

El fenómeno del techo de cristal en el acceso de las mujeres a cargos ejecutivos

The glass ceiling phenomenon in women's access to executive positions

Victoria Judith Chuco Aguilar¹

¹Doctorando en Administración de Empresas - Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM
E-mail: victoria.chuco@unmsm.edu.pe

Recepción: 30/03/2020. Aceptación: 30/05/2020. Publicación: 30/06/2020

RESUMEN

A pesar del consenso social sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la historia de la independencia de las mujeres aún no se ha finalizado. En el mercado laboral, los altos rangos de las organizaciones, en organizaciones tanto privadas como públicas, siguen siendo ocupados por los hombres en una proporción muy alta. Este artículo se centra en el fenómeno del techo de cristal y, más específicamente, en los factores que contribuyen a su construcción dentro de una cultura organizacional como la peruana. En primer lugar, se desarrollará el marco contextual en el que se desarrolla este fenómeno para luego desarrollar los factores asociados al fenómeno techo de cristal y finalmente, mencionar las conclusiones obtenidas en el presente artículo.

Palabras clave: techo de cristal, mujeres, cargos gerenciales

ABSTRACT

Although the social consensus on equal opportunities for men and women has not yet concluded the history of women's autonomy, on the labor market, the top levels of companies, both private and public, are still very heavily populated by men. The article focuses on the concept of the glass ceiling and, more precisely, its construction within the context of an Peruvian organizational culture. First of all, data on the working situation of women in Peru will be shown. Then, the key factors of the glass ceiling will be analysed and finally, the conclusions will be set out in this article.

Key Words: glass ceiling, women, positions in management.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es aportar mayor conocimiento sobre el fenómeno del techo de cristal en las empresas peruanas, abordando en primer lugar la situación de las mujeres en los equipos de dirección y de gestión para luego poner en relieve la data recogida en Perú sobre este tema. Aunque existen algunas organizaciones donde las mujeres mejor capacitadas acceden a profesiones calificadas y se da lugar al reconocimiento meritocrático, también existen lugares donde se estructuran las relaciones de poder y procesos informales, a menudo desiguales, que determinan el acceso a los puestos de poder (Villegas, Zalduendo, & Pérez, 2014). De otro lado, las leyes laborales se basan principalmente en modelos masculinos. Por ese motivo necesitamos entender a las mujeres, cómo toman sus decisiones, cuáles son sus actitudes e interpretar la naturaleza de estas respuestas en el contexto del clima organizacional. El enfoque de la mujer y la gestión de las carreras de las mujeres forma parte de todas las políticas de equidad y

diversidad profesional que, en la última década, se han introducido en un número creciente de organizaciones en nuestro país (OIT, 2019b)

La mayor participación de las mujeres en la educación superior no ha eliminado la inequidad respecto a su acceso a puestos de alta jerarquía dentro de las organizaciones, aunque esto ha conducido a un cambio en la situación de las mujeres en las categorías de áreas de soporte. En países como Estados Unidos, la situación laboral de las mujeres condujo a plantear el fenómeno del techo de cristal que afectó a las mujeres en las empresas estadounidenses durante varias décadas. El análisis de la desigualdad de las mujeres en las posiciones ejecutivas y, en términos más generales, de las dificultades relacionadas con el acceso de las mujeres a los cargos gerenciales, es el principal asunto que se aborda en los estudios sobre el tema que se plantea en este artículo. Además, en su mayor parte, el análisis empírico de las dificultades de las mujeres para acceder a más puestos de poder en las organizaciones es relativamente reciente en Perú.

Paralelamente a los avances de la investigación en el ámbito del techo de cristales, en países de Europa occidental y Estados Unidos se plantea la cuestión de las medidas que deben adoptarse para lograr una mayor igualdad entre mujeres y hombres en el acceso a los puestos de poder dentro de las organizaciones y, en particular, en las empresas (Decanini, Carlier, & González, 2015).

Este es un tema que ha sido discutido a través de diversos ámbitos, tanto en organizaciones privadas como públicas. El establecimiento de políticas públicas respecto a la equidad de género y es una preocupación de diversas empresas que buscan implementar políticas de equidad basadas en la comprensión del papel de la mujer en el dinamismo económico. Por lo tanto, el objetivo de este artículo es informar sobre el problema del techo de cristal en las empresas en el contexto peruano, en primer lugar, a partir de un diagnóstico de la situación de las mujeres respecto a su acceso a cargos de gestión, seguido de las principales conclusiones de la sobre el problema del techo de cristal en las empresas (Camarena & Saavedra, 2018).

MARCO CONTEXTUAL O SITUACIONAL

En Perú, según el INEI (2017) las mujeres ocupadas representan el 13.9% de los profesionales con educación superior no universitaria y el 13.1% de las profesionales ocupadas con educación superior universitaria.

De acuerdo al Reporte La mujer en el servicio civil peruano Servir (2020) sólo el 30% de funcionarios y directivos es mujer. En el reporte de GrantThornton (2016) International Business Report 2016 se menciona que en Latinoamérica esta cifra llega a un 18% al año 2015. Sin embargo, la tendencia es positiva pues el estudio antes citado señala que al 2003 esta cifra llegaba al sólo 19%. No obstante, la tasa de mujeres en puestos de alta dirección en el Perú según el estudio The global gender gap report 2013, de WEF citado por el Ministerio de la Mujer (2014) llega a un 14%.

Las importantes disparidades salariales en las jerarquías empresariales entre hombres y mujeres han surgido de la reducida participación de las mujeres en los puestos ejecutivos en las empresas (OIT, 2019a). La brecha

salarial de acuerdo al Global gender gap report 2013, del World Economic Forum tiene un ratio de 0.61, es decir el ingreso promedio anual de las mujeres llega a US\$8,337 mientras que para los hombres llega a US\$13,532 (WEF, 2014).

Concepto de techo de cristal

Dos periodistas del Wall Street Journal utilizaron el término "techo de cristal" en 1986 para referirse a los obstáculos que impiden a las mujeres en la mayoría de las organizaciones de los más altos niveles de jerarquía (Gómez, 2017). El término se utiliza ahora en entornos profesionales para describir el fenómeno de la segregación vertical.

El techo de cristal, se refiere, a los obstáculos y dificultades apenas perceptibles que obstruyen la movilidad ascendente de las mujeres hacia las esferas organizativas superiores. En otras palabras, 'este techo' que se presenta como una barrera en las carreras profesionales de las mujeres se debe a una serie de causas 'invisibles', a través de la metáfora del vidrio, que permite que es visible pero que evita la movilidad de las personas. En este sentido, el techo de cristal, comprende

las llamadas prácticas imperceptibles de discriminación que afectan el avance profesional de las mujeres a cargos directivos, e implica que las desigualdades aumentan claramente cuando aspiran a cargos más altos dentro de una organización. También debe tenerse en cuenta que este fenómeno comprende una diversidad de desigualdades entre hombres y mujeres. Por lo tanto, no se puede afirmar que las carreras profesionales de ambos sexos son simétricas, ni que se trata de obstáculos que se presentan en casos aislados en el transcurso de una carrera profesional. Esta situación motiva una profunda preocupación, pues se suele negar las circunstancias bajo las cuales, un conjunto de actividades informales, en un momento dado, se alimenta los prejuicios contra las mujeres perjudicando su acceso a cargos de mayor responsabilidad.

De acuerdo a numerosos autores, las mujeres encuentran más dificultades para acceder a puestos de mayor jerarquía, en entornos históricamente considerados masculinos, debido a patrones de liderazgo y gestión ya establecidos en la cultura organizacional.

Los resultados de un estudio de Fischer (2015) sobre la percepción de las mujeres gerentes en la industria muestran que el ambiente de trabajo presenta dificultades porque está dominado por hombres; a su vez, los gerentes deben enfrentar los obstáculos relacionados con el sexismo de sus colegas que se refieren a su condición de mujeres todos los días. En el estudio de Horbath (2014) se encontraron dificultades en la movilidad ascendente de las mujeres, dentro de los cuales se encuentra la discriminación, más acentuada en el sector industrial.

El techo y paredes de cristal

Junto con el término techo de cristal, la idea de las paredes de cristal a veces se complementa con la percepción de obstáculos invisibles que impiden el acceso de las mujeres a roles responsables (OIT, 2017). El documento titulado “Liderazgo y negociación en la política desde una perspectiva de género” publicado por el Congreso de la República sobre la promoción de la mujer en puestos de dirección analiza el fenómeno oculto, aunque real, de los techos de cristal (Bertol & Roldán, 2016).

En las grandes empresas, las mujeres se encuentran con frecuencia en las áreas menos importantes y estratégicas de la empresa, como los recursos humanos y la administración, donde no hay grandes posibilidades de obtener puestos de trabajo de alto nivel (OIT, 2019a).

Por lo tanto, es extremadamente complicado para las mujeres acceder a sectores estratégicos como ventas o finanzas y luego pasar a puestos directivos clave en la estructura piramidal típica de las grandes empresas. Estos son los obstáculos verticales a los que a menudo se hace referencia como paredes de cristal.

Por qué el fenómeno del techo de cristal aún persiste

Una de las mayores barreras a la presencia de mujeres en el nivel más alto de la jerarquía de la organización es el mito que asocia el liderazgo con la masculinidad. Las llamadas características masculinas se consideran a menudo importantes para un papel en la gestión y las finanzas y, por lo tanto, se cree que se oponen a las características femeninas (Orjuela y Zuluaga, 2015).

Asimismo, las expectativas culturales que contribuyen a la clasificación del trabajo de los hombres y del trabajo de las mujeres también significan que a los hombres se les asignan tareas y obligaciones diferentes al comienzo de sus carreras y, por lo tanto, se les paga de manera diferente que a las mujeres (Bonet, 2004).

De ese modo, las mujeres se ven obligadas a dejar de desempeñar funciones generadoras de mayores ingresos o de supervisión que son pasos necesarios para alcanzar puestos ejecutivos pues no pueden o no están dispuestas a ocupar puestos que requieren contar con alto perfil académico y laboral.

Gestión y cultura corporativa: expectativas y comportamientos del modelo masculino

La principal barrera por la que las mujeres tienen más dificultades que los hombres para acceder a puestos de toma de decisiones está ligada a las barreras culturales basadas en modelos de empoderamiento (Román Onsalo, Ríos Paniagua, & Traverso Cortés, 2013).

Esta réplica se logra mediante la generalización, a través de procesos de gestión y organización, de un sistema de valores que establece creencias compartidas en el negocio y luego su cuidado. Las mujeres ejecutivas afirman que han adoptado deliberadamente un estilo masculino para adaptarse a los estándares que sus colegas masculinos esperan.

Factores relacionados al fenómeno del techo de cristal

La dificultad del acceso de las mujeres a cargos de poder ha sido una cuestión de todos los tiempos. Asimismo, el techo de cristal es un fenómeno de múltiples causas y cuenta con variedad de actores, sesgos y prejuicios que comprende tanto a hombres como mujeres. En sociedades caracterizadas por la dominación masculina, la segregación del trabajo entre géneros y la priorización de hombres sobre las mujeres es algo común. Lo mismo ocurre en el campo de la política y las estructuras formales de poder en diversas organizaciones del Perú, donde las mujeres también han sido excluidas durante mucho tiempo.

De manera similar, aunque el éxito educativo de las niñas ha sido uno de los principales impulsores del cambio hacia la equidad de género, este avance no ha sido suficiente. La participación femenina en el sector universitario es mayor a la de los hombres. En nuestro país, de acuerdo al INEI (2017) el nivel de educación universitaria alcanzada por mujeres sólo es del 14.7%. Respecto a la segregación por carreras el INEI (2017) encontró que sólo el 4,4% de las mujeres que asisten a las universidades estudian carreras de ingenierías y carreras como Obstetricia son estudiadas en 2.2% de las mujeres, lo mismo ocurre con la carrera de enfermería donde el 8.4% de las estudiantes que asisten a las universidades son mujeres.

Finalmente, independientemente de su nivel de obligación, la representación estereotípica de los roles sociales tiende a colocar una división injusta entre las labores en el hogar y el trabajo de las mujeres. En particular, debido a las condiciones relacionadas con las horas de trabajo de larga duración que sobrecarga a las mujeres ejecutivas. A nivel de manejo de tiempo, las mujeres directivas se enfrentan a un

problema de equilibrio entre sus obligaciones familiares y laborales y los entornos de trabajo que no conducen a la reconciliación de vida familiar y trabajo. Las reglas neutrales e impersonales de contratación y promoción y de gestión de la carrera, como la edad, nivel académico y el mérito, también pueden definir las condiciones de empleo y de ascenso, discriminando en la práctica a mujeres que no cumplen con el perfil requerido.

Los gerentes que cuentan con trabajadoras mujeres han buscado colocarlas en puestos más rutinarios, operativos y de atención al público. De este modo, los puestos de alta especialización, de toma de decisiones y control, se destinan a los hombres porque se cree que éstos se adaptan a los desafíos que se presentan en la organización pues se cree que son más flexibles, toman decisiones con mayor facilidad y así acceden a cargos ejecutivos.

Las estrategias de desarrollo profesional están ahora más orientadas a combinar sus valores con la igualdad de oportunidades tanto para hombres y mujeres, centrándose en decisiones más realistas en materia de remuneración y

promoción. Sin embargo, los sistemas de gestión de la carrera a menudo crean disparidades, ya que las mujeres permanecen con demasiada frecuencia en cargos de soporte con roles más operativo quedando relegadas de puestos de gestión, generalmente ocupados por varones.

Por lo tanto, el estudio de las causas del techo de cristal plantea la cuestión de estudiar los perfiles femeninos en los espacios de trabajo, con la necesidad de considerar la flexibilidad en la línea de carrera de las colaboradoras, del crecimiento de su capacidad de supervisión en los equipos y la creación de responsabilidades relacionadas con la mentoría que promuevan en el desarrollo de sus carreras. Otro problema a estudiar es la rapidez del desarrollo de las carreras, que no han tenido el mismo efecto en hombres y mujeres.

Es necesario conocer las actitudes y acciones en determinados contextos sociales respecto al manejo de la línea de carrera de las mujeres. Las diversidades de respuestas a obtenerse deben tenerse en cuenta con la finalidad de plantear estrategias que permitan

conciliar las obligaciones familiares y laborales a fin de eliminar la doble carga y romper el techo de cristal.

Romper el techo de cristal a través de políticas dentro de la empresa

Diversas organizaciones han implementado políticas de igualdad de oportunidades y diversidad laboral que se han ido desarrollando a lo largo de la última década en marco de reformas legales emprendidas en los últimos años. La ley 30709, insta a las empresas a que se cierre la brecha salarial (Congreso de la República, 2017). Sin embargo, aún existen aspectos a de mejora como regulación en pos de fomentar la conciliación del trabajo-familia y compartir responsabilidades en la crianza de los hijos tanto por madres como padres.

Por lo tanto, las organizaciones tienen un gran reto por superar, para ello deben implementar prácticas de gestión de recursos humanos e implementar políticas y medidas correctivas. Al mismo tiempo, los objetivos y prioridades de las empresas en materia de igualdad de oportunidades profesionales, tal y como se ha puesto de manifiesto anteriormente, deben estar enfocados a

emprender acciones que permitan lograr igualdad de oportunidades para todos sus colaboradores. El interés por la cuestión del techo de cristal se concentra, por tanto, en la diversidad. Diversos estudios concuerdan en la existencia de la necesidad de considerar la perspectiva económica y social en la gestión de las empresas. En esa línea, el gerente debe esforzarse por lograr una mayor eficiencia sobre la base de una mejor utilización de las competencias de hombres y mujeres, así erradicar la discriminación en los trabajadores de todos los rangos jerárquicos.

Por eso es necesario darle un mayor realce al problema del avance de las carreras de las mujeres a cargos gerenciales. Por ese motivo son necesarios los acuerdos laborales, con medidas efectivas que contemplen la promoción de las trabajadoras con mayor potencial. Estas medidas abarcan diversas políticas de gestión de recursos humanos, incluida la contratación, el desarrollo profesional, formación continua, remuneración equitativa y la conciliación de la vida profesional y familiar. Asimismo, es necesario que las áreas de gestión de personal realicen

diagnósticos cuantitativos y cualitativos para comprender y evaluar mejor las circunstancias de injusticia y el efecto de las políticas existentes, para neutralizar los efectos de la licencia de maternidad en los ascensos, reconocimiento y eliminación de normas patriarcales.

Además, las iniciativas emprendidas por diversas empresas transnacionales y peruanas tienen por objeto valorar los valores y aptitudes de sus trabajadoras sobre los estereotipos y la discriminación de las que son víctimas. Esto debido a que, cuando una mujer es considerada para un posible ascenso se considera su edad pese al alto potencial que pueda tener. Situación que es desfavorable para las mujeres ya que se dejan de lado aspectos como el potencial y mérito.

El techo de cristal en las organizaciones

A pesar que existe una serie de cambios significativos que son importantes para la gestión de este problema, es necesaria la data de entidades gubernamentales que permita evaluar el impacto de los enfoques adoptados por las empresas para superar

el techo de cristal (Camarena & Saavedra, 2018). Se observa que cada vez son más las empresas que intentan reforzar sus compromisos a fin de superar este problema, dada la implementación de políticas que buscan construir una cultura laboral con equidad y así el número de empresas que han puesto en marcha iniciativas de diversidad son cada vez mayores. Al mismo tiempo, existen varias iniciativas que fomentan la participación de las mujeres en carreras científicas y tecnológicas, integración de las mujeres a entornos laborales mayoritariamente ocupados por varones (Pérez Sedeño, 2001).

Otra tendencia destacable es el crecimiento de un gran número de redes de mujeres que contribuyen a que las mujeres ejecutivas estén dispuestas a salir de la invisibilidad, como solía ocurrir en épocas pasadas. Estas campañas, foros, estudios organizados por éste grupo de mujeres líderes aportan diverso material que las empresas deben replicar y aplicar en sus diversas áreas (Alcalá, Chumo, Vilca y Zelaya, 2013).

Por último, el estudio de los programas iniciados por diversas

organizaciones para romper el techo de cristal requiere una mención de las estrategias ejecutadas. Entre ellas tenemos: las medidas de igualdad de trato en la contratación, la formación y la promoción de la mujer para acceder a cargos gerenciales. Para lograr este fin es necesario asegurar que las medidas adoptadas por la dirección puedan ser modificadas y que la prevalencia de los estereotipos deba ser erradicada. También hay una creciente conciencia de la necesidad de reconocer y eliminar la discriminación, es decir, determinados comportamientos con un impacto negativo en las mujeres, por ejemplo, algunas políticas de gestión de carrera, que se centran en modelos masculinos.

Sin embargo, a pesar de la validez de los avances que promueven la participación de la mujer en cargos ejecutivos sigue siendo una estrategia de acción poco aceptada. En la mayoría de los casos, estas medidas como la participación por cuotas, a menudo son cuestionadas desde el ámbito político y académico, incluso muchas mujeres no están a favor de tales medidas. Al mismo tiempo, otro sector subraya que estas medidas, como las cuotas de

participación de las mujeres en cargos directivos es la única manera de acabar con el problema del techo de cristal.

DISCUSIÓN

Las trabajadoras de empresas privadas o públicas en Perú se enfrentan a varios desafíos y obstáculos para alcanzar los cargos gerenciales. Al respecto, existen dos factores aparentemente contradictorios: aunque se observa un significativo avance en la participación de las mujeres en la educación superior y en el ejercicio de profesiones, se siguen manteniendo las desigualdades en términos de gestión de carrera y acceso de la mujer a cargos directivos (Camarena & Saavedra, 2018).

El techo de cristal parece ser un fenómeno que afecta a diversos países y organizaciones. No obstante, con respecto a la situación en Perú, se suelen destacar otros aspectos que probablemente serán objeto de futuras políticas públicas. Entre ellas destacan la promoción de la fuerza de trabajo femenino en el sector de la ingeniería y tecnología (Ministerio de Educación y

Ciencia, 1993). Por ese motivo, es necesario contar con el apoyo de las empresas al adoptar estrategias efectivas en la gestión de recursos humanos que permitan identificar el potencial de las mujeres trabajadoras mediante una variedad de criterios institucionales que les permitan una mejor gestión del tiempo en el trabajo. De ese modo, las mujeres se podrán integrar a una línea de carrera de potenciales directivos en la empresa teniendo en cuenta su desempeño, capacidad y logros alcanzados.

BIBLIOGRAFÍA

Alcalá Vilchez, P. E., Chumo, R., Beatriz, M., Vilca Guerra, P. A., & Zelaya Yáñez, D. G. (2013) Estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8709/ALCAL%20C3%81_RURUSH_DESARROLLO_EJECUTIVAS.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Ayuso, V. M. (2016). Causas del techo de cristal: Un estudio aplicado a las empresas del IBEX35 ([Http://purl.org/dc/dcmitype/Text](http://purl.org/dc/dcmitype/Text), UNED.

Universidad Nacional de Educación a Distancia (España)). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=67537>

Bertol, P., & Roldán, D. (2016). Liderazgo y negociación en la política desde una perspectiva de género. Recuperado de http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A4DD5CBDC539084D052580BB006D6C4E/%24FILE/bertol.pdf

Bonet, M. A. R. (2004). DESIGUALDADES DE GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL: UN PROBLEMA ACTUAL. Departament d'Economia Aplicada-Universitat de les Illes Balears. https://dea.uib.cat/digitalAssets/128/128260_4.pdf

Camarena, M., & Saavedra, M. (2018). El techo de cristal en México. Recuperado 13 de diciembre de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362018000100312

Congreso de la República. (2017). Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres- LEY-N° 30709. Recuperado 13 de

diciembre de 2019, de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-prohibe-la-discriminacion-remunerativa-entre-varones-ley-n-30709-1600963-1/>

Cuadrado, I., & Morales, J. F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202.

Decanini, P. D., Carlier, S. I., & González, M. del C. B. (2015). El lado femenino del poder. LID Editorial.

El País (diario). (2016). Los diez datos que demuestran que las mujeres sufren discriminación laboral | Economía | EL PAÍS. Recuperado 13 de diciembre de 2019, de https://elpais.com/economia/2016/10/24/actualidad/1477310236_972254.html

Fischer, L. E. (2015) Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos directivos. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/11.11.pdf>

Grant Thornton (2016) Women in business. Turning promise into practice. Grant Thornton International Business

Report 2016.
<https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/2016/wib-turning-promise-into-practice.pdf>

Gomez, M. (2017). Cinco formas de romper el “techo de cristal” - Great Place To Work Peru. Recuperado 13 de diciembre de 2019, de <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/otros/blog/cinco-formas-de-romper-el-techo-de-cristal>

Horbath, J. E., & Gracia, A. (2014). Discriminación laboral y vulnerabilidad de las mujeres frente a la crisis mundial en México. *Economía, sociedad y territorio*, 14(45), 465-495. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1405-84212014000200006

INEI. (2017). Perú Brechas Género 2017: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1444/libro.pdf

Marrugo-Salas, L. (s. f.). El acceso de la mujer a cargos de toma de

decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. *Entramado*, 12(1), 108-120.

Ministerio de Educación y Ciencia. (1993). *Revista de educación no 300. Participación social y educación*. Ministerio de Educación y Ciencia de España.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (s. f.). *Participación de la Mujer en Actividades Productivas y Empresariales*. 2014.

Núñez, R. (s.f). Rompiendo el techo de cristal: Mujeres al poder. Recuperado 13 de diciembre de 2019, de Centro de Estudios de Género - UES website: <http://www.genero.ues.edu.sv/index.php/reportajes/208-rompiendo-el-techo-de-cristal-mujeres-al-poder>

OIT. (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf

OIT. (2019a). Argumentos para un cambio. Recuperado de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf

OIT. (2019b). Informe Mundial sobre Salarios 2018 / 19 ¿Qué hay detrás de la brecha salarial de género? Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_712957.pdf

Orjuela, B. C. M., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), 142-177. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64644480009.pdf>

Pérez Sedeño, E. (2001). Las mujeres en el Sistema de Ciencia y Tecnología. Estudios de casos. Cuadernos de Iberoamérica. <https://www.oei.es/historico/salactsi/mujeres.pdf>

Román Onsalo, M., Ríos Paniagua, A., & Traverso Cortés, J. (2013). Barreras de género en el desarrollo profesional de mujeres técnicas de la Construcción.

Revista de la construcción, 12(1), 87-99. <https://doi.org/10.4067/S0718-915X2013000100009>

SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil). (2020) La mujer en el servicio civil peruano. https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Informe_La_Mujer_en_el_Servicio_Civil_Peruano_2020.pdf

Todaro, R., Godoy, L., & Abramo, L. (2002). Desempeño laboral de hombres y mujeres: Opinan los empresarios. *Cadernos Pagu*, (17-18), 197-236. <https://doi.org/10.1590/S0104-83332002000100008>

Villegas, J. C. S., Zalduendo, R. L., & Pérez, J. (2014). II Conferencia Internacional sobre género y comunicación. Libro de Actas: 2o Congreso. Facultad de Comunicación de Sevilla. 1, 2 y 3 de abril de 2014. Editorial Dykinson, S.L.

WEF (World Economic Forum). (2013). The Global Gender Gap Report 2013. <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2013/>