

**Igualdad de género, empoderamiento de las mujeres y su relación con la competitividad de las organizaciones: una aproximación a la situación actual**

/

***Gender Equality, Women's Empowerment, and Their Relationship with Organizational Competitiveness: An Approach to the Current Situation.***

**Dra. Natalia Murrieta Martínez**

Universidad Veracruzana, México

[nmurrieta@uv.mx](mailto:nmurrieta@uv.mx)

<https://orcid.org/0009-0006-3384-1756>

**Dr. José Rafael Gómez Cabañas**

Universidad Veracruzana, México

[rgomez@uv.mx](mailto:rgomez@uv.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-2411-9669>

**Gael Arturo Aguilar Herrera**

Universidad Veracruzana, México

[Zs22013226@estudiantes.uv.mx](mailto:Zs22013226@estudiantes.uv.mx)

**Fecha de Recepción:** 20 de Septiembre de 2024

**Fecha de Aceptación:** 26 de Noviembre de 2024

**Fecha de Publicación:** 31 de Marzo de 2025

**Financiamiento:**

Se financió con recursos propios.

**Conflictos de interés:**

El autor declara no presentar conflicto de interés.

**Correspondencia:**

Nombres y Apellidos: Dra. Natalia Murrieta Martínez

Correo electrónico: [nmurrieta@uv.mx](mailto:nmurrieta@uv.mx)

Dirección postal: México

**Resumen**

La desigualdad de género se refleja en diversos ámbitos en la vida de las mujeres, como lo son el familiar, el laboral y el económico; sin embargo, ésta también repercute en las personas de su entorno, en las organizaciones donde laboran y en la economía en la que se desenvuelven. Esta investigación tiene como objetivo identificar la situación actual de la igualdad de género y el

empoderamiento de las mujeres en el ámbito laboral y la relación que guardan con la competitividad de las organizaciones. A través de una investigación documental y descriptiva se identifican los principales indicadores con perspectiva de género, las barreras estructurales en el ámbito laboral, así como las políticas y las estrategias empresariales que la promueven. Los hallazgos indican que la inclusión de la igualdad de género en las organizaciones contribuye a fortalecer su competitividad al incrementar su innovación, retención de talento, reputación, y responsabilidad.

**Palabras clave:** igualdad de género. organizaciones. entorno laboral. competencia. inclusión.

### **Abstract**

*Gender inequality manifests in various aspects of women's lives, including family, work, and economic spheres. However, it also affects those around them, the organizations they work for, and the economies they operate within. This research aims to identify the current state of gender equality and women's empowerment in the workplace and their relationship with organizational competitiveness. Through a documentary and descriptive study, the main gender-focused indicators, structural barriers in the workplace, and the policies and corporate strategies that promote gender equality are identified. The findings indicate that incorporating gender equality into organizations strengthens their competitiveness by increasing innovation, talent retention, reputation, and accountability.*

**Keywords:** *gender equality. organizations. workplace. competitiveness. inclusion.*

### **Introducción**

La igualdad de género juega un papel crucial en la vida de las mujeres, ya que tiene influencia en numerosos aspectos de su existencia: el personal, el social, el laboral, el económico y el político, entre otros. Generalmente, contar con las mismas oportunidades económicas que los hombres es el resultado de una educación de calidad, de buenas oportunidades laborales y de acceso al financiamiento. De igual forma, las organizaciones y las naciones también se ven favorecidas por la inclusión de mujeres en sus actividades, procesos y toma de decisiones.

Históricamente, la desigualdad de género ha permeado la vida de las mujeres, quienes la han tolerado. Así, tras numerosos esfuerzos internacionales para abordar retos globales como la desigualdad, el cambio climático, la pobreza y la paz, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) proclamó en 2015 la Agenda 2030, conformada por 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que buscan guiar a los países en la construcción de un futuro sostenible para el año 2030. Como objetivo 5 se incluye la igualdad de género y el empoderamiento de las

mujeres, reconociendo su relevancia para construir un mundo pacífico y próspero en los ámbitos social, ambiental y económico. Es en este último donde el ODS 5 guarda una estrecha relación con la competitividad y el éxito de las empresas, contribuyendo al desarrollo económico de la región.<sup>1</sup>

No obstante, la desigualdad de género en el ámbito laboral ha sido reconocida como un obstáculo para el desarrollo económico y social. En este contexto, y como primera parte de una investigación más extensa, resulta fundamental abordar este tema desde una perspectiva documental y descriptiva. El objetivo de esta investigación es identificar la situación actual de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito laboral, así como la relación que guardan con la competitividad de las organizaciones. Se inicia conceptualizando cada uno de los términos. Posteriormente, se presentan los principales indicadores con perspectiva de género aplicados por organismos nacionales e internacionales en el ámbito laboral y empresarial, para después exponer las barreras que limitan su integración en las empresas. Finalmente, se presentan estrategias y políticas empresariales que promueven la igualdad de género. Se concluye reconociendo que es indispensable que las organizaciones integren políticas y estrategias de igualdad de género, valorando su influencia positiva en la vida de las mujeres, en su productividad y competitividad, así como en la economía de la región.

## **1. Antecedentes**

### **1.1. Igualdad de género, empoderamiento de las mujeres y competitividad**

Tras finalizar la Segunda Guerra Mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) reconoció la igualdad de derechos para todos los seres humanos al proclamar la Declaración Universal de Derechos Humanos, estableciendo que todos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, sin distinción de raza, color, sexo, idioma, religión u otras condiciones.<sup>2</sup> Desde entonces, la ONU ha promovido que sus países miembros, incluido México, reconozcan y garanticen la igualdad de las mujeres mediante instrumentos como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (*CEDAW*), la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belém do Pará) y la Plataforma de Acción de Beijing, entre otros.

Con el objetivo de delimitar el concepto de igualdad de género, se presentan

---

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Sostenible, <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2011/Principios%20de%20empoderamiento/7principiosEmpoderamiento%20pdf> (consultado el 9 de julio de 2024).

<sup>2</sup> Organización de las Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Sostenible, <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2011/Principios%20de%20empoderamiento/7principiosEmpoderamiento%20pdf> (consultado el 9 de julio de 2024).

algunas definiciones. Según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la igualdad de género “significa que mujeres, hombres, niñas y niños deban gozar, por igual, de los mismos derechos, recursos, oportunidades y protecciones”.<sup>3</sup> Por su parte, ONU Mujeres sostiene que “no significa que hombres y mujeres deban ser tratados como idénticos, sino que el acceso a oportunidades y el ejercicio de los derechos no dependan del sexo de las personas”.<sup>4</sup> En México, la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres la define como “la situación en la cual mujeres y hombres acceden con las mismas oportunidades al uso, control y beneficio de bienes, servicios y recursos de la sociedad, así como a la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar”.<sup>5</sup> Aunque lo ideal sería un desarrollo igualitario para hombres y mujeres, el Foro Económico Mundial estima que tomará alrededor de 134 años alcanzar la igualdad de género, lo que evidencia la urgencia de implementar acciones para acelerar este proceso.<sup>6</sup>

En cuanto al término “empoderamiento femenino”, ONU Mujeres lo describe como el proceso mediante el cual las mujeres asumen el control sobre sus vidas al adquirir o ser reconocidas por sus habilidades y establecer sus propias agendas, incrementando su autoestima y capacidad para resolver problemas.<sup>7</sup> En México, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV) lo define como:

“un proceso por medio del cual las mujeres transitan de cualquier situación de opresión, desigualdad, discriminación, explotación o exclusión a un estado de conciencia, autodeterminación y autonomía, el cual se manifiesta en el ejercicio del poder democrático que emana del goce pleno de sus derechos y libertades”.<sup>8</sup>

Este empoderamiento otorga a las mujeres un sentido de propósito, les permite reconocer su valor en el entorno y les proporciona herramientas para resolver

---

<sup>3</sup> UNICEF Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Igualdad de género, <https://www.unicef.org/lac/igualdad-de-genero> (consultada el 8 de julio de 2024).

<sup>4</sup> ONU Mujeres Organización de las Naciones Unidas Mujeres, La igualdad de género, <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2015/01/foll%20igualdadG%208pp%20web%20ok2.pdf> (consultada el 8 de julio de 2024).

<sup>5</sup> LGIMH, Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2006 (México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión).

<sup>6</sup> WEF Foro Económico Mundial, Este es el estado de la paridad de género 2024 y lo que debe cambiar para cerrar la brecha de género global, <https://es.weforum.org/centres/centre-for-the-new-economy-and-society/> (consultada el 8 de julio de 2024).

<sup>7</sup> ONU Mujeres, Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2011/Principios%20de%20empoderamiento/7principiosEmpoderamiento%20pdf> (consultado el 9 de julio de 2024).

<sup>8</sup> LGAMVLV, Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2007 (México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión), Artículo 5 fracción X.

problemas de manera autónoma, mejorando su calidad de vida.

Asimismo, la Agenda 2030 incorpora en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5 el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas, asegurando su participación en niveles decisorios en la vida política, económica y pública, eliminando toda forma de discriminación, y promoviendo leyes que fomenten estos principios, entre otras metas.<sup>9</sup> Cabe destacar que los 17 objetivos son interdependientes, por lo que la igualdad de género y el empoderamiento se vinculan con el respeto a los derechos, la justicia y la paz.

Aunque la igualdad de género y el empoderamiento femenino promueven el derecho de las mujeres a desarrollarse laboralmente —ya sea de manera independiente o dependiente— en actividades lícitas y en cualquier sector económico, también benefician la competitividad de las organizaciones y la economía regional. En este sentido, el concepto de competitividad varía según su enfoque, aplicación y finalidad. Para este trabajo, se adopta la definición de Ferraz, Kupfer y Hagenauer: “una empresa competitiva es capaz de formular y aplicar estrategias para ampliar o conservar una posición sostenible en su mercado”. Joao Carlos Ferraz, David Kupfer y Lía Hagenauer, “El desafío competitivo para la industria brasileña”, *Revista de la CEPAL*, no. 56 (1996): 145. Además, se consideran diversos factores que influyen en la competitividad, como los empresariales, estructurales y sistémicos.

En el contexto de este estudio, los factores empresariales —sobre los cuales la empresa tiene control— son esenciales, ya que abarcan la eficacia de la gestión, la capacitación, el desempeño, los métodos de organización y los recursos humanos. La inclusión de políticas de equidad de género en las empresas favorece la retención del talento, la innovación, el desempeño en equipo, la reputación y la responsabilidad social, así como el rendimiento financiero, posicionándolas como referentes en su sector.<sup>10</sup> Por ello, es crucial valorar el papel fundamental de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las organizaciones, aprovechando su talento y habilidades para generar entornos laborales diversos, creativos e innovadores que permitan a las empresas destacarse en el mercado.

## 1.2 Los indicadores de género

Para el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que

---

<sup>9</sup> Organización de las Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<sup>10</sup> Medeiros, Víctor; Goncalvez Godoi, Lucas; Camargos Teixeira, Evandro. *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. *Revista de la CEPAL*, no. 129 (2019): 7-27.

muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado.<sup>11</sup> En este sentido, un indicador con perspectiva de género es una herramienta de medición que permite reconocer cómo se ven afectadas las personas en diversos ámbitos de su vida por razones asociadas a su género, mediante una comparación entre hombres y mujeres en el contexto de un supuesto teórico o jurídico vinculado al sistema de género. Sin embargo, es común encontrar estadísticas desagregadas por sexo para identificar desigualdades sociales, políticas o de servicios.

En este orden de ideas, y en relación con los esfuerzos de la ONU por garantizar los derechos humanos y la igualdad de género, la Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer de 1975 puso de manifiesto la necesidad de elaborar estadísticas sobre mujeres.<sup>12</sup> Como resultado, se creó el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (UN-INSTRAW), que impulsó líneas de investigación orientadas a incorporar la perspectiva de género en las estadísticas nacionales, lo que implicaba no solo desagregar la información por sexo, sino también formular indicadores con enfoque de género. Cabe señalar que, en julio de 2010, ONU Mujeres asumió las funciones de UN-INSTRAW.<sup>13</sup>

En 1995, la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing instó a los países miembros a recopilar datos desglosados por sexo y desarrollar indicadores estadísticos con perspectiva de género, con el propósito de visibilizar las inequidades entre hombres y mujeres en aspectos como la pobreza, la educación y capacitación, el trabajo remunerado y no remunerado, el acceso a la salud, la violencia, la economía, la toma de decisiones en puestos de poder y la política, entre otros.<sup>14</sup> En 2014, la ONU estableció el conjunto mínimo de indicadores de género, alineados con los objetivos estratégicos de la Plataforma de Acción de Beijing y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.<sup>15</sup>

En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) es el organismo encargado de recopilar y proporcionar información desagregada por sexo y con perspectiva de género en algunos de sus censos, como el Censo de

---

<sup>11</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), Manual para el diseño y construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas en México, [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf) (consultado el 12 de julio de 2024).

<sup>12</sup> Organización de las Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Sostenible, <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2011/Principios%20de%20empoderamiento/7principiosEmpoderamiento%20pdf> (consultado el 9 de julio de 2024).

<sup>13</sup> Guzmán Acuña, Josefina. *Los indicadores de género. La ruta hacia la igualdad*. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM XXVII*, no. 2 (2017): 133-147. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65456039007> (recuperado el 12 de julio de 2024).

<sup>14</sup> ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<sup>15</sup> ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Población y Vivienda, la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH), la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT), la Encuesta Nacional sobre Diversidad Sexual y de Género (ENDISEG), la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) y el Censo de Alojamientos de Asistencia Social, entre otros.<sup>16</sup>

Además de identificar indicadores de igualdad de género relacionados con los ámbitos familiar, de salud, de educación, de participación política y de violencia, también se incluyen aquellos vinculados a la participación de las mujeres en organizaciones, tales como la proporción de mujeres empleadas con acceso a seguridad social, la proporción de mujeres en cargos directivos, la brecha salarial entre hombres y mujeres en los mismos cargos, la proporción de mujeres empleadas que realizan trabajos de cuidado no remunerado y la cantidad de horas destinadas a estos, entre otros.<sup>17</sup> No obstante, resulta imprescindible contar con mediciones que evalúen los beneficios derivados de la inclusión de políticas de equidad de género en la competitividad de las organizaciones.

## 2.- Metodología

El presente estudio constituye la primera parte de una investigación más amplia y es de tipo documental, basado en la recolección, análisis y síntesis de datos provenientes de libros, revistas, informes de organizaciones nacionales e internacionales, datos gubernamentales y literatura académica relacionada con la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y su vínculo con la competitividad de las empresas. Su alcance es descriptivo, el cual, según Hernández Sampieri y Mendoza Torres, “tiene como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado”.<sup>18</sup>

El proceso establecido para realizar la investigación consistió en el desarrollo de un marco teórico que aborda los antecedentes y las definiciones conceptuales de igualdad de género, empoderamiento de las mujeres, indicadores de igualdad de género y competitividad organizacional. Asimismo, se identificaron indicadores de género aplicados por organismos internacionales y nacionales, así como aquellos relacionados con el desarrollo laboral de las mujeres. Posteriormente, se

---

<sup>16</sup> CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y ONU Mujeres, La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda Regional de Género en América Latina y el Caribe. Indicadores de género a 2023 (Santiago de Chile: CEPAL, 2024), 14.

<sup>17</sup> ONU, Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, Proporción del tiempo dedicado al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, desglosado por sexo, indicador ODS 5.4.1, <https://oig.cepal.org/es/indicadores/proporcion-tiempo-dedicado-al-trabajo-domestico-cuidado-no-remunerado-desglosado-sexo> (consultada el 20 de julio de 2024).

<sup>18</sup> Roberto Hernández Sampieri y Christian Paulina Mendoza Torres, Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (México: McGraw Hill, 2008), 45.

distinguieron algunas barreras que limitan la inclusión de prácticas de igualdad de género en las organizaciones. Finalmente, se describen estrategias y políticas que las organizaciones pueden implementar para fomentar un entorno más inclusivo y justo, asegurando la igualdad de oportunidades en todos los niveles de la empresa, desarrollando programas formativos orientados a fortalecer las competencias y el liderazgo de las mujeres, y promoviendo la concienciación sobre la importancia de la diversidad en el entorno laboral.

### **3.- Resultados**

#### **3.1 Identificación de indicadores con perspectiva de género**

Como se mencionó previamente, en 2014 la ONU emitió un conjunto mínimo de indicadores de género, tomando como base los datos producidos por los países y compilados por organismos especializados.<sup>19</sup> Esto tuvo como objetivo establecer parámetros medibles y confiables que reflejen la situación de las mujeres a nivel global, promuevan el análisis e investigación de género, permitan a los gobiernos desarrollar políticas públicas acordes a las necesidades de cada país, faciliten la comparación de información entre naciones y regiones y, sobre todo, garanticen el goce de los derechos humanos y mejoren la calidad de vida de las mujeres. Estos indicadores abarcan la educación, el trabajo, la pobreza, el medio ambiente, la seguridad alimentaria, el poder y la toma de decisiones, la población, los hogares y familias, la salud, la migración y la violencia de género.

Entre los indicadores laborales se incluyen la participación en la fuerza de trabajo, las condiciones de empleo, la conciliación entre la vida laboral y familiar, la desigualdad en la asignación intrafamiliar de recursos y la autonomía económica de las mujeres. En consecuencia, los países y organismos internacionales aplican indicadores específicos como el promedio de horas dedicadas a tareas remuneradas y no remuneradas, la tasa de participación en la fuerza laboral por sexo, el porcentaje de empresas propiedad de mujeres según su tamaño, la distribución de la población empleada por sexo y sector, las diferencias salariales entre géneros, la proporción de empleados a tiempo parcial por sexo, el porcentaje de mujeres en puestos directivos y la duración de la licencia de maternidad, entre otros.<sup>20</sup>

Es preciso aclarar que los resultados obtenidos deben interpretarse con

---

<sup>19</sup> ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible, <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2011/Principios%20de%20empoderamiento/7principiosEmpoderamiento%20pdf> (consultado el 9 de julio de 2024).

<sup>20</sup> CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y ONU Mujeres, La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda Regional de Género en América Latina y el Caribe. Indicadores de género a 2023 (Santiago de Chile: CEPAL, 2024), 14.



perspectiva de género, ya que las cifras, por sí solas, no reflejan las causas ni el contexto de la situación de las mujeres en el ámbito laboral. Por ejemplo, las diferencias salariales entre géneros —o brecha salarial de género por trabajos de igual valor— evidencian una discriminación hacia las mujeres en las organizaciones, derivada de la ausencia de políticas laborales de igualdad de género y de factores del entorno personal y familiar, como la necesidad de realizar trabajos de cuidado no remunerados y la falta de prestaciones sociales como guarderías.<sup>21</sup>

Según datos recientes, las mujeres ganan, en promedio, un 20% menos que los hombres, y esta brecha se amplía aún más para mujeres de color, migrantes, en situación de discapacidad, embarazadas o con hijos, con consecuencias negativas para ellas y sus familias.<sup>22</sup> Para reducir esta brecha salarial, es necesario que el Estado supervise el cumplimiento de las leyes y sancione su incumplimiento. Otra estrategia consiste en fomentar la transparencia salarial, lo que implica que las empresas y sindicatos divulguen públicamente las tarifas salariales y los rangos de remuneración por puesto.

En cuanto al indicador sobre la distribución de la población empleada por sexo y sector, este se relaciona inevitablemente con los estereotipos de género y la segregación ocupacional, entendida como la tendencia de hombres y mujeres a ocupar diferentes tipos de empleo y sectores laborales. Por ejemplo, en 2022, en América Latina y el Caribe, las mujeres tuvieron mayor participación en los sectores de comercio, transporte y alojamiento, y menor en la agricultura; sin embargo, en el sector de servicios de cuidado se observó la mayor brecha respecto a los hombres.<sup>23</sup> Para contrarrestar este fenómeno, se requieren políticas que promuevan la diversificación de opciones laborales, eliminen los estereotipos de género en la elección de carreras y profesiones, fomenten la participación de las mujeres en áreas tradicionalmente masculinizadas y generen oportunidades de desarrollo equitativas.

Conocer la proporción de mujeres en cargos directivos permite observar el porcentaje de decisiones estratégicas tomadas por mujeres en las empresas, las cuales inciden directamente en la retención de capital humano, la innovación, el desempeño en equipo, la reputación, la responsabilidad social y el desempeño financiero de una organización.<sup>24</sup> Esta estadística también evidencia la brecha de

---

<sup>21</sup> ONU Mujeres, Todo lo que necesita saber para impulsar la igualdad salarial, <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/9/explainer-everything-you-need-to-know-about-equal-pay> (consultada el 12 de julio de 2024).

<sup>22</sup> ONU Mujeres, Todo lo que necesita saber.

<sup>23</sup> Jürgen Weller, Tendencias mundiales, pandemia de COVID-19 y desafíos de la inclusión laboral en América Latina y el Caribe (Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022), 45.

<sup>24</sup> Catalyst, Quick Take: “Why Diversity and Inclusion Matter”, <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> (consultado el 12 de julio de 2024).

género en el acceso a posiciones estratégicas, atribuida al denominado “techo de cristal”, es decir, las barreras que enfrentan las mujeres al intentar ascender en sus carreras.<sup>25</sup> Para abordar este problema, es imprescindible transformar la perspectiva de las evaluaciones de desempeño realizadas por hombres, superar los prejuicios sociales asociados a los roles de género y cambiar la cultura masculinizada predominante en el ámbito laboral.

Asimismo, el indicador del promedio de horas dedicadas a tareas remuneradas y no remuneradas reconoce que las mujeres destinan más tiempo a trabajos no remunerados —principalmente de cuidado a personas enfermas, mayores y niños—, los cuales realizan sin compensación económica y adicionalmente a su trabajo remunerado, lo que las coloca en desventaja en términos de rendimiento y productividad.<sup>26</sup> En América Latina, las mujeres dedican tres veces más tiempo que los hombres al trabajo doméstico y de cuidados, equivalente a entre 22.1 y 42.8 horas adicionales por semana.<sup>27</sup>

### **3.2 Indicadores con perspectiva de género relacionados con la competitividad en las organizaciones**

Los indicadores de género mencionados anteriormente reflejan, de manera general, la situación de las mujeres en el mercado laboral, la cual incide en la economía de la región y sirve como referente para que los Estados implementen políticas públicas que mejoren la calidad de vida de las mujeres. Sin embargo, su participación en el mercado laboral también repercute en la competitividad de las organizaciones al generar beneficios como la retención de talento, la innovación, el desempeño laboral, la reputación, la responsabilidad social, la conciliación entre vida laboral y familiar, el acceso a desarrollo y capacitación, así como las promociones internas y ascensos.<sup>28</sup>

Por ello, para las organizaciones resulta fundamental medir y comparar el impacto de implementar políticas de equidad de género. Por ejemplo, políticas que promueven la conciliación laboral —como horarios flexibles, permisos de maternidad y paternidad, licencias familiares y programas de cuidado infantil—

---

<sup>25</sup> Antonella Basile, Techo de cristal: ¿por qué es importante quebrarlo?, Vismaway, <https://hr.vismalatam.com/articulos/techo-de-cristal/> (consultada el 15 de julio de 2024).

<sup>26</sup> ONU, Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, Proporción del tiempo dedicado al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, desglosado por sexo, indicador ODS 5.4.1, <https://oig.cepal.org/es/indicadores/proporcion-tiempo-dedicado-al-trabajo-domestico-cuidado-no-remunerado-desglosado-sexo> (consultada el 20 de julio de 2024).

<sup>27</sup> ONU, Proporción del tiempo dedicado.

<sup>28</sup> Catalyst, Quick Take: “Why Diversity and Inclusion Matter”, <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> (consultada el 12 de julio de 2024).

motivan a las mujeres, fortalecen su sentido de pertenencia y lealtad, y no solo benefician a los empleados, sino que también impactan positivamente en la productividad y el clima laboral de la empresa.<sup>29</sup>

La flexibilidad en los horarios permite a los trabajadores adaptarse a sus responsabilidades familiares sin descuidar sus tareas laborales. Los permisos de maternidad y paternidad ofrecen a los padres el tiempo necesario para cuidar a sus hijos recién nacidos y establecer vínculos afectivos. Las licencias familiares, por su parte, facilitan la atención de situaciones familiares urgentes. Finalmente, los programas de cuidado infantil proporcionados por las organizaciones aseguran que los hijos de los empleados estén bien atendidos durante la jornada laboral.

En cuanto a la innovación en productos y servicios ideados por mujeres, es imprescindible medir la proporción en que estos incrementan las ventas y la satisfacción del cliente, ya que tales resultados favorecen el rendimiento organizacional.<sup>30</sup> Respecto a la participación de mujeres en puestos directivos, resulta esencial evaluar su impacto en la toma de decisiones, la reputación de la empresa, la lealtad de los clientes y la confianza de los proveedores, factores que inciden directamente en el éxito de la organización.<sup>31</sup>

Otro indicador relevante mide el compromiso de la organización con prácticas de contratación, promoción y ascenso sin distinción de género, lo que contribuye a fomentar una cultura organizacional inclusiva y equitativa, libre de barreras o prácticas discriminatorias que impidan a mujeres y hombres acceder a cargos de mayor responsabilidad y mejores beneficios.<sup>32</sup> De igual forma, es crucial analizar la relación entre políticas de acceso igualitario a oportunidades de desarrollo y capacitación —como becas y programas de desarrollo profesional— y su impacto en la productividad, al generar un ambiente laboral equitativo.<sup>33</sup>

Por otro lado, se destaca la necesidad de medir la relación entre la capacitación en temas de igualdad de género y diversidad ofrecida a empleados de todos los niveles jerárquicos y la mejora de una cultura organizacional inclusiva y

---

<sup>29</sup> ONU, Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, Proporción del tiempo dedicado al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, desglosado por sexo, indicador ODS 5.4.1, <https://oig.cepal.org/es/indicadores/proporcion-tiempo-dedicado-al-trabajo-domestico-cuidado-no-remunerado-desglosado-sexo> (consultada el 20 de julio de 2024).

<sup>30</sup> Jesús Alberto Valenzuela Meza et al., “Factores de competitividad para las empresas propiedad de mujeres en México”, *Jóvenes en la Ciencia* 21 (agosto 2023): 1, <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/4114> (consultado el 10 de julio de 2024).

<sup>31</sup> Catalyst, Quick Take: “Why Diversity and Inclusion Matter”.

<sup>32</sup> Linda Teresa Orcasita Pineda et al., “Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina”, *Cuadernos de Administración* 35 (2022): 5.

<sup>33</sup> Victoria Judith Chuco Aguilar, “Hacia un futuro de oportunidades igualitarias: mentoría y redes de apoyo para el empoderamiento de las mujeres en el ámbito organizacional”, *Newman Business Review* 9, no. 2 (2023): 105.

respetuosa.<sup>34</sup> Todo lo que es medible puede controlarse y mejorarse, por lo que los indicadores de género son indispensables para el progreso tanto de las organizaciones como de su entorno.

#### **4. Barreras que limitan la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las empresas**

A pesar de los esfuerzos por integrar la equidad de género en las empresas, persisten diversos factores que la restringen, entre ellos los estereotipos de género arraigados en la sociedad. Estos generan la percepción de que ciertos roles y tareas son más adecuados para hombres o mujeres, limitando las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional de estas últimas.<sup>35</sup>

Por ejemplo, se espera que las mujeres asuman principalmente la responsabilidad del cuidado del hogar y la crianza de los hijos, lo que puede dificultar o incluso imposibilitar conciliar estas tareas con una participación plena y exitosa en la fuerza laboral. En América Latina, las mujeres dedican, en promedio, tres veces más tiempo que los hombres a estas actividades.<sup>36</sup> Además, se asocia a los hombres exclusivamente con características de liderazgo y competencia, mientras que a las mujeres se les atribuyen únicamente cualidades como sensibilidad y colaboración. Estos estereotipos, obsoletos y perjudiciales, influyen significativamente en la elección de carreras por parte de las mujeres, así como en la asignación de roles y oportunidades dentro de las empresas —incluyendo ascensos, posiciones directivas y empleos en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas—, afectando desde la contratación hasta la evaluación del desempeño.

Asimismo, la realización de labores domésticas y de cuidado provoca la subutilización laboral de las mujeres, configurándose como otra barrera para su integración en el entorno laboral. Al no poder cumplir horarios de tiempo completo, se les asignan puestos de menor responsabilidad, lo que implícitamente les impide alcanzar posiciones de liderazgo.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Poder Mujer, *Igualdad de género. El camino hacia la igualdad: la evolución de las mujeres en el ámbito laboral*, <https://podermujer.club/como-ha-sido-la-evolucion-de-las-mujeres-en-el-ambito-laboral/> (consultado el 25 de julio de 2024).

<sup>35</sup> Paola Sánchez Cañar, Patricia Uriguen Aguirre y Flor Vega Jaramillo, “Discriminación y desigualdad salarial: exploración de brechas por género en Ecuador”, *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)* 8, no. 1 (2021): 50.

<sup>36</sup> ONU, Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, Proporción del tiempo dedicado al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, desglosado por sexo, indicador ODS 5.4.1, <https://oig.cepal.org/es/indicadores/proporcion-tiempo-dedicado-al-trabajo-domestico-cuidado-no-re-munerado-desglosado-sexo> (consultada el 20 de julio de 2024).

<sup>37</sup> Gúezmes, Ana; Scuro, Lucía; Bidegain, Nicole. *Igualdad de género y autonomía de las mujeres en el pensamiento de la CEPAL. El Trimestre Económico*, 2022.

Otra barrera significativa es la inequidad salarial, ya que las mujeres suelen recibir remuneraciones inferiores a pesar de realizar las mismas tareas y contar con igual nivel de cualificación. Estas remuneraciones abarcan salario, antigüedad, ayudas, gratificaciones y horas extraordinarias, entre otros. Esta disparidad se debe a factores como la segregación ocupacional —donde las mujeres predominan en sectores de baja remuneración— y la discriminación salarial directa, en la cual reciben salarios menores pese a tener las mismas habilidades y cualificaciones que sus colegas masculinos.<sup>38</sup> La brecha salarial no solo representa una injusticia para las mujeres y sus familias, sino también un obstáculo para la competitividad empresarial y el desarrollo económico regional al desalentar su participación y empoderamiento económico. Resulta fundamental implementar políticas y regulaciones que promuevan la igualdad salarial y eliminen prácticas discriminatorias en los lugares de trabajo.

A esto se suma la violencia ejercida contra las mujeres en el ámbito laboral, complicando aún más el escenario. Según la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2021, esta violencia es perpetrada por personas con vínculo laboral con la víctima, independientemente de su relación jerárquica, y consiste en actos u omisiones que, en abuso de poder, dañan la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, impidiendo su desarrollo.<sup>39</sup> La discriminación, el acoso y el hostigamiento sexual generan un ambiente hostil e inadecuado para el desarrollo profesional de las mujeres, manifestándose de diversas formas y permeando todos los aspectos de su vida laboral. La negación sistemática de oportunidades de empleo o ascenso es una de las expresiones más comunes de discriminación, estancándolas en puestos de menor jerarquía y obstaculizando su crecimiento.

Además, factores como el estado civil, el número de hijos, el embarazo o el cuidado de familiares suelen convertirse en obstáculos para la contratación o promoción de las mujeres. Paralelamente, el acoso laboral, especialmente el acoso sexual, sigue siendo una realidad que afecta a muchas mujeres en sus lugares de trabajo. Este puede incluir comentarios ofensivos, avances no deseados o agresiones físicas, creando un entorno hostil que impacta negativamente su bienestar emocional y profesional.<sup>40</sup> El temor a represalias y la falta de apoyo institucional dificultan denunciar y enfrentar estos comportamientos.

Finalmente, la subutilización laboral es otra barrera que afecta significativamente a

---

<sup>38</sup> ONU Mujeres, Todo lo que necesita saber para impulsar la igualdad salarial, <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/9/explainer-everything-you-need-to-know-about-equal-pay> (consultada el 12 de julio de 2024).

<sup>39</sup> CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y ONU Mujeres, La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda Regional de Género en América Latina y el Caribe. Indicadores de género a 2023 (Santiago de Chile: CEPAL, 2024), 48.

<sup>40</sup> Ticiane Lima dos Santos y Paula D'Onofrio, “¡¡¡ Trayectorias de coraje!!! Mujeres en liderazgo a la luz de la teoría del techo de cristal”, Boletín De Coyuntura (BOCA) 16, no. 48 (2023): 400.

las mujeres. A pesar de contar con altos niveles de educación y habilidades, muchas se encuentran desempleadas o en empleos precarios con salarios bajos. La tasa de participación laboral femenina sigue siendo inferior a la de los hombres, evidenciando una subutilización de su potencial económico en la región.<sup>41</sup> Esta subutilización también se manifiesta en la falta de acceso a oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y representación en puestos de liderazgo en diversas industrias. Estas barreras y desigualdades limitan la capacidad de las mujeres para desempeñarse plenamente en el ámbito económico y obstaculizan su empoderamiento y autonomía.

Sin duda, estas barreras representan desafíos importantes que deben identificarse y medirse para implementar políticas y estrategias de igualdad de género que garanticen el desarrollo tanto de las mujeres como de las organizaciones.

## **5. Políticas y estrategias para promover la igualdad de género en las organizaciones**

Una vez identificadas algunas barreras que obstaculizan la igualdad de género en las organizaciones, resulta crucial crear oportunidades laborales inclusivas y dignas para las mujeres, así como eliminar los obstáculos y discriminaciones presentes en el entorno empresarial. Igualmente, es fundamental fomentar su avance en todos los sectores de la economía, garantizando su acceso a cargos de responsabilidad y liderazgo.<sup>42</sup>

La planeación organizacional para alcanzar objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo debe considerar ineludible la inclusión de políticas y estrategias de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Esto permite obtener una ventaja competitiva en el mercado mediante mejoras en la reputación, el ambiente laboral, la retención del talento y la innovación, con repercusiones positivas en el éxito financiero.<sup>43</sup> Además, al implementar estas acciones, se contribuye a mejorar la calidad de vida de las mujeres y su entorno.

### **5.1. Políticas y estrategias de igualdad de género en la toma de decisiones**

---

<sup>41</sup> Jürgen Weller, Tendencias mundiales, pandemia de COVID-19 y desafíos de la inclusión laboral en América Latina y el Caribe (Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022), 50.

<sup>42</sup> Díaz Muñoz, Anyela Gabriela; Miranda Delgado, Rafael Gustavo. *Desarrollo y empleo femenino en América Latina: un análisis político. Disjuntiva. Crítica de les Ciències*, 2023.

<sup>43</sup> Catalyst, Quick Take: "Why Diversity and Inclusion Matter", <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> (consultada el 12 de julio de 2024).

La implementación de medidas de igualdad de género en la toma de decisiones es esencial para garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres en los procesos de dirección y liderazgo dentro de las empresas. Esto requiere establecer políticas que promuevan activamente la contratación de mujeres y su ascenso a puestos directivos, eliminando de raíz las barreras y prejuicios que han restringido su acceso a dichas posiciones.<sup>44</sup> Asimismo, es clave implementar programas de capacitación y mentoría diseñados específicamente para desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo en las mujeres, proporcionándoles las herramientas necesarias para asumir mayores responsabilidades en el ámbito empresarial.<sup>45</sup>

Además, es fundamental fomentar una cultura organizacional inclusiva y diversa mediante programas de formación y sensibilización en igualdad de género. En este sentido, se deben reforzar y ampliar las políticas de conciliación entre vida laboral y familiar, garantizar la equidad salarial y proteger los derechos de las mujeres en el entorno laboral.<sup>46</sup> De esta manera, se construirán empresas más justas y equitativas, donde el talento y las capacidades de todas las personas, independientemente de su género, sean plenamente respetados y valorados, contribuyendo al desarrollo sostenible y al progreso de la sociedad en su conjunto.

## **5.2. Políticas y estrategias para la promoción de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal**

Promover un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal es fundamental para asegurar que hombres y mujeres cumplan con sus responsabilidades laborales y familiares de manera justa y equitativa. Las empresas pueden implementar diversas estrategias para fomentar este equilibrio, como ofrecer horarios flexibles, permitir el trabajo remoto, otorgar licencias parentales para el cuidado de los hijos y facilitar programas de cuidado infantil.<sup>47</sup> Estas medidas permiten a los empleados conciliar eficazmente sus roles en los ámbitos profesional y personal, lo que resulta esencial para su bienestar y

<sup>44</sup> Ticiane Lima dos Santos y Paula D’Onofrio, “¡¡¡ Trayectorias de coraje!!! Mujeres en liderazgo a la luz de la teoría del techo de cristal”, Boletín De Coyuntura (BOCA) 16, no. 48 (2023): 405.

<sup>45</sup> Kocelj Ramírez, Diana Lucía; Serna Valencia, Evelyn; Castillo Montenegro, Gabriel Esteban. *El liderazgo empresarial, centrado en la empresa Expert Colombia SA: Informe Final*. Bogotá: Universidad EAN, 2024. <https://repository.universidadean.edu.com> (consultado el 12 de agosto de 2024).

<sup>46</sup> ONU Mujeres, Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2011/Principios%20de%20empoderamiento/7principiosEmpoderamiento%20pdf> (consultado el 9 de julio de 2024).

<sup>47</sup> ONU, Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, Proporción del tiempo dedicado al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, desglosado por sexo, indicador ODS 5.4.1, <https://oig.cepal.org/es/indicadores/proporcion-tiempo-dedicado-al-trabajo-domestico-cuidado-no-remunerado-desglosado-sexo> (consultada el 20 de julio de 2024).

rendimiento laboral.

Además, fomentar una cultura organizacional que valore y respete la importancia de la vida familiar y personal contribuye a reducir el estrés laboral, mejorar la salud y el equilibrio emocional de los trabajadores, y fortalecer su motivación, lealtad y sentido de pertenencia a la organización.<sup>48</sup> Esto, a su vez, impacta favorablemente en la competitividad de la empresa en el mercado.

### **5.3. Programas de formación y sensibilización en igualdad de género**

Los programas de formación y sensibilización en igualdad de género buscan concienciar a empleados y empleadas sobre la relevancia de la igualdad de género en el ámbito laboral, así como promover conocimientos y habilidades para enfrentar y eliminar las desigualdades de género. Estos programas pueden incluir talleres, capacitaciones, charlas y campañas de comunicación que aborden temas como la igualdad salarial, la promoción de la diversidad y el liderazgo femenino.<sup>49</sup> Es crucial evaluar el impacto de estas iniciativas y realizar ajustes constantes para garantizar su efectividad en la promoción de la igualdad de género en las empresas.

Asimismo, estos programas pueden extenderse a otros sectores de la sociedad —como las familias de los empleados, proveedores y clientes— para impulsar un cambio cultural más amplio.<sup>50</sup> Involucrar a los hombres en estas iniciativas es igualmente fundamental, ya que la igualdad de género es una responsabilidad compartida. Para ello, se pueden implementar estrategias como la creación de espacios de diálogo y reflexión sobre estereotipos de género y roles tradicionales, fomentando su participación activa en la promoción de la igualdad.<sup>51</sup>

La efectividad de estos programas depende de la participación de todos los miembros de la sociedad y de su adaptación constante a las necesidades cambiantes. La creación y difusión de materiales educativos y de sensibilización —como folletos, carteles, videos y recursos en línea— constituye una estrategia

---

<sup>48</sup> Enrique Rodríguez, “La ‘soberanía sobre el tiempo’: unilateralidad e imposición en la distribución del tiempo de trabajo frente a conciliación corresponsable”, Cuadernos de Relaciones Laborales 40 (2022): 45.

<sup>49</sup> Poder Mujer, Igualdad de género. El camino hacia la igualdad: la evolución de las mujeres en el ámbito laboral, <https://podermujer.club/como-ha-sido-la-evolucion-de-las-mujeres-en-el-ambito-laboral/> (consultado el 25 de julio de 2024).

<sup>50</sup> Linda Teresa Orcasita Pineda et al., “Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina”, Cuadernos de Administración 35 (2022): 10.

<sup>51</sup> Victoria Judith Chuco Aguilar, “Hacia un futuro de oportunidades igualitarias: mentoría y redes de apoyo para el empoderamiento de las mujeres en el ámbito organizacional”, Newman Business Review 9, no. 2 (2023): 115.



efectiva para llegar a un público más amplio y generar conciencia sobre la importancia de la igualdad de género.<sup>52</sup> Además, organizar eventos y conferencias temáticas permite compartir experiencias, intercambiar ideas y aprender colectivamente sobre este tema.

#### **5.4. Políticas de igualdad salarial**

La implementación de políticas de igualdad salarial es fundamental para promover la equidad de género y garantizar que hombres y mujeres reciban una remuneración justa por trabajos de igual valor. A pesar de los avances en legislación y normativas laborales, persiste una pronunciada brecha salarial de género.<sup>53</sup> Por ello, es necesario establecer mecanismos de transparencia en la fijación de salarios y promover la evaluación objetiva de los puestos de trabajo para abordar esta desigualdad.

Además, se deben implementar políticas efectivas que incentiven a las empresas a corregir las desigualdades salariales existentes. Una medida podría ser la adopción de sistemas de remuneración basados en resultados y desempeño, independientemente del género, asegurando que la igualdad salarial sea el criterio principal en la contratación y los ascensos.<sup>54</sup> Otra estrategia importante consiste en fomentar programas de capacitación y desarrollo profesional para las mujeres, con el objetivo de cerrar la brecha de habilidades y empoderarlas en el mercado laboral.<sup>55</sup> Asimismo, se podrían implementar incentivos fiscales para las empresas que demuestren un compromiso real con la igualdad salarial mediante políticas internas que la respalden. Estas acciones no solo contribuirán a la equidad de género, sino que también impulsarán el crecimiento económico y social de la región.

#### **5.5. Promoción de la diversidad en la contratación**

La promoción de la diversidad en la contratación es esencial para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Las empresas deben

---

<sup>52</sup> Hernández Lemus, Sulma Maritza. *Liderazgo y empoderamiento de la mujer para el desarrollo económico y social en el departamento de Jalapa*. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente* 9, no. 1 (2022): 35-50.

<sup>53</sup> ONU Mujeres, Todo lo que necesita saber para impulsar la igualdad salarial, <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/9/explainer-everything-you-need-to-know-about-equal-pay> (consultada el 12 de julio de 2024).

<sup>54</sup> Paola Sánchez Cañar, Patricia Uriguen Aguirre y Flor Vega Jaramillo, “Discriminación y desigualdad salarial: exploración de brechas por género en Ecuador”, *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)* 8, no. 1 (2021): 52.

<sup>55</sup> Victoria Judith Chuco Aguilar, “Hacia un futuro de oportunidades igualitarias: mentoría y redes de apoyo para el empoderamiento de las mujeres en el ámbito organizacional”, *Newman Business Review* 9, no. 2 (2023): 110.

adoptar políticas inclusivas que fomenten la incorporación de mujeres en puestos de liderazgo y responsabilidad, así como en sectores tradicionalmente dominados por hombres.<sup>56</sup> Además, es clave implementar programas de formación y capacitación para asegurar que las mujeres cuenten con las habilidades necesarias para acceder a estas oportunidades laborales. También se deben establecer sistemas de seguimiento y evaluación que monitoreen el progreso y garanticen el cumplimiento de los objetivos de inclusión de género en la contratación.<sup>57</sup>

La diversidad en la contratación representa una oportunidad única para enriquecer los equipos de trabajo y fomentar la innovación. Por ello, las empresas deben redoblar esfuerzos en promover políticas inclusivas que faciliten la incorporación de mujeres en roles de liderazgo y responsabilidad, desafiando las normas tradicionales de la industria y abriendo caminos hacia un mayor equilibrio de género.<sup>58</sup>

Estos sistemas de seguimiento y evaluación deben ser transparentes y objetivos, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos, identificando posibles brechas o áreas de mejora y facilitando la implementación de estrategias correctivas. La promoción de la diversidad en la contratación constituye un pilar fundamental para construir una sociedad más justa y equitativa. Las empresas tienen la responsabilidad de liderar este cambio, adoptando políticas inclusivas y garantizando las oportunidades necesarias para que todas las mujeres alcancen su máximo potencial en el ámbito laboral.

## **5.6 Programas de mentoría y liderazgo femenino**

Los programas de mentoría y liderazgo femenino han emergido como herramientas clave en la búsqueda de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Estos programas ofrecen oportunidades para que las mujeres accedan a mentores y líderes experimentados que les proporcionen orientación, asesoramiento y apoyo en su desarrollo profesional y personal.<sup>59</sup> A través de la mentoría, las mujeres reciben consejos prácticos y estratégicos, retroalimentación constructiva y la posibilidad de ampliar y fortalecer sus redes de contactos en el ámbito laboral. Además, los programas de liderazgo femenino brindan

---

<sup>56</sup> Linda Teresa Orcasita Pineda et al., “Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina”, Cuadernos de Administración 35 (2022): 8.

<sup>57</sup> Catalyst, Quick Take: “Why Diversity and Inclusion Matter”, <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> (consultada el 12 de julio de 2024).

<sup>58</sup> Ticiane Lima dos Santos y Paula D’Onofrio, “¡¡¡Trayectorias de coraje!!! Mujeres en liderazgo a la luz de la teoría del techo de cristal”, Boletín De Coyuntura (BOCA) 16, no. 48 (2023): 410.

<sup>59</sup> Hernández Lemus, Sulma Maritza. *Liderazgo y empoderamiento de la mujer para el desarrollo económico y social en el departamento de Jalapa*. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente* 9, no. 1 (2022): 35-50.

capacitación y desarrollo en habilidades esenciales para asumir roles de liderazgo dentro de las organizaciones.

Estos programas se centran en temas fundamentales para el éxito en el entorno laboral actual, como el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, la toma de decisiones estratégicas e informadas, la gestión óptima del tiempo, la resolución eficiente de conflictos y la construcción de una marca personal sólida.<sup>60</sup> Con las herramientas y el apoyo que ofrecen, las mujeres están mejor preparadas para acceder a puestos de liderazgo de alto nivel, fortaleciendo sus carreras y contribuyendo significativamente a la competitividad y el éxito de las organizaciones en América Latina.<sup>61</sup> Las mujeres líderes aportan una perspectiva única y valiosa a la toma de decisiones empresariales, promoviendo la diversidad y la innovación en todos los niveles organizacionales.

La implementación de normas y buenas prácticas empresariales de igualdad de género busca reducir impactos sociales, laborales y económicos negativos. Por ejemplo, al disminuir la brecha salarial entre hombres y mujeres, se fomenta una mayor equidad en el acceso a recursos económicos y una mayor autonomía financiera para las mujeres.<sup>62</sup> Asimismo, reducir la discriminación y el acoso laboral permite crear ambientes de trabajo más inclusivos y seguros.<sup>63</sup> En términos sociales, estas normas promueven la igualdad de oportunidades, incrementando la participación de las mujeres en el trabajo y la vida pública, lo que tiene repercusiones positivas en su calidad de vida y la de sus familias.

## Conclusión

La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son temas prioritarios en la agenda internacional, por lo que su implementación y medición mediante indicadores con perspectiva de género resultan fundamentales para comprender la situación de las mujeres en los diversos ámbitos en los que se desenvuelven.<sup>64</sup> Esto permite a las naciones diseñar y ejecutar políticas públicas asertivas y pertinentes que garanticen el pleno goce de los derechos humanos de todas,

---

<sup>60</sup> Ticiane Lima dos Santos y Paula D'Onofrio, "¡¡¡ Trayectorias de coraje!!! Mujeres en liderazgo a la luz de la teoría del techo de cristal", Boletín De Coyuntura (BOCA) 16, no. 48 (2023): 405.

<sup>61</sup> Catalyst, Quick Take: "Why Diversity and Inclusion Matter", <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> (consultada el 12 de julio de 2024).

<sup>62</sup> ONU Mujeres, Todo lo que necesita saber para impulsar la igualdad salarial, <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/9/explainer-everything-you-need-to-know-about-equal-pay> (consultada el 12 de julio de 2024).

<sup>63</sup> Linda Teresa Orcasita Pineda et al., "Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina", Cuadernos de Administración 35 (2022): 10.

<sup>64</sup> ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible, <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2011/Principios%20de%20empoderamiento/7principiosEmpoderamiento%20pdf> (consultado el 9 de julio de 2024).

impactando positivamente su calidad de vida y la de su entorno familiar, social, laboral y económico.

En el ámbito laboral, la adopción de políticas y estrategias de igualdad de género y empoderamiento femenino genera resultados positivos, como el fortalecimiento del capital humano al ofrecer igualdad de oportunidades para el desarrollo y la promoción de mujeres profesionales.<sup>65</sup> Esto resulta en empleadas más capacitadas y motivadas, creando un entorno laboral favorable, incrementando la retención y atracción de talento, y promoviendo un crecimiento económico más sostenible a largo plazo. Además, fomenta la diversidad de perspectivas en la toma de decisiones, lo que puede impulsar la innovación y la competitividad en un mercado global cada vez más diverso.<sup>66</sup>

Al implementar estas políticas, las empresas no solo abogan por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, sino que también promueven un ambiente laboral inclusivo y equitativo. Esto contribuye a reducir las brechas salariales y de participación laboral entre géneros, asegurando una distribución más justa de recursos y oportunidades.<sup>67</sup> Asimismo, la inclusión proactiva de mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones enriquece la diversidad y representatividad, desencadenando un efecto positivo en la región al fortalecer el desarrollo sostenible y un crecimiento equilibrado.<sup>68</sup>

Para evaluar el impacto de estas iniciativas, es imperativo medir, evaluar y monitorear el avance de la igualdad de género en las organizaciones, la economía y el entorno en general. Esto se logra mediante indicadores con perspectiva de género, que permiten registrar progresos, ajustar y controlar acciones, y garantizar el pleno goce de los derechos de las mujeres, la mejora de su calidad de vida, la promoción de la justicia e inclusión, y los beneficios para la competitividad organizacional.<sup>69</sup>

Es importante destacar que, al impulsar indicadores empresariales de igualdad de

---

<sup>65</sup> Victoria Judith Chuco Aguilar, “Hacia un futuro de oportunidades igualitarias: mentoría y redes de apoyo para el empoderamiento de las mujeres en el ámbito organizacional”, *Newman Business Review* 9, no. 2 (2023): 115.

<sup>66</sup> Catalyst, Quick Take: “Why Diversity and Inclusion Matter”, <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> (consultada el 12 de julio de 2024).

<sup>67</sup> ONU Mujeres, *Todo lo que necesita saber para impulsar la igualdad salarial*, <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/9/explainer-everything-you-need-to-know-about-equal-pay> (consultada el 12 de julio de 2024).

<sup>68</sup> César Álvarez, Mauro Pucheta y Camila Bertranou, “La dimensión social de la transición justa en las experiencias europeas: retos y buenas prácticas para Chile y América Latina. Un estudio comparado”, *Documentos de Proyectos* (Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2023)

<sup>69</sup> CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y ONU Mujeres, *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda Regional de Género en América Latina y el Caribe. Indicadores de género a 2023* (Santiago de Chile: CEPAL, 2024), 14.

género, las empresas establecen un precedente significativo y construyen un futuro más equitativo y próspero para las generaciones futuras. Sin embargo, también es crucial promover la educación y sensibilización sobre la igualdad de género en todos los niveles de la sociedad, así como implementar medidas contundentes para combatir la discriminación y el acoso laboral.<sup>70</sup> Este debe ser un esfuerzo conjunto de empleadores, líderes empresariales, sindicatos y gobiernos para crear y mantener un entorno laboral seguro, inclusivo y respetuoso tanto para las trabajadoras actuales como para las futuras generaciones de mujeres que deseen integrarse al ámbito laboral.

En última instancia, solo mediante un compromiso colectivo y una colaboración continua se puede garantizar un progreso real y sostenible hacia una igualdad de género completa y duradera en la región.

## Bibliografía

Álvarez, César, Mauro Pucheta y Camila Bertranou. “La dimensión social de la transición justa en las experiencias europeas: retos y buenas prácticas para Chile y América Latina. Un estudio comparado.” *Documentos de Proyectos*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2023.

Basile, Antonella. *Techo de cristal: ¿por qué es importante quebrarlo?* Vismaway. <https://hr.vismalatam.com/articulos/techo-de-cristal/> (consultada el 15 de julio de 2024).

Catalyst. *Quick Take: “Why Diversity and Inclusion Matter”*. <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> (consultado el 12 de julio de 2024).

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y ONU Mujeres. *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda Regional de Género en América Latina y el Caribe. Indicadores de género a 2023*. Santiago de Chile: CEPAL, 2024.

Chuco Aguilar, Victoria Judith. “Hacia un futuro de oportunidades igualitarias: mentoría y redes de apoyo para el empoderamiento de las mujeres en el ámbito organizacional.” *Newman Business Review* 9, no. 2 (2023): 100-128.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). *Manual para el diseño y construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas en México*.

---

<sup>70</sup> Linda Teresa Orcasita Pineda et al., “Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina”, *Cuadernos de Administración* 35 (2022): 12.

[https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)  
(consultado el 12 de julio de 2024).

Díaz Muñoz, Anyela Gabriela y Rafael Gustavo Miranda Delgado. "Desarrollo y empleo femenino en América Latina: un análisis político." *Disjuntiva. Crítica de les Ciències* (2023).

Ferraz, Joao Carlos, David Kupfer y Lía Hagenauer. "El desafío competitivo para la industria brasileña." *Revista de la CEPAL*, no. 56 (1996): 145-173.

Güezmes, Ana, Lucía Scuro y Nicole Bidegain. "Igualdad de género y autonomía de las mujeres en el pensamiento de la CEPAL." *El Trimestre Económico* (2022).

Guzmán Acuña, Josefina. "Los indicadores de género. La ruta hacia la igualdad." *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM XXVII*, no. 2 (2017): 133-147. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65456039007> (recuperado el 12 de julio de 2024).

Hernández Lemus, Sulma Maritza. "Liderazgo y empoderamiento de la mujer para el desarrollo económico y social en el departamento de Jalapa." *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente* 9, no. 1 (2022): 35-50.

Hernández Sampieri, Roberto y Christian Paulina Mendoza Torres. *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill, 2008.

Kocelj Ramírez, Diana Lucía, Evelyn Serna Valencia y Gabriel Esteban Castillo Montenegro. "El liderazgo empresarial, centrado en la empresa Expert Colombia SA: Informe Final." Bogotá: Universidad EAN, 2024. <https://repository.universidadean.edu.com> (consultado el 12 de agosto de 2024).

LGAMVLV. *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2007*. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

LGIMH. *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2006*. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

Medeiros, Víctor, Lucas Goncalvez Godoi y Evandro Camargos Teixeira. "La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo." *Revista de la CEPAL*, no. 129 (2019): 7-27.

ONU. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documents/Publicaciones/2011/Principios%20de%20empoderamiento/7principiosEmpoderamiento%20pdf> (consultado el 9 de julio de 2024).

ONU, Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. *Proporción del tiempo dedicado al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, desglosado por sexo, indicador ODS 5.4.1*.

<https://oig.cepal.org/es/indicadores/proporcion-tiempo-dedicado-al-trabajo-domestico-cuidado-no-remunerado-desglosado-sexo> (consultada el 20 de julio de 2024).

ONU Mujeres. *La igualdad de género*.

<https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documents/Publicaciones/2015/01/foll%20igualdadG%208pp%20web%20ok2.pdf> (consultada el 8 de julio de 2024).

ONU Mujeres. *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres*.

<https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documents/Publicaciones/2011/Principios%20de%20empoderamiento/7principiosEmpoderamiento%20pdf> (consultado el 9 de julio de 2024).

ONU Mujeres. *Todo lo que necesita saber para impulsar la igualdad salarial*.

<https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/9/explainer-everything-you-need-to-know-about-equal-pay> (consultada el 12 de julio de 2024).

Orcasita Pineda, Linda Teresa, Ana Milena Yoshioka, Adriana María Alonso, Lidia Inés Heller, Solange Grandjean, Mariana Paludi y Valentina Gómez Sejnauí. “Avances en las prácticas de igualdad de género en organizaciones de América Latina.” *Cuadernos de Administración* 35 (2022): 1-17.

Poder Mujer. *Igualdad de género. El camino hacia la igualdad: la evolución de las mujeres en el ámbito laboral*.

<https://podermujer.club/como-ha-sido-la-evolucion-de-las-mujeres-en-el-ambito-laboral/> (consultado el 25 de julio de 2024).

Rodríguez, Enrique. “La ‘soberanía sobre el tiempo’: unilateralidad e imposición en la distribución del tiempo de trabajo frente a conciliación corresponsable.” *Cuadernos de Relaciones Laborales* 40 (2022): 37-55.

Sánchez Cañar, Paola, Patricia Uriguen Aguirre y Flor Vega Jaramillo. “Discriminación y desigualdad salarial: exploración de brechas por género en Ecuador.” *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)* 8, no. 1 (2021): 48-55.

Santos, Ticiane Lima dos y Paula D’Onofrio. “¡¡¡ Trayectorias de coraje!!! Mujeres en liderazgo a la luz de la teoría del techo de cristal.” *Boletín De Coyuntura (BOCA)* 16, no. 48 (2023): 394-419.

UNICEF Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. *Igualdad de género*.

<https://www.unicef.org/lac/igualdad-de-genero> (consultada el 8 de julio de 2024).

Valenzuela Meza, Jesús Alberto, Laura Mireya Rodríguez Rodríguez, Yessica Paloma Hernández Lozano y Diana del Consuelo Caldera González. “Factores de competitividad para las empresas propiedad de mujeres en México.” *Jóvenes en la Ciencia* 21 (agosto 2023): 1-6.

<https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/4114> (consultado el 10 de julio de 2024).

WEF Foro Económico Mundial. *Este es el estado de la paridad de género 2024 y lo que debe cambiar para cerrar la brecha de género global.*

<https://es.weforum.org/centres/centre-for-the-new-economy-and-society/>

(consultada el 8 de julio de 2024).

Weller, Jürgen. *Tendencias mundiales, pandemia de COVID-19 y desafíos de la inclusión laboral en América Latina y el Caribe.* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022.

**REVISTA  
INCLUSIONES**  
M.R.

**CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.