

## Brecha de Género en la Alta Dirección: Participación y Obstáculos de las Mujeres en Organizaciones a Nivel Global. (Gender Gap in Senior Management: Participation and Obstacles of Women in Organizations Globally)

Muñoz-Aparicio, Cecilia García\*

Navarrete-Torres, María del Carmen♦

Sánchez-Rosado, Olga Beatriz♥

**Abstract** When a vacancy is offered in an organization, there is competition on the part of the interested parties to fill it, especially if it is a management position; In this case, women face inequitable treatment because the belief in stereotypes still prevails in companies and that due to their female condition they are responsible for the home, children and family in general, considering them unfit to occupy management positions. The objective of this work is to demonstrate that there is a lack of inclusion of women in organizations at the management level. A descriptive documentary methodology was used with a review of scientific literature for the analysis of the phenomenon under study. As a result, there is a lack of inclusion of women in management positions in companies, even though they are committed, responsible and experts in crisis management, for example, the percentage of participation in management positions in Latin America is 40.58% in South America. North 22% while Africa 3%.

**Keywords:** gender, inclusion, management, women, organizations

**JEL code:** A30, J12, J16, J22, I2.

**Resumen** Cuando se oferta una vacante de puesto en una organización, existe competencia por parte de los interesados para ocuparla, sobre todo si se trata de un puesto directivo; en este caso, las mujeres se enfrentan a un trato inequitativo porque todavía impera en las empresas la creencia de los estereotipos y que por su condición femenina son las responsables del hogar, hijos y familia en general, considerándolas no aptas para ocupar puestos directivos. El objetivo de este trabajo es demostrar que existe falta de inclusión de mujeres en las organizaciones a nivel directivo. Se utilizó una metodología de tipo documental

---

\*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México. [1999flamingos@gmail.com](mailto:1999flamingos@gmail.com).  
<https://orcid.org/0000-0001-5316-8630>

♦Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México. [mallynav@yahoo.com.mx](mailto:mallynav@yahoo.com.mx).  
<https://orcid.org/0000-0003-4633-0323>

♥Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México. [betytab@hotmail.com](mailto:betytab@hotmail.com).  
<https://orcid.org/0000-0003-4845-9382>

descriptiva con revisión de literatura científica para el análisis del fenómeno objeto de estudio. Como resultado se observa la falta de inclusión de mujeres en puestos de dirección en empresas, a pesar de que son comprometidas, responsables y expertas en manejo de crisis, por ejemplo, el porcentaje de participación en puestos directivos en América Latina es del 40.58% en América del Norte 22% mientras que África el 3%.

**Palabras Clave:** género, dirección, inclusión, mujeres, organizaciones

## **Introducción**

Gómez (2022) afirma que es necesario que las organizaciones a través de su cultura, garanticen la equidad de género en sus puestos de trabajo a través de la promoción de prácticas inclusivas con el establecimiento de políticas así como el trato justo y cero tolerancia a conductas discriminatorias pero sobre todo reconocer lo que las mujeres aportan en términos de competencias, cualidades, visión, experiencia e incluso empatía, conexión, responsabilidad, mayor entrega y compromiso en sus labores. El objetivo de la investigación es demostrar la falta de inclusión de mujeres en el ámbito directivo con relación a su contratación en puestos gerenciales. Esto sucede durante la transición de las mujeres en el desempeño laboral lo cual, a través de los años, ha sido paulatina con relación al tiempo y espacio debido a la tradición patriarcal y a la cultura machista que impera en el mundo ya se por esquemas mentales o por diferencias biológicas (Moncayo y Zuluaga, 2015).

La Organización Mundial del Trabajo (OIT) afirma que la eliminación de la discriminación de género y diversidad en mercados laborales implica que las empresas funcionen de forma más competitiva y eficaz, sin embargo, a diario, las mujeres luchan contra la carencia de oportunidad ya sea por violencia de género e inequidad (Ortega, 2022).

Cabe mencionar por ejemplo en México, de acuerdo con la preparación profesional, el 56% de matrícula en las universidades está representado por el sexo femenino y que el personal que se desempeña mejor en los puestos directivos son las mujeres según datos de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en México (Bustamante, 2023), lo cual también afirma la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su último informe, que las empresas en las que se promueve la diversidad de género, a nivel dirección, logran excelentes resultados e incrementan importante su rentabilidad (2019) . A su vez es importante señalar que la contratación de mujeres en las empresas posee ventajas como: liderazgo asertivo por parte de ellas, se generan relaciones de confianza y duraderas con los equipos mejorando el clima laboral, las mujeres se

## **Brecha de Género en la Alta Dirección.**

involucran más con el personal y son más empáticas, además de ser más detallistas y minuciosas en su trabajo, por lo cual incluir mujeres en puestos gerenciales así como consejos de administración son fundamentales debido a los resultados excelentes en la estrategia empresarial, incrementando el beneficio de las organizaciones (Humaniq, 2022; IPADE Business School (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa), 2022; Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019).

### **Metodología**

Se utilizó una metodología de tipo documental descriptiva a través de fuentes secundarias como libros, revistas, páginas y todo tipo de documentos requeridos para analizar el problema el cual es la inclusión de las mujeres en puestos directivos, camino lento debido a la existencia de obstáculos como el techo y pared de cristal y el peldaño roto.

Este método representó una ventaja el utilizarlo debido a la recolección de datos ya existentes.

Los estudios descriptivos son aquellos que especifican las propiedades y características de las personas, grupos, objetos que en este caso es la inclusión de las mujeres en posiciones de dirección (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Con relación a la búsqueda de información, se realizaron seguimientos de palabras clave relacionadas con el tema objeto de estudio, bases de datos en las cuales se buscaron y analizaron las estadísticas como Ebsco, buscadores Google Scholar y Google, así como páginas web.

### **Marco teórico**

#### *Participación de las mujeres*

Las mujeres que laboran, para tener las mismas oportunidades que los hombres y desarrollarse profesionalmente por lo general sacrifican su vida personal y son cuestionadas sobre la forma en la que ejercen su liderazgo por su propia condición, lo cual se observa en los puestos ejecutivos, políticos y directivos ya sea en el ámbito empresarial, educativo o de gobierno siendo que los problemas o la falta de inclusión continúan perjudicando a mujeres con experiencia profesional y estudios avanzados (Díaz-Gómez, 2021).

La responsabilidad con la familia y las tareas domésticas son factores los que hacen difícil que las mujeres accedan a puestos directivos, así como la exigencia que en éstos con relación a la disponibilidad en todo momento y

cuando éstas se enfrentan al "muro de cristal" por todos los obstáculos que tienen que superar y que se vuelven más altos en la dirección y/o un consejo de administración (OIT, 2019).

En el estudio realizado por Botkova en el año 2008, la división de género en la dirección de proyectos se mantenía con el 72% de participación de los hombres en contraste con 28 % de mujeres, de igual manera según Kearney y Lloyd en 2007, aproximadamente el 54% de mujeres en el Reino Unido manifestó sido víctima de algún tipo de discriminación en la selección, contratación o durante el desarrollo de su trabajo; la firma Grant Thornton en el 2014 demostró que el 66 % de las empresas del Reino Unido reclutaban al menos una mujer en un rol de dirección y de acuerdo con la investigación de The Official Board en 2013, China tenía la mayor representación de mujeres como ejecutivas en un 17% mientras que en los Estados Unidos muestra apenas un 6 % (Carreño, Vargas, y Giraldo, 2017). Daniel (2021) afirma que en un estudio realizado por la empresa Vestiga Consultores con accionistas principales y directores generales de 849 empresas en México, se observó las mujeres que manejan las acciones de empresas, representan el 17%, con lo cual se contempla el largo camino que éstas tienen que recorrer.

Según el informe de la firma Salles Sainz Grant Thornton S.C. (2021) se observa en la siguiente tabla 1 la participación de las mujeres en los negocios en varios países.

Tabla 1. *Participación de mujeres en la Alta Dirección a nivel mundial*

<b>Países</b>	<b>% de participación</b>	<b>Número a nivel mundial</b>
Filipinas	48%	Primer lugar
Sudáfrica	43%	Segundo lugar
India	39%	Tercer lugar
Brasil	39%	Tercer lugar
Vietnam	39%	Tercer lugar
Alemania	38%	Cuarto lugar
Indonesia	38%	Cuarto lugar
Malasia	37%	Quinto lugar
Nigeria	36%	Sexto lugar
Canadá	36%	Sexto lugar
Turquía	35%	Séptimo lugar
México	35%	Séptimo lugar

**Fuente.** Salles Sainz Grant Thornton S.C. (2021)

En esta tabla Filipinas ocupa el primer lugar con la participación de mujeres en puestos directivos, mientras que países como Japón, Corea y

## Brecha de Género en la Alta Dirección.

Rusia registran el menor número de mujeres en dichas posiciones (Salles Sainz Grant Thornton S.C., 2021).

Cabe mencionar como ejemplo, que aunque en México las mujeres participen en promedio 36% en empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, este porcentaje va disminuyendo por ejemplo en un 4% en puestos directivos, un 10% en áreas de finanzas y un 21% en posiciones directivas de áreas jurídicas, 10% en direcciones de finanzas y a 4% en la dirección general, además es uno de los países con menor participación de mujeres en consejos de administración, ya que se encuentra debajo de los países miembros para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), 2022).

### *Inclusión de las mujeres*

La historia de las mujeres no es visible debido a que el quehacer de éstas se ha realizado de forma ligera y esporádica, sin importancia, pero observadas a través de estereotipos que han definido los roles, actividades y convencionalismo, que muchas ocasiones se han quedado calladas y es el protagonismo masculino el que ha quedado plasmado en la historia debido a que son los hombres los que la han escrito y a lo largo de los años se ha promovido la discriminación, la violencia y conductas jerárquicamente inferiores a los lugares ocupados por hombres (Maroila, 2019).

La independencia de las mujeres constituye el cambio de los requisitos de sumisión. La Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL) examina y relaciona las diferencias de género con la separación de libertad de las mujeres, lo cual es injusto debido a una execrable asignación del poder, ingresos y tiempo, entre hombres y mujeres, además de no reconocer los derechos y autonomía de éstas para que sean tratadas con igualdad (Güezmes, Scuro & Bidegain, 2022). Por todo esto, la formación profesional debe contribuir a:

- a) Mejorar la participación social, económica y política de las mujeres de forma igualitaria que los hombres.
- b) Reducir las diferencias disminuyendo las brechas entre los géneros de acuerdo con los tabuladores salariales.
- c) Incurrir en aspectos del progreso social, como la mortalidad materna
- d) infantil, salud, nutrición y educación de nuevas generaciones, control demográfico y ambiental, la integración social y la construcción de la ciudadanía.

Es por ello que la fuerza femenina en el trabajo es la típica ocupación de secretaria, maestra, mesera entre otras actividades pertenecientes al sector terciario del área laboral, sin embargo, las mujeres han cobrado fuerza en el ámbito laboral en trabajos anteriormente masculinos logrando mayor inclusión en éste con posiciones de liderazgo (Vieyra, & Ortega, 2021).

### *Mercado Laboral*

La participación de las mujeres en la fuerza laboral (LFWT) se ha incrementado gracias a la urbanización y aunque la crisis ha dañado su colaboración, debido a que es más probable que los hombres trabajen, a diferencia de éstas debido a las labores domésticas y de familia, la decisión de participar depende de sus recursos y tiempo disponible porque la división del trabajo se relaciona con la independencia y libre albedrío para elegir así como el empoderamiento, esto es, si existe menor oferta laboral, la mujer posee poca libertad al utilizar sus ingresos y recursos (López & Orozco, 2019).

Para que un país se desarrolle más, es necesario propiciar una mayor participación e inclusión de las mujeres en ámbito laboral, con trabajos bien pagados y de calidad, ya que éstas fueron perjudicadas por el impacto que tuvo la crisis sanitaria con pérdida de empleo en el ramo del comercio minorista, turismo y hospitalidad, así como la necesidad del cuidado de la familia (Grupo Banco Mundial, 2021).

Las mujeres preparadas profesionalmente dependen menos de los roles de género y se dedican más a sus carreras profesionales y sustituyen las labores domésticas por las profesionales debido a que para ellas, aunque represente un costo de oportunidad con relación a la familia, no desperdician la oportunidad de trabajar, lo cual las motiva a continuar; cabe mencionar que en la cultura empresarial es importante que los empleados esté disponibles en cualquier hora y lugar y muchas veces esto es lo que afecta el trabajo de las mujeres con relación a la parte familiar por lo cual se requiere un cambio en las políticas con relación a la inclusión con la vida personal (Félix-Verduzco & Inzunza-Mejía, 2019; OIT, 2019).

### *Barreras y obstáculos en el ámbito laboral*

El Estado y las empresas son responsables de desarrollar lugares para armonizar la vida laboral y personal y con ello que no exista desigualdad en la contratación de personal, lo cual se puede lograr a través de políticas públicas (Delgado, 2023). En la siguiente tabla 2 se observan algunas situaciones que ocasionan que pocas mujeres ocupen puestos directivos.

## Brecha de Género en la Alta Dirección.

Tabla 2. *Obstáculos en el desempeño femenino*

Barreras	Rol
Obtención de un puesto directivo, peldaño roto.	Estereotipos y tareas: el hogar, la maternidad y el cuidado de la familia. Paradigmas sobre las mujeres: que no poseen las mismas competencias que los hombres.
Falta de inclusión en cargos políticos y administrativos, peldaño roto. Dificultad para aprehender el poder.	Estereotipos y responsabilidad familiar.
Corresponsabilidad familiar.	Maternidad, cuidado de la familia y compromisos familiares. Dificultad percibida de combinar la vida privada con la vida profesional en una carrera en dirección
Impulso a nuevas políticas públicas, mejora en el ambiente laboral. "Techo de cristal" y "Pared de cristal"	Discriminación y violencia contra las mujeres.
Falta de acceso a la educación, mayor inversión en la educación como programas de becarias.	Estereotipos y responsabilidades. Creencias y estereotipos. Sesgo de género. Diferentes percepciones en las jóvenes sobre la educación en gestión y la carrera directiva percibida como masculina.
Enfoque de género hacia los presupuestos, robustecer la normativa.	Igualdad salarial y trabajo productivo femenino.
Existencia de la "brecha de género"	Respecto a la diferencia de los ingresos: discriminación y sesgo de género.
Mayores ingresos para las mujeres.	Que no se considere el sueldo como complemento para la familia.

**Nota.** Elaboración con base en Del Alto (2020); Delgado (2023); International Labour Office, 2004; Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2022); Mckinsey & Company (2019); Jarabo (2020)

En esta tabla se menciona el techo de cristal, barrera invisible que no permite que las mujeres avancen en cargos directivos como ejemplo en Argentina en grandes empresas solo el 6,9% de posiciones son ocupadas por mujeres, el 4,7% en las medianas y el 9,5% de las pequeñas (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019<sup>a</sup>), pero, aunque es un obstáculo también existe el peldaño roto, el cual ancla el avance de las mismas, de igual forma el sesgo de género, el cual ocurre cuando una persona no se encuentra en el estereotipo que otra cree, lo cual se puede mitigar involucrando a los empleados con acciones a favor de la diversidad de género (Mckinsey & Company, 2019; Jarabo, 2020).

El papel de la mujer ha cambiado hacia una nueva realidad de la parte privada hacia la profesional, pero continúa el cuestionamiento sobre la parte laboral hacia estas, sobre todo en la etapa reproductiva de ésta. Existe la segregación por sexo con relación a las funciones directivas, o las llamadas

paredes de cristal (no solamente los techos de cristal) que obstaculizan que el sexo femenino acceda a las posiciones más altas de una organización debido a una cultura empresarial masculina (OIT, 2015).

Uno de los mayores obstáculos a los que se enfrentan las mujeres además del techo y pared de cristal es el peldaño roto, el cual es el primer paso hacia un puesto directivo, y en el cual se puede estancar la persona, por lo cual los hombres superan en número a las mujeres a nivel de dirección, además de que existen pocas mujeres preparadas, lo cual apertura a las organizaciones a estar más firmes con relación a la contratación de mujeres y posean metas para que estas ocupen dichos puesto (Mckinsey & Company, 2019).

### *El liderazgo de las mujeres*

Los esquemas de trabajo híbrido y a distancia, el uso de nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación resultado de la crisis sanitaria, han sido aceptados con entusiasmo por las mujeres que ocupan puestos directivos, con lo cual ha mejorado la empatía y los vínculos con colaboradores a un nivel más personal y humano, por lo cual, las líderes combinan y equilibran sus comportamientos y actitudes, así como su relación con otras personas, esto incide en el fortalecimiento de las relaciones humanas, y los equipos de trabajo (Segura, 2021).

En esta época las mujeres que dirigen, también son dueñas de más del 20 por ciento de empresas que probablemente sean micro y pequeñas empresas, este dato es importante ya que representa una mayor igualdad que influye en el desarrollo nacional; algunas sugerencias para que exista mayor paridad de género son: soluciones flexibles con relación a las obligaciones profesionales y familiares; apoyo a la gravidez y asistencia con los niños; eliminación de las barreras culturales con un cambio de mentalidad; medidas y políticas de igualdad entre sexo y garantizar que a las mujeres desde su inicio en el ejercicio de la profesión se les confíe las mismas tareas que a los hombres (OIT, 2015a).

La existencia de la paridad de género aporta beneficios como: incremento de la innovación y creatividad en servicios y productos y servicios con un alcance mayor como la comunidad LGBTQ+ o minorías étnicas. Al existir un mayor número de mujeres en posiciones de liderazgo, habrá un mayor impulso en políticas que concilian la vida laboral y familiar de los empleados, mejorando el clima laboral con promoción igualitaria de mujeres y hombres además se logrará un mejor rendimiento sobre el capital en las

## Brecha de Género en la Alta Dirección.

organizaciones, eliminando brechas en las diferentes industrias entre otros beneficios (Laboratoria, 2023).

### Resultados

Con base al análisis de estadísticas se presentan los siguientes resultados; en la tabla 3 se observa el recorrido de la ocupación de las mujeres en puestos directivos en 28 años.

Tabla 3. *Porcentaje de mujeres en puestos directivos 1991-2019*

Región	1991	2019	Mujeres
África	19.69%	20.41%	3.65%
Asia y el Pacífico	17.79%	22.71%	27.65%
Europa Y Asia Central	30.68%	34.49%	12.41%
América Latina y el Caribe	27.47%	38.62%	40.58%
Oriente Medio y África del Norte	8.99%	9.88%	9.89%
América del Norte	32.10%	39.45%	22.89%

Fuente. Elaboración con base en la Organización Internacional del Trabajo (2019<sup>a</sup>).

En la tabla se observa que el porcentaje de ocupación de puestos directivos en América Latina y el Caribe es el que más se ha incrementado a nivel mundial en la última estadística del 2019 en 28 años continuando con Asia y el Pacífico. En la siguiente tabla 4 se observa el porcentaje de mujeres que trabajan en las diferentes empresas a nivel mundial.

Tabla 4 *Porcentaje de mujeres directivas que trabajan en diferentes tipos de empresa a nivel internacional*

Países	Empresas Pequeñas	Empresas Medianas	Empresas Grandes
Nigeria	16%	5.6%	6.2%
Zambia	29.1%	11%	9.6%
Camerún	20.9%	31.8%	20.5%
Malawi	17.3%	13.9%	36%
Bolivia	31.9%	10.8%	4.2%
Colombia	23.2%	12.7%	11.8%
El Salvador	26.5%	37.7%	7.7%
Paraguay	20.5%	18%	19.7%
Camboya	57.2%	52.1%	80.7%
Malasia	25%	26.5%	41%
Nepal	17.4%	9.6%	63.8%
Tailandia	61.3%	70.8%	75.2%
Turquía	5.1%	7.1%	2.1%
Polonia	40.5%	36.5%	34.2%

Fuente. Elaboración con base en OIT (2019<sup>a</sup>).

La tabla demuestra que las mujeres se han ido posicionando en el ámbito directivo en las organizaciones como se observa en países como Camerún con un 20.5% de participación de mujeres en puestos directivos de empresas grandes, Camboya con un 80.7% de participación, Nepal y Tailandia, conformando países con mayor participación de mujeres en gerencias, pero también existe países con cero colaboraciones en puestos de dirección en grandes empresas como Azerbaiyán. La siguiente tabla 5 muestra la proporción de mujeres que son miembros de juntas directivas a nivel internacional.

Tabla 5 *Porcentaje de mujeres que participan en las juntas directivas*

<b>Región</b>	<b>Ninguna mujer</b>	<b>Baja 1-10%</b>	<b>Muy baja 11-29%</b>	<b>Masa crítica 30-39%</b>	<b>Equilibrada 40-60%</b>	<b>Mayor del 60%</b>
Mundo	13.1%	29.5%	21.2%	17.4%	14.3%	4.5%
África	11.9%	32.8%	22.3%	18.7%	12.3%	2.0%
Europa y Asia Central	5.7%	32.5%	27.9%	21.6%	10.4%	1.9%
Asia y el Pacífico	11.6%	23.9%	18.2%	18.4%	19.6%	8.4%
América Latina y el Caribe	10.0%	24.4%	20.2%	17.9%	20.0%	7.5%

**Nota:** Elaboración con base en OIT (2019<sup>a</sup>).

Se observa que en el mundo existe un 13.1% en donde las mujeres no participan en juntas directivas, en África todavía un 11.9% tampoco participa y que las mujeres participen más del 60% en la toma de decisiones son porcentajes que van del 1.9% al 8.4%, lo que indica que a las mujeres les falta mucho camino que recorrer.

## **Conclusiones**

Es deseable que las organizaciones estén abiertas hacia una mayor diversidad de talento en puestos directivos con relación a las mujeres, con condiciones laborales más equitativas, con ello que exista una mayor inclusión mujeres directivas con relación a la toma de decisiones y con ello las organizaciones serán más innovadoras y con un mejor desempeño financiero de éstas por lo cual es importante que estas impulsen iniciativas de género con mayor flexibilidad laboral.

Es importante que los grandes y medianos corporativos realicen acciones como el establecimiento de una meta para lograr que más mujeres ocupen puestos de dirección de primer nivel, listas de personal para contratar

## Brecha de Género en la Alta Dirección.

y posibles ascensos, entrenar las áreas de recursos humanos sobre prejuicios con criterios de evaluación claros y que existan más mujeres en fila para futuros ascensos lo cual mejorará el obstáculo conocido como peldaño roto además de romper la pared y los techos de cristal (Mckinsey & Company, 2019).

Es importante destacar que actualmente con la era digital es primordial que las organizaciones terminen con la cultura de disponibilidad permanente a toda hora que se consideren políticas de horario flexible, trabajo a distancia, la licencia de maternidad y de paternidad así como los programas de reincorporación al trabajo para que las mujeres se encuentren en desventaja en el trabajo debido a sus responsabilidades domésticas además de que estas medidas servirán para todos los trabajadores de las empresas, lo cual incidirá en la reducción del estrés y desgaste laboral (OIT, 2019<sup>a</sup>).

### Referencias

- Bustamante, M. (2023). Puestos directivos e igualdad de salarios, los retos de las mujeres en el trabajo. El Sol de Sinaloa. <https://www.elsoldesinaloa.com.mx/local/puestos-directivos-e-igualdad-de-salarios-los-retos-de-las-mujeres-en-el-trabajo-10006777.html>
- Carreño, F., Vargas, A. C., y Giraldo, G. E. (2017). Caracterización del rol actual de la mujer en la gerencia de proyectos en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (83), 93–117. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1823>
- Daniel, M. (2021). Solo 9% de las empresas mexicanas cuentan con políticas de inclusión de mujeres en puestos gerenciales. Noticias Neo. <https://www.revistaneo.com/index.php/articles/2021/03/08/solo-9-de-las-empresas-mexicanas-cuentan-con-politicas-de-inclusion-de-mujeres>
- Del Alto, M.C. (2020). Más mujeres líderes: ¿qué necesitamos hacer? <https://expansion.mx/opinion/2020/03/06/mas-mujeres-lideres-que-necesitamos-hacer>
- Delgado, S. (2023). Una minoría de empresas tienen mujeres en puestos de dirección. Universidad Nacional de México (UNAM) Global Revista. [https://unamglobal.unam.mx/global\\_revista/una-minoria-de-empresas-tienen-mujeres-en-puestos-de-direccion/](https://unamglobal.unam.mx/global_revista/una-minoria-de-empresas-tienen-mujeres-en-puestos-de-direccion/)
- Díaz-Gómez, E. R. (2021). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 69-89. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Félix-Verduzco, G. & Inzunza-Mejía, P.C (2019). Persistencia de los roles de género en la participación laboral de las mujeres con estudios profesionales en México. *Papeles de Población*, 25 (99). pp. 209-248. <https://doi.org/10.22185/24487147.2019.99.09>
- Gómez, M.A (2022). Diversidad e Inclusión de las mujeres en posiciones de liderazgo. <https://greatplacetowork.com.mx/diversidad-e-inclusion-de-las-mujeres-en-posiciones-de-liderazgo/>

- Grupo Banco Mundial (2021). La participación laboral de la mujer en México. Autor. <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/la-participacion-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral-en-mexico>
- Güezmes, A., Scuro, L., & Bidegain, N. (2022). Igualdad de género y autonomía de las mujeres en el pensamiento de la CEPAL. *El trimestre económico*, 89(353), 311-338. Epub 13 de junio de 2022. <https://doi.org/10.20430/ete.v89i353.1416>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- HumanIQ (2022). En México se esperan aumentos de mujeres en puestos directivos. Autor. <https://www.humaniq.com.mx/blog/en-mexico-se-esperan-aumentos-de-mujeres-en-puestos-directivos/>
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) (2022). Mujeres en las empresas: impulsoras de cambio. Autor. <https://imco.org.mx/mujeres-en-las-empresas-2022/>
- Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School) (2022). Talento y liderazgo femenino. Autor. <https://www.ipade.mx/2022/03/11/talento-y-liderazgo-femenino/>
- International Labor Office (2004). Breaking through the glass ceiling. Women in management (Updated version in 2004 included).
- Jarabo, S. (2020). Sesgos de género en carne y hueso. [https://blogs.elconfidencial.com/empresas/promising-women/2020-01-28/sesgos-genero-casos-reales\\_2429576/](https://blogs.elconfidencial.com/empresas/promising-women/2020-01-28/sesgos-genero-casos-reales_2429576/)
- Laboratoria (2023). ¿Por qué la paridad de género en las organizaciones realmente importa? Autor. <https://hub.laboratoria.la/importancia-paridad-de-genero-en-empresas>
- López, P. & Orozco, M.E. (2019). Mercado Laboral Femenino y Capital Social,
- Maroila, J. (2019). La inclusión de las mujeres en las clases de historia: posibilidades y limitaciones desde las concepciones de los estudiantes chilenos. *Rev. colomb. educ.* 77. <https://doi.org/10.17227/rce.num77-6549>
- Mckinsey & Company (2019). Women in the Workplace 2019. Autor. [https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2019.pdf](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf)
- Moncayo, B.C. y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia\*. *Pensamiento y Gestión*, 39, 142-177. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Necesidades de Cuidados e Inclusión Financiera. *Revista de coyuntura y perspectiva* 4 (4). [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222019000400005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222019000400005)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015). Las mujeres en las juntas directivas. Construir la reserva de talento femenino. Autor. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms\\_438288.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_438288.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015a). Un impulso mundial para que un número mayor de mujeres acceda a la dirección de las empresas. Autor. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_334071/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_334071/lang--es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019). Las mujeres en puestos directivos contribuyen a aumentar el rendimiento empresarial. Autor.

## Brecha de Género en la Alta Dirección.

[https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_701791/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701791/lang-es/index.htm)

- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019a). Más allá del techo de cristal: Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos. Autor. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#introduction>
- Ortega, T. (2022). Bayer México reafirma su compromiso con las mujeres. ExpokNews; Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE. <https://www.expoknews.com/bayer-mexico-reafirma-su-compromiso-con-las-mujeres/>
- Salles Sainz Grant Thornton S.C. (2021). México, séptimo país con mujeres en alta dirección. Autor. <https://www.grantthornton.mx/prensa/febrero-2021/mexico-septimo-pais-con-mas-mujeres-en-alta-direccion/>
- Segura, O. (2021). Desafíos y logros de las mujeres directivas en México. <https://kpmg.com/mx/es/home/tendencias/2021/03/fortaleza-y-resiliencia-de-las-mujeres-en-la-alta-direccion-en-mexico.html>
- Vieyra, M.I., & Ortega, M.J. (2021). Análisis del proceso de inclusión socio-laboral de la mujer: formación y capacitación para promoción-equidad de género. *Conrado*, 17(81), 443-449. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000400443&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000400443&lng=es&tlng=es).