

Participación laboral de la mujer en la alta dirección Labor participation of women in senior management

Eduardo Vázquez-Domínguez^a, María del Pilar Gómez-Ortiz^b

Abstract:

The development of this work focuses on determining the participation of women in senior management positions in Mexico, for which a documentary analysis was carried out, such is the case of the database of companies listed on the BMV and important specialist publications on the subject.

As part of the analysis, the most important concepts that have to do with the personal and work development of women are established, as well as the percentages that European and Latin American countries are registering on the number of women participating in senior management. From this, it can be highlighted that the enterprising, determined and prepared woman is competing decisively to occupy these positions, despite the high degree of discrimination that she has suffered for a long time.

Likewise, it is feasible to establish that their constant fight against stereotypes and gender equality has made important advances, mainly in European countries such as Norway, which has achieved 47% of the positions in senior management are held by women. In the case of countries like Mexico have managed to have a presence in 18%. Similar percentages can be observed in some countries In Latin America, it is also determined the contribution that women can make as a result of the mere fact of achieving progress in gender equality, can be up to 12 billion dollars to world growth by 2025.

Keywords:

Senior management, discrimination, inclusion, gender equity

Resumen:

El desarrollo del presente trabajo se centra en determinar cuál es la participación de la mujer en los puestos de la alta dirección en México, para lo cual se realizó un análisis documental, tal es el caso de la base de datos de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) e importantes publicaciones especialistas en el tema.

Como parte del análisis se establecen los conceptos más importantes que tienen que ver con el desarrollo personal y laboral de la mujer, así como los porcentajes que países europeos y latinoamericanos están registrando sobre el número de mujeres que participan en la alta dirección, de esto se puede resaltar que la mujer emprendedora, decidida y preparada está compitiendo decididamente por ocupar estos puestos, a pesar del alto grado de discriminación que durante mucho tiempo ha padecido.

Así mismo es factible establecer que su lucha constante contra los estereotipos y la equidad de género ha tenido avances importantes, principalmente en países Europeos como Noruega quien ha logrado que un 47% de los puestos en la alta dirección estén ocupados por mujeres, en el caso de países como México ha conseguido tener presencia en un 18%, similares porcentajes se pueden observar en algunos países de Latinoamérica, así mismo se determina que la aportación que la mujer puede dar como resultado con el solo hecho de lograrse un avance en la equidad de género, puede ser de hasta 12 billones de dólares al crecimiento mundial para el año 2025.

Palabras Clave:

Alta dirección, discriminación, inclusión, equidad de género

Introducción

Por mucho tiempo tanto en México como en muchas partes del mundo dentro de la empresa ha predominado la presencia masculina, por consiguiente, la lucha por los mejores puestos solo se da entre este género, por lo que

surge una pregunta obligada ¿Qué sucede con las mujeres? ¿Acaso no tiene las cualidades como para poder competir por estos lugares?, un sin fin de preguntas resultan fáciles de plantear, lo complicado es dar respuesta a todas ellas, ya que estas no solo trastocan la actividad laboral sino todos y cada uno de los espacios

^a Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0001-9864-0898>, Email: vazqueze@uaeh.edu.mx

^b Autor de correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0001-6446-0901>, Email: mgomezo@uaeh.edu.mx

que hombres y mujeres comparten desde que nacen, en otras palabras, el tejido social esta tan armado de costumbres, creencias y estereotipos que ha limitado y hasta subyugado el desarrollo de las mujeres.

Sin embargo este análisis parte de la premisa que tanto hombres y mujeres son un excelente complemento y que solo deben de prevalecer las capacidades sin importar el género, para esto se coincide con lo señalado por Carlota de Barcino mencionada por González (2004), "El mundo de la empresa es un mundo complejo, y ni el modelo de trabajo masculino ni el femenino puede proporcionar una organización equilibrada sin el complemento del otro, pero no sólo es necesario lograr un equilibrio entre las habilidades masculinas y femeninas en el seno de la organización; también es preciso que ese equilibrio se dé en cada hombre y cada mujer pues, como personas, se enriquecen mutuamente" pág 1.

No se puede negar que en los últimos 30 años la formación cultural y de aceptación de igualdad entre hombres y mujeres cambio en relación de décadas anteriores, se empezó a educar y a construir personas con ideas de igualdad más claras, esto no significa que se han logrado cambios radicales sin embargo, hoy éstas generaciones son quienes están tomando las riendas de muchas empresas y la mujer a pesar de muchos obstáculos está demostrando que puede desarrollarse igual que cualquier hombre.

En un estudio mencionado por González Betancor (2004) y realizado en 1990, señala que se preguntó a 500 hombres y mujeres directivos de empresa, que describieran las características que ellos consideraban debía tener un directivo de éxito. La mayoría habló de competitividad, habilidad para el liderazgo, confianza en sí mismo, objetividad y deseo de adquirir responsabilidades. Además, estas cualidades eran identificadas con directivos masculinos y sólo una de cada tres mujeres directivas. Sin embargo, al plantearles qué características echaban de menos en sus jefes, destacaban la falta de carácter comprensivo, inteligencia, sensibilidad y simpatía con los demás, cualidades que identificaban con directivos femeninos., he aquí una muestra más de ese equilibrio que se logra tener en empresas en donde hombres y mujeres se complementan.

En el siguiente apartado se hablará de la discriminación, de la inclusión, de la equidad de género y finalmente de la alta dirección, para que a partir de ahí se clarifique como con una clara voluntad de cambio, la alta dirección puede estar representada por mujeres, evitando la discriminación.

¿Qué es la discriminación?

Específicamente podemos señalar que discriminar en el empleo consiste en dispensar al trabajador un trato

distinto y menos favorable en función de criterios como: el sexo, el color de piel, la religión, las ideas políticas o el origen social, sin tomar en cuenta los méritos, capacidades, preparación y desarrollo alcanzado para ocupar un nivel superior de trabajo.

Es entendible comprender que la discriminación coarta la libertad de las personas para conseguir la clase de trabajo a la que la persona aspira, al mismo tiempo merma su interés por desarrollar sus aptitudes, cualidades y en otras palabras su verdadero potencial, esto en detrimento de poder ser remunerada en función de estos logros o bien perder la oportunidad de ser promovida profesionalmente.

La discriminación en el trabajo puede ser directa o indirecta. Es directa cuando la normatividad ya sean leyes o determinaciones políticas, excluye o desfavorecen a ciertos trabajadores por cuestiones de sexo, estado civil u opinión política. En cambio, es indirecta cuando por ideologías, costumbres o tabúes reducen o imposibilitan la posibilidad de que determinadas personas puedan acceder a ocupar algunos puestos, salarios, o derechos, evitando como tal la exclusión. Algo equiparable a esta descripción es lo que tratadistas como Fernández (2008) traduce como "techo de cristal", señalando la existencia de límites invisibles para las aspiraciones de la mujer, así como lo que señalan es el "piso engomado", y que refieren a las limitaciones que se autoimpone la propia mujer por privilegiar su rol en la familia o por no animarse a dar el salto, por otro lado un fenómeno mayor en este mismo rubro es lo que en 2007, el Dr. Michelle Ryan y S. Alexander Haslam denominaron "El acantilado de cristal" y que refiere a cuando la mujer supera el "techo de cristal", siendo promovidas a altos niveles pero en las que las condiciones son muy riesgosas, por lo cual tienden a una mayor probabilidad de fracaso. (Ryan & Haslam, 2007)

¿Qué es la Inclusión?

De acuerdo con Unesco 2005 citado por la Universidad de Bio (2014-2019) la inclusión es el camino para acabar con la exclusión que resulta de las actitudes negativas de las personas y de la falta de reconocimiento de la diversidad, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades.

La palabra inclusión proviene del latín *inclusio*, *inclusiōnis* que significa acción de incluir, siendo una de las formas verbales del vocablo *includere*. Hablar de incluir, es hablar tanto a nivel de educación, democracia en derechos humanos, aprendizaje y de oportunidades.

Así mismo se tiene:

“La inclusión refiere, en un sentido más amplio, a la ciudadanía, a los derechos civiles y políticos, con una realidad de sus vidas. También refiere a las oportunidades y a la participación en el espacio público. En una sociedad en la que el trabajo sigue siendo vital para la autoestima y el nivel de vida, el acceso al trabajo en un contexto importante para la oportunidad. La educación también lo es y seguirá siendo, aunque no fuera tan importante para las posibilidades de encontrar empleo”. (Dyson 2001, citado en Guzmán E. & Wa Kay M., 2015, pág. 45).

A partir de lo mencionado, cuando se habla de inclusión laboral, se manifiesta incluir a un determinado grupo de personas, entendiéndose por personas a hombres o mujeres, brindando oportunidades laborales en igualdad. Por ello las y los legisladores, durante el año 2013 impulsaron el establecimiento del día 27 de febrero como “el día nacional para la inclusión laboral”, con el objetivo de reconocer la modernidad de la legislación mexicana en cuanto a las oportunidades laborales, así como los derechos de todos y cada uno de los mexicanos, por tanto es necesario una igualdad, una equidad de género donde hombres y mujeres tengan oportunidad en igualdad de circunstancias

Equidad de género

Para hablar de equidad de género iniciaremos por definir equidad.

De acuerdo a la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (2012):

Equidad es el reconocimiento de la diversidad del/la otro/a para propiciar condiciones de mayor justicia e igualdad de oportunidades, tomando en cuenta la especificidad de cada persona. Significa justicia; es dar a cada cual lo que le pertenece, reconociendo las condiciones o características específicas de cada persona o grupo humano (sexo, género, clase, religión, edad).

De acuerdo a lo anterior hablar de equidad es hablar del reconociendo de una completa diversidad en los individuos, sin que exista alguna razón para la discriminación.

En cuanto a la definición de género se tienen que es un “Conjunto de ideas, representaciones, creencias y atribuciones sociales que cada cultura construye, tomando como base la diferencia sexual” CNMR (2012). En otras palabras, al hablar de género refieren al sexo, hombre o mujer en una determinada cultura construida socialmente.

Ahora bien, definidas ambas palabras se entiende por equidad de género al conjunto de reglas que tratan de evitar la implantación de estereotipos o discriminación; reglas establecidas que permiten la participación tanto de hombres y mujeres en igualdad de circunstancias en un medio social u organizacional; por lo que todos los individuos son libres de desarrollar sus capacidades y de

tomar decisiones sin los prejuicios o limitaciones impuestos por roles tradicionalistas.

Ante esta temática se tiene el respaldo en la ley general para la igualdad entre mujeres y hombres publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 02 de agosto de 2006 y reformada el 14 de junio 2018. De acuerdo a lo siguiente: Artículo 5, fracción IV. Igualdad de Género. Situación en la cual mujeres y hombres acceden con las mismas posibilidades y 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.

Artículo 5, fracción VI. Perspectiva de Género. Concepto que se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género

Ventajas por optar por una equidad de género en el trabajo:

- Posibilidad de escoger entre un abanico más amplio de competencias.
- Excelentes candidatos que prefieran buscar un empleo donde se respete la equidad de género.
- Credibilidad en la selección por su alto grado de claridad, honestidad y documentalmente verificable.
- Mayor competitividad para la empresa por su diversidad de experiencias, actitudes y prioridades.
- Una selección con equidad de género mejora los procesos de formación y de promoción, y
- La empresa cumple con sus obligaciones legales y sociales ante una visión más igualitaria.

Tanto hombres y mujeres son talentos en conjunto y pueden aportar mucho en la alta dirección.

Alta dirección

La alta dirección es aquella que se encuentra conformada por empleados desempeñando puestos de la más alta jerarquía en una organización, como lo son: el presidente, el vicepresidente, gerente general y gerentes de área de diferentes departamentos. Este personal se convierte en un equipo de trabajo que toma el control sobre las decisiones que bien pueden ser en beneficios tanto de empleados, trabajadores, dueños o accionistas o bien todo lo contrario ante una mala decisión. Sin lugar a duda la forma y la manera en que la alta dirección pueda tratar

a los integrantes de la organización, esta influirá en el éxito de la empresa.

- Por otra parte, la principal función de la alta dirección es crear la renta económica, la cual actualmente es algo más que las ganancias obtenidas por el proceso de comercialización. La calidad de la gestión y el valor que tenga la actividad ante la comunidad son elementos que se suman para determinar la renta generada por la organización.
- De igual forma tienen un amplio y total conocimiento sobre el giro de la organización, planifican, organizan dirigen, ejecutan y controlan los resultados esperados.
- Conllevan de la mano el compromiso y la responsabilidad mediante una relación sólida y de confianza con sus subordinados a través de una buena comunicación, motivación, trabajo en equipo etc...; así como de conllevarse en todo momento de su misión, visión, filosofía, políticas, reglas, valores organizacionales para la mejor toma de decisiones.

Por obvias razones la alta dirección conlleva una gran responsabilidad en las empresas, ya que de las buenas o malas decisiones que tome, reflejara el éxito o las pérdidas para la misma. Sin embargo, en conjunto tanto hombres y mujeres pueden conllevar un equilibrio en la toma de decisiones basadas en la razón, pero también en la empatía.

Participación de la mujer en la alta dirección en México

En palabras del Director del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (Cidmad), "la participación de las mujeres en los consejos de administración y en cargos de la alta dirección en las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) apenas alcanza un 7.2 y un 18 por ciento respectivamente" (Gómez, 2020). Así mismo señala que, solo un 3.5 % de las mujeres logra colocarse como consejeras independientes.

Por otro lado menciona que de acuerdo al estudio "Más allá de la equidad de género: Liderazgo complementario", 50 por ciento mujeres y 50 por ciento hombres presentan mejores resultados en su ambiente laboral por encima del promedio, con base en el indicador de confianza Trust Index of Place to Work* (Índice de confianza del lugar para trabajar). Es decir que la combinación reporta mejores resultados. Esto es fortalecido con los resultados obtenidos por la consultora PwC (Price Water house Coopers), 18th Anual Global CEO Survey, quien señala

que la participación de las mujeres en los consejos de administración apenas alcanza un 7.2 por ciento. Un 85 por ciento de los CEO que han implementado estrategias de diversidad e inclusión, observado un incremento en el rendimiento de sus compañías.

En este mismo sentido, un informe sobre la Brecha de Género elaborado por el Fondo Económico Mundial, (2014), indica la baja clasificación del país para mantener el equilibrio de género en el entorno laboral, ocupando el puesto 80 de 120 países.

Latinoamérica y la mujer en la alta dirección

En el mismo sentido, México es un reflejo de lo que sucede en Latinoamérica ya que de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en 2016 apenas el 4.2 por ciento de las empresas contaban con al menos una directora ejecutiva mientras el 8.5 por ciento de los miembros del consejo directivo eran mujeres, lo que demuestra que en América Latina la mujer vive en una sociedad inequitativa en términos laborales, esto a pesar que la mayoría de los países de este continente atraviesan por dificultades económicas importante. Según McKinsey Global Institute, el incremento del PIB en la región podría alcanzar 34 por ciento si se logra la igualdad de participación de la mujer en la economía.

Por otro lado, especialista Davila Martinez, (2018), indico que se ha demostrado que la integración de las mujeres en los equipos directivos genera empresas más competitivas. Las mujeres aportan una combinación de habilidades de liderazgo y comportamiento que potencia el rendimiento empresarial. Diversos estudios señalan que las mujeres con una trayectoria en posición estratégica tienen una visión más integral de la empresa y suelen escalar más rápido.

De acuerdo a ONU MUJERES, (2018), a nivel mundial, a finales del 2017, 17.3% de los puestos de directorios son ocupados por mujeres, en mercados de países desarrollados este número sube 20.4% y en mercados emergentes cae a un 10%.

Entre los países con mayor participación de directoras están Noruega (47%), Francia (34%), y Suiza (34%), en estos tres países, más del 90% de las empresas tiene al menos 1 mujer en el directorio.

En toda Europa, un 25% de las posiciones de directorios son ocupados por mujeres, mientras que en Estados Unidos es un 20%.

La mujer una fortaleza para la alta dirección

Por su parte, la Presidenta del Consejo de Administración de Crédito Industrial y Comercial (CCIC) en Canadá, menciona que "Una mayor presencia de la mujer permite

* Índice de confianza de un lugar para trabajar.

a las empresas tener acceso a un mar de talentos para cubrir puestos, que hoy es crucial, dado los cambios demográficos en curso Leroux (2015).

El aumento del número de mujeres en los consejos directivos tiene efectos positivos en la calidad de la gerencia, incluida la gestión de riesgo". Esto implica que la presencia de mujeres en estos puestos toma suma importancia ya que proporcionan una diversidad de puntos de vista.

Por mencionar un factor inmediato, la mujer directiva juega un rol estratégico frente al capital humano de una empresa, por lo que, en función a esto, el aumento de la representación femenina en los consejos directivos ayuda a mejorar las relaciones con el personal.

También es de entenderse que cuando se crean más puestos para las mujeres en los consejos de administración y en los puestos de alta dirección, se tienen mayor posibilidad de satisfacer las necesidades de los consumidores, donde las mujeres ocupan un porcentaje sumamente importante.

Por otro lado, un informe de McKinsey Global Institute (MGI), (2015) señala que el avance de la equidad de género puede agregar hasta 12 billones de dólares al crecimiento mundial para el 2025, solo con promover la igualdad de las mujeres, así mismo señala que al mejorar la equidad de género en algunas regiones podría aumentar el PIB anual en más de 10%, respecto al 2014, con un mayor impulso regional, en especial, en la India y en América Latina.

Siguiendo con Leroux (2015), señala algunas estrategias encaminadas hacia esta equidad de género en los puestos de alta dirección en las empresas, como:

- Desarrollar una política de recursos humanos que promuevan el desarrollo de la carrera, tanto para mujeres como para hombres.
- Colocando un programa de desarrollo de relevo y gestión de los puestos de dirección con el fin de acompañar a las mujeres con estrategias diferenciadas.
- Determinar un número mínimo de mujeres candidatas cuando la empresa utiliza los servicios de una firma de reclutamiento.
- Crear las condiciones necesarias para que las mujeres desarrollen sus carreras con el uso de redes sociales, programas de mentores.
- Evitar el reclutamiento a través de un pequeño círculo de "Boys Club".

Toda empresa que inicia en la búsqueda de igualdad o equidad inicia con el establecimiento de cuotas u objetivos.

Cuotas u objetivos un dilema para la empresa que apoya a la mujer para la alta dirección

Las cuotas u objetivos son muestra de un compromiso para cambiar la proporción de hombre empleados en la alta dirección, esto implica que una empresa puede fijar una cuota en 30 por ciento de mujeres para estos puestos, por consiguiente, ningún hombre será contratado hasta que esta cuota sea cumplida, por otro lado, si esto se establece como un objetivo esto se vuelve más flexible, en cuanto que un hombre con el perfil apropiado puede ser contratado, esto sin perder de vista el hecho de emplear mujeres hasta lograr que el objetivo se alcance, en referencia a estos dos procesos se pide la consideración que el primero puede llegar a representar una fórmula discriminatoria esto en función de no elegir a un hombre perfectamente calificado en función de que el puesto está determinado para una mujer en función de esta cuota.

Conclusiones

El problema para cubrir una plaza en la alta dirección de una empresa no radica en la falta de candidatas adecuadas, más bien en muchos casos es la falta de voluntad para valorar debidamente aquellas que ya están disponibles, pero invisibles.

La selección para cubrir un puesto en la alta dirección debe estar en función de seleccionar al candidato o candidata más competente y no nombrar a los candidatos por el sexo (ni siquiera para apoyar a que más mujeres sean promovidas). De esta forma, todos sabrán que su candidatura será analizada objetivamente por lo que quien resulte electo tendrá más posibilidades de éxito.

Los estereotipos de género para determinar quien es considerado para ejercer la alta dirección ya no tiene cabida en las empresas de hoy, las mujeres son el grupo poblacional con mayor educación en el mercado laboral, y ya superan a los hombres en el porcentaje de personas con títulos universitarios, según la Organización Internacional del Trabajo.

Las empresas que tienen mujeres en su directorio tienen mayor probabilidad de tener un desempeño financiero fuerte, menos corrupción, menos fraudes y una percepción más humana.

No obstante, para atraer y retener talento en las empresas, es importante generar e implementar una cultura en las organizaciones que permita cambiar ciertas creencias limitativas, no importando si sea hombre o mujer, finalmente debe de respetarse la equidad de género en igualdad de circunstancias.

Finalmente, la inclusión generara beneficios tanto para individuos mediante una economía mejor para ellos y su familia, para las empresas ya que tendrían un mejor ambiente laboral e incrementarían su productividad, y

finalmente la sociedad se verá beneficiada por la movilización de la economía.

Tips para una mujer directiva

Finalmente cerraremos este análisis considerando algunos consejos que da Monike Leroux, (2015), presidenta de la cooperativa financiera Desjardins y presidenta del Consejo de Administración de Crédito Industrial y Comercial (CCIC) en Canadá, para las mujeres que aspiran a puestos directivos:

- Confianza y audacia son claves, ya que a menudo existen más recursos y oportunidades de los que se imagina.
- No dudes en realizar tus proyectos personales.
- Recuerda que no estás sola. No tengas miedo a pedir consejos. "No siempre es fácil. Tú tendrás miedo a hacer el ridículo al mostrar una debilidad. Pero vale la pena.
- Determinación y compromiso laboral.

Referencias

- (MGI), M. G. (septiembre de 2015). McKinsey & Company. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaria General. (14 de Junio de 2018). Recuperado el Abril de 2020, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH_140618.pdf
- Comision Nacional de Mejora Regulatoria. (01 de Enero de 2012). Gobierno de México. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.gob.mx/conamer/acciones-y-programas/equidad-de-genero?state=published>
- ComunidadMujer. (15 de septiembre de 2018). Virtus partners Comunidadmujer. Recuperado el 20 de marzo de 2020, de <http://www.comunidadmujer.cl/2018/09/ranking-mujeres-en-la-alta-direccion-2018/>
- Davila Martinez, A. d. (23 de julio de 2018). La Jornada. (S. m. empresas, Productor) Recuperado el 20 de marzo de 2020, de <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2018/07/23/se-necesitan-mas-mujeres-en-alta-direccion-de-empresas-especialista-1400.html>
- Gomez Alatorre, E. (8 de marzo de 2020). MILINIO 2020. (M. o. dirección, Productor) Recuperado el 12 de marzo de 2020, de <https://www.milenio.com/politica/mujeres-ocupan-18-cargos-alta-direccion>
- González Betancor, S. M. (17 de noviembre de 2004). Universidad de las palmas de Gran Canaria. Recuperado el 11 de abril de 2020, de <https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/22/22044/poneciasmgb.pdf>
- Leroux, M. (23 de noviembre de 2015). Forbes México. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/por-que-debe-haber-mas-mujeres-en-puestos-directivos/>
- MUJERES, O. (febrero de 2018). unwomen.org. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>
- Mundial, F. E. (2014). Weforum. org. Recuperado el 21 de marzo de 2020, de <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/economies/#economy=MEX>
- Secretaria del Trabajo y Prevención Social. (27 de 2016 de Febrero). Gobierno de México. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.gob.mx/stps/articulos/dia-nacional-por-la-inclusion-laboral-21961?idiom=es>
- Universidad de Bio Bio. (2014 - 2019). (C. N. Chile., Productor) Recuperado el Abril de 2020, de <http://dfi.mineduc.cl/usuarios/MECESUP/File/2017/eventos/CM/seminario-taller-inclusion/presentaciones/PPTUBB061217s.pdf>
- Ryan, M & Haslam (2007) Agenda de cambio, recuperado de <http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/af113943-d9b8-4ecd-9826-b8193d833013/0/wominboard.pdf>