

# El futuro de la tecnología: inclusión femenina

Una mirada a la representación femenina en el sector de tecnología en América Latina y lo que deben hacer las organizaciones para favorecer su inclusión.



*Marzo 2021*

*El futuro de la tecnología: inclusión femenina.  
Una mirada a la representación femenina en el sector de tecnología en América Latina y lo que deben hacer las organizaciones para favorecer su inclusión.*

*Este documento fue realizado por Laboratoria.  
Autoras: Carolina Parga Fuentes y Lucile Baratier  
Diseño: Begoña Hernández y Arlene Loayza*

*Citar como:  
Baratier, Lucile, y Parga Fuentes, Carolina. "El futuro de la tecnología: Inclusión femenina. Una mirada a la representación femenina en el sector de tecnología en América Latina y lo que deben hacer las organizaciones para favorecer su inclusión." México: Laboratoria, marzo de 2021.*

**Erradicar la desigualdad y alcanzar un desarrollo que garantice la equidad de género es un gran desafío que compete a todas y todos los actores de la sociedad.**



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Irene Arias Hofman'.

**Irene Arias Hofman**  
CEO de BID Lab



# Mensaje de Irene Arias Hofman

---

Desarrollar el capital humano es clave para acabar con la pobreza y crear sociedades más inclusivas, pero en América Latina y el Caribe el punto de partida es limitado. Las brechas de género dejan a muchas niñas, adolescentes y mujeres sin posibilidad de adquirir habilidades críticas para desenvolverse en un mundo cada vez más cambiante y tecnológico, una realidad que hoy se ve agravada por el desproporcionado impacto que tiene la pandemia sobre el empleo de las mujeres.

En el Grupo BID trabajamos de la mano con socios afines para cambiar esta realidad. Una muestra es la alianza de BID Lab con Laboratoria, que ha permitido avanzar la formación de talento femenino en tecnología en la región. A través de un primer proyecto entre 2015 y 2018, se formaron 1.000 mujeres en desarrollo web en Perú, Chile, México y Brasil. En un segundo período de alianza, desde 2020 a 2023, buscamos acelerar la transformación digital de las organizaciones en América Latina y el Caribe, especialmente las PYMES, con un enfoque en la diversidad e inclusión de mujeres.

Erradicar la desigualdad y alcanzar un desarrollo que garantice la equidad de género es un gran desafío que compete a todas y todos los actores de la sociedad. En particular, las empresas y organizaciones tienen a la vez la oportunidad y responsabilidad de atender este reto con acciones que favorezcan la formación de talento, el acceso y la permanencia de las mujeres en sus equipos de tecnología y el desarrollo de liderazgos que valoren la inclusión y diversidad desde un compromiso profundo.

Conocer las brechas de género existentes en los países de la región y las barreras que enfrentan las mujeres para incorporarse a los sectores tecnológicos es un primer paso, pero se requiere ir más allá. Esta publicación comprende un esfuerzo conjunto para que las empresas y organizaciones del sector avancen en su compromiso con la diversidad, a la vez que abren mayores oportunidades laborales a las mujeres y otras poblaciones vulnerables con poca representación.

# Contenido

---

**03** Mensaje de Irene Arias Hofman, CEO de BID Lab

**06** Agradecimientos

**07** Introducción

**11** **CAPÍTULO 1**  
Mujeres en tecnología: el panorama de América Latina

**16** **CAPÍTULO 2**  
**Las ocho principales barreras para la incorporación de las mujeres al sector tecnológico**

1. Limitaciones del sector educativo
2. El impacto restrictivo de los roles de género
3. Socialización de estereotipos y sesgos inconscientes
4. Falta de equidad en el reparto de las tareas domésticas
5. Ausencia de modelos a seguir
6. Discriminación laboral
7. Ambiente laboral que obstaculiza el crecimiento profesional
8. Creencia en la estrategia de género neutro

**27** **CAPÍTULO 3**  
La demanda de talento tecnológico en América Latina

**29** **CAPÍTULO 4**  
**Los costos de la falta de inclusión femenina en tecnología**

1. El costo para las organizaciones
2. El costo para las mujeres
3. El costo para las economías de la región

**35** **CAPÍTULO 5**  
**¿Qué pueden hacer las organizaciones latinoamericanas para apoyar la inclusión de las mujeres en tecnología?**

1. Comprometerse con la diversidad e inclusión
2. Colaborar y tender puentes para que más mujeres accedan a formación en tecnología
3. Asegurar procesos de contratación inclusivos y libres de sesgos
4. Generar marcos de trabajo incluyentes donde las personas puedan desarrollarse y crecer
5. Convertir datos en acciones

**43** Conclusiones

**45** Mensaje de Mariana Costa Checa, cofundadora y CEO de Laboratoria

# Agradecimientos

Antes que todo, las autoras, Carolina Parga y Lucile Baratier, agradecemos al equipo que hizo posible la publicación *El futuro es diverso: Mujeres en la industria tecnológica en México*, incluyendo a Raquel Macias y Erandi López del departamento de Responsabilidad Social Corporativa de SAP México, así como a Micaela Rostov y Karen Kelly de Laboratorio. Este primer informe donde se presentan las barreras y obstáculos que enfrentan las mujeres para incorporarse a la industria tecnológica en México y la hoja de ruta para superarlos- fue un punto de partida e inspiración para ampliar la reflexión a toda Latinoamérica. Es así como surge esta edición regional, la cual busca generar un diálogo y promover acciones concretas para que las empresas y organizaciones puedan garantizar la inclusión de las mujeres latinoamericanas en sus equipos de tecnología.

Este documento se enriqueció con la colaboración de Rafaela Costa, Luana Giménez, Noemí Hernández, Andrea Infante, Livier Hernández, Francisco Michref, Iván Olivares, Tamara Luque, Elena Heredero Rodríguez, Juanita Solano y Raquel Macias. Sus perspectivas, experiencias y aprendizajes significaron una fuente de información valiosísima.

Agradecemos especialmente a Mariana Costa Checa e Irene Arias Hofman por sus reflexiones que enmarcan de manera precisa la problemática abordada.

Finalmente, queremos agradecer las contribuciones y relecturas de María Paula Rivarola, Izabella Santanna, Regina Acher, Arlene Loayza, Mariana Costa Checa y Sara Pérez, sin las cuales esta publicación no sería lo que es.

Dedicamos esta publicación a todas las mujeres que, desafiando el status quo, deciden ser protagonistas de la transformación de América Latina.

# Introducción

---

En los últimos quince años, los mercados globales han enfrentado grandes cambios que llevaron a la consolidación de la economía digital. Ahora las innovaciones tecnológicas están liderando los sectores de la industria y los servicios y estos cambios representan un reto para la fuerza laboral. Por un lado, miles de trabajos y actividades se están perdiendo al ser reemplazados por la automatización de procesos mediante el uso de herramientas tecnológicas y, por otro, surge la necesidad de profesionales con nuevas habilidades para imaginar, programar, implementar y liderar el uso de dichas tecnologías.

Si bien la digitalización en el ámbito laboral ha crecido considerablemente en la última década, la pandemia por COVID-19 demostró lo relevante que es la implementación de tecnologías de la información y comunicación en el contexto de confinamiento, donde la mayoría de las interacciones se han vuelto remotas. Así, se afianza la necesidad de que cada vez más personas en la fuerza laboral adquieran habilidades digitales de alto nivel, como programación, desarrollo de software o análisis de datos.

En este escenario se inserta una problemática que, por el contrario, no es nada nueva: la presencia de las mujeres en la fuerza laboral es menor en comparación con la masculina. En el sector de tecnología, la participación femenina es particularmente baja. A nivel global, apenas el 25% de quienes trabajan en el sector de tecnologías de información y comunicación son mujeres. En el ámbito de la ciencia y las matemáticas, tanto en la educación superior como en el ejercicio de la profesión, ellas representan apenas un 30% del total.

Las razones de esta situación, así como las dificultades que enfrentan las mujeres para incorporarse al sector tecnológico en América Latina, deben ser atendidas desde varias perspectivas para lograr entenderlas y resolverlas. Entre ellas, son fundamentales las limitaciones educativas de la región, la socialización de estereotipos de género y la introyección de sesgos inconscientes, la arraigada inequidad en el reparto de las actividades domésticas, la ausencia de



modelos a seguir, las expresiones de discriminación laboral y la falta de acciones contundentes con enfoque de género en el ambiente laboral. Para eliminarlas, es necesario reconocerlas y, a partir de ello, trabajar en iniciativas concretas a favor de la diversidad e inclusión.

Trabajar en la eliminación de estas barreras no solamente constituye una necesidad imperativa para las mujeres, sino también una tremenda oportunidad económica para las organizaciones, empresas y la sociedad en su conjunto. En efecto, de acuerdo con ONU Mujeres, la falta de participación femenina en la innovación tecnológica provocará la pérdida de billones de dólares en la economía mundial <sup>1</sup>. En este sentido, en el presente estudio se incluye una mirada a la demanda de talento tecnológico y se analizan los costos que la falta de inclusión femenina implica para las organizaciones del sector tecnológico, para las mismas mujeres y para las sociedades latinoamericanas.

Esta publicación parte de un esfuerzo por visibilizar las dimensiones de la exclusión femenina en tecnología y sus efectos a nivel individual,

colectivo y social. Por ello, se detallan las barreras que enfrentan las mujeres para incorporarse al sector de tecnología en América Latina, así como los hallazgos identificados respecto al impacto social y económico que genera su exclusión. Con base en estas barreras y hallazgos, se propone a empresas y organizaciones que buscan crecer el talento femenino en sus equipos de tecnología adoptar cinco recomendaciones concretas. A partir de cada una, se plantea un conjunto de estrategias a implementar. Estas recomendaciones son:

- 1. Comprometerse con la diversidad e inclusión**
- 2. Colaborar y tender puentes para que más mujeres accedan a formación en tecnología**
- 3. Asegurar procesos de contratación inclusivos y libres de sesgos**
- 4. Generar marcos de trabajo incluyentes donde las personas puedan desarrollarse y crecer**
- 5. Convertir datos en acciones**

La información presentada se basa en una amplia revisión de literatura especializada y se beneficia de la generosa contribución de personas líderes en el sector de tecnología, egresadas de Laboratoria y representantes de las áreas de diversidad e inclusión en compañías aliadas. El análisis está centrado en los países de la región en los que Laboratoria ha encontrado espacios para incidir en la inclusión de las mujeres en el sector tecnológico: Perú, Chile, México, Colombia y Brasil.

Los tiempos actuales han demostrado lo imperante que es mantenerse al ritmo de la revolución digital, la cual es ya inimaginable sin la participación activa de las mujeres. En Laboratoria, esperamos que este documento sea una herramienta poderosa que encamine grandes esfuerzos hacia el involucramiento de todas las compañías de la región en su compromiso con la inclusión de las mujeres en tecnología.



## Sobre Laboratoria

En Laboratoria trabajamos para impulsar una economía digital diversa, inclusiva y competitiva que abra oportunidades para que cada mujer realice su potencial y así transformemos el futuro de América Latina.

Lo hacemos a través de un bootcamp de clase mundial que prepara a mujeres en busca de una mejor oportunidad profesional para comenzar carreras como desarrolladoras front-end y diseñadoras de experiencia de usuario, con un énfasis en habilidades para la vida y el auto-aprendizaje. Al finalizar el programa de formación, las conectamos con oportunidades laborales en tecnología en compañías que necesitan su talento.

Desde el lanzamiento del bootcamp en Lima, Perú, en 2014, hemos escalado a 4 países más: Chile, México, Brasil y Colombia. Con una tasa de empleabilidad de más del 78%, las más de 1.800 mujeres que han pasado por nuestro bootcamp incrementan más de dos veces sus ingresos en promedio y entran a trabajar en más de 600 empresas líderes como Everis, Citibank, Walmart e IBM. Además, impulsamos una comunidad vibrante de egresadas que se apoyan mutuamente en su crecimiento como futuras líderes del sector.



# 01

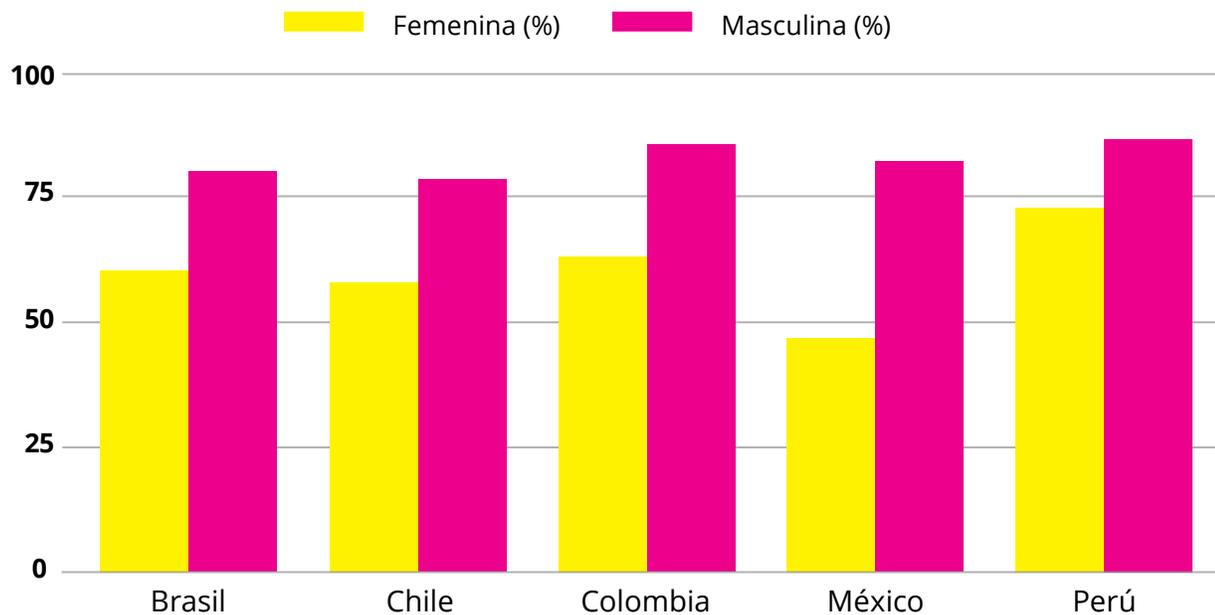
## Mujeres en tecnología: el panorama de América Latina

---

A nivel global, la presencia de las mujeres en la fuerza laboral es minoritaria aunque ellas representan más de la mitad de la población. De acuerdo con el Foro Económico Mundial, una de las mayores brechas de género es la correspondiente a Oportunidad y Participación Económica, la cual enmarca la participación de las mujeres en el mercado laboral. En promedio global, solo el 55% de las mujeres adultas están en la fuerza de trabajo, en comparación con el 78% de los hombres; además, existe todavía una brecha del 40% en los salarios percibidos por hombres y mujeres en puestos de trabajo similares<sup>2</sup>. Adicionalmente, el 58% de las mujeres con empleo están en la informalidad.

En América Latina, el panorama no es distinto: el 76% de los hombres están en la fuerza laboral, pero solo el 52% de las mujeres lo está<sup>3</sup>. Aunque hay similitudes, cada país en la región tiene condiciones particulares que resultan en distintos grados de inclusión de las mujeres en la fuerza de trabajo. México, por ejemplo, tiene uno de los porcentajes de participación económica femenina más bajo de la región: 47%. En contraste, en Colombia y Brasil, seis de cada diez mujeres pertenecen a la fuerza laboral<sup>4</sup>.

## Tasa de participación en la fuerza laboral

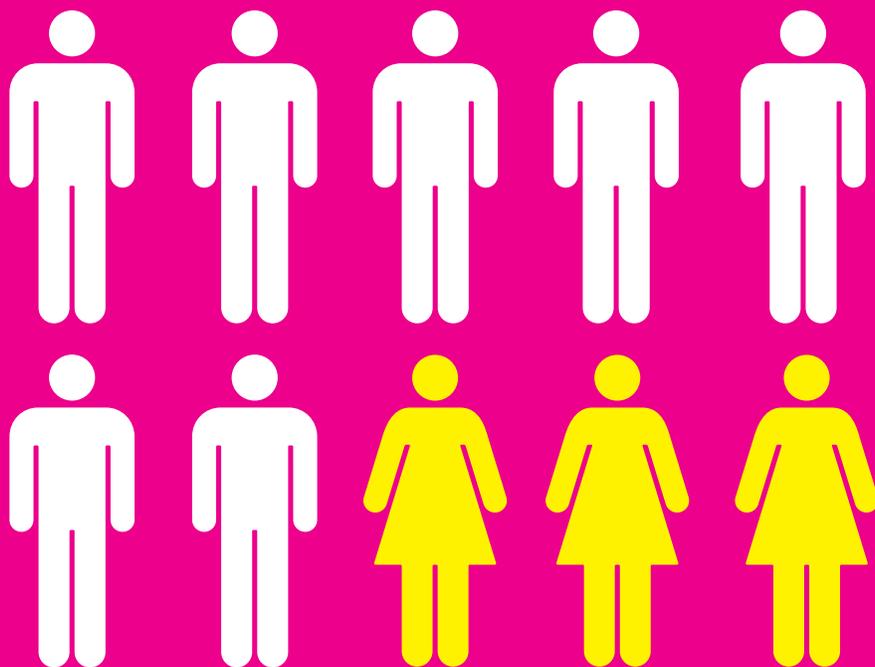


Datos del Global Gender Gap Report 2020

Más allá de la tasa de participación general, se encuentran diferencias en los tipos de trabajo que ocupan hombres y mujeres. Por ejemplo, casi el 70% del personal en sector salud es femenino, al igual que el 88% de quienes se dedican al trabajo de cuidados remunerado. En contraste, en el sector de manufactura, ocho de cada diez trabajadores son hombres<sup>5</sup>.

En los puestos laborales pertenecientes a ámbitos donde suelen haber mayores ingresos existe una evidente disparidad de género. Por ejemplo, en el sector de tecnologías de la información y comunicación (TICs), solo una de cada cuatro profesionistas es mujer y una de cada cinco se desempeña en puestos técnicos en el mundo. Así mismo, las profesionales de ciencia, tecnología y computación representan en promedio menos del 30% del total<sup>6</sup>.

Aunado a la menor participación en la fuerza laboral, la brecha salarial es un problema grave que influye negativamente en la posibilidad de empoderamiento económico de las mujeres. Por un lado, como se ha mostrado, las mujeres están subrepresentadas

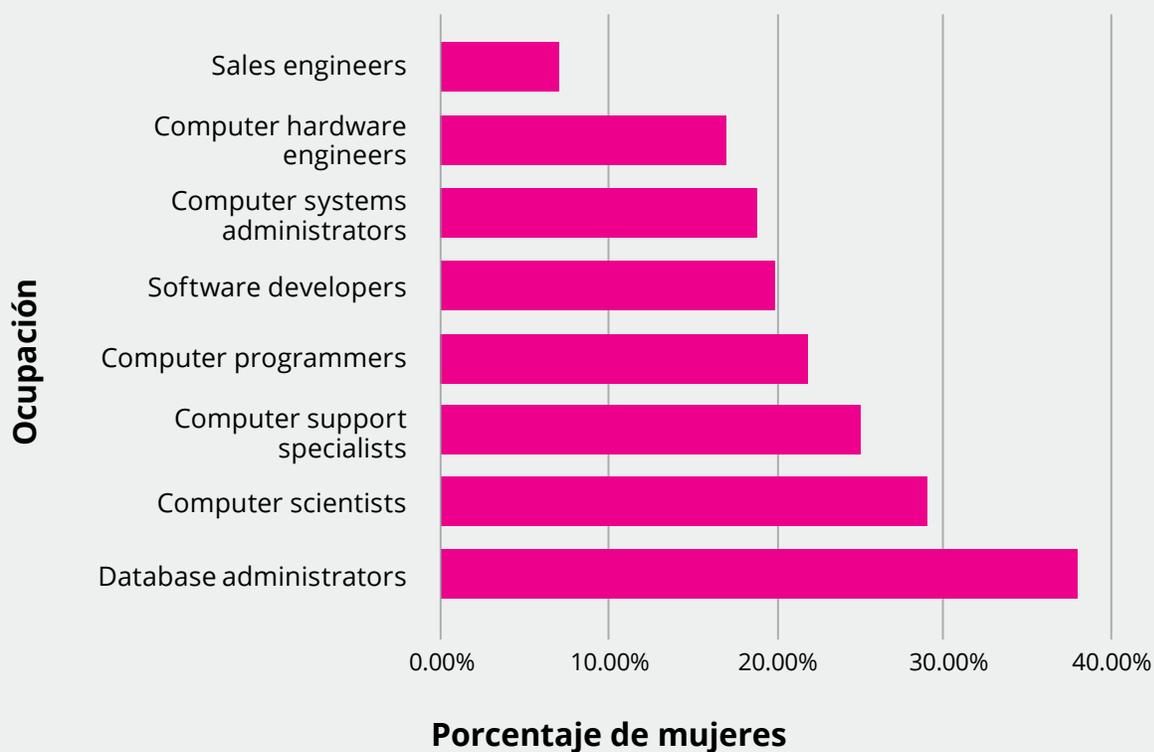


**"3 de cada 10 personas  
que trabajan en  
tecnologías y ciencias  
de la computación  
son mujeres"**

en rubros mejor pagados y con mayor estabilidad económica, como es el caso del sector de tecnología. Por otro lado, la diferencia en los ingresos por trabajos equivalentes en los países de la región es muy alta. En Colombia, Perú, Brasil, Chile y México, por cada dólar que gana un hombre, una mujer gana entre 50 y 68 centavos por realizar el mismo trabajo<sup>7</sup>.

Profundizando esta disparidad, la brecha salarial de género se mantiene en el sector de tecnología. Un estudio<sup>8</sup> encontró que, en Estados Unidos, las profesionistas en este sector ganan 6.300 USD al año menos que los hombres. De acuerdo con el BID, en la región de Sudamérica, la diferencia salarial entre hombres y mujeres en áreas de TIC puede alcanzar 40%<sup>9</sup>. En Colombia, las mujeres ganan en promedio un 15% menos que los hombres en el sector<sup>10</sup>. Así mismo, en México, uno de los países con mayor brecha de género en América Latina, este porcentaje aumenta al 30%<sup>11</sup>.

### Proporción de mujeres en empleos del sector de TI



Datos del Pew Research Center, Women and Men in STEM Often at Odds Over Workplace Equity Survey, 2017

## EDUCACIÓN SUPERIOR: UNA PROMESA INCONCLUSA PARA LAS MUJERES

Si bien en las últimas décadas el acceso de las mujeres a la educación terciaria ha avanzado sin precedentes, este grado de capacitación académica no se traduce de manera exitosa en el ingreso y crecimiento en el mercado laboral. Si vemos los estudios de la UNESCO y ONU Mujeres, cada vez más mujeres se matriculan en cursos postsecundarios en América Latina<sup>12</sup>. Desde hace veinte años, el número de mujeres inscritas en las universidades supera al número de hombres: 59% contra 45%, principalmente en los campos de educación, salud y humanidades<sup>13</sup>.

Sin embargo, aunque constituyan la mayoría en las aulas, las mujeres se siguen encontrando subrepresentadas en todos los niveles de la fuerza laboral. En Brasil, por ejemplo, hay 140 mujeres por cada 100 hombres en la educación superior y, aún así, la participación de las mujeres en la fuerza laboral es 20% menor a la de los hombres<sup>14</sup>. En México, a pesar de que cuentan con habilidades y conocimientos similares a las de sus homólogos masculinos, solamente 37% de las graduadas logra emplearse y apenas 10% alcanza un puesto gerencial a lo largo de su carrera<sup>15</sup>.

En el caso de la participación en el sector tecnológico, la configuración de género se vislumbra desde la educación superior. Históricamente, las carreras englobadas en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM por sus siglas en inglés) son las que tienen menor participación femenina en las universidades. **De acuerdo con la UNESCO, en América Latina las mujeres constituyen en promedio el 32% de las estudiantes y graduadas en STEM.** En Chile este porcentaje alcanza sólo el 19%.

Para entender las razones de la baja presencia femenina en ciencia y tecnología es necesario considerar que estas estadísticas son verdaderamente el resultado de un proceso complejo en el que confluyen distintos elementos estructurales que resultan en barreras sociales, culturales y laborales para las mujeres.



# 02

## Las ocho principales barreras para la incorporación de las mujeres al sector tecnológico

---

Diversas variables influyen en que exista una menor participación de las mujeres en el mercado laboral en general y más aún en el sector de tecnología. Hay barreras enfrentadas al primer ingreso al mercado y otras que se encuentran una vez dentro, dificultando la permanencia. Es necesario reconocer que, en muchos casos, estas dificultades se fundamentan en prejuicios y valores construidos culturalmente, mismos que, en los países de América Latina son especialmente determinantes en la percepción que hay sobre la capacidad y el alcance de las mujeres.

Algunas de las barreras aquí presentadas son transversales a todos los sectores del mercado laboral y otras son especialmente relevantes en el sector de tecnología. Todas estas barreras tienen un papel importante en desalentar y reducir la inclusión de las mujeres. Estas incluyen:

### **1. LIMITACIONES DEL SECTOR EDUCATIVO**

En la región, el acceso general que se tiene a la educación terciaria es muy limitado. De acuerdo con la OCDE, en México y en Chile menos del 25% de la población entre veinticinco y treinta y cuatro años tiene un título universitario, mientras que en Brasil apenas rebasa el 20%<sup>16</sup>. Aunque un mayor grado educativo suele

relacionarse con mejores probabilidades de encontrar un empleo bien remunerado, la transición de la educación al trabajo es difícil, pues confronta lo adquirido en la educación tradicional con las habilidades necesarias para los puestos laborales.

De tal manera, una parte de quienes egresan pasarán a la población que no estudia ni trabaja remuneradamente. Por ejemplo, según datos de la OCDE, el 21% de las personas en Chile y México y el 35% en Brasil están desempleadas entre los tres meses y el primer año posteriores a egresar de la educación terciaria<sup>17</sup>. Así mismo, en toda la región, en promedio el 40% de quienes egresan están subempleados, laborando en actividades que no tienen relación con su formación académica. Las mujeres latinoamericanas tienen mayor riesgo de estar en esta situación<sup>18</sup>.

---

**Según datos de la OCDE, el 21% de las personas en Chile y México y el 35% en Brasil están desempleadas entre los tres meses y el primer año posteriores a egresar de la educación terciaria<sup>17</sup>.**

---

Ante estas circunstancias, es necesario que los sistemas educativos de América Latina expandan sus enseñanzas. Ya no solo deben dedicarse a la formación de estudiantes en conocimientos específicos, ahora enfrentan el reto de brindar las competencias tecnológicas fundamentales a nivel individual y social. Más aún, en la educación secundaria y terciaria, deben proveer las habilidades digitales y blandas necesarias para el desarrollo profesional de sus estudiantes.

En el caso de la adquisición de habilidades digitales básicas, esta es paritaria en la región, pero, al hablar de habilidades complejas como la instalación y manejo de software específico o la escritura de código, las mujeres se encuentran en desventaja al tener menor acceso y, en consecuencia, menor manejo de estas herramientas respecto a los hombres<sup>19</sup>. La falta de estas habilidades es un impedimento para la participación en la educación y el trabajo, perpetúa desigualdades y, también, limita las posibilidades de alcanzar bienestar económico<sup>20</sup>.

Considerando estos retos del sector educativo y de la transición al empleo, es necesario dirigir la mirada a otros procesos de aprendizaje

y educación no formal que permitan dar herramientas a más adultas jóvenes para ser competitivas al incorporarse al mercado laboral.

## 2. EL IMPACTO RESTRICTIVO DE LOS ROLES DE GÉNERO

Los roles de género, contruidos dentro de la estructura social, contribuyen a definir las expectativas sobre cómo deben ser, actuar y desenvolverse las personas a lo largo de sus vidas, dependiendo de si son hombres o mujeres. **Aunque los roles de género configuran un conjunto de normas sociales para todas y todos, aquellos asignados a las mujeres son particularmente limitantes.**

Tradicionalmente, los roles indicados para las mujeres se enmarcan principalmente en la maternidad, el cuidado de la familia y el hogar. Por otro lado, recae en los hombres la expectativa del trabajo remunerado y el rol de proveedor económico. Una de sus manifestaciones más importantes es el estado civil: estar casadas tiene un peso simbólico en la voz que tienen las mujeres; después de contraer matrimonio, en muchos contextos se espera que se dediquen únicamente a ser “amas de casa/esposas” y que sus parejas estén a cargo de la responsabilidad económica. De hecho, incluso en economías desarrolladas, las mujeres casadas tienen menos probabilidad de tener un empleo remunerado o estar activamente en búsqueda de uno<sup>21</sup>.



La fuerza de los roles de género supone un obstáculo al desanimar a las mujeres de buscar trabajos remunerados y encasillarlas en el trabajo de cuidados. Y en el caso de las mujeres que se integran al sector productivo, lamentablemente aún es común que sean objeto de cuestionamientos sobre sus prioridades, capacidades, aspiraciones y responsabilidades.

### **3. SOCIALIZACIÓN DE ESTEREOTIPOS Y SESGOS INCONSCIENTES**

En conjunto con los roles de género, los estereotipos refuerzan las nociones preconcebidas sobre las mujeres. A través de las interacciones sociales, los estereotipos se afianzan en frases, comentarios y actitudes. Al ser tan recurrentes, se vuelven determinantes en la autopercepción de las niñas y mujeres, a la vez que se introyectan en la sociedad en general, terminando en sesgos inconscientes. Muchos de estos sesgos reproducen preconcepciones y estereotipos que dificultan la inclusión de las mujeres en la ciencia y tecnología.

Un estereotipo considera a los hombres más competentes que las mujeres en áreas como las matemáticas y la computación. Esto, por supuesto, es falso. Niños y niñas tienen un interés y desempeño muy similar en las materias relacionadas con matemáticas y ciencias exactas en el primer nivel educativo; de hecho, ellas se desempeñan ligeramente mejor en matemáticas en la educación secundaria<sup>22</sup>. Sin embargo, a medida que avanzan en los niveles educativos, las niñas reportan menor motivación y deseo por incursionar en estas áreas del conocimiento, lo cual refleja el fuerte arraigo de esta creencia y su influencia en la autopercepción de las jóvenes.

---

**De acuerdo con un estudio de la Universidad Nacional Autónoma de México, 35% de la población en este país cree que los hombres son más adecuados para las profesiones científicas y tecnológicas que las mujeres<sup>23</sup>.**

---

Así mismo, es todavía muy fuerte la percepción de que la ingeniería y el desarrollo de tecnología son áreas “para hombres”. Esta idea permea al interior de los hogares, donde aún es común la reticencia o falta de apoyo familiar para que las jóvenes elijan estas carreras. También se refuerza al interior de las aulas, donde son frecuentes

los cuestionamientos sobre sus capacidades de razonamiento lógico-matemático, su habilidad manual e incluso las motivaciones por las que las mujeres han decidido estudiar en STEM<sup>24</sup>.

La presencia constante de estos estereotipos desanima las aspiraciones que las niñas puedan tener sobre desarrollarse en STEM, ya que insinúa que no son bienvenidas en estos espacios, incrementa sus dudas sobre sus capacidades y las hace creer que para desarrollarse en estas áreas deben ser realmente sobresalientes para estar a la altura de los hombres. De la misma manera, implica retos sustanciales para las mujeres que sí llegaron a la educación superior en STEM, pues deben enfrentarse a inseguridad, pérdida de motivación y falta de pertenencia y compañerismo para permanecer en y concluir sus programas de estudio.



*"Una de las cosas más importantes es sensibilizar a la comunidad. Es un tema cultural muy grande que hay que atacar, que no se hace de un día para otro. Así como hay que decirle a la juventud: acá hay una oportunidad de desarrollo profesional, también hay que visibilizar que esto no es un trabajo de hombres, no es un trabajo de 'nerds', es un trabajo para todos los hombres y todas las mujeres con ganas de desarrollarse en el sector."*

**Francisco Michref, Globant**

#### **4. FALTA DE EQUIDAD EN EL REPARTO DE LAS TAREAS DOMÉSTICAS**

El trabajo doméstico y el de cuidados sostienen la cotidianidad de las familias y comunidades e, histórica y socialmente, se entienden como una responsabilidad casi exclusiva de las mujeres. Las actividades de mantenimiento de los hogares y procuración de bienestar de familiares y personas vulnerables ocupan una parte mayoritaria del tiempo de las mujeres.

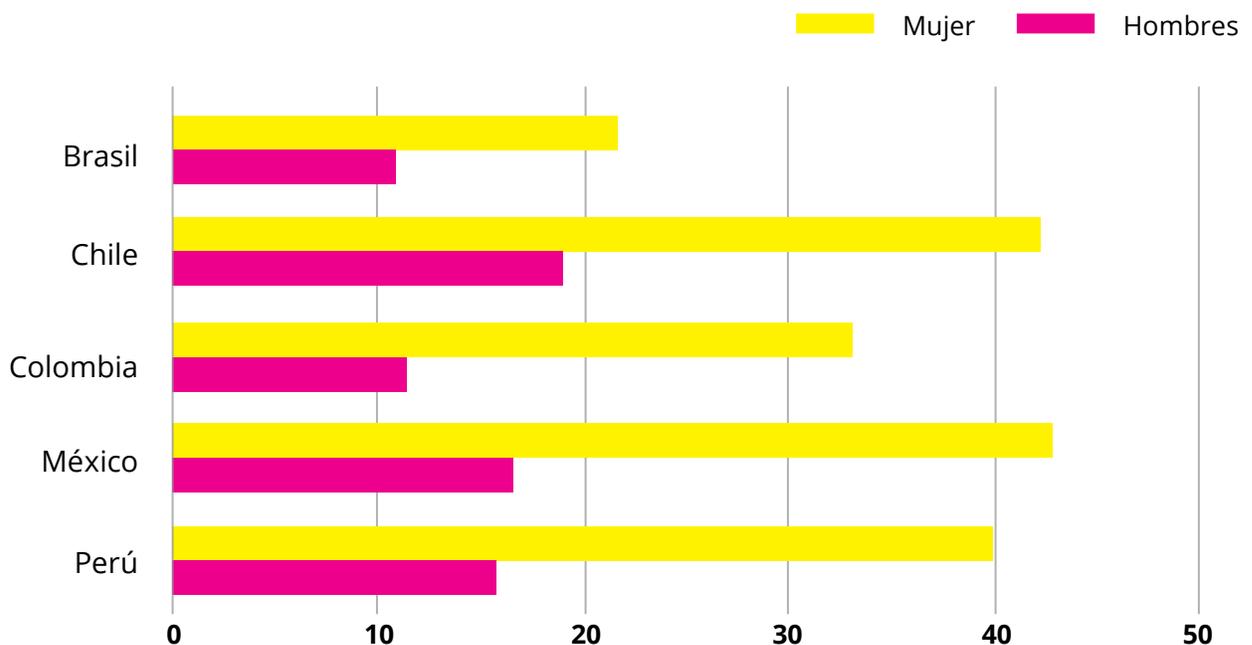
**En toda la región de América Latina, las mujeres dedican en promedio 34.5 horas a la semana a estas actividades, casi tres veces más que los hombres.** En Chile, México y Perú, este tiempo promedio supera las 40 horas: es un trabajo de tiempo completo<sup>25</sup>. Por ende, una de las principales dificultades para incorporarse a la vida profesional es la necesidad de compaginar su trabajo con las actividades no remuneradas, pues esto implica una carga de trabajo excesiva.

En este sentido, las mujeres que tienen hijos se enfrentan a mayores dificultades. En primer lugar, además de las actividades de la casa,

asumen las responsabilidades de la crianza, a la que dedican más tiempo que sus contrapartes masculinos. En segundo lugar, hay una carga social negativa para las madres que trabajan; ciertos discursos, como que trabajar las convierte en malas madres y que abandonan a su familia, son ideas ampliamente introyectadas en las sociedades latinoamericanas. Por ejemplo, el 44% de la población en México cree que cuando una madre tiene trabajo remunerado, sus hijos sufren<sup>26</sup>. Por último, la maternidad también está penalizada a nivel laboral: las exigencias de muchos empleos son incompatibles con las responsabilidades familiares y, en el largo plazo, sus ingresos crecen 20% menos que los de las mujeres sin hijos y 55% menos que los de los hombres, independientemente de que ellos sean padres<sup>27</sup>.

En el sector de la tecnología, más del 80% de las y los trabajadores consideran que es 'la norma' trabajar horas extra y fuera del horario laboral, lo que dificulta la incorporación de las mujeres a empresas donde no se favorece el equilibrio de las responsabilidades laborales y domésticas. Así mismo, las mujeres valoran 12% más que los hombres la flexibilidad de horarios y 28% más las licencias parentales al elegir un empleo<sup>28</sup>.

## Horas de trabajo no remunerado por semana



De esta manera, las empresas tienen una responsabilidad en cuanto a la creación de políticas y beneficios para ofrecer condiciones laborales compatibles con las realidades de las mujeres.

## 5. AUSENCIA DE MODELOS A SEGUIR

Al pedir que se dibuje a alguien que labora en ciencia o ingeniería, los niños y niñas dibujan mayoritariamente a varones profesionistas. Esta representación tiene un peso simbólico: pone en evidencia la poca visibilidad de las mujeres ingenieras, científicas, programadoras. Algunas iniciativas de divulgación y acercamiento a la niñez han contribuido a que se eleve el porcentaje de mujeres dibujadas<sup>29</sup>, pero este ejercicio refleja un problema social: aún es difícil concebir la presencia de las mujeres en los sectores STEM como algo común.

El arraigo de esta noción en la sociedad hace necesaria la presencia de modelos a seguir al avanzar al entorno laboral, ya que implican afinidad y la certeza de que otras mujeres han logrado lo que vislumbran quienes están en las etapas iniciales de su vida profesional.

En contraste, la falta de mentoras y líderes dificulta el acceso a redes informales de colaboración y contactos dentro y fuera de las organizaciones, limita la sensación de pertenencia y, con esto, reduce las posibilidades de desarrollo laboral.

---

**De hecho, un estudio indica que el 85% de las mujeres están más animadas a creer que pueden alcanzar una posición de liderazgo cuando hay otras mujeres líderes en sus compañías<sup>30</sup>.**

---

## 6. DISCRIMINACIÓN LABORAL

Una fuerte barrera que desalienta y afecta a las mujeres presentes en el mercado laboral es la discriminación en sus entornos de trabajo. Esto incluye diversas prácticas como: menores salarios por actividades o puestos equiparables a los hombres, condicionamiento de oportunidades a las mujeres embarazadas, acoso sexual y hostigamiento.

De acuerdo con un estudio de Google<sup>31</sup> **casi el 40% de las mujeres en Brasil y Chile consideran que tienen acceso desigual a oportunidades laborales.** En México, se calcula

que 3.5 millones de mujeres han sufrido alguna forma de discriminación laboral, siendo las más frecuentes tener menores oportunidades para ascender y brechas salariales<sup>32</sup>.

Ante estas circunstancias, en la mayoría de los países se han promulgado leyes y normativas con el propósito de frenar y atender los casos de discriminación laboral. Sin embargo, es difícil que se implementen realmente, pues buscar el acceso a estos mecanismos puede vulnerar aún más en su entorno laboral a las mujeres que lo solicitan, y es frecuente que el seguimiento a estos casos de discriminación laboral tome mucho tiempo, involucre trámites poco accesibles o no tenga una resolución efectiva.

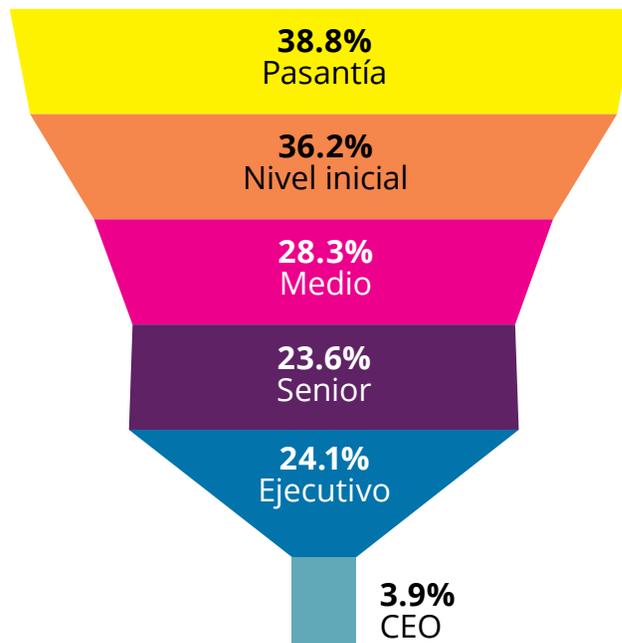
## **7. AMBIENTE LABORAL QUE OBSTACULIZA EL CRECIMIENTO PROFESIONAL**

De la mano de la discriminación laboral, otro obstáculo importante es la limitada presencia de las mujeres en posiciones de liderazgo dentro de las compañías. Muy pocas mujeres en el empleo formal se encuentran en roles de toma de decisiones: en América Latina, la proporción de mujeres en puestos gerenciales es menor al 40% y solo el 20% de todas las empresas latinoamericanas tienen mujeres CEO o top managers, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo. Este porcentaje disminuye drásticamente en las empresas grandes a sólo 11%<sup>33</sup>. Sin embargo, se ha demostrado que tener más mujeres en roles de liderazgo en el sector privado tiene un efecto positivo en la rentabilidad de negocio y en los resultados comerciales<sup>34</sup> de una organización.

En el caso del sector tecnológico, aunque cada vez más mujeres se colocan en puestos de TIC, la gran mayoría lo hace en puestos junior o entry-level. Al observar posiciones laborales de mayor experiencia o seniority, se percibe que el número de mujeres disminuye, y son menos aún en niveles ejecutivos. De acuerdo con la organización Anita B.org, la representación de las mujeres en puestos iniciales es superior al 35%, pero disminuye al 24% en puestos ejecutivos de empresas de tecnología en el mundo<sup>35</sup>.

Más allá de la discriminación explícita, el ambiente laboral en tecnología presenta dificultades para el desarrollo profesional de las mujeres. Sentirse cómodas dentro del ambiente laboral es determinante al decidir permanecer en una compañía y buscar opciones de crecimiento en ella. Como los espacios laborales del sector tecnológico se han consolidado bajo dinámicas y normas implícitas

## Representación de mujeres en tecnología por nivel profesional



Anita B.org. "Top Companies for Women Technologists: Building a More Inclusive Future". Report. Key Findings and Insights. California, 2020.

de lógica masculina, el involucramiento de las mujeres y la generación de alianzas y espacios de confianza frecuentemente se dificulta.

Además, cuando la mayoría de los colegas son hombres, puede emerger una dinámica de camaradería masculina de la que las mujeres quedan excluidas. Esta situación puede agudizarse en las actividades de convivencia social e incluso en los espacios informales de toma de decisiones. Cuando esto ocurre, es el mismo ambiente de trabajo el que termina por desincentivar a las mujeres de permanecer en esta cotidianidad laboral, a la vez que no favorece que sean parte de procesos de crecimiento y promoción a puestos de mayor experiencia y responsabilidad.

“

*"Cuando entré a mi primer trabajo en TI, alguien de RH me comentó que uno de los colegas estaba muy nervioso porque no sabía interactuar con mujeres. En general, ser la primera mujer en ese equipo de trabajo fue algo que rompió la forma en que se comportan, cómo hablan, los chistes que dicen, y cuando una llega ahí claro que siente esa incomodidad."*

**Tamara Luque, desarrolladora Front end y egresada de Laboratorio**

## 8. CREENCIA EN LA ESTRATEGIA DE GÉNERO NEUTRO

En un intento por reducir la discriminación en los procesos de reclutamiento, muchas organizaciones han optado por una estrategia de “neutralidad”: ocultar u omitir el género en currículums y solicitudes de empleo. Aunque puede parecer coherente, pues su intención es reducir los sesgos respecto a las y los candidatos, en realidad es contraproducente<sup>36</sup>.

Esto se debe a que este tipo de política ignora los roles y responsabilidades determinados socialmente por el género y, de hecho, el estándar con el que se determinan es frecuentemente masculino. Al no desagregar los datos por género, impiden el entendimiento de las brechas existentes y no son sensibles a las responsabilidades domésticas, posibles desventajas educativas y falta de oportunidades que han atravesado las mujeres y otras comunidades que también se ven afectadas dentro de la estructura social actual. Con esto, pierden la oportunidad de tener acciones específicas para atender estos retos.

**La toma de decisiones ciegas al género, que se da con mayor frecuencia en el sector tecnológico, evalúa a quienes se postulan sin tomar en cuenta sus contextos y termina por constituir nuevas brechas al no tomar acciones afirmativas para nivelar los procesos de contratación, promoción y evaluación<sup>37</sup>.** Así, dificulta aún más la implementación de programas enfocados en la diversidad que puedan servir para aumentar la participación de más mujeres en la industria.



## **Impacto de la pandemia de COVID-19**

Organizaciones como el Fondo Monetario Internacional y la ONU Mujeres reconocen que los impactos de la pandemia por COVID-19 están afectando especialmente a las mujeres<sup>38</sup>. En términos generales, este impacto se sitúa en el aumento de los trabajos de cuidados, la vulnerabilidad de las condiciones laborales y el aumento de la violencia de género experimentados a raíz del confinamiento y la limitación del trabajo presencial.

Como las mujeres son la mayor proporción de quienes se ocupan en el empleo informal, cuentan con menor protección social, lo que las hace más vulnerables a los efectos de las crisis económicas. Así mismo, al dedicarse más a empleos que no pueden llevarse a cabo de manera remota, como el sector de servicios (por ejemplo el comercio minorista, turismo, hospitalidad) y los trabajos que requieren interacción humana, las tasas de desempleo ocasionadas por las acciones de confinamiento por COVID-19 están siendo más altas en las mujeres, como enfatiza la ONU<sup>39</sup>.

América Latina es la región donde más se está viviendo esta situación.

**A noviembre de 2020, la OIT calculó que 17 millones de mujeres en la región han salido de la fuerza laboral para dedicarse a las labores domésticas y de cuidado de infantes<sup>40</sup>.**

Hoy más que nunca se requiere un esfuerzo mayor para que los avances que hubo en el pasado respecto a la inclusión de las mujeres en la educación y su incorporación al sector productivo no retrocedan.

# 03

## La demanda de talento tecnológico en América Latina

---

La innovación tecnológica está impulsando la nueva economía digital. Globalmente, se atraviesan cambios políticos, económicos y sociales estrechamente relacionados a las nuevas tecnologías que impactan directamente al mercado laboral. Ante este escenario, las actividades transaccionales o repetitivas pierden importancia en las necesidades del mercado y son sustituidas por el aumento de empleos con base tecnológica y de ingeniería.

Como consecuencia de este cambio en la demanda de empleos, se hace cada vez más importante contar con personas calificadas que puedan aprender y adaptarse rápidamente conforme a las exigencias del mercado laboral. Estas necesidades actuales representan una gran oportunidad para quienes cuenten con un conjunto adecuado de habilidades técnicas y blandas.

Se estima que en la región se necesitarán **más de un millón de desarrolladores de software en los próximos tres años** y, de hecho, esta es la profesión emergente principal en México, Chile y Argentina<sup>41</sup>. Así mismo, según el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación de Colombia, los perfiles de ingeniería de sistemas, desarrollo software y diseño web

son los más requeridos actualmente en el sector TIC<sup>42</sup>. La pandemia por COVID-19 ha hecho evidente la importancia de la adquisición rápida de habilidades digitales para mantenerse al ritmo de las demandas laborales. De acuerdo con el BID, las tecnologías digitales constituyen un gran aliado en la recuperación económica de América Latina<sup>43</sup>, ya que generan mayores oportunidades de empleo y contribuyen a la mitigación del impacto económico del COVID-19 en la región.

El crecimiento del sector de tecnología y la imperante necesidad de talento en los países de América Latina representan una gran oportunidad para la inclusión económica de las mujeres. Apostar por la capacitación de este talento es una contribución a desarrollar el potencial de los sectores tecnológicos latinoamericanos y, por ende, del crecimiento económico regional.



# 04

## Los costos de la falta de inclusión femenina en tecnología

---

La falta de inclusión de las mujeres en el sector de tecnología acarrea consecuencias importantes a distintos niveles de la sociedad. Para las organizaciones, la falta de acciones concretas para incluir más el talento femenino tiene una repercusión tangible en su competitividad. Para las mujeres, representa la amenaza de no ser parte de la revolución digital que está redefiniendo la lógica de nuestras sociedades y, con esto, un factor de exclusión en el acceso a las oportunidades laborales y de desarrollo profesional que conlleva. Para los países de América Latina, la perpetuación de desigualdades frena el desarrollo social y la activación económica.

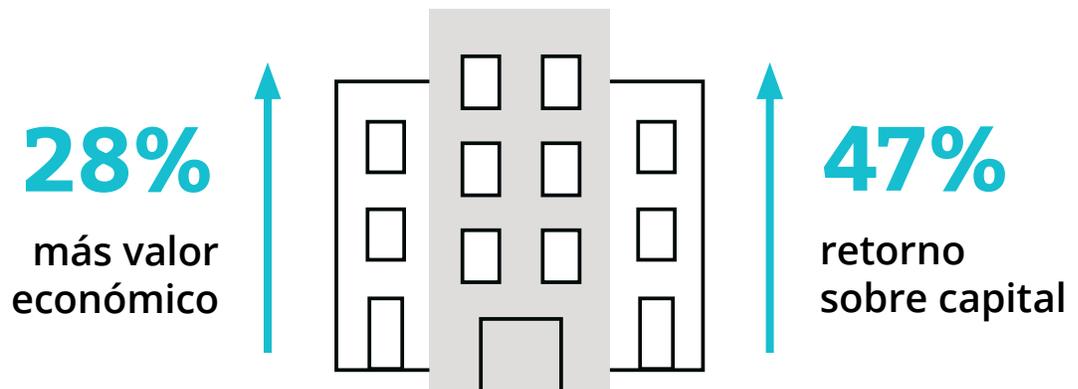
### **1. EL COSTO PARA LAS ORGANIZACIONES**

La ausencia de mujeres en las compañías tiene repercusiones que reducen su competitividad desde distintos puntos de vista. Las compañías que no apuestan activamente por la inclusión de las mujeres están dejando escapar oportunidades significativas de crecimiento.

Para empezar, los procesos de contratación con poco alcance fuera de los perfiles tradicionales autolimitan la posibilidad de reclutar al mejor talento para esos puestos, lo que impide de entrada la aportación de nuevas ideas y personas innovadoras.

Además, diversos estudios confirman que la presencia de las mujeres trae beneficios económicos: las compañías que tienen más del 40% de mujeres en sus equipos ejecutivos tienen 21% más probabilidades de mostrar rendimiento sobresaliente en sus respectivas industrias en comparación con aquellas que tienen menos de 5% de mujeres en puestos ejecutivos<sup>44</sup>. En cambio, las compañías que tienen equipos con menor diversidad de género y origen cultural tienen 33% peores resultados de rentabilidad esperada que las que tienen mayor diversidad<sup>45</sup>.

## Compañías con más mujeres en puestos directivos



Es notable que los impactos positivos de la participación de las mujeres aumentan a medida que ellas están en puestos de mayor jerarquía y toma de decisión. Las compañías con más mujeres en puestos directivos tienen 28% más valor económico y un retorno sobre capital 47% mayor que aquellas sin mujeres en estos puestos<sup>46</sup>. En esta misma línea, las compañías que tienen al menos una mujer en su consejo directivo mejoran significativamente su desempeño en términos de crecimiento y ganancias frente a los consejos totalmente masculinos.

Contar con mayor número de mujeres también mejora los procesos de toma de decisiones. Diversas investigaciones<sup>47</sup> apoyan que los grupos más equitativos deciden con mayor fundamento en los hechos, con menos sesgos cognitivos y, al final, de manera más conveniente en el largo plazo. Esto se debe a que, en dichos grupos, se integran experiencias, perspectivas y enfoques que facilitan la resolución de problemas complejos.



Otro de los aspectos donde la participación femenina es beneficiosa es en la innovación de productos y servicios. Esto es particularmente relevante en el desarrollo de software y el diseño de productos tecnológicos y digitales: los equipos de producto que son diversos tienen mayor alcance en audiencias femeninas, minorías étnicas y comunidades LGBTQ+. **Por el contrario, las compañías con baja presencia de mujeres generan hasta 10% menos ingresos de productos y servicios innovadores**<sup>48</sup>.

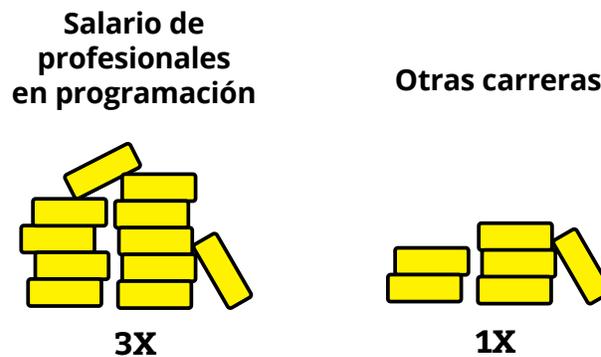
En cuanto a la cultura laboral, en las compañías con mayor equidad de género, las personas tienden a tener liderazgos colaborativos, mayor compromiso con los ideales de la organización y un mejor ejercicio de autonomía en sus actividades<sup>49</sup>. Concretamente, las compañías que crean un ambiente laboral con condiciones más favorables tienen un margen de ganancias del 17%, en comparación con el 13% que alcanzan las que no favorecen dichas condiciones<sup>50</sup>.

En definitiva, aquellas compañías comprometidas con composiciones diversas y equitativas a lo largo de todos los niveles profesionales tienden a presentar grandes beneficios económicos, organizacionales y creativos.

## **2. EL COSTO PARA LAS MUJERES**

La falta de inclusión femenina en el sector tecnológico impacta negativamente el empoderamiento económico de las mujeres al limitar

sus oportunidades laborales y, con esto, la posibilidad de encontrar empleos de calidad que les brinden mayores ingresos. En América Latina, el salario mensual para profesionistas en programación es muy superior al salario promedio de los profesionistas en general. En concreto, en México es tres veces mayor<sup>51</sup>.



Datos de Forbes México, <https://www.forbes.com.mx/casi-la-mitad-de-los-recien-egresados-en-mexico-no-gana-mas-de-8000-pesos-al-mes/>

La superación económica no es la única esfera que se ve afectada por la baja presencia de las mujeres en este sector. Cuando el desarrollo de nuevas tecnologías está liderado por equipos mayoritariamente masculinos, los resultados pueden no satisfacer las necesidades de las mujeres<sup>52</sup>, lo que genera una limitante para que estas accedan y utilicen los productos y servicios tecnológicos de manera satisfactoria.

Así mismo, al desarrollar herramientas de aprendizaje automático, análisis de datos e inteligencia artificial, los equipos poco diversos suelen replicar sesgos de género que, una vez más, establecen y transmiten normas sociales que constriñen las posibilidades de las mujeres. Un ejemplo son los asistentes digitales por voz: por defecto se utilizan identidades femeninas para servir y atender. Aún más, el tipo de respuestas que algunos de ellos dan a comentarios con connotación sexual evidencian los sesgos inconscientes y la poca participación de mujeres en su diseño.



*"Nuestra responsabilidad como empresas tecnológicas es asegurar la diversidad e inclusión en nuestros equipos de trabajo, para que, desde el desarrollo de nuestras soluciones contribuyamos a la construcción de una sociedad más igualitaria. Un ejemplo de esto es SAP SuccessFactors, software enfocado en la gestión de talento que hemos mejorado desde su código para ayudar al área de Recursos Humanos a detectar y eliminar sesgos en la descripción de vacantes laborales."*

**Raquel Macias, directora de Asuntos Corporativos y Responsabilidad Social para SAP México**

La revolución industrial 4.0 representa un nuevo escenario guiado por una mayor conectividad, automatización en tareas y procesos y una necesidad de urgente digitalización. Esta situación provoca cambios en las necesidades del mercado, desapareciendo algunas actividades laborales, pero creando muchas otras a las que quienes pertenecen a la fuerza laboral deberán adaptarse rápidamente. Así, se calcula que por cada empleo perdido, las mujeres tienen cuatro veces menos probabilidad de encontrar un nuevo empleo en tecnología<sup>53</sup>. Con tal escenario, las mujeres quedarían literalmente excluidas de la economía digital. Seguir por ese camino implicaría para ellas perder la oportunidad de ser parte de la revolución tecnológica y socioeconómica y quedar fuera de la redefinición del mundo. Aumentar el número de mujeres en puestos de TIC contribuye a mejorar su calidad de vida a nivel individual, pero además tiene un gran impacto social pues, con su presencia, más mujeres tendrán la confianza de elegir estas profesiones en los próximos años, siendo protagonistas en los desarrollos tecnológicos y reafirmando su pertenencia a estos espacios.



*"La tecnología representa una oportunidad que cambiará paradigmas para las mujeres: no solo abre las posibilidades de seguridad laboral, competitividad salarial y desarrollo profesional, sino que permitirá que las mujeres estén activamente involucradas en el diseño de los productos y servicios que están definiendo el futuro."*

**Mariana Costa Checa, CEO de Laboratorio**

### 3. EL COSTO PARA LAS ECONOMÍAS DE LA REGIÓN

En los países de América Latina, el ingreso de las mujeres a la fuerza laboral fue uno de los factores más importantes para el crecimiento del empleo en las últimas décadas<sup>54</sup>. La falta de participación femenina en el sector productivo está, literalmente, costando dinero a las economías de la región: **reducir esta brecha de género aumentaría en un 4% el producto interno bruto de los países en América Latina y el Caribe**<sup>55</sup>. Dadas las consecuencias económicas negativas de la pandemia por COVID-19, la participación económica de las mujeres se hace aún más necesaria.

A medida que el conjunto de economías digitales toma fuerza y se desarrolla, genera cambios en las esferas socioeconómicas globales. Sus efectos ya se pueden notar en las oportunidades de empleo, la productividad y el crecimiento económico<sup>56</sup>. Aún más, el impacto de la economía digital está cambiando activamente la sociedad, determinando la forma en que se

configuran los servicios como salud, educación y transporte, el acceso a la información y la participación social.

El fortalecimiento del ecosistema digital es retador para los países de América Latina, pero la participación activa de las mujeres en tecnología es el camino para fortalecer la economía, favorecer la inclusión y, finalmente, reducir desigualdades estructurales que actualmente se perpetúan también a través del diseño y uso de la tecnología.

Finalmente, la pandemia por COVID-19 ha demostrado la necesidad de acelerar los procesos de transformación digital no solo en las organizaciones del sector privado, sino también en el sector educativo, los servicios públicos, las formas de consumo e incluso los espacios de convivencia y celebración. Sería una falla esperar que las mujeres no sean parte activa de tan importante transformación.



*"Al invertir en talento femenino, no estamos haciendo ningún favor; más bien, tenemos una deuda con las mujeres y la sociedad. Estamos haciendo lo correcto. Al permitir que las mujeres liberen su máximo potencial en el área que ellas decidan laborar, estamos cumpliendo nuestra obligación de crear un mundo mejor."*

**Rafaela Costa, RVP Services Implementation, Salesforce**

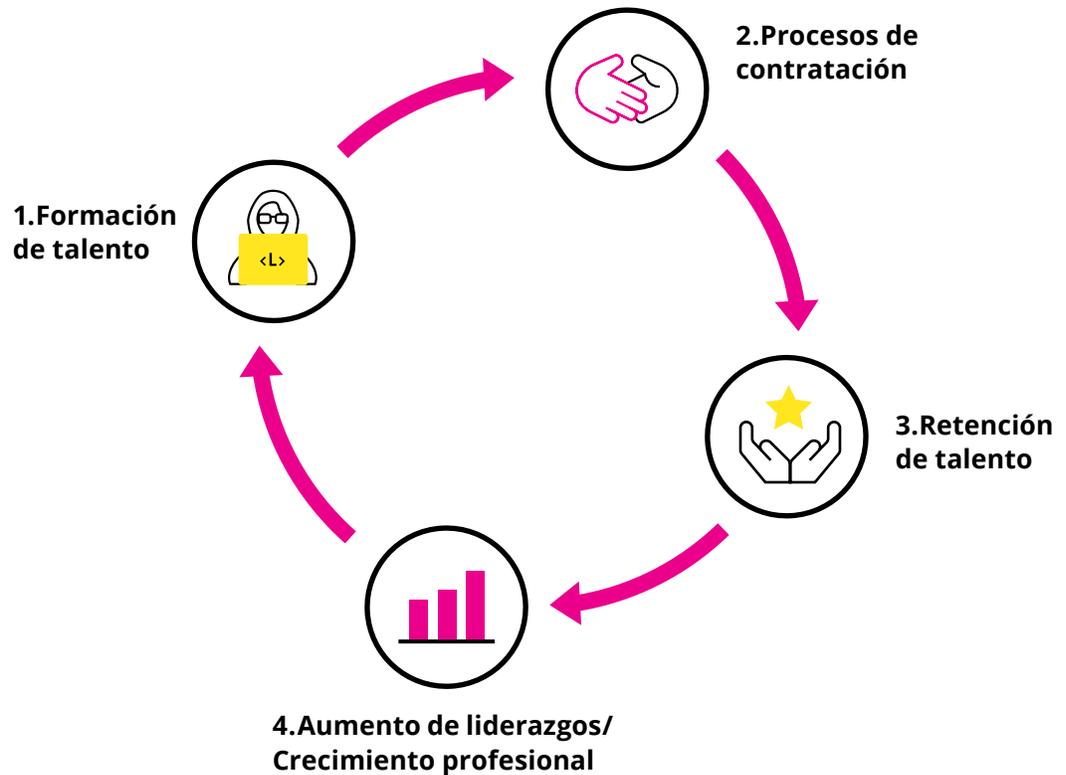
# 05

## **¿Qué pueden hacer las organizaciones latinoamericanas para apoyar la inclusión de las mujeres en tecnología?**

---

La información presentada a lo largo de esta publicación evidencia que hay mucho por hacer para lograr una mayor inclusión femenina en el sector de la tecnología. Las personas y organizaciones tienen la oportunidad de cambiar la realidad actual, asegurándose de no perder la oportunidad de que las mujeres formen parte de la economía digital, y de ser participantes activas en la generación de nuevas y mejores oportunidades para el desarrollo de las mujeres, las mismas organizaciones y de toda la región.

Así como las barreras que impiden la participación de las mujeres en tecnología son complejas y se gestan y desarrollan en distintos momentos y lugares, las estrategias a implementar deben abordar la problemática desde distintos ángulos. Es importante considerar los momentos a lo largo de la trayectoria profesional en los que se puede intervenir para que la inclusión de la mujer sea más efectiva. A continuación, se propone una serie de acciones pensadas para contribuir a la inclusión de las mujeres en el sector de tecnología.



## **1. COMPROMETERSE CON LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN**

Para empezar, es fundamental que los líderes se involucren auténticamente en las estrategias de inclusión de la compañía. En este sentido, establecer metas de contratación y presencia femenina para las distintas áreas permite alinear a todas las personas con las estrategias determinadas internamente. Reconocer el valor de la diversidad de talento como guía para la organización permitirá que se vean verdaderos avances y que se empiecen a cambiar paradigmas sobre el sector tecnológico.

“

*"Lo más importante es que haya un cambio de mindset de los líderes. Ese cambio de mindset tiene que estar alineado con el propósito de la empresa; sin embargo, no siempre se lleva a cabo. Es un trabajo personal y de transformación profunda interna. El caso de negocio está clarísimo, pero no llega a ningún lado si es que se siguen tomando las mismas decisiones. Lo más importante es el compromiso real con una transformación personal, porque uno es agente de cambio en la medida en que uno lo cree, lo entiende y lo vive. Sin eso, son palabras vacías, iniciativas vacías, metas vacías."*

**Andrea Infante, líder de Inclusión y Diversidad, Accenture**

## 2. COLABORAR Y TENDER PUENTES PARA QUE MÁS MUJERES ACCEDAN A FORMACIÓN EN TECNOLOGÍA

Otra área en la que las organizaciones pueden incidir para aumentar la participación de las mujeres en tecnología viene antes del sector laboral: a través de la formación de talento y de inspirar a mujeres jóvenes a desarrollar habilidades digitales. Algunas medidas son:

- Establecer alianzas con organizaciones dedicadas a la formación de talento femenino de la región para que sus estudiantes desarrollen las habilidades tecnológicas relevantes para las necesidades de las compañías del sector.



### Laboratoria y Google.org: una colaboración exitosa

A través de nuestra alianza con Google.org, más de 1.300 mujeres se transformaron en desarrolladoras web o diseñadoras UX pasando por nuestro Bootcamp entre 2017 y 2020. Más del 80% de ellas consiguieron un trabajo en tecnología, mejorando sus ingresos, su futuro y la diversidad de género y contextos en la industria. Con el apoyo de Google.org, creamos contenido en línea para más de 8.400 postulantes al Bootcamp y lanzamos el nuevo track de Diseño de Experiencia de Usuario. Adicionalmente, fuimos más allá de lo que establecimos en esta colaboración y generamos iniciativas de mucho valor para los colaboradores de ambas organizaciones, como Design Sprints con Googlers de varios lugares del mundo que fortalecieron nuestro modelo de aprendizaje. Miles de Googlers también han apoyado personalmente a Laboratoria durante su “Giving Season” (temporada de donación), demostrando su confianza en nuestro programa y su interés por tener a más mujeres latinas haciendo carrera en tecnología.

En 2020, renovamos nuestra alianza para seguir creciendo nuestro impacto y llegar a más mujeres en Latinoamérica. Con esta nueva colaboración, fortaleceremos nuestro bootcamp y buscaremos impactar a 18.000 mujeres más que postulen a este programa de aquí al 2023, a través de experiencias de aprendizaje que las preparen mejor para el mundo laboral.

- Ofrecer capacitación y talleres de las tecnologías utilizadas en la compañía a mujeres interesadas en incorporarse al sector.

### **SAP Y LABORATORIA POR UN FUTURO DIVERSO E INCLUYENTE**

Como parte de su compromiso con la inclusión de mujeres en el sector e impulsar la competitividad de la industria, SAP ha colaborado con Laboratoria desde 2016. Desde entonces ha acompañado a más de 200 mujeres de la región, apoyando el desarrollo de sus habilidades tecnológicas y complementando su formación en temas como: economía de la experiencia, transformación digital, innovación y liderazgo. En 2020 se implementó un programa de mentoría para acompañar a las estudiantes en su aprendizaje del idioma inglés con presentaciones de trabajo simuladas con líderes de la organización. Como resultado de esta colaboración, en 2021 se lanzará el primer programa de capacitación en tecnologías SAP para egresadas de Laboratoria. Con ello, las mujeres participantes profundizarán su conocimiento técnico y práctico en el portafolio de la tecnológica alemana, aumentando sus oportunidades de éxito en el mercado laboral.

- Visibilizar las experiencias de las mujeres que trabajan en los equipos de tecnología de la organización para inspirar a más personas a perseguir una carrera en este sector.

### **LA INICIATIVA BEKIND DE GLOBANT**

Como parte de su iniciativa BeKind, Globant espera contribuir a la equidad de género inspirando a 10.000 mujeres y personas no binarias en tecnología para el 2025. Con este objeto, se establecieron una serie de programas e iniciativas como las becas 'Code your Future', así como la Alianza Regional con Laboratoria proponiendo talleres y mentorías a la comunidad de mujeres. Además, Globant ha contratado a ocho egresadas de Laboratoria y, gracias a la alianza firmada en 2021, buscaremos incrementar significativamente este número en sus equipos de desarrollo.

### **3. ASEGURAR PROCESOS DE CONTRATACIÓN INCLUSIVOS Y LIBRES DE SESGOS**

Las organizaciones deben trabajar para establecer procesos de contratación más inclusivos, a los que puedan llegar todas las personas cualificadas para los puestos ofrecidos. Las acciones propuestas para reducir los sesgos de género y aumentar el alcance en el talento femenino son:

- Sensibilizar y capacitar a los equipos de recursos humanos y las personas involucradas en los procesos de reclutamiento diverso e inclusivo.
- Emplear un lenguaje que sea atractivo para todas las personas (lenguaje inclusivo) y eliminar los términos exclusivamente masculinos de las descripciones de puestos.
- Aumentar la representación de figuras femeninas en los elementos visuales de las convocatorias a vacantes de puestos en tecnología.
- Indicar las políticas de trabajo y beneficios en la descripción de las vacantes, pues hay mayor probabilidad de que las mujeres se postulen cuando ven estas condiciones desde un inicio.
- Considerar candidatas y candidatos con formación educativa no tradicional, enfocándose en sus habilidades y potencial.
- Definir un número mínimo de mujeres en la lista final de postulantes antes de empezar a considerar y evaluar los perfiles.
- Eliminar preguntas sobre embarazo, maternidad y planificación familiar de las entrevistas.
- Conformar equipos de reclutamiento diversos, particularmente quienes interactúan con postulantes y en entrevistas técnicas.
- Conformar comités diversos de reclutamiento que incluyan por igual hombres y mujeres en la toma de decisiones.

### **4. GENERAR MARCOS DE TRABAJO INCLUYENTES DONDE LAS PERSONAS PUEDAN DESARROLLARSE Y CRECER**

Además de cubrir las normativas de cada país relativas a la no discriminación en el empleo, es necesario un esfuerzo para que las políticas laborales privilegien un ambiente de trabajo favorable e incluyente en el que todas las personas puedan desarrollarse y aportar a la organización. Se plantean las estrategias siguientes:

- Establecer políticas de trabajo compatibles con las responsabilidades domésticas, tales como:



- Ofrecer esquemas de horarios flexibles y trabajo remoto o desde casa, así como la infraestructura necesaria para llevarlo a cabo.
- Extender licencias parentales para todas las personas e incentivar a los padres a tomarlas para involucrarse en la crianza y que esta responsabilidad sea compartida.
- Apoyar a las madres en su reincorporación al trabajo con guarderías, espacios apropiados para lactancia y planes de apoyo definidos, con cargas de trabajo ajustadas para el retorno.
- Crear una cultura laboral incluyente y libre de discriminación:
  - Determinar un código de conducta que alinee los comportamientos y formas de interacción esperadas en el espacio laboral.
  - Dar talleres de sensibilización a todas las personas sobre interacciones respetuosas, eliminación de bromas y comentarios sexistas y visibilización de los propios sesgos inconscientes.
  - Implementar rutas para prevenir y atender casos de hostigamiento sexual que incluyan canales de denuncia accesibles, procesos respetuosos y no revictimizantes así como sanciones claras.
  - Involucrar a los hombres en las estrategias y acciones de inclusión femenina como aliados de sus colegas mujeres y fomentar el diálogo para crear una cultura laboral más incluyente.
- Tomar acciones encaminadas al desarrollo profesional y el aumento de liderazgos femeninos:
  - Delimitar mecanismos claros y transparentes en la determinación de salarios y promociones.
  - Ofrecer acompañamiento cercano de los y las líderes a las mujeres en sus equipos de trabajo para contribuir a su desarrollo profesional.
  - Brindar proyectos realmente retadores a los miembros del equipo que les permitan crecer profesionalmente, valorando sus capacidades y habilidades por encima de la afinidad personal.
  - Facilitar instancias de capacitación continua para todas las personas.

- Establecer metas y rutas específicas para la proyección de la trayectoria profesional de las mujeres.



*"Generalmente, los líderes técnicos son hombres; deberían tener más confianza en las mujeres en ingeniería y darles los proyectos adecuados, demostrar que ellas también tienen el conocimiento necesario para sacar las cosas adelante. Dar ese paso de confianza es un reto bastante grande."*

**Livier Hernández, Software Engineer**



*"Gracias al mayor número de mujeres en nuestro equipo de liderazgo, la comunicación se ha vuelto mejor, más rica. Esta mezcla ha hecho que sea más fácil y cómodo para nosotros, los varones, sentir que podemos ser sinceros y unirnos como equipo".*

**Vicepresidente ejecutivo del sector tecnológico, IBM<sup>57</sup>**

- Crear comunidades de mujeres:
  - Establecer espacios y canales de comunicación donde las mujeres y otros grupos de personas puedan compartir experiencias e instancias de apoyo.
  - Generar redes y mentorías para las mujeres de la organización.
  - Programar espacios de desarrollo de habilidades de negociación, autoconfianza y liderazgo.

### **Salesforce Women's Network**

Esta iniciativa amplifica el progreso de las mujeres en cada paso de su trayectoria. Esto se logra a través de desarrollo personal y profesional, alianzas, conexiones de apoyo y tomando acciones en favor de la equidad de género. La red de mujeres es el grupo de Equality más grande de Salesforce, y sus programas incluyen contenidos y actividades para apoyar sus valores: empatía, confianza, bienestar y avance de las mujeres. Entre esto, se incluye la iniciativa [#IamRemarkable](#) impulsada por Google, tiempo de voluntariado enfocado en equidad de género y conducción de discusiones sobre espacios seguros.

## **5. CONVERTIR DATOS EN ACCIONES**

Es esencial recabar datos y estadísticas y desglosarlos por género. Analizarlos con esta perspectiva ayudará a identificar patrones y necesidades. Además, recopilar información pertinente es la base para monitorear la eficacia de las acciones. Algunas estrategias concretas son:

- Diseñar e implementar un proceso de medición claro donde se recabe información relevante para plantear estrategias de inclusión de género.
- Analizar la proporción de mujeres y de hombres en la organización, en cada área y nivel de liderazgo, así como la distribución salarial correspondiente.
- Ajustar continuamente las estrategias, tomando decisiones basadas en el análisis de estos datos.
- Conformar y promover comunidades para compartir datos, conocimientos y mejores prácticas a favor de la diversidad e inclusión.

# Conclusiones

---

En América Latina, las mujeres constituyen menos del 30% de las personas empleadas en el sector de tecnología. En algunos países de la región, ellas representan apenas el 10% de quienes se dedican a la programación. Estos números son parte de un contexto generalizado de menor participación femenina en la fuerza laboral: apenas 52% de las mujeres adultas en la región pertenecen al mercado laboral, 24% menos que los hombres.

Las causas de esta brecha social y económica son múltiples. El análisis realizado permitió identificar barreras que limitan la participación femenina en el ámbito laboral, como el impacto de los roles de género, la socialización de estereotipos y la inequidad en la carga de responsabilidades domésticas y de cuidados. Otros mecanismos que excluyen a las mujeres particularmente del sector de tecnología son las limitaciones de los sistemas educativos tradicionales, la adopción de sesgos inconscientes sobre su desempeño en el área, la ausencia de modelos a seguir, las expresiones de discriminación laboral y la creencia en estrategias de género neutro. Todas estas barreras limitan las oportunidades de las mujeres para acceder y desarrollarse en tecnología.

En la economía digital, el sector de tecnología es un espacio de oportunidades laborales bien remuneradas para todas las personas. Particularmente, el desarrollo de software es una relevante profesión emergente, en la cual se espera que en tres años se requerirán más de un millón de desarrolladores en la región. Para las mujeres, acceder a estos trabajos resultará en empoderamiento económico y oportunidades de crecimiento profesional. Añadido al impacto individual, es la oportunidad de involucrarse activamente en la coyuntura que está transformando la cotidianidad, rediseñando las formas de vida y revolucionando el mundo.

Ante este panorama, son necesarias iniciativas en las compañías que, paralelas a las políticas públicas de los países, fomenten

la participación de las mujeres en STEM y en empleos del sector tecnológico. Cerrar la brecha de género existente es una responsabilidad compartida que todas las partes deben promover desde un compromiso profundo.

Con más de seis años de experiencia en el trabajo para propiciar la inclusión de mujeres en tecnología, desde Laboratorio se proponen recomendaciones articuladas que las empresas pueden implementar para sumarse a esta causa: comprometerse con la diversidad e inclusión, colaborar y formar alianzas para que más mujeres se formen en tecnología, asegurar procesos de contratación inclusivos y libres de sesgos, generar marcos de trabajo incluyentes que impulsen el desarrollo profesional y crecimiento de todas las personas, y usar y recabar con perspectiva de género que permitan convertirlos en acciones.

La implementación de medidas que catalicen la inclusión de las mujeres en las organizaciones tecnológicas debe guiarse por la convicción de que, al transformar el sector, no solo están invirtiendo en su rentabilidad y beneficios de negocio, sino que están contribuyendo a reducir la desigualdad social y propiciando el desarrollo económico de América Latina.

En el camino de llegar a miles de mujeres nos hemos convencido de que tener a más de nosotras creando tecnología hoy, es la mejor manera de asegurar que seamos parte de diseñar el futuro de nuestro mundo.



*Mariana Costa*

**Mariana Costa Checa**  
Cofundadora y  
CEO de Laboratorio



# Mensaje de Mariana Costa

---

Laboratoria nació hace siete años con el sueño atrevido de transformar el creciente sector de tecnología latinoamericano en una fuente de oportunidades para las mujeres de nuestra región. Comenzamos impulsadas por la convicción de que las mujeres merecíamos un espacio en este mundo y de que, al hacerlo posible, toda la sociedad ganaría gracias a ello.

Para lograr este sueño diseñamos una experiencia de aprendizaje única. No por su contenido o infraestructura, sino porque reúne a mujeres increíblemente talentosas dispuestas a luchar por un futuro mejor. Construimos un lugar en el que más allá de aprender programación o diseño, se aprende a aprender y a construir la confianza y comunidad que hacen que todo sea posible.

Inspiradas por la fortaleza de nuestras estudiantes, salimos a demostrarle a las mejores empresas que, aunque nuestras sociedades nos hayan hecho pensar que un título universitario es lo único que nos da valor profesional, en el mundo de hoy y el de mañana, las habilidades son lo que más importa, particularmente aquellas que hacen a la humanidad única como especie.

Con sus primeros pasos, nuestras egresadas convencieron a empresas grandes y pequeñas de que somos una gran fuente de talento para sus equipos de desarrollo. Así empezamos a acompañar a cientos de organizaciones en el camino de encontrar el mejor talento técnico diverso, contribuyendo a fortalecer sus equipos y a que se conviertan en un ejemplo de diversidad e inclusión. En el camino de llegar a miles de mujeres nos hemos convencido de que tener a más de nosotras creando tecnología hoy es la mejor manera

de asegurar que seamos parte de diseñar el futuro de nuestro mundo. Y un futuro co-diseñado por mujeres y hombres es, sin duda alguna, un futuro mejor para la humanidad. Aunque quede mucho camino por recorrer, los retos y oportunidades traídos por la pandemia no hacen más que reforzar la importancia de esta visión y la pertinencia de avanzar hacia ella con todo nuestro impulso.

Desde Laboratoria y junto a cientos de organizaciones aliadas, seguiremos trabajando para construir una industria de tecnología competitiva, diversa e inclusiva, que abra oportunidades para que cada mujer realice su potencial y así transformemos el futuro de América Latina.

Esperamos que esta publicación pueda ser el inicio de una colaboración con miles de empresas y organizaciones más que quieran sumarse al cambio. Está en todas y todos lograrlo.

# Referencias

---

- <sup>1</sup> ONU Mujeres. "Making Innovation and Technology Work for Women". Nueva York: ONU Mujeres, 2017.
- <sup>2</sup> Schwab, Klaus, Robert Crotti, Thierry Geiger, y Vesselina Ratcheva. "Global Gender Gap Report 2020". Ginebra: Fondo Económico Mundial, diciembre de 2019.
- <sup>3</sup> DESA Statistics, Naciones Unidas. "Women and Men in the Labour Force". World's Women 2020. Consultado el 11 de febrero de 2021. <https://worlds-women-2020-data-undesa.hub.arcgis.com/app/27c1c1ad540347aabc70434238223919>.
- <sup>4</sup> Schwab, Klaus, Robert Crotti, Thierry Geiger, y Vesselina Ratcheva. "Global Gender Gap Report 2020". Ginebra: Fondo Económico Mundial, diciembre de 2019.
- <sup>5</sup> DESA Statistics, Naciones Unidas. "Gender Segregation Persists in Various Occupations". World's Women 2020. Consultado el 8 de febrero de 2021. <https://worlds-women-2020-data-undesa.hub.arcgis.com/app/92b9b878ae304c388d10a3c31facb87f>.
- <sup>6</sup> DESA Statistics, Naciones Unidas. "Gender Segregation in Occupations". World's Women 2020. Consultado el 8 de febrero de 2021. <https://worlds-women-2020-data-undesa.hub.arcgis.com/app/92b9b878ae304c388d10a3c31facb87f>.
- <sup>7</sup> Garcés, Tatiana, y Liliana Hernández Salgado. "Spotlight on Latin America's Gender Pay Gap". Gender Pay Gap Series. Baker McKenzie, 2018.
- <sup>8</sup> DICE. "The Gender Pay Gap in Tech". Report. USA, 2020.
- <sup>9</sup> Agüero, Aileen, Monserrat Bustelo, y Mariana Viollaz. "¿Desigualdades en el mundo digital?: Brechas de género en el uso de las TIC". Banco Interamericano de Desarrollo, 2020. <https://doi.org/10.18235/0002235>.
- <sup>10</sup> Periódico Semana. "Mujeres expertas en tecnología ganan 15% menos que los hombres". el 21 de noviembre de 2016, sec. Tecnología. <https://www.semana.com/pais/articulo/brecha-salarial-de-las-mujeres-y-los-hombres-en-la-industria-de-tecnologia/239151/>.
- <sup>11</sup> Riquelme, Rodrigo. "Las mujeres programadoras ganan 30% menos que los hombres en México". El Economista. el 29 de noviembre de 2019, sec. Tecnología. <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Las-mujeres-programadoras-ganan-30-menos-que-los-hombres-en-Mexico-20191129-0017.html>.
- <sup>12</sup> UNESCO Institute for Statistics. Global Education Digest 2010: Comparing Education Statistics across the World. Montreal, Quebec: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2010. [http://www.uis.unesco.org/template/pdf/ged/2010/GED\\_2010\\_EN.pdf](http://www.uis.unesco.org/template/pdf/ged/2010/GED_2010_EN.pdf).
- <sup>13</sup> DESA Statistics, Naciones Unidas. "Gross Enrolment Ratio in Tertiary Education". World's Women 2020. Consultado el 8 de febrero de 2021. <https://worlds-women-2020-data-undesa.hub.arcgis.com/app/11a30d2e3cfb4e428a5124534a0ee81c>.
- <sup>14</sup> Schwab, Klaus, Robert Crotti, Thierry Geiger, y Vesselina Ratcheva. "Global Gender Gap Report 2020". Ginebra: Fondo Económico Mundial, diciembre de 2019.
- <sup>15</sup> Bolio, Eduardo, Valentina Ibarra, Melissa Renteria, y Gabriela Garza. "Una Ambición, Dos Realidades: Promoviendo la equidad de género en México". Women Matter. México: McKinsey & Company, 2018.
- <sup>16</sup> OCDE. "To What Level Have Adults Studied?" En Education at a Glance 2020: OECD Indicators. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020.

- <sup>17</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. "Educational attainment and labour-force status". Estadísticas OCDE, 2020. Consultado el 20 de enero de 2021. [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG\\_NEAC](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_NEAC).
- <sup>18</sup> OCDE. "Transition from Education to Work: Where Are Today's Youth?" En *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020.
- <sup>19</sup> DESA Statistics, Naciones Unidas. "Information and Communications Technology (ICT) Skills". *World's Women 2020*. Consultado el 8 de febrero de 2021. <https://undesa.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=86be0ea0f78b46b19e8c5cf3c519e66e>.
- <sup>20</sup> Agüero, Aileen, Monserrat Bustelo, y Mariana Viollaz. "¿Desigualdades en el mundo digital?: Brechas de género en el uso de las TIC". Banco Interamericano de Desarrollo, 2020. <https://doi.org/10.18235/0002235>.
- <sup>21</sup> Organización Internacional del Trabajo. "The Gender Gap in Employment: What's Holding Women Back?" *Info Stories*. Consultado el 25 de enero de 2021. <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/barriers-women#intro>.
- <sup>22</sup> DESA Statistics, Naciones Unidas. "Education: Children and adolescents with minimum proficiency in reading and mathematics". *World's Women 2020*. Consultado el 25 de enero de 2021. <https://undesa.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=cba28346e8c745ca84446dd894760e67>.
- <sup>23</sup> Galeana, Patricia, y Patricia Vargas Becerra. *Géneros asimétricos: Representaciones y percepciones del imaginario colectivo*. 1a ed. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2016.
- <sup>24</sup> ONU Mujeres. "Making Innovation and Technology Work for Women". Nueva York: ONU Mujeres, 2017.
- <sup>25</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe. "Tiempo Total de Trabajo". *Text. Observatorio de Igualdad de Género*, el 12 de enero de 2016. <https://oig.cepal.org/es/indicadores/tiempo-total-trabajo>.
- <sup>26</sup> Bolio, Eduardo, Valentina Ibarra, Melissa Renteria, y Gabriela Garza. "Una Ambición, Dos Realidades: Promoviendo la equidad de género en México". *Women Matter*. México: McKinsey & Company, 2018.
- <sup>27</sup> Correll, Shelley J, Stephen Benard, y In Paik. "Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?" *American Journal of Sociology* 112, núm. 5 (2007).
- <sup>28</sup> TrustRadius. "2020 Women in Tech". *Annual Report*. Texas, 2020.
- <sup>29</sup> Miller, David I., Kyle M. Nolla, Alice H. Eagly, y David H. Uttal. "The Development of Children's Gender-Science Stereotypes: A Meta-Analysis of 5 Decades of U.S. Draw-A-Scientist Studies". *Child Development* 89, núm. 6 (2018): 1943-55. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/cdev.13039>.
- <sup>30</sup> The Harris Poll, y Berlin Cameron. "Female Leadership in The Era of #Metoo". USA: The Harris Poll, 2018.
- <sup>31</sup> Google. "Advancing Women in Entrepreneurship". *Data Explorer - WomenWill*, 2020. <https://dataexplorer.womenwill.com/intl/en/latam/>.
- <sup>32</sup> Instituto Nacional de las Mujeres. "Discriminación laboral de las mujeres". *Boletín N3. Desigualdad en cifras*. México: INMUJERES, marzo de 2018.
- <sup>33</sup> Bureau for Employers' Activities, OIT. *Gaining Momentum in Latin America and the Caribbean. Women in Business and Management*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2017.
- <sup>34</sup> Bureau for Employers' Activities, OIT. *A Global Survey of Enterprises. Women in Business and Management*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2019.
- <sup>35</sup> Anita B.org. "Top Companies for Women Technologists: Building a More Inclusive Future". *Report. Key Findings and Insights*. California, 2020.
- <sup>36</sup> ONU Mujeres. "Making Innovation and Technology Work for Women". Nueva York: ONU Mujeres, 2017.
- <sup>37</sup> ONU Mujeres. "Making Innovation and Technology Work for Women". Nueva York: ONU Mujeres, 2017.
- <sup>38</sup> Cochran, Jade, Bobo Diallo, Seemin Qayum, Silke Staab, y Anuradha Seth. "Abordar las consecuencias económicas del COVID-19: Estrategias y políticas para una recuperación con perspectiva de género". *Documento de Políticas. Respuesta COVID-19*. ONU Mujeres, junio de 2020.

- <sup>39</sup> Oficina del Secretario General ONU. "Las repercusiones de la COVID-19 en las mujeres y las niñas". Informe de políticas. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas, abril de 2020.
- <sup>40</sup> ONU Mujeres. "Whose Time to Care? Unpaid Care and Domestic Work during COVID-19". Women Count. Nueva York: ONU Mujeres, noviembre de 2020.
- <sup>41</sup> Amaral, Nicole, Nick Eng, Carlos Ospino, Carmen Pagés, Graciana Rucci, y Nate Williams. "How Far Can Your Skills Take You? Understanding skill demand changes due to occupational shifts and the transferability of workers across occupations". BID Nota Técnica 01501. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo, 2018. <https://doi.org/10.18235/0001291>.
- <sup>42</sup> Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación. "Identificación y medición de brechas del Capital Humano en el sector TIC". Colombia: Gobierno de Colombia, 2019.
- <sup>43</sup> Azuara, Oliver, María Victoria Fazio, Anne Hand, Lukas Keller, Catalina Rodríguez, y María Teresa Silva-Porto. "¿Cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19?" El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo, 2020. <https://doi.org/10.18235/0002647>.
- <sup>44</sup> Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, y Karin Schetelig. "The Mix That Matters: Innovation Through Diversity." Alemania: Boston Consulting Group, 2017. <https://www.bcg.com/en-us/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>.
- <sup>45</sup> Corporación Financiera Internacional. "The Business Case for Gender-Smart Solutions in the Private Sector". Gender-Smart Business Solutions. Washington DC: Banco Mundial, 2016.
- <sup>46</sup> West, Mark, Rebecca Kraut, y Han Ei Chew. I'd blush if I could: closing gender divides in digital skills through education. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y EQUALS Skills Coalition, 2019.
- <sup>47</sup> Grant, Heidi, y David Rock. "Why Diverse Teams Are Smarter". Harvard Business Review, el 4 de noviembre de 2016. <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>; Larson, Erik. "New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work". Forbes, el 21 de agosto de 2017. <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/>.
- <sup>48</sup> Hunt, Vivian, Sara Prince, Sundiatu Dixon-Fyle, y Lareina Yee. "Delivering through Diversity". McKinsey & Company, enero de 2018.
- <sup>49</sup> Castrillon, Caroline. "Why Women-Led Companies Are Better For Employees". Forbes, el 24 de marzo de 2019. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/03/24/why-women-led-companies-are-better-for-employees/>.
- <sup>50</sup> Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, y Karin Schetelig. "The Mix That Matters: Innovation Through Diversity." Alemania: Boston Consulting Group, 2017. <https://www.bcg.com/en-us/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>.
- <sup>51</sup> Levet, Viviana. "Casi la mitad de los recién egresados en México no gana más de 8 mil al mes". Forbes México. el 4 de enero de 2019, sec. Capital Humano. <https://www.forbes.com.mx/casi-la-mitad-de-los-recien-egresados-en-mexico-no-gana-mas-de-8000-pesos-al-mes/>.
- <sup>52</sup> West, Mark, Rebecca Kraut, y Han Ei Chew. I'd blush if I could: closing gender divides in digital skills through education. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y EQUALS Skills Coalition, 2019.
- <sup>53</sup> López, Erandi, Raquel Macias, Micaela Rostov, Karen Kelly, y Lucile Baratier. "El futuro es diverso: Mujeres en tecnología en México". México: Laboratorio y SAP, 2020.
- <sup>54</sup> Los mercados de trabajo de América Latina durante la pandemia de COVID-19, Fondo Monetario Internacional, Octubre 2020
- <sup>55</sup> Organización Internacional del Trabajo. Perspectivas Sociales y Del Empleo En El Mundo: Avance Global Las Tendencias Del Empleo Femenino 2018. Ginebra: PRODOC OIT, 2018.
- <sup>56</sup> Castillo, Mario, ed. The Digital Economy for Structural Change and Equality. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2003.
- <sup>57</sup> Peluso, Michelle, Carolyn Heller Baird, y Lynn Kesterson-Townes. "Las mujeres, el liderazgo y la paradoja de la prioridad." Reporte de investigación. Noruega: IBM Institute for Business Value, 2019.

< **Laboratoria** >

**¡Síguenos!**



**laboratoriala**

**[www.laboratoria.la](http://www.laboratoria.la)**