatura que utilizan dentro de la misma.

Para el análisis de la información se diseñaron gráficas resúmenes en donde se pueden comparar los porcentajes de las respuestas de los grupos investigados: por sexo, mujeres (M) y hombres (H); por generación, *Baby Boomer* (BB), generación X (X) y generación *Millennial* (Mil); por nivel de organización Alta Dirección (AD), Gerencias (G) y Personal Administrativo (PA). Asimismo, las letras entre paréntesis son las abreviaturas que se encontrarán en el análisis y tablas indicando el grupo que se está evaluando o midiendo.

Es importante señalar que, para medir la bondad del ajuste entre los grupos observados, se utilizó la prueba de chi-cuadrado. Esta prueba permite entender que los porcentajes observados no son producto de un fenómeno aleatorio, es decir, que admite refutar la hipótesis nula que en este caso establece que no existe relación entre las variables puestas a prueba y que las diferencias dependen de estas variables (i.e. sexo, generación y nivel organizacional).

Para efectos de este estudio, se tomó en cuenta la parte dos de la encuesta relacionada con las percepciones de igualdad de oportunidad entre mujeres y hombres en la organización. Las variables para considerar fueron: Salarios, Promociones, Acceso a la formación, y Ocupar cargos de jefatura, las cuales se calificaron con una escala de Likert que considera más, menos, igual y NS/NC.

## RESULTADOS

### Perfil general de los encuestados

Sobre un total de 262 casos, un poco más de la mitad (54%) son empleados, mientras los gerentes representan 20% y el otro 19% los coordinadores; la Alta Dirección (AD) concentra sólo 6% del total de los casos. Se observa que la AD concentra un pequeño número de casos.

Esta distribución se modifica por sexo, ya que la mayoría de mujeres y hombres se ubican en la categoría *empleados* (58% contra 51%) mientras en la alta dirección, las mujeres participan en menor grado que los hombres (2% versus 10%); también están en menor grado que los hombres en las gerencias y en las coordinaciones, pero en estos niveles las diferencias son menores entre los sexos. Cabe destacar que la diferencia es más notable en los niveles extremos, entre la alta dirección y los empleados. La relación entre nivel organizacional y sexo es significativa de acuerdo con la prueba del chi cuadrado ( $p: 0.04$ ) (ver tabla 2).

En términos generacionales, entre los empleados predominan los *Millennials* (78%), seguidos de los *Baby Boomer*, mientras en la alta dirección casi todos los miembros son de la generación X; en las gerencias también son mayoría los X, mientras en las coordinaciones lo son los *Baby Boomer*. Unos pocos *Millennials* participan en la alta dirección. La relación entre nivel organizacional y generación es significativa de acuerdo con la prueba del chi cuadrado ( $p: 0.00$ ) (ver tabla 2).

	T	M	H	BB	X	Mil
N	262	130	131	8	168	86
AD	6.1%	2.3%	9.9%	0.0%	8.9%	1.2%
Gerencia	20.2%	17.7%	22.1%	0.0%	28.0%	7.0%
Coordinación	19.5%	22.3%	16.8%	50.0%	20.8%	14.0%
Empleado	54.2%	57.7%	51.1%	50.0%	42.3%	77.9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 2: Nivel organizacional de los colaboradores según sexo y generación

Fuente propia

## Percepciones de igualdad de oportunidad entre mujeres y hombres en la organización

Se describen las percepciones de igualdad de oportunidades sobre los salarios, promociones, acceso a oportunidades de formación y la integración en las posiciones de jefatura.

### SALARIOS

En relación con los salarios la mayoría de los encuestados (75%) opina que las oportunidades son iguales para mujeres y hombres, mientras un 24% considera que son menores y un porcentaje marginal (2%), opina que son mejores. Esta visión *optimista* se modifica por sexo, ya que sólo 57% de las mujeres afirma que los salarios son iguales, mientras 93% de los hombres opina lo mismo ( $p:0.00$ ).

En relación con las generaciones, los *Baby Boomer* son los que consideran en mayor grado que las otras generaciones que los salarios de las mujeres son iguales a los de los hombres (100%), mientras en el otro extremo sólo 73% de los X opina eso ( $p: 0.03$ ). La idea de que los salarios de las mujeres son iguales a los masculinos no se modifica por el nivel organizacional en el cual se ubica el colaborador ( $p: 0.75$ ).

El porcentaje del personal que opina que los salarios de las mujeres son mejores es absolutamente marginal y sólo se eleva al 3% en el caso de los *Millennials*. Los que opinan que los salarios de las mujeres son menores que los sueldos de los hombres oscilan desde 40% de las mujeres, 26% de los X, hasta llegar al 7% de los hombres. Estas respuestas muestran que los hombres son los que reconocen en menor grado la desigualdad salarial. En suma, si bien la percepción acerca de los salarios se modifica por sexo y generación, no lo hace por nivel organizacional (ver tabla 3).

	T	M	H	BB	X	Mil	AD	Ger	PA
n	264	131	132	8	170	86	16	53	193
Mejores	1.7%	3.3%	0.0%	0.0%	0.8%	3.4%	0.0%	2.6%	1.6%
Iguales	74.7%	56.7%	<b>93.2%</b>	100.0%	73.1%	77.6%	76.9%	74.4%	74.4%
Menores	23.6%	<b>40.0%</b>	6.8%	0.0%	26.1%	19.0%	23.1%	23.1%	24.0%
NS/NC	32.6%	31.3%	33.3%	87.5%	30.0%	32.6%	23.1%	35.9%	54.4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 3: Percepciones de la igualdad de salario entre mujeres y hombres

Fuente propia

## PROMOCIONES

En relación con las promociones, 64% de los colaboradores considera que las oportunidades son iguales para las mujeres y los hombres, mientras esa proporción desciende entre las mujeres (46.5%) (p: 0.00). Cabe destacar que son marginales los que piensan que las oportunidades para acceder a las promociones por parte de las mujeres son mejores que las de los hombres. Por el contrario, entre los que piensan que las oportunidades para acceder a las promociones son menores para las mujeres que para los hombres se encuentran en primer lugar las propias mujeres (50%). La percepción acerca de las promociones no se modifica ni por generación (p:0.24) ni por nivel organizacional (p: 0.24) (ver tabla 4).

	T	M	H	BB	X	Mil	AD	Ger	PA
n	264	131	132	8	170	86	16	53	193
Mejores	3.1%	3.0%	3.2%	0.0%	2.3%	4.8%	0.0%	2.4%	3.6%
Iguales	64.4%	46.5%	<b>83.2%</b>	100.0%	62.5%	66.7%	57.1%	64.3%	65.0%
Menores	32.5%	50.5%	13.7%	0.0%	35.2%	28.6%	42.9%	33.3%	31.4%
NS/NC	26.5%	24.4%	28.0%	62.5%	24.7%	26.7%	14.3%	26.2%	40.9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 4: Percepciones de la igualdad de promociones entre mujeres y hombres

Fuente propia

## ACCESO A LA FORMACIÓN

En referencia al acceso a la formación 90% de los colaboradores piensa que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres; esta percepción no se modifica por generación (p: 0.35) o nivel organizacional (p: 0.79) (ver tabla 5). Sin embargo, es pertinente destacar que 87% de las mujeres percibe una diferencia en las oportunidades de formación, sin embargo, no se tiene información para profundizar en este hecho.

	T	M	H	BB	X	Mil	AD	Ger	PA
n	264	621	574	50	550	595	16	53	193
Mejores	5.1%	5.0%	5.3%	0.0%	5.5%	4.6%	7.1%	4.8%	5.0%
Iguales	<b>90.3%</b>	87.1%	93.7%	100.0%	89.1%	92.3%	85.7%	90.5%	90.6%
Menores	4.6%	7.9%	1.1%	0.0%	5.5%	3.1%	7.1%	4.8%	4.3%
NS/NC	25.8%	22.9%	28.0%	62.5%	24.7%	24.4%	14.3%	26.2%	38.8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 5: Percepciones de la igualdad de formación entre mujeres y hombres

Fuente propia

Es relevante destacar que la compañía promueve el autodesarrollo, lo cuál le da la oportunidad a la persona para que genere su propio plan de formación, ofreciendo recursos tanto presenciales como digitales para capacitarse en diferentes temáticas.

## INTEGRACIÓN EN LOS CARGOS DE JEFATURA

En relación con ocupar cargos de jefatura un poco más de la mitad del total de los colaboradores considera que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades; sin embargo, existen diferencias por sexo ya que 41% de las mujeres y 74% de los hombres suscribe esta posición ( $p: 0.00$ ); no se observan diferencias entre generaciones, ( $p:0.26$ ). En términos de los niveles organizacionales tampoco se observan diferencias entre ellos ( $p: 0.39$ ) (ver tabla 7).

	T	M	H	BB	X	Mil	AD	Ger	PA
n	264	621	574	50	550	595	16	53	193
Mejores	4.6%	3.8%	5.4%	0.0%	4.6%	4.8%	14.3%	4.9%	3.6%
Iguales	<b>56.6%</b>	<b>41.3%</b>	<b>73.9%</b>	100.0%	54.6%	58.7%	57.1%	53.7%	57.9%
Menores	38.8%	54.8%	20.7%	0.0%	40.8%	36.5%	28.6%	41.5%	38.6%
NS/NC	25.8%	20.6%	30.3%	62.5%	23.5%	26.7%	14.3%	29.3%	37.9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 7: Percepciones de la igualdad de ocupar cargos de jefatura entre mujeres y hombres

Fuente propia

## CONCLUSIONES

Al ser una empresa de alta tecnología, en donde la atracción, retención y promoción del talento femenino en la empresa implica un reto por la misma dinámica y exigencias del negocio. Los resultados en cuanto a las percepciones de las mujeres y hombres sobre las oportunidades de igualdad en los temas estudiados son un reflejo de lo que se vive en la sociedad sobre la falta de igualdad y la presencia de estereotipos relacionados con el papel de la mujer y el hombre en la empresa y también en las oportunidades de trabajo.

La empresa busca para las áreas de consultoría y ventas, perfiles especializados en el área de tecnología y con experiencia en soluciones de software e ingeniería, con un alto interés por la innovación y con pensamiento flexible. Asimismo, es una empresa altamente competitiva y con una fuerte orientación en el logro de resultados, por lo que existe una alta rotación como consecuencia de esta exigencia y de los tiempos dedicados al trabajo que en ocasiones es de 24 horas.

Encontrar personas que cubran estos perfiles especializados y con experiencia, es un verdadero reto para la organización. Además, tienen como área de oportunidad el desarrollo e integración de planes de carrera para sus colaboradores, aspecto que es relevante para retener el talento e identificar los diferentes caminos que puede tener una persona para avanzar en su trayectoria profesional.

En relación con el tema de la mujer en la empresa, la atracción del talento femenino es un verdadero reto, porque hay pocas mujeres en el mercado que tienen las competencias, conocimientos y experiencia que la compañía busca, por otro lado, una vez que incluyen el talento femenino es fácil lograr su retención, aunque 93% de los líderes de las empresas mencionan que es una de sus principales preocupaciones (GOTARA, 2023).

En este marco, se desglosarán las siguientes temáticas sobre las percepciones de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres sobre: **salarios, promociones, cargos de jefatura.**

En cuanto a los **salarios**, se observó que los colaboradores en general perciben una igualdad en los sueldos, sin embargo, este hecho cambia al enfocarnos en las respuestas de las mujeres y de los hombres, ya que 57% de las mujeres no percibe una equidad en comparación con **93% de los hombres que perciben una igualdad en el salario.**

De lo anterior se pueden hacer diversas inferencias, por un lado, la falta de esquemas de comunicación que den a conocer la composición salarial y por otro lado, mostrar procesos transparentes y equitativos entre el personal, en donde el salario está vinculado con el desempeño y el logro de los objetivos.

En cuanto a las **promociones**, **83% de los varones** tiene la percepción de que existe una igualdad para promover por igual a hombres y mujeres, en relación con el 46.5% de las mujeres que opina lo mismo.

Sobre la igualdad de oportunidades para **acceder a las posiciones de jefatura**, **74% de los varones comentan que existe igualdad** en relación con 41.3% de las mujeres.

Se infiere que los hombres perciben en mayor grado la existencia de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en cuanto a salarios, promociones o integración a los cargos de jefatura, en relación con las mujeres, quienes siguen percibiendo una falta de equidad en las oportunidades laborales.

De lo anterior se pueden hacer diversas inferencias, el hombre tiene mayor presencia en las posiciones de la Alta Dirección, por ende, el salario es mayor y al estar en estas posiciones, la promoción para seguir creciendo dentro de la compañía se fue dando, aspectos que no han sido iguales para la mujer. Sin embargo, las percepciones acerca de la igualdad de oportunidades se modifican por sexo, generación y nivel organizacional de formas complejas, siendo las propias mujeres, la generación X y los miembros de la AD los más conscientes de la desigualdad que afecta a las mujeres.

En cuanto al acceso a la **formación**, tanto mujeres y hombres, perciben que existe una igualdad de oportunidades. Ya que, en esta empresa de tecnología, se tiene el dilema “construye tu propia carrera” y cuenta con diversos programas en línea que facilita la formación de los colaboradores.

## SEMBLANZAS DE LAS AUTORAS

**Alejandra Moreno**, es Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM, Maestra en administración de empresas por la Universidad La Salle e Ingeniera Industrial por la Universidad Panamericana. Es socia fundadora de MAREA *Consulting* firma embajadora de *Catalyst* en México y Latinoamérica, fue directora en *Dalia Empower* y colaboró como Directora Adjunta del Centro de Investigación para la mujer en la Alta Dirección del IPADE *Business School*.

Ha liderado investigaciones nacionales e internacionales sobre el talento femenino hacia posiciones de la alta dirección, el compromiso del hombre en la inclusión y generaciones en el trabajo.

Es una apasionada de la inclusión en las organizaciones. Por más de quince años, ha acompañado a las compañías para generar un cambio hacia culturas inclusivas para mejorar la experiencia de sus colaboradores y así transformar a las empresas. Personalmente está comprometida con el desarrollo del talento femenino para formarlas para las posiciones de la toma de decisiones. Pero también, cree que el hombre es un aliado y promotor de culturas inclusivas, por lo que entabla conversaciones con los líderes para hacerlos parte de esta transformación.

Es consultora de *Catalyst* y experta en el desarrollo e implementación de modelos de diversidad, equidad e inclusión en las empresas. Especialista en el desarrollo de talento femenino para avanzar en su trayectoria profesional. Ha liderado proyectos de consultoría en diversidad, equidad e inclusión en diferentes empresas de México y LATAM. Consultora en Recursos Humanos, Coach certificada para ejecutivos y Mentora de empresarias de alto impacto y ejecutivas.

Conferencista en diversas empresas para dialogar sobre el impacto de la inclusión en la cultura organizacional, el negocio y el talento, los retos que tiene la mujer para avanzar hacia una posición de mayor jerarquía, el rol del hombre como aliado de la inclusión e igualdad de género, entre otros.

Es autora del libro *La nueva era de los negocios: Mujeres rumbo a la alta dirección*, IPADE, 2018. Coautora del libro: *Transformando paradigmas, abriendo caminos al talento*, IPADE, 2019. Escribe artículos sobre diversidad, equidad e inclusión, talento femenino en la alta dirección y el rol del hombre para promover la igualdad de género.

María de los Ángeles Maya Martínez, es maestra en Nutrición por la Universidad Anáhuac, especialista en sexología y médico general por la Universidad Autónoma del Estado de México. Fue directora de la preparatoria Sor Juana Inés de la Cruz en Amecameca, Estado de México y coordinó la Maestría en Sociología de la Salud en el Centro Universitario UAEM Amecameca, Universidad Autónoma del Estado de México.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, O. (2024): ¿Cuáles carreras son más elegidas por hombres y mujeres en México?, INFORMADOR.MX, <https://www.informador.mx/mexico/Cuales-carreras-universitarias-son-mas-elegidas-por-hombres-y-mujeres-en-Mexico-20240117-0082.html>
2. Bernal, M. y Moreno, A., (2017): *La nueva era de los negocios: la mujer en la Alta Dirección*, Edit. Lid. México.
3. Bernal, M., Messina, G., y Moreno, A. (2016): *Estudio de caso de una empresa extranjera ubicada en México del sector de tecnología*, IPADE. México.
4. Catalyst, (2015): *Advancing Women in Tech-Intensive Industries - Transforming Organizational Cultures*, Catalyst, Estados Unidos.
5. G20 Germany, (2017), *Diverse, Resilient and Viable - Stabilizing Economies and Societies Through Women's Empowerment*, <http://www.w20-germany.org/> revisado en abril de 2017.
6. Gaceta UNAM, 2023: Más mujeres en la comunidad estudiantil, <https://www.gaceta.unam.mx/mas-mujeres-en-la-comunidad-estudiantil/#:~:text=En%20los%20datos%20estad%C3%ADsticos%20se,ciento%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20masculina>. Revisado en junio de 2024.
7. Gibbons, S. (febrero 2024): *How More Equality Can Be Brought To Women In Stem Fields*, Forbes, Estados Unidos, <https://www.forbes.com/sites/serenitygibbons/2024/02/20/how-more-equality-can-be-brought-to-women-in-stem-fields/> revisado en julio de 2024.
8. Gómez Alatorre, E., Moreno Maya, A., y Cuiltly Esquivel, K. (2019). *Transformando Paradigmas, abriendo caminos al talento*. IPADE Publishing.
9. GOTARA, (2023): *The unspoken reality of the gender gap in STEM*, Vol.3. Industry Report.
10. IAE, Manpower Group y MAREA, (2021): *Futuro del trabajo: Liderazgo, talento e Inclusión*, IAE Business School, Argentina. <https://www.iae.edu.ar/wp-content/uploads/2021/08/CONFYE-Investigacion-Futuro-del-Trabajo-Informe-Regional-2021.pdf> revisado en julio de 2024.
11. IMCO, (octubre, 2022). *La selección de carrera profesional profundiza las desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado laboral*, IMCO, México, <https://imco.org.mx/la-seleccion-de-carrera-profesional-profundiza-las-desigualdades-entre-hombres-y-mujeres-en-el-mercado-laboral/> revisado en julio de 2024.

12. INEGI (marzo 2016). Datos económicos nacionales. Revisado en [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/mujer2016\\_0.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/mujer2016_0.pdf)
13. King, D., y Lagerberg, F. (2015). *Women in business. The path to the boardroom*. Grant Thornton International Ltd. [https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015\\_wib\\_report\\_final.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf)
14. Lancaster, C., Stillman, D., (2010): *The M-Factor: How the Millennial Generation is rocking the workplace*; Harper Business.
15. Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2010). Análisis de características estereotípicas de género en líderes y seguidores. *SUMMA Psicológica UST*, 2010(2), 55-66.
16. MacQuivey, K. (2023). *Women in Business 2023, the push for parity*. Grant Thornton International Ltd.
17. Moreno, A. (2024): *Mujeres Millennials en culturas incluyentes: tres estudios de casos de sector financiero en México*. Tesis Doctoral. UNAM. México.
18. OECD. (2018). *Panorama de la educación 2017: Indicadores de la OCDE*. OECD. <https://doi.org/10.1787/eag-2017-es>
19. ONU México, (S/F): *Objetivos de desarrollo sostenible*, disponible en <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/> revisado en abril de 2017.
20. ONU Mujeres México, (2015): *La igualdad de género, Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el Empoderamiento de las mujeres*, Pg. 3.
21. PNUD, (mayo, 2024): *Sesgos codificados: la subrepresentación de las mujeres en STEM en América Latina y el Caribe*, <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/sesgos-codificados-la-subrepresentacion-de-las-mujeres-en-stem-en-america-latina-y-el-caribe>
22. PwC, (2020): *Cuatro medidas para impulsar el empleo femenino en el sector tecnológico*, PwC Ideas, España, <https://ideas.pwc.es/archivos/20200313/cuatro-medidas-para-impulsar-el-empleo-femenino-en-el-sector-tecnologico/> revisado en julio de 2024.
23. UN Women, (2024): *Artificial Intelligence and gender equality*, UN Women, [https://www.unwomen.org/en/news-stories/explainer/2024/05/artificial-intelligence-and-gender-equality?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwnK60BhA9EiwAmpHZw08Bq9U3qsg704kcfylaURDkJ8XmT0VW6bVh59-1FoK93oeaDMBs4RoCCVsQAvD\\_BwE](https://www.unwomen.org/en/news-stories/explainer/2024/05/artificial-intelligence-and-gender-equality?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwnK60BhA9EiwAmpHZw08Bq9U3qsg704kcfylaURDkJ8XmT0VW6bVh59-1FoK93oeaDMBs4RoCCVsQAvD_BwE) revisado en julio de 2024.
24. UNICEF, (2023): *Informe sobre la brecha de género en STEM en la formación técnico profesional en México. Las carreras no tienen género*, <https://www.unicef.org/mexico/informes/informe-sobre-la-brecha-de-g%C3%A9nero-en-stem-en-la-formaci%C3%B3n-t%C3%A9cnico-profesional-en-m%C3%A9xico#:~:text=La%20falta%20de%20inclusi%C3%B3n%20de,%2C%20en%20M%C3%A9xico%2C%2038%25>.
25. Zabludovsky, G. (2015): *Mujeres, trabajo y educación superior en México*, del libro *Género es más que una palabra* de Kaplan K., Edit. Miño y Dávila, Argentina.
26. Zabludovsky, G. (2014): *Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México*, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Nueva Época, Año LX, núm. 223, enero-abril de 2015, pp. 61-94, ISSN-0185-1918, UNAM, México.
27. Zabludovsky, G., (2013): *Empresarias y ejecutivas en México*, Ed. Plaza y Valdés. México.