



Universidad de Palermo

Máster en Dirección de Empresas

Trabajo final de Maestría para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas

PLAN DE MEJORA PARA FORMAR MÁS MUJERES EN EL RUBRO Y AUMENTAR LA DIVERSIDAD DURANTE EL RECLUTAMIENTO EN EMPRESAS DE TECNOLOGÍA, BUENOS AIRES, ARGENTINA.

Tesista: Lic. Michelle Noboa

Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/michnobia/

Legajo: 82351

Tutora: Fernanda Pérez Marino

Marzo, 2023 - Buenos Aires, Argentina

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 5 |
| Objetivos..... | 6 |
| Objetivo general: | 6 |
| Objetivos específicos: | 6 |
| Hipótesis:..... | 7 |
| Metodología de investigación | 7 |
| CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO | 8 |
| 1.1 Plan de mejora..... | 8 |
| 1.2. Gestión del talento | 9 |
| 1.3. El reclutamiento en STEM en las empresas tecnológicas..... | 10 |
| 1.4. Desigualdades de género en el mercado laboral | 11 |
| 1.4.1. Techo de cristal | 13 |
| 1.4.2. Suelo pegajoso..... | 14 |
| 1.4.3. Tubería agujereada..... | 15 |
| 1.5. Mujeres en STEM..... | 16 |
| CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LAS EMPRESAS..... | 17 |
| 2.1 Situación actual de la industria TI..... | 17 |
| 2.2. Empresas de TI de la Ciudad de Buenos Aires..... | 19 |
| 2.3. Realidad local del mercado laboral | 22 |
| 2.4. Mujeres en TI..... | 24 |
| 2.4.1 Formación de mujeres en Tecnología..... | 25 |
| 2.5. RSE y las iniciativas por la equidad e inclusión | 28 |
| CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 29 |
| 3.1. Justificación de la investigación..... | 29 |
| 3.2. Problema de investigación..... | 30 |
| 3.3. Objetivo general de la investigación..... | 30 |
| 3.4. Diseño y metodología de la investigación | 30 |
| 3.5. Pregunta de investigación | 31 |
| 3.6. Universo de análisis | 31 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO 4: RESULTADOS | 32 |
| 4.1. Resultados de las entrevistas | 32 |
| 4.2. Resultados de las encuestas | 38 |
| CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 47 |
| 5.1. Conclusiones..... | 47 |
| 5.1.1. Generales..... | 47 |
| 5.1.2. Educación | 48 |
| 5.1.3. Laboral | 48 |
| 5.1.4. Social..... | 49 |
| 5.2 Recomendaciones | 49 |
| CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA | 51 |
| 6.1. En lo privado:..... | 53 |
| 6.2. En lo público | 54 |
| 6.3. Beneficios | 55 |
| 6.4. Costos | 55 |
| 6.5. Proyección de Resultados..... | 57 |
| 6.6. KPI..... | 58 |
| 6.7. Conclusiones..... | 59 |
| BIBLIOGRAFÍA | 61 |

INTRODUCCIÓN

En el actual mundo laboral la inclusión y diversidad han tomado un protagonismo sin precedentes, inclusive antes de la pandemia del COVID-19; por tal motivo desde una perspectiva de Recursos Humanos se ha vuelto prioridad ampliar los horizontes para poder atraer a talentos más diversos. Particularmente, en una época donde existen grandes discusiones alrededor de la igualdad de género y donde las empresas miden índices al respecto, resulta imprescindible tomar medidas concretas. Si bien hoy en día existen varias iniciativas para reclutar distintos perfiles, sigue siendo difícil contar con gran cantidad de candidatas que se alineen a los roles deseados ya que no existe un plan masivo de formación de mujeres en habilidades STEM.

Teniendo en cuenta esta situación, la presente investigación busca responder qué acciones son necesarias para que el mercado laboral local pueda contar con una mayor disponibilidad de mujeres formadas principalmente en tecnología. Para esto se entrevistará en profundidad a reclutadores y jefes actuales de puestos en el rubro con la finalidad de entender y analizar las necesidades del sector. Finalmente, según lo obtenido se propondrá un plan de mejora para la formación temprana de futuras mujeres profesionales en el ámbito de la tecnología. El presente trabajo está dirigido a potenciar el interés hacia un mercado tan demandante y competitivo como lo es el de las grandes empresas de base tecnológica.

Para llevar adelante este trabajo se propone como marco teórico diferentes estudios de género y sobre reclutamiento. Además, se tiene en cuenta el auge de las áreas STEM enfocándose en la Tecnología y el rol de las mujeres. En el desarrollo se aborda desde la situación actual de la industria local de Tecnología de la Información (TI) y qué medidas se han ido tomando para

aumentar la inclusión, hasta llegar a las entrevistas y encuestas realizadas a distintos actores y sectores que tienen vínculo directo con el objeto de estudio. Por último, se detallan los resultados y el plan de mejora con sus indicadores para lograr en un corto a mediano plazo la inserción de más mujeres en las diferentes áreas dentro de Tecnología.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad los pilares de inclusión y diversidad han pasado a formar parte importante de las estrategias de las empresas para atraer y retener al talento. En este sentido, la disminución de la brecha de género es una métrica que no parece ser fácil de alcanzar para algunos rubros como lo son las áreas STEM y, en este caso particular, las empresas de tecnología. En estas empresas existe una brecha de género que se expresa en una menor cantidad de mujeres dentro de los equipos de trabajo. Los reclutadores suelen argumentar que existen dificultades a la hora de contratar mujeres en este rubro debido a que se forman en menor proporción en carreras afines (Dipierrri, 2013). Esta investigación surge con el propósito de identificar razones por las que se dificulta encontrar candidatas para posiciones en tecnología. Estas dificultades aparecen incluso en puestos para los que no es requisito tener años de experiencia o estudios afines. Este trabajo pretende aportar conocimiento que sirva como un insumo para facilitar el reclutamiento de mujeres en empresas de tecnología.

El interrogante surge por la experiencia de la autora, ya que es una mujer que se desempeña en tecnología y ha visto en primera persona las dificultades de encontrar una candidata para alguna posición. Hallar los motivos servirá para construir un plan de mejora que permita facilitar el reclutamiento de personal femenino en las empresas en cuestión. Identificar si

la falta de candidatas surge debido a dificultades en las etapas de formación o a otros factores. Además de analizar si las dificultades para pasar a las etapas de selección se relacionan con estereotipos existentes, con ideas restringidas sobre las tareas que se desempeñan en el mundo de la tecnología, con las posibilidades de acceso a la formación o con otros factores, y cómo esto puede representar un aporte a la solución de este problema.

Existen estereotipos sobre el mundo de la tecnología y los perfiles de sus trabajadores. Por mucho tiempo ha habido una creencia generalizada de que se debe ser experto con números o saber programar para trabajar en el sector, pero la tecnología también requiere de gente que escriba procesos, controles, lidere equipos, etc. En este sentido, esta investigación se pregunta por la vigencia tanto de estereotipos de género como estereotipos sobre perfiles laborales que puedan limitar la presencia de mujeres en las etapas de selección de personal en tecnología.

Se busca aportar a las empresas un mejor entendimiento del problema y herramientas para poder atraer y formar al talento femenino y así apostar a ambientes de trabajo más diversos; ya que está comprobado que tener un *management* y un ambiente diversos generan mejores resultados, brindan distintos puntos de vista y promueven una mayor inclusión.

Objetivos

Objetivo general:

Proponer un plan de mejora para una mayor inclusión de mujeres en TI con acciones desde la formación temprana y el reclutamiento, integrando iniciativas ya disponibles tanto públicas como privadas para empresas de la Ciudad de Buenos Aires.

Objetivos específicos:

- Relevar el estado actual de la proporción de trabajadores según su género y su estatus jerárquico en las empresas estudiadas
- Identificar posibles formas de incrementar el interés de mujeres jóvenes en seguir carreras de formación en tecnología.
- Identificar las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres en el proceso de formación y reclutamiento en empresas de TI de la Ciudad de Buenos Aires.
- Describir las dificultades para la selección y contratación de mujeres en empresas de TI según la perspectiva de reclutadores y gerentes
- Identificar buenas prácticas y soluciones innovadoras para mejorar la inclusión de mujeres en el proceso de reclutamiento y selección en empresas de TI de la Ciudad de Buenos Aires
- Analizar según los datos obtenidos, mediante la encuesta a realizar, posibles áreas de mejora en la formación y contratación.

Hipótesis:

La implementación de un plan de mejora que proponga acciones conjuntas entre el Gobierno de la Ciudad, ONGs y las empresas privadas tomando acciones concretas desde temprana edad para formar a más mujeres en TI ayudaría a reducir la brecha de género en el rubro.

Metodología de investigación

La presente investigación tendrá un enfoque mixto, cualicuantitativo, y será de alcance exploratorio y descriptivo. En cuanto a la recolección de la información, se recurrió a la técnica

de entrevista semiestructurada y a la encuesta. Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a cargos en tecnología, a reclutadores/as del área y a docentes de carreras afín al área de investigación, con la finalidad de obtener comentarios desde ambos puntos de vista. El objetivo de las entrevistas es poder tener un acercamiento a las problemáticas e iniciativas que ya se están gestando desde las diferentes empresas que cuentan con la capacidad de llevar adelante programas de formación, o que de alguna manera invierten en los mismos. La encuesta tuvo como objeto identificar, a partir de la experiencia de los encuestados, dificultades que han atravesado como candidatos para acceder a cargos en el rubro. Por medio de la observación directa de instancias de contratación se podrá también generar un aporte al análisis.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de mejora

Según Membrado (2002) un plan de mejora “tendrá una serie de acciones que podrán implantarse con facilidad, y otros conjuntos de proyectos estratégicos, los cuales, priorizados convenientemente, deberían formar parte del Plan Estratégico de la Organización” (p. 20). Otra característica es que un plan de este tipo se centra en resolver un problema que no es temporal, y propone respuestas más permanentes con una serie de medidas que buscan incrementar la calidad.

Gryna (2007) señala que los resultados deben ser eficientes y eficaces. Con lo cual este tipo de iniciativas en el ámbito laboral deben atravesar varias áreas para lograr un mayor éxito y, además, deben contar con el respaldo de los líderes y directivos para que su implementación sea

transversal a la empresa o área en particular donde se busca llevar a cabo. En este sentido, el desarrollo de un plan de mejora implica un equipo proactivo que le dé curso.

Un plan de mejora puede abordar distintas áreas, pero en principio el camino a seguir suele ser el mismo indistintamente de a qué se aplique. Primero se debe identificar el problema actual o lo que se busca mejorar para posteriormente diseñar las estrategias que se emplearán para resolverlo. Serán factores determinantes la eficacia, la rentabilidad y la calidad de lo que se busca implementar ya que el fin es mejorar un producto, servicio, área o generar más ingresos, según a qué se aplique. Para poder determinar si existe progreso es necesario establecer objetivos medibles. Estos objetivos pueden ir cambiando con el progreso ya que no son estáticos.

Por consecuencia, un plan de este tipo busca que sean más eficientes los procesos identificando sus causas y estandarizando sus efectos. En el ámbito empresarial un plan de mejora se suele llevar adelante con el fin de que sus recursos humanos y económicos obtengan el mayor crecimiento posible. Una empresa o equipo con un enfoque constante en la mejora logrará generalmente alcanzar el éxito y sobrepasar las expectativas (Gutiérrez, 2010).

1.2. Gestión del talento

Como señala Chiavenato (2009) debido a los cambios sociales, económicos, ecológicos, políticos, etc., el mundo ha evolucionado a un ritmo increíble. Estos cambios también han logrado alcanzar la forma en que las personas y las empresas interactúan. Bajo este contexto el área de Recursos Humanos es el que más alteraciones puede llegar a enfrentar. El mismo autor señala que “Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones.” (p.34).

Por todo lo anterior, en la actualidad se habla sobre la gestión del talento humano (GTH). Y eso se refiere principalmente a las estrategias puestas en funcionamiento para atraer, desarrollar y retener a potenciales candidatos sobre todo si demuestran un gran desempeño. Esta práctica se puede impulsar mediante la identificación de habilidades específicas y la formación en las mismas con programas especiales o mentorías. Se busca también generar un ambiente altamente competitivo donde resulte atractivo para otros formar parte. Gestionar el talento implica además gestionar la diversidad y la inclusión.

Una gestión efectiva traerá como resultado a la empresa una mayor retención y atracción de buen talento, lo cual mejorará su productividad, su cultura y evitará la fuga del capital humano. Vallejos (2015) describe a la gestión por competencia como “...impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer” (p.29). Eso tiene relación con lo anterior y la identificación de habilidades específicas y la puesta en marcha de un plan a largo plazo para desarrollarlas. Actualmente, para lograr una mayor productividad a la par de invertir en tecnología se debe invertir en capital humano que sepa explotar esa tecnología y que sea innovador. Sin duda la buena gestión y la dedicación de recursos a la misma, son parte fundamental del buen funcionamiento y crecimiento de cualquier empresa que tenga objetivos claros.

1.3. El reclutamiento en STEM en las empresas tecnológicas

STEM son las siglas en inglés para englobar cuatro áreas que han tomado mayor relevancia en los últimos años en distintas facetas. Estas son: Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas.

En los últimos años el reclutamiento ha ido evolucionando, en parte, impulsado por los cambios en el entorno laboral y diversos aspectos que lo componen. Particularmente, desde la etapa postpandemia muchos candidatos han buscado, antes incluso de iniciar el proceso de entrevistas, seleccionar opciones laborales priorizando ciertas variables como el salario o la modalidad de trabajo (remoto-presencial). Desde el punto de vista del reclutamiento, debido a que la tecnología como área se ha diversificado en este último tiempo, en la actualidad se cuenta con reclutadores que se dedican exclusivamente a buscar perfiles que se alineen con las habilidades STEM. Esto ha generado que algunas empresas requieran personal especializado en varias áreas de reclutamiento, o, por el contrario, han aumentado las consultoras que se dedican a la búsqueda de perfiles para tecnología.

Con frecuencia las empresas tecnológicas buscan candidatos que posean una sólida formación académica, tengan habilidades avanzadas o experiencia en proyectos afines. Como comenta Dipierri (2013) debido a la evolución exponencial que ha sufrido la tecnología en las últimas décadas, la demanda ha llegado a superar a la oferta. Con lo cual los reclutadores dedicados a las áreas de tecnología y sistemas se encuentran con un panorama mucho más complejo a la hora de hallar al talento más apropiado. Adicionalmente, se encuentra que los candidatos y candidatas que son en su mayoría jóvenes priorizan algunos beneficios que las empresas les puedan ofrecer por lo que se vuelve más reñido el proceso.

1.4. Desigualdades de género en el mercado laboral

Se conoce como brecha de género a la desigualdad y a la falta de oportunidades a la que se enfrentan personas de diferentes géneros frente a una misma variable. Principalmente, en las últimas décadas se le ha dado mayor relevancia al hecho de que las mujeres se ven afectadas

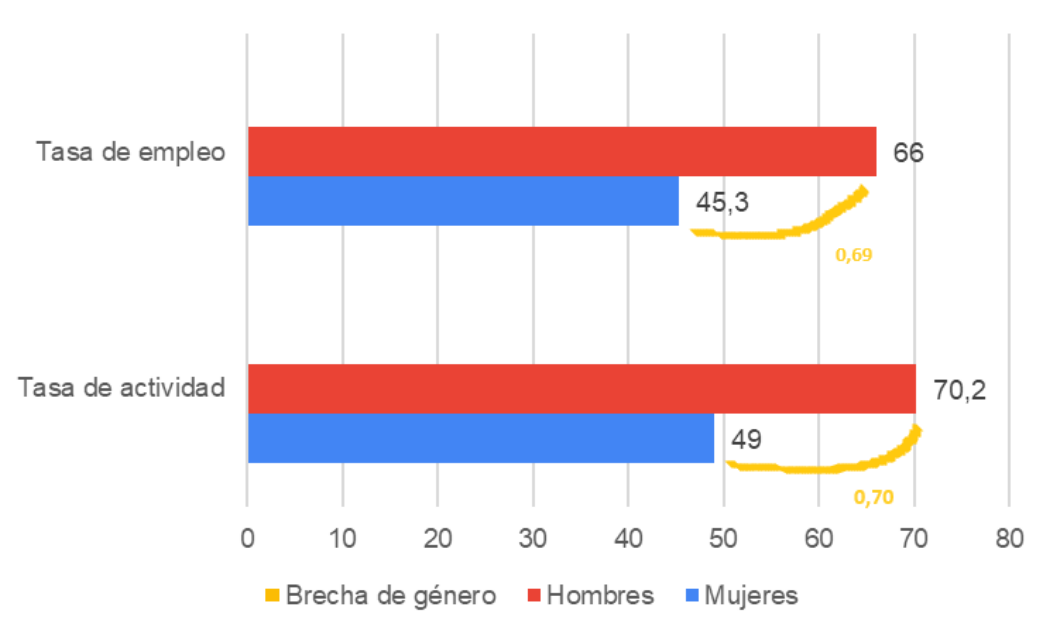
debido a estereotipos, prejuicios y demás factores que les dificultan el acceso a la salud, educación, empleo, etc. Frente al género masculino, las mujeres tienen, entonces, un acceso desigual a estos derechos. Esta problemática ha sido visibilizada gracias a diferentes luchas sociales que han ocurrido en la Argentina en los últimos años; y a que, a nivel global también se le ha dado mayor protagonismo a la desigualdad de género yendo desde la desigualdad salarial hasta las diferentes dificultades para acceder a la educación en ciertos contextos. Por ejemplo, las Naciones Unidas ha incluido dentro de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible como una de sus metas para el 2030 que se logre la igualdad entre los géneros y se empoderen a las mujeres y niñas. Estos objetivos a su vez se trasladan a las acciones que toman gobiernos, organizaciones y empresas.

Según datos del Foro Mundial de Economía en su reporte del año 2022, se estima que tomará 132 años alcanzar la paridad total a nivel global. En cuanto a avances hacia este objetivo, Latinoamérica es la tercera región luego de Norteamérica y Europa con un 72.6% del cierre de la brecha de género. Respecto a datos de inserción laboral, según este mismo reporte, la paridad respecto a la fuerza laboral ha disminuido desde hace más de una década, pero desde el 2020 cayó precipitadamente, dejando, así como resultado del 2022 un 62,9% de brecha. Además, dentro de los números respecto al desempleo las mujeres son las más afectadas. De acuerdo con datos de la CEPAL durante el 2020 las mujeres fueron quienes más debieron renunciar a sus trabajos para cubrir tareas de cuidado o del hogar llegando a un 22% de desocupación en Latinoamérica. La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto negativo en la ocupación y las condiciones laborales de las mujeres en la región, generando un retroceso de más de una década en términos de participación laboral.

De acuerdo con datos del tercer trimestre de 2022 relevados por el INDEC, en Argentina, la tasa de actividad en mujeres es del 49% dentro del empleo formal, mientras que en varones

asciende a un 70,2%. La tasa de empleo en mujeres es del 45,3%, por su parte, los varones presentan un 66% de ocupación. Esto muestra que la desigualdad de género se encuentra vigente a nivel nacional.

Fig. 1: Tasa de actividad y empleo de la población de 14 años y más, por sexo y brecha de género. Total Nacional urbano, tercer trimestre del 2022.



Fuente: INDEC, elaborado por la Dirección de Estadísticas Sectoriales a partir de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) total urbano.

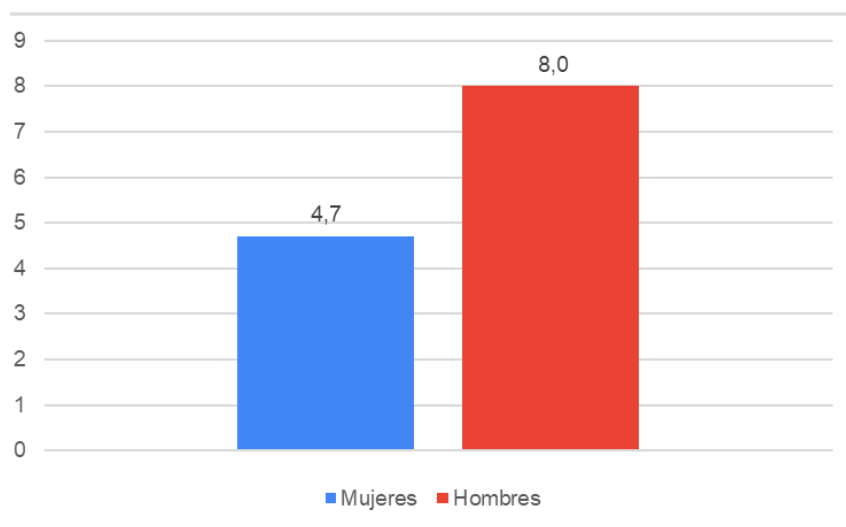
1.4.1. Techo de cristal

Se conoce con este término a la barrera invisible con la que se suelen encontrar las mujeres u otras minorías en su carrera laboral para acceder a puestos de mayor jerarquía. Esto se manifiesta en la dificultad que deben enfrentar aquellas que desean alcanzar cargos directivos o por un estancamiento en el desarrollo de su carrera. Este término se le adjudica a Marilyn Loden que a

fines de los años 70 mientras participaba de un panel sobre las aspiraciones femeninas lo utilizó para referirse a esta problemática. Estas barreras pueden incluir prejuicios y estereotipos, falta de representación o de políticas que apoyen directamente el desarrollo para que más mujeres en este caso alcancen posiciones de mayor liderazgo o responsabilidad dentro de las organizaciones.

Según estadísticas elaboradas por el INDEC, los varones mantienen una ocupación de puestos de dirección y jefatura que casi duplica la de las mujeres. Sólo el 4,7% de las mujeres desempeña funciones en un cargo de este tipo, mientras que el 8% de los varones lo hace. La brecha de género no sólo afecta entonces el acceso de las mujeres al trabajo sino también a puestos de jerarquía, generalmente mejores pagos y con mayores garantías laborales como la atención en salud.

Fig. 2: Población de 14 años y más ocupada en puestos de dirección y jefatura, por sexo. En porcentaje. Total Nacional urbano, tercer trimestre del 2022.



Fuente: INDEC, elaborado por la Dirección de Estadísticas Sectoriales a partir de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) total urbano.

1.4.2. Suelo pegajoso

Este es otro de los impedimentos intangibles al que se suelen enfrentar las mujeres en el ámbito laboral. Se podría considerar que es el correlato del techo de cristal, debido a que tiene que ver con la dificultad para abandonar puestos junior o con baja remuneración. Esto se suele asociar a las múltiples responsabilidades impuestas a las mujeres por la sociedad, responsabilidades relacionadas con el cuidado de su familia y hogar que, en conjunto, dificultan a las mujeres a salir del piso en el que se encuentran y progresar en sus carreras.

El término fue introducido por la socióloga Catherine Berheide en 1992 durante su informe para *Centre for Women in Government*. Mondragón y Salgado (2022, 308-309) definen el suelo pegajoso como “aquellos impedimentos (basados en estereotipos) que subyugan a las mujeres al cumplimiento de sus obligaciones familiares, limitando su incorporación, permanencia y ascenso al mercado laboral, lo cual las lleva a acceder a empleos de medio tiempo o empleos tasados con una remuneración inferior”.

1.4.3. Tubería agujereada

Por su parte, este término hace referencia a la pérdida progresiva de talento en el camino debido a las diferentes dificultades impuestas para el progreso de las minorías en carreras principalmente STEM. Esta problemática está relacionada con las dos anteriores y evidencia las consecuencias de la realidad en ciertas ramas laborales y en empresas. Esto sugiere que las desigualdades de género en lo laboral no sólo impactan negativamente en las mujeres o minorías, sino que también tienen efectos no deseables en el desarrollo de ciertas industrias.

Por ejemplo, en el ámbito científico, el concepto de tubería agujereada hace referencia al abandono progresivo de la mujer en la carrera científica y compara el progreso de la mujer en el ámbito científico y tecnológico “con un tubo perforado por el que se pierde un considerable potencial científico” (Mauleón y De Filippo, 2017, p. 322).

1.5. Mujeres en STEM

En un estudio del año 2016 del World Economic Forum se pudo evidenciar que, aunque se registra un incremento de mujeres graduadas de áreas STEM, como por ejemplo Ingeniería Industrial, todavía en Informática el número sigue siendo considerablemente menor. Este mismo estudio indica que en Latinoamérica las mujeres solo representan un 10%-20% del mercado laboral de la industria tecnológica.

En el año 2018 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) llevó adelante un análisis sobre brecha de género en Latinoamérica, en este proyecto se obtuvo como resultado que en la mayoría de los países de América del Sur las mujeres graduadas de carreras en campos STEM disminuyeron levemente. En el caso de Argentina se registraron más mujeres formadas en las ramas de Ciencias e Ingeniería que en Tecnología. Con respecto a la participación de mujeres en el plano investigativo, este mismo reporte indica que en Latinoamérica y el Caribe se registra en promedio un 30% - 60% de investigadoras, en su mayoría relacionadas con las Ciencias Sociales.

La respuesta a por qué hay menos mujeres formadas o formándose en carreras relacionadas con las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, es más profunda y sus motivos pueden variar significativamente entre una región u otra. En un principio, existe un gran sesgo social cargado de estereotipos y prejuicios que han llevado a la sociedad y a los jóvenes a considerar que las mujeres son más aptas para lo que se consideran tareas de cuidado, por ello se pueden llegar a encontrar más científicas. Por su parte, en torno a la informática se han generado prejuicios que van en contra de lo que se considera que es el rol de la mujer en la sociedad, es decir, ser intelectual, introvertido o informal no es lo que algunos consideran que se espera de una mujer. No obstante,

para algunos jóvenes el hecho de que las carreras STEM se asocien a esos estereotipos generan un efecto de interés por los resultados a nivel social como la inclusión que se da en este ámbito. (Sainz et al., 2017)

Otra posible causa asociada a esto es la poca cercanía o exposición dentro del ámbito familiar a este tipo de roles y el machismo que aún precede el apoyo que los padres puedan brindar para que sus hijas persigan una formación en carreras STEM. Adicionalmente a esto, desde un punto de vista social los medios y la falta de representación de mujeres en roles protagonistas también tienen una influencia en reforzar ciertos prejuicios. (Sainz et al., 2017)

Respecto al proceso formativo la ausencia de grandes referentes durante este proceso y el hecho de que pocas mujeres que se desempeñan en STEM, tienen roles primarios y además deben en algunos casos soportar ambientes de trabajo hostiles, agregan dificultad a que más jóvenes opten por seguir algunas de estas carreras. (Sainz et al., 2017)

Si bien la participación de mujeres en la formación o en el campo laboral STEM ha ido incrementando de a poco, todavía queda un largo camino para asegurarse de que el número siga en aumento y que sobre todo estas mujeres permanezcan en el área y logren inspirar a otras. Como causa recurrente se evidencian los estereotipos y prejuicios que siguen a las jóvenes desde su casa hasta el ámbito laboral, a veces volviéndolo hostil o generando que algunas deserten de seguir sus aspiraciones laborales.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LAS EMPRESAS

2.1 Situación actual de la industria TI

Según un informe de julio de 2022 publicado por la EAE Business School, la Argentina lidera el ranking de países latinoamericanos que más invierten en TI. Sumado a esto, el Gobierno anunció un incremento significativo en el presupuesto destinado para Ciencia y Tecnología, llegando esto a representar un 0,34% del PBI. Aunque constituye un gran avance, la meta sugerida por varias organizaciones es que sea siquiera un 1% del PBI. En comparación, con otros países de la región como Colombia que cuenta con un 0,3%, la Argentina se encuentra un tanto lejos de lo recomendado en inversión en I+D. Mientras que Países Bajos que cuenta con un PBI similar invierte alrededor de un 2% y Filipinas un 0, 2%. Si bien se ha realizado un avance en Argentina en cuanto a la inversión en I+D, pero aún queda camino por recorrer.

A nivel nacional el Gobierno busca fomentar el crecimiento con la facilitación de distintas leyes y la generación de políticas de incentivo a la industria. Sin embargo, según estimaciones del INDEC correspondientes al 2021 solo un 64,2% de hogares urbanos cuentan con acceso a una computadora y 87 de cada 100 personas utilizan internet. No obstante, los gobiernos siguen esforzándose para reducir aún más la brecha digital y lograr llevar recursos y tecnología a cada rincón del país.

Por su parte, el Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos (OPSSI), en su informe del 2019, señaló que el desarrollo de software en el país ha tomado impulso debido a la inversión extranjera, esto se debe en gran medida al talento altamente calificado que ofrece la industria nacional.

De acuerdo con datos de la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) correspondientes al 2021 el empleo ha crecido sostenidamente desde el 2015 con alrededor de 40.000 nuevos puestos dedicados al desarrollo de software.

La inversión tecnológica en el país se remonta a mediados del siglo XX con la creación de distintas entidades gubernamentales dedicadas a diferentes áreas de investigación y desarrollo

que involucran a la tecnología, hasta hoy en día que se cuenta con el Ministerio de Tecnología, Ciencia e Innovación. Un tanto esto se ha visto sesgado por los diferentes sucesos políticos e históricos que ha atravesado la Argentina, llegando inclusive a limitar ciertos avances en función de ciertos ideales políticos e intereses. (Albornoz, 2004)

En las últimas décadas también se ha buscado impulsar la industria de TI en el país con leyes como la de Promoción de la Industria del Software (Ley 25.922) que fue sancionada en el 2004, la Ley de Propiedad Intelectual (11723) que incluye el software o el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. Adicionalmente, se han ido publicando nuevos decretos o resoluciones para continuar fomentando las inversiones y el desarrollo de este sector que ha tomado gran relevancia y rédito en los últimos años.

Estas son solo algunas de las leyes que buscan promover el crecimiento de la industria local más que nada con una mirada económica y más macro. Pero, simultáneamente en pos de atraer y mejorar la oferta de talento la propia industria busca cerrar las brechas existentes. Por su parte Argencon que nuclea a varias empresas, muchas multinacionales dedicadas a la tecnología o que en gran medida invierten en la misma en su encuesta del 2021 sobre inclusión y diversidad encontró que de las empresas que conforman esta sociedad el 44% de los trabajadores corresponden a mujeres y que la inserción de las mismas va decreciendo a medida que aumenta el nivel de toma de decisiones. Otro dato interesante es que la mayoría de estas empresas tienen en su agenda la diversidad y la inclusión como un tópico transversal, es decir que involucra a diferentes áreas y no solamente depende de los niveles gerenciales.

2.2. Empresas de TI de la Ciudad de Buenos Aires

De acuerdo con datos provistos por la Agencia de Aprendizaje del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el empleo en el sector TI creció en un 75,6% en los últimos diez años con cerca de cien mil trabajadores. Esto representa cerca de un 8% de la participación en la actividad económica en CABA hasta el 2020. En la etapa post COVID la demanda de trabajo en el rubro tecnológico aumentó más de un 10%.

Según estimaciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA), en la ciudad se encuentra cerca del 61% de empresas tecnológicas del país, las mismas que dan empleo a más de 83000 profesionales de acuerdo con datos recopilados por el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de la Ciudad. De esta cantidad de profesionales se calcula que apenas el 29,3% son mujeres empleadas en el sector tecnológico. Hasta el 2021 según datos de la OPSSI esta misma estimación llegaba a 33% cuando se calculaba al Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y un 26% en las demás regiones del país (Estemos en tecnología, s/f).

Desde hace varios años que en la ciudad se busca impulsar distintas iniciativas que fomenten la inversión y el desarrollo de las tecnologías. Un ejemplo claro es el Distrito Tecnológico que se creó en el 2008 mediante la ley 2972, convirtiéndose en un lugar con acceso a recursos y servicios especializados, donde hay acciones para la capacitación y formación con el fin de atraer inversores y generar empleo mediante la oferta de que las empresas que apuesten por este distrito reciban algunos beneficios por parte del GCBA. Su creación ha contribuido significativamente a las inversiones en la zona y a que más empresas e institutos lleven sus oficinas así, agregando valor.

Como parte del compromiso del GCBA en mejorar la inclusión de mujeres en TI se halló también que en universidades ubicadas en la ciudad solo el 16% son mujeres inscritas en carreras STEM, y que de este número solo el 19% termina su carrera. Si bien el GCBA ofrece programas para capacitar especialmente mujeres en TI, todavía queda un largo camino por recorrer para

acelerar ese progreso y eventualmente ver a más profesionales insertadas en el mundo laboral y alcanzado puestos de mayor jerarquía y liderazgo. En este sentido en el 2020 el Gobierno de la Ciudad se propuso formar en tres años a cerca de 9000 mujeres jóvenes y adultas mediante sus programas Codo a Codo y Aprendé Programando, hasta fines del 2022 este número alcanzó 14000 mujeres capacitadas en diferentes lenguajes de programación y desarrollo web.

El programa Estemos en Tecnología es otro de los recursos que ofrece el GCBA. A diferencia de los anteriores, este se enfoca en el sector STEM y está dirigido a estudiantes de carreras universitarias y cuenta con instancias de mentoreo en conjunto con las empresas del sector. Como lo indica el sitio formativo del mismo programa, esto surge para aliviar “la subrepresentación de mujeres dentro de la industria STEM”.

Otras iniciativas que lleva adelante el GCBA comprenden los programas “Mujeres en Carrera TIC” que se implementa hacia dentro del gobierno para reducir la brecha dentro de puestos de Tecnología y Comunicaciones. “Mujeres en IT” es otra iniciativa que apunta a la empleabilidad de mujeres que no tengan conocimiento previo sobre desarrollo de software y ofrece un primer pantallazo del rubro para generar interés. También, durante el 2023 se implementó un nuevo programa llamado “*Game Jam*” orientado a videojuegos que ofrece acompañamiento a jóvenes desde los 16 años. Y en cuanto a lo laboral, el GCBA ha buscado impulsar a que más empresas adopten cambios culturales en torno a la diversidad, equidad e inclusión, pero por los datos relevados la tasa de adhesión es baja con solo 23 empresas en su primer año.

Según datos del informe “Estrategia Integral para la Igualdad de Género 2018-2023” que fue publicado en diciembre de 2023 por el GCBA, mediante estas iniciativas se han formado +14000 mujeres y cerca de otras 800 han participado de diferentes iniciativas relacionadas con capacitación y empleabilidad durante este período.

Es notable que desde el gobierno local existen varios ítems en la agenda que se han ido implementando con el objetivo de reducir la brecha existente, incluso no solo en el ámbito de la tecnología, sino atravesando varios rubros e inclusive diferentes aristas que van más allá de la formación y empleabilidad. Pero, lo que no se pudo constatar mediante la búsqueda de diferentes fuentes es información respecto al éxito de estos proyectos en el mediano plazo y como los números prometen o no alguna tendencia favorable. Tampoco queda del todo claro cómo se publicitan estas ofertas y exactamente qué involucramiento tiene el sector privado para contribuir al éxito.

2.3. Realidad local del mercado laboral

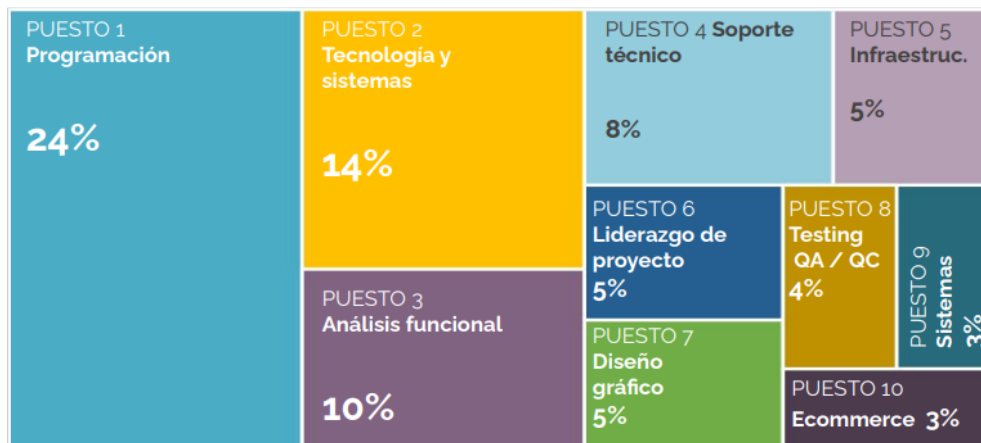
Según datos de la Organización Internacional del Trabajo, en el año 2021 en la Argentina un 20% es la diferencia de participación en el mercado laboral entre hombres y mujeres, teniendo estas un 50%. Por otro lado, de acuerdo con datos del INDEC en el 2022 la brecha salarial fue de 26% a favor de los hombres.

En los últimos años la empresa Bumeran -que provee el servicio de bolsa de trabajo- en conjunto con el GCBA han realizado diferentes informes sobre el estado del mercado particularmente orientado al sector de tecnología. Para el primer semestre del 2022 de acuerdo con datos recopilados por Bumeran, el 9% de los avisos en el AMBA eran para puestos en Tecnología. Según este mismo reporte se registra un 14% de aumento de avisos activos en Tecnología con respecto a la prepandemia, siendo programación en puesto con mayor demanda. Para este mismo semestre un 87% de puestos son senior o semisenior, es decir para gente con unos cuantos años de experiencia en el mercado. Siguiendo con los datos de este informe, los avisos para posiciones menos experimentadas o junior obtuvieron cerca del doble de

postulaciones en comparación a otros niveles. Durante este mismo periodo estudiado se encontró que los roles menos técnicos como *Community Manager* son los que más postulantes por aviso tienen. También se halló que el 31,6% de las postulaciones en Tecnología fueron efectuadas por mujeres y que en comparación con el 2018 la participación de mujeres aumentó 8 puntos.

A continuación, se evidencian en datos los perfiles más demandados en el sector tecnológico con Programación ocupando el primer puesto con un 10% de diferencia del segundo lugar.

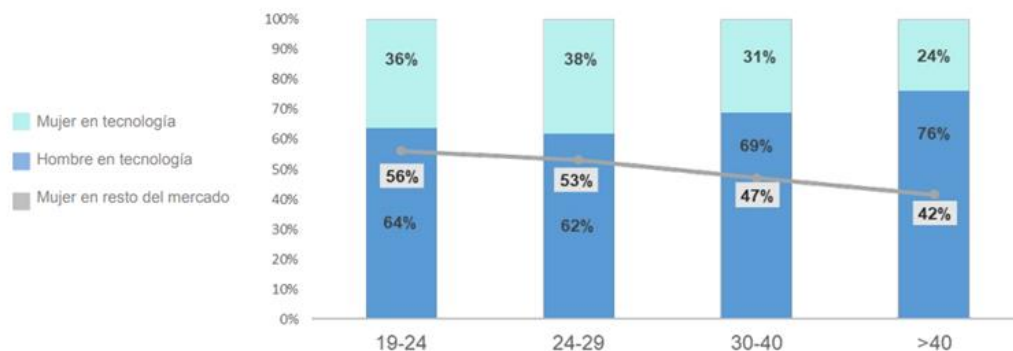
Fig. 3: Ranking de perfiles más demandados en tecnología (1er semestre 2022)



Fuente: BUMERAN

Otro dato positivo es que la participación de las mujeres va en aumento en grupos etarios de menor edad. Se registra un 36% en grupos de 19-24 años y baja a un 24% en grupos de personas mayores a 40 años; fuera del sector tecnológico se evidencia el mismo comportamiento que puede estar relacionado con cambios socioculturales acontecidos en las últimas décadas donde más mujeres priorizan otros aspectos de su vida como el académico y profesional.

Fig. 4: Distribución de postulaciones según edad y género



Fuente: BUMERAN

2.4. Mujeres en TI

Durante un relevamiento correspondiente al año 2020 el OPSSI en su informe sobre Mujeres en la Industria de TI indicó que en los últimos 15 años la cantidad de mujeres se ha duplicado en el país y que para ese entonces la proporción se encontraba en un 30%, con un 70% de varones. Se estimó que para el año 2024 si la tendencia continúa haya un 40% de trabajadoras dedicadas a la tecnología y sistemas. También se evidenció que el porcentaje de representación femenina disminuye si el tamaño de la empresa es más pequeño.

Por su parte, desde el sector público, el Ministerio de Economía, en conjunto con otras entidades, presentó un proyecto para acelerar la igualdad de género en diferentes sectores

económicos, incluyendo el sector tecnológico. Esto con la finalidad de alinearse a los objetivos de la ONU que buscan promover iniciativas de igualdad de género e inversiones económicas para alcanzar esta meta. Se estima que en América Latina menos del 25% de los trabajadores de la industria IT son mujeres, y que apenas un 11% ocupa cargos gerenciales (Bianchi, 2021).

A nivel nacional más allá del proyecto anteriormente mencionado, se encuentra en ejecución el Plan Nacional de Igualdad en la Diversidad 2021-2023 el mismo que propone crear igualdad de condiciones para las mujeres y otras minorías puedan acceder a sus derechos y ejercerlos libremente. Este plan trabaja en distintos ejes como empleo, salud, educación, ambiente, hábitat, etc. Específicamente con relación al trabajo este plan propone la reducción de brechas para facilitar el acceso, permanencia y promoción de mujeres y minorías.

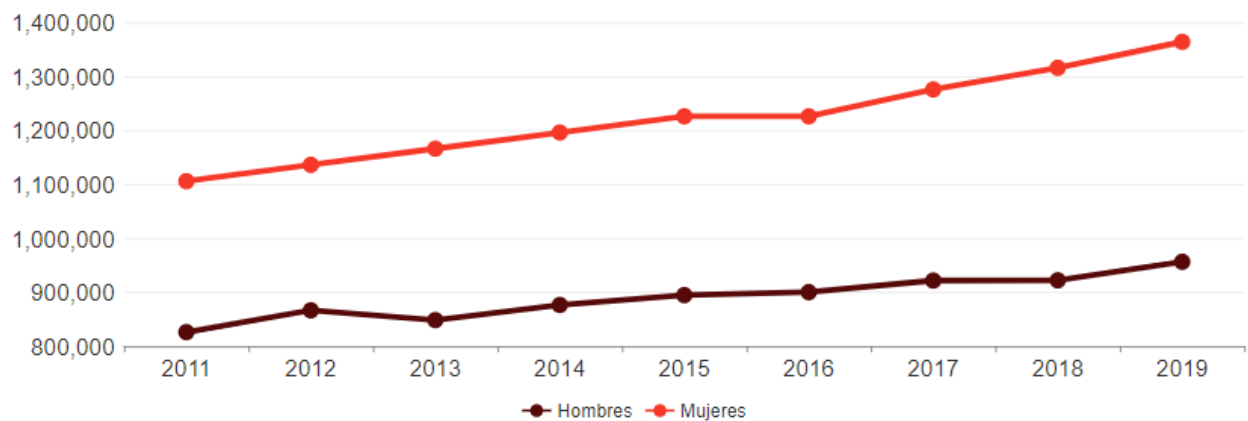
La inclusión y diversidad han demostrado tener un impacto positivo como promover la innovación, competitividad, creatividad y mejorar el clima laboral tal como lo señala el estudio de Participación Laboral Femenina elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

2.4.1 Formación de mujeres en Tecnología

Para conseguir que más mujeres puedan lograr un ingreso a la fuerza laboral es necesaria una formación que provea las herramientas y preparación necesarias. En este sentido, Chicas en Tecnología en su investigación Una Carrera Desigual (2022) indica que entre los años 2010 y 2016 se registró un 33% de mujeres estudiantes en carreras STEM. Las mujeres tienden a enfrentar más barreras antes, durante y luego de la formación, estas comienzan en el ámbito familiar y luego se repiten en lo social, principalmente basándose en estereotipos.

No obstante, según este mismo informe, año a año la cantidad de mujeres que ingresa a carreras universitarias ha crecido, pero las jóvenes siguen eligiendo carreras más asociadas con lo social, sanitario o administración.

Fig. 5: Evolución de la cantidad de estudiantes mujeres y varones 2011-2019



Fuente: Chicas en Tecnología (2022)

Aunque el número de personas que eligen carreras STEM ha decrecido levemente desde el 2010, un 12% de mujeres universitarias eligen alguna carrera dentro de estos campos. Se estima que uno de cada tres estudiantes de una carrera STEM es mujer, siendo apenas mayor en las universidades públicas.

En cuanto a carreras directamente relacionadas con Tecnología como lo es programación, se estima que la cantidad total de estudiantes aumentó, pero en detalle la de mujeres disminuyó un 5%. En este ejemplo se vuelve a evidenciar una ventaja de las universidades públicas con 18% de mujeres versus un 13% de mujeres en universidades privadas entre los años 2010 y 2019.

El informe resalta la relevancia de la educación en disciplinas STEM para hacer frente a las demandas y oportunidades del siglo XXI. Se plantea la idea de que la escasez mundial de habilidades en STEM puede ser abordada al aumentar la participación de mujeres, lo que se traduciría en mayores índices de innovación y crecimiento económico ya que esto motiva la producción de soluciones y de propuestas desde distintos puntos de vista. Sin embargo, el informe señala que, en Argentina, las mujeres están insuficientemente representadas en carreras STEM, especialmente en programación, donde solo el 35% de los estudiantes de STEM y el 17% de los estudiantes de programación son mujeres.

La brecha de género en STEM se examina desde diversas perspectivas, resaltando factores internos y externos que influyen en las decisiones de las mujeres para elegir carreras STEM. Se señalan estereotipos, elementos culturales, la falta de modelos y la calidad educativa como posibles obstáculos. A pesar del aumento general en la cantidad de estudiantes universitarios, la participación de mujeres en carreras STEM y programación ha disminuido en comparación.

El informe también subraya la disparidad entre los niveles de grado y posgrado, demostrando que, aunque pocas mujeres eligen carreras de grado en STEM, más mujeres optan por realizar posgrados en estas disciplinas. La participación de mujeres en carreras privadas de STEM y programación es inferior a la de las universidades públicas. Se concluye destacando la importancia de generar datos y evidencia para comprender y abordar los desafíos que enfrentan las mujeres en STEM y programación en Argentina, y enfatiza la necesidad de un diálogo efectivo entre el sistema educativo y el mercado laboral para desarrollar estrategias pertinentes.

Según datos del Ministerio de Educación de la Nación, en el año 2021 las mujeres conformaron la mayoría en la categoría de ingresantes, estudiantes y graduadas. En todos los casos con más del 60%. La tendencia continúa en aumento y se calcula que desde el 2012 al 2021

la cantidad de inscritas aumentó en un promedio de 7,2% anual y un 3,3% para las egresadas. En las carreras que desprenden de las Ciencias de la Salud y Ciencias Humanas las estudiantes representan arriba de un 70% en ambos casos. Pero cuando se analizan las carreras relacionadas con las Ciencias Aplicadas el número baja a cerca de un 40%, y cuando se aplica el mismo análisis a las carreras vinculadas con la tecnología el número desciende a un 18%.

2.5. RSE y las iniciativas por la equidad e inclusión

La responsabilidad social empresarial (RSE) actualmente no se encuentra regida en el país, aunque varias empresas o gremios han aplicado por cuenta propia varios intentos de conciencia corporativa, todavía resta un largo camino por recorrer para que haya acciones conjuntas concretas que favorezcan al sector en general. RSE como tal no cuenta con una definición concreta ya que muchas veces como sugiere Argandoña (2012) las prácticas que una empresa pueda llevar adelante también se ven sesgadas por la realidad de donde opere y lo que se considera ético en el rubro. En breves rasgos, se puede interpretar como RSE a las prácticas, medidas o acciones concretas que llevan adelante ciertas empresas con el fin de contrarrestar los efectos que sus operaciones puedan causar; esto puede ser medioambiental, social, etc.

En Argentina, múltiples entidades y redes respaldan y fomentan la responsabilidad social empresarial (RSE). Entre ellas se encuentran el Pacto Global de las Naciones Unidas y la Red Argentina del Pacto Global, cuyo objetivo es fomentar la incorporación de principios y prácticas responsables en el ámbito empresarial. Asimismo, se han implementado iniciativas y premios para reconocer y resaltar los esfuerzos de las empresas que se comprometen con la RSE.

Localmente, varias organizaciones y empresas han implementado programas y políticas para promover la inclusión en el ámbito laboral. Estableciéndose por ejemplo varias iniciativas para fomentar la igualdad de género entre otras causas. Las empresas en algunos casos ven esto como un beneficio para su imagen o para obtener cierto reconocimiento por sus labores en cuanto a responsabilidad social y sustentar sus marcas.

En cuanto a inclusión de mujeres en TI, existen algunos programas que buscan impulsar la participación de mujeres en la industria, como por ejemplo, con programas de capacitación o mentorías. En relación con esto, se han formado agrupaciones para promover o visibilizar al talento femenino como Chicas en Tecnología. A su vez, las empresas han buscado implementar políticas de diversidad e inclusión que van desde igualdad salarial, cupo laboral o programas de formación y desarrollo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación de la investigación

Este trabajo pretende aportar conocimiento que sirva como un insumo para mejorar la formación y el posterior reclutamiento de mujeres en empresas de tecnología. A pesar de los avances en materia de igualdad de género, persiste una marcada brecha en la industria tecnológica, con una representación desproporcionadamente baja de mujeres en roles técnicos y de liderazgo.

Existen todavía algunos estereotipos sobre el mundo de la tecnología y los perfiles de sus trabajadores. En este sentido, esta investigación se pregunta por la vigencia tanto de estereotipos

de género como estereotipos sobre perfiles laborales que puedan limitar la presencia de mujeres en las etapas de formación y posteriormente de selección de personal en tecnología.

Se busca optimizar los recursos existentes que se impulsan desde diversos sectores de la sociedad, para aportar a los ejes involucrados un mejor entendimiento del problema y herramientas para poder atraer y formar al talento femenino, y así apostar a ambientes de trabajo más diversos; ya que está comprobado que tener un *management* y un ambiente diversos generan mejores resultados, brindan distintos puntos de vista y promueven una mayor inclusión.

3.2. Problema de investigación

Este proyecto busca identificar los motivos por lo que se forman menos mujeres en carreras afines a la tecnología y las dificultades que las mismas enfrentan al intentar acceder al mercado laboral dentro de las empresas situadas en la Ciudad de Buenos Aires.

3.3. Objetivo general de la investigación

Proponer un plan de mejora para una mayor inclusión de mujeres en TI con acciones desde la formación temprana y el reclutamiento, integrando iniciativas ya disponibles tanto públicas como privadas para empresas de la Ciudad de Buenos Aires

3.4. Diseño y metodología de la investigación

La presente investigación tendrá un enfoque mixto (Hernández Sampieri), cualicuantitativo, se trata de un estudio de tipo transversal y será de alcance exploratorio y descriptivo.

En cuanto a la recolección de la información, se recurrió a la técnica de entrevista semiestructurada y a la encuesta. Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a cargos en tecnología y a reclutadores/as del área, con la finalidad de obtener comentarios desde ambos puntos de vista. El objetivo de las entrevistas es tener un acercamiento a las problemáticas e iniciativas que ya se están gestando desde las diferentes empresas que cuentan con la capacidad de llevar adelante programas de formación, o que de alguna manera invierten en los mismos. La encuesta estuvo dirigida a personas de la Ciudad de Buenos Aires aspirantes y trabajadoras de empresas de tecnología. Esta encuesta tuvo como objeto identificar, a partir de la experiencia de los encuestados, dificultades para acceder a cargos en el rubro. Por medio de la observación directa de instancias de contratación se podrá también generar un aporte al análisis.

3.5. Pregunta de investigación

¿Cómo la implementación de un plan de mejora que involucre acciones conjuntas entre el Gobierno de la Ciudad y empresas privadas, tomando medidas específicas desde temprana edad para formar a más mujeres en IT, podría contribuir a la reducción de la discriminación y la brecha de género en el sector?

3.6. Universo de análisis

El universo de análisis de esta investigación estará compuesto por aspirantes y trabajadores de empresas de tecnología, por un lado, y reclutadores, docentes y gerentes de área, por el otro. En todos los casos, pertenecientes a la Ciudad de Buenos Aires y activos en el año 2023. En el primer caso se realizó un muestreo probabilístico y aleatorio entre los participantes que realizaron un cuestionario digital autoadministrado. En cuanto a los reclutadores, y cargos

gerenciales, en cambio, se aplicó un muestreo no probabilístico e intencional dirigido a recolectar datos de informantes claves. También se incluirán a docentes de carreras o materias afines al sector tecnológico para entender su perspectiva en cuanto a la etapa formativa de las posteriores aspirantes.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1. Resultados de las entrevistas

Para el presente trabajo se entrevistaron diferentes perfiles dentro del ámbito de la tecnología en el sector local. En cuanto a los reclutadores se pudo conversar, por un lado, con una persona que se desempeña como *freelance*, que lleva años de experiencia en el mercado y actualmente se dedica a buscar principalmente perfiles alineados con Inteligencia Artificial (AI) y *Machine Learning* (ML) tanto para el mercado argentino como exterior. Por otro lado, se pudo entrevistar a dos reclutadoras, una que se desempeña en una multinacional del mercado financiero y otra reclutadora que actualmente trabaja en una empresa de *gaming*, pero que cuenta con experiencia previa en otros rubros.

Asimismo, se entrevistaron a docentes de carreras o materias del campo de la tecnología tanto de casas de estudio públicas como privadas ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires. En todos los casos, los docentes también pudieron aportar su mirada como gerentes de área de sus respectivas empresas y como responsables en muchos casos de la toma de decisiones y de la

contratación del talento. Adicionalmente, se entrevistaron a dos gerentes de área para obtener una visión más holística de cómo encuentran ellos a la industria y qué medidas se están tomando en sus empresas o equipos para alcanzar el objetivo de formar equipos más diversos y equitativos.

En un principio, se puede evidenciar tanto por lo conversado con reclutadores y docentes que uno de los primeros problemas que se perciben es que las mujeres históricamente no han elegido carreras en el campo tecnológico y recién en los últimos años el número ha ido incrementando paulatinamente. Esto, según la percepción de algunos entrevistados, se debe a cuestiones socioculturales, donde prevalecen los prejuicios en un marco hasta cierto punto machista en el que desde la crianza las niñas son expuestas a tareas o temáticas que pueden asociarse más con lo doméstico o con trabajos que no precisamente demandan habilidades técnicas. Estas experiencias en el ámbito familiar más los prejuicios de la sociedad van sesgando y a veces condicionando a que algunas mujeres opten por carreras que no están vinculadas con áreas técnicas o tecnológicas.

También se destaca que en las últimas décadas la sociedad argentina ha atravesado por cambios muy significativos en el marco de los logros feministas y que de a poco las nuevas generaciones empiezan a modificar estas creencias que impactan en la crianza, educación e inclusive en el ámbito laboral. A nivel local, el movimiento feminista impulsado por varios sectores ha contribuido a elevar la consciencia respecto a las desigualdades en diferentes niveles de la sociedad, siendo lo laboral un tema recurrente. En este mismo sentido, se han formado diferentes agrupaciones con el propósito de empoderar, apoyar y conectar a distintas mujeres para posteriormente generar grupos enfocados en varias temáticas, siendo la tecnología una de las más notorias. Desde estas agrupaciones se han impulsado diferentes iniciativas para proveer capacitaciones con la finalidad de seguir reduciendo la brecha y ayudar a que más mujeres puedan acceder a puestos laborales en el mercado de IT local. A su vez, desde los espacios

políticos se han impulsado distintas medidas en los últimos años que promueven la igualdad en el ámbito laboral y además sancionan la discriminación. Todas estas medidas desembocan en un cambio cultural que como se mencionó anteriormente, tienen como efecto el desafiar el *status quo* y generar más conciencia para que se pueda demandar mayor equidad en la sociedad.

Otro aspecto en el que se pudo profundizar con los reclutadores entrevistados es que debido a que las mujeres se forman menos en carreras afines a lo tecnológico existen dificultades para llenar puestos senior o de mayor jerarquía con candidatas dado que la mayoría sigue siendo considerada junior por una cuestión de años de experiencia en el mercado. En el caso de una de las empresas analizadas esto significa que el 40% de las categorías junior y *semijunior* están conformadas por mujeres y la *semisenior* solo en un 19%. En algo que coinciden los entrevistados es que dentro de varios años esta problemática debería empezar a desistir y con la ayuda de diferentes iniciativas en curso se deberían ver más mujeres ocupando cargos intermedios y puestos de liderazgo.

Algo que cabe ser destacado y que se mencionó tanto por reclutadores como por varios de los gerentes entrevistados, es que las mujeres desde la etapa de búsqueda se imponen o se limitan a presentarse a convocatorias laborales para las que cumplen con todos los requisitos que busca una empresa, y que, en contraste con esto, generalmente los hombres no se limitan por no cumplir todos los requisitos para aplicar a una postulación.

Con relación a esto, Recursos Humanos tiene una oportunidad de mejora para elaborar búsquedas que sean más realistas y que puedan apelar a perfiles más diversos. Otro punto para tener en cuenta es que el modo en que se publicita o se redacta una oportunidad laboral. La forma de comunicación puede transmitir cierta idea de género. Para evitar esto se cuenta con herramientas como [Gender Decoder](#) para analizar rápidamente si existe algún prejuicio desde cómo está escrita la publicación y así apelar a la mayor cantidad de perfiles.

Ahora, en la etapa previa que sería el ámbito de formación académica también se encuentran algunas deficiencias según las respuestas de los docentes entrevistados. Nuevamente prevalecen los factores socioculturales y económicos, observan que, debido a prejuicios, las carreras relacionadas con tecnología no suelen ser las más elegidas por las mujeres y señalan que puede tener relación con el hecho de que en el ámbito de la formación secundaria los colegios técnicos todavía representan un ambiente poco amigable con las jóvenes. Con relación a esto, según datos del Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) en el año 2018 la Ciudad de Buenos Aires tenía el nivel más bajo de alumnas inscritas en escuelas técnicas con un 27,6%. A partir de esto, se han podido tomar diferentes medidas que van desde la capacitación a los docentes y la implementación de políticas para poder incrementar paulatinamente los números a favor de ambientes más equitativos.

Según lo conversado con uno de los docentes, se evidencia un incremento de la participación de mujeres en las aulas llegando de a poco en este caso a ser casi un 40% de los estudiantes en la Diplomatura de Seguridad de la Información. En este aspecto los entrevistados coinciden en que hace aproximadamente 15 años atrás cuando empezaron a impartir clases el número de mujeres en el aula en muchos casos era nulo, pero que con el paso de los años empiezan las alumnas a formar parte y a formarse en carreras afines a la tecnología tanto en... que no precisamente pertenecen a una ingeniería; no obstante, las mujeres llegan a conformar un 30%-40% de las aulas.

Un punto en común entre las entrevistadas es la percepción de que en el campo de la tecnología las oportunidades para hombres y mujeres no son las mismas. Una de las entrevistadas docentes señala que a las mujeres les cuesta más salir a vender o a promocionarse a sí mismas. Se pone en juego aquí una asimetría en la legitimidad o la autoridad para posicionarse dentro del campo laboral. La comparación que en las entrevistas se reitera entre hombres y mujeres marca

las desventajas que perciben estas últimas. Incluso, una de las entrevistadas sugiere que las mujeres pueden sufrir el “síndrome del impostor” y que esto puede dificultar su avance en el campo. Es significativo que elabore esta explicación, dado que el síndrome del impostor implica la sensación de que la persona ocupa un lugar que no le corresponde. Nuevamente aparece la cuestión de la legitimidad de la pertenencia a la comunidad del ámbito laboral tecnológico. Puede hipotetizarse que los prejuicios que las entrevistadas señalan como todavía vigentes tienen impactos subjetivos que afectan la propia percepción de las mujeres trabajadoras sobre sí mismas.

En este sentido, las entrevistadas coinciden en la necesidad de incentivar a más mujeres a ingresar en el campo de IT. Para esto, por un lado, señalan que es condición necesaria romper con los estereotipos en el campo de la tecnología. Y, por otro lado, que las comunidades de mujeres en tecnologías juegan un rol clave a la hora de brindar apoyo a las mujeres que se inician en el campo o que tienen la perspectiva de formarse e insertarse laboralmente en el futuro.

En otro punto en el que coinciden todos los entrevistados es que las ONG, como Chicas en Tecnología, Las de Sistemas y otras iniciativas desempeñan un papel fundamental en la promoción de la educación y la formación de mujeres en tecnología. Y que, en un mundo cada vez más digitalizado, empoderar a las mujeres en este campo es esencial para cerrar la brecha de género y aprovechar al máximo el potencial humano.

Estas organizaciones abordan una necesidad crítica al ofrecer charlas o programas de capacitación y educación en tecnología específicamente diseñados para mujeres que en la mayoría de los casos suelen ser gratuitos. A menudo, las mujeres enfrentan barreras y estereotipos de género que pueden desalentar su participación en carreras tecnológicas. Las ONG y otras iniciativas proporcionan un entorno inclusivo y de apoyo donde las mujeres pueden adquirir habilidades técnicas, desde programación y desarrollo web hasta inteligencia artificial y

análisis de datos. Al hacerlo, estas organizaciones ayudan a las mujeres a adentrarse en un campo que históricamente ha estado dominado por hombres. Estos espacios suelen estar liderados por mujeres que llevan años desempeñándose en el rubro y que conocen de primera mano las necesidades o dificultades que las mujeres pueden atravesar y buscan preparar a las nuevas generaciones para erradicar de a poco estas situaciones.

Además de ofrecer programas de capacitación, las ONG desempeñan un papel crucial al crear redes y comunidades de mujeres en tecnología. Estas redes permiten a las mujeres compartir conocimientos, experiencias y recursos, lo que fomenta un sentido de pertenencia y empoderamiento. Al conectarse con mentoras y colegas en el campo de la tecnología, las mujeres pueden superar obstáculos y avanzar en sus carreras de manera más efectiva.

Otro aspecto importante de estas iniciativas es la promoción de modelos femeninos a seguir en la tecnología. Al destacar historias de éxito de mujeres en el campo, se desafían los estereotipos de género y se inspira a otras mujeres a seguir sus pasos. Además, estas historias demuestran que las mujeres pueden hacer contribuciones significativas a la industria tecnológica y liderar en este ámbito.

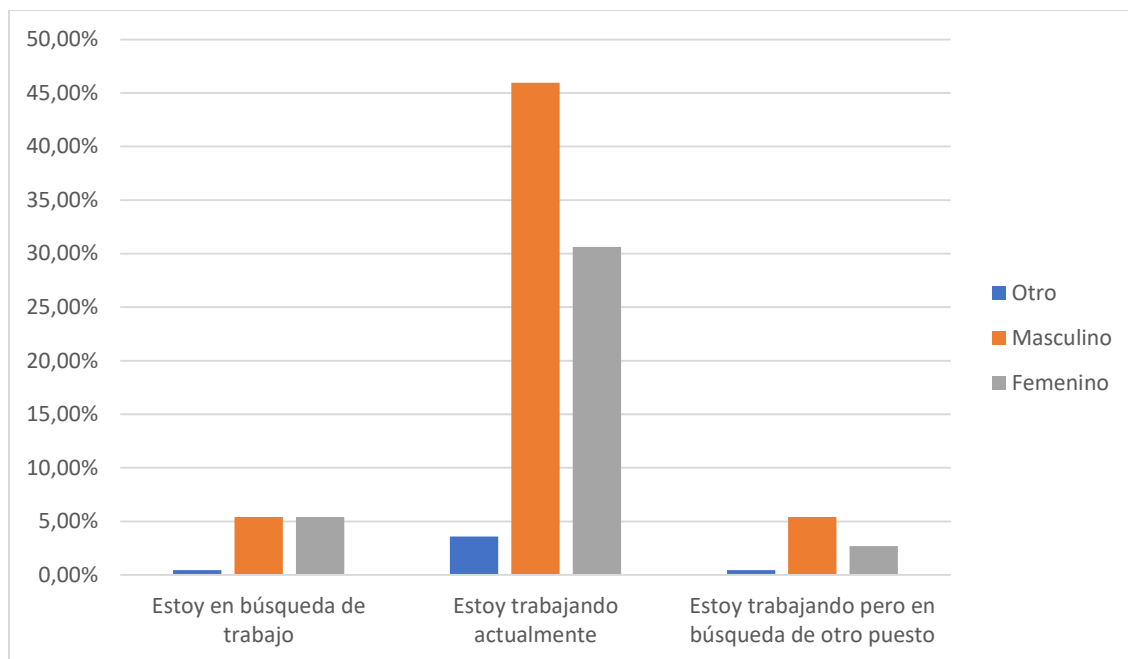
Uno de los docentes reconoce que aún persisten problemas de discriminación y situaciones que no deberían suceder, especialmente con profesores de generaciones anteriores que no han actualizado sus puntos de vista y en lugares donde se mantienen ciertas actitudes culturales. Sin embargo, destaca que la discriminación en la actualidad es menos común y más condenada socialmente. Otro punto que se menciona es que debido a la implementación de leyes como la Ley Micaela que establece capacitaciones obligatorias sobre género y violencia contra las mujeres para los funcionarios públicos incluidas las universidades estatales.

4.2. Resultados de las encuestas

La encuesta realizada para este proyecto fue difundida por diferentes redes y grupos de estudiantes o empresas con la finalidad de obtener el panorama más objetivo posible. Para poder recabar datos más generales acerca de la situación se dirigió la encuesta sin limitarla al género femenino, y así, poder contrastar la realidad de los diferentes actores de este sector. A su vez, para poder discriminar mejor las respuestas y en algunos casos obtener información específica un género u otro algunas preguntas fueron dirigidas específicamente según la opción de género provista al principio del cuestionario. A lo largo del análisis se hará diferenciación en el caso de aplicar a alguna de las preguntas detalladas.

De un total de 222 respuestas obtenidas, 126 corresponden a hombres, 86 a mujeres y 10 a otros. Como se puede observar en el siguiente gráfico un 89% de quienes contestaron se encuentran actualmente trabajando al momento de haber completado la encuesta. De quienes actualmente trabajan (indistinto de si buscan un cambio de puesto) el 58% corresponde al género masculino y 38% al género femenino. El 49% de las respuestas recibidas se sitúa en el rango etéreo de 24 a 29 años, dato que puede ser interpretado como un indicador de la madurez de la fuerza laboral y cómo el campo de la tecnología ha despegado rápidamente en su desarrollo.

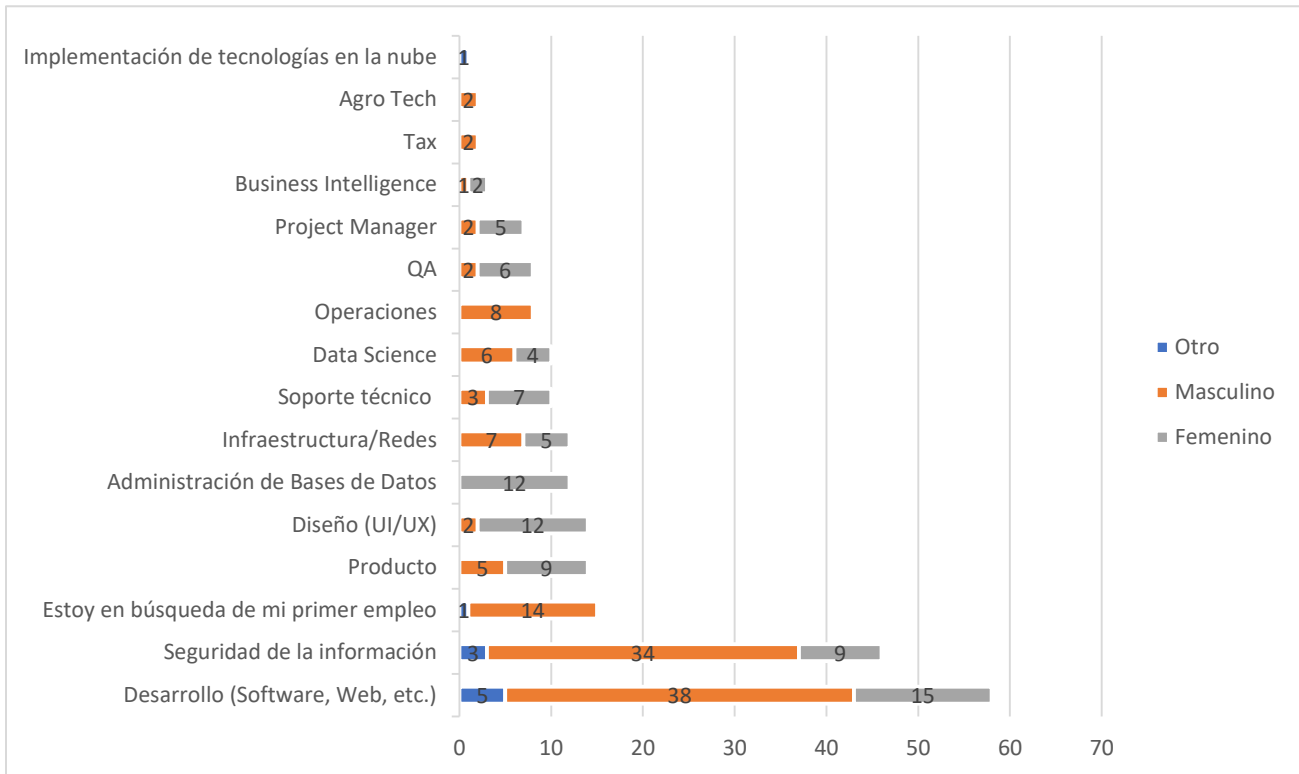
Fig. 6: Encuesta propia. Pregunta: ¿Cuál es tu situación laboral actual?



Fuente: elaboración propia

Cuando se consultó en qué área se encuentran actualmente desempeñando sus tareas las personas encuestadas la mayoría respondió Desarrollo (software, web, etc.), seguido de Seguridad de la Información y Producto. A continuación, un desglose por género respecto a los roles.

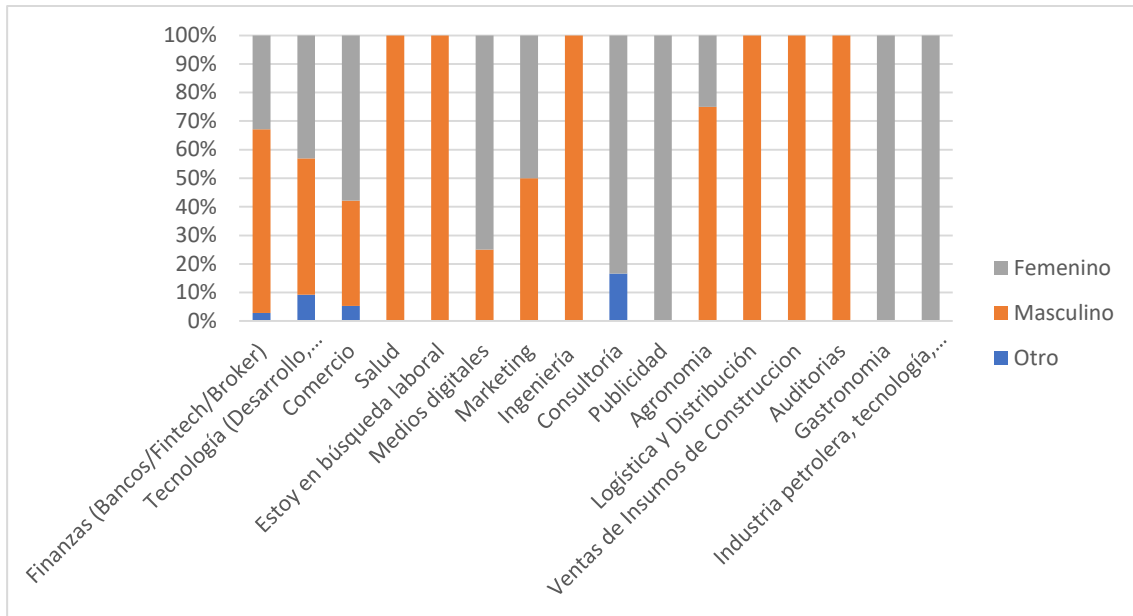
Fig. 7: Encuesta propia. Pregunta: ¿En qué área te desempeñas?



Fuente: elaboración propia

En el siguiente gráfico se desglosa a qué rubro corresponden las empresas de quienes colaboraron con la encuesta. En primer lugar, se encuentra finanzas, que comprende a las Fintech, agencias bancarias y bróker. En segundo lugar, se halla el rubro de tecnología como tal que engloba a aquellas empresas que se dedican al desarrollo (web, software, etc.), telecomunicaciones, etc. El área de comercio se ubica en el tercer lugar y aquí se ubican los *retailers* o *e-commerce*. Todos estos rubros corresponden a sectores que se han visto altamente beneficiados por los desarrollos tecnológicos y que incluso durante la pandemia se valieron fuertemente de las herramientas tecnológicas para reducir el impacto de esta y poder continuar con sus operaciones. Luego se pueden observar otros sectores como los de salud, medios digitales y publicidad que al igual que los anteriores tuvieron grandes inversiones en materia de tecnología en los últimos años.

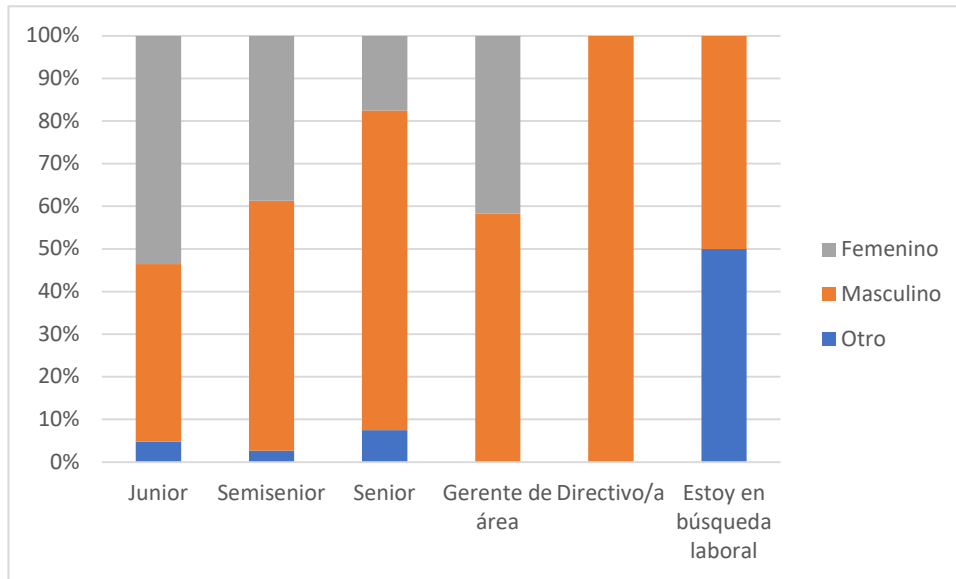
Fig. 8: Encuesta propia. Pregunta: ¿A qué rubro corresponde tu empresa?



ecto para destacar de la figura anterior es que si bien los datos recopilados representan una muestra hay ciertas tendencias que se relacionan un poco con lo que se ha venido recabando a lo largo de este trabajo a través de los capítulos anteriores. Como se observa en el gráfico anterior hay ciertos rubros en los que el 100% de las respuestas corresponden a hombres, tales como ingeniería, logística, salud entre otros

A continuación, se puede observar en el siguiente gráfico cómo se distribuye el nivel de *seniority* entre los diferentes géneros según las respuestas obtenidas. En primer lugar, un 37% de quienes respondieron expresaron que se ubican como junior, le sigue con un 33% la categoría de *semisenior*. En promedio el género masculino representa un 60% de todas las categorías. Excepto en el caso de directivos donde un 100% de las respuestas recibidas corresponden a hombres.

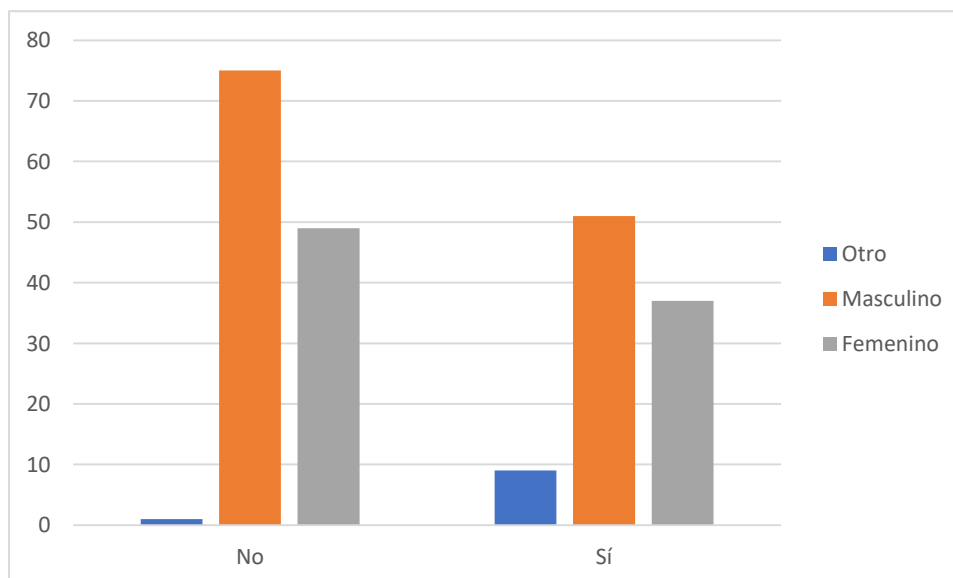
Fig. 9: Encuesta propia. Pregunta: ¿Qué categoría se acerca más a tu puesto actual?



Fuente: elaboración propia

Más adelante en la encuesta se realizó la pregunta concreta sobre si se tiene formación en IT, a la que un 56% respondió que no. Esta pregunta particularmente puede estar atada a cierta subjetividad al momento de responder ya que se puede considerar como formación algún curso u otra modalidad más informal.

Fig. 10: Encuesta propia. Pregunta: ¿Posees formación específicamente en alguna carrera tecnológica?

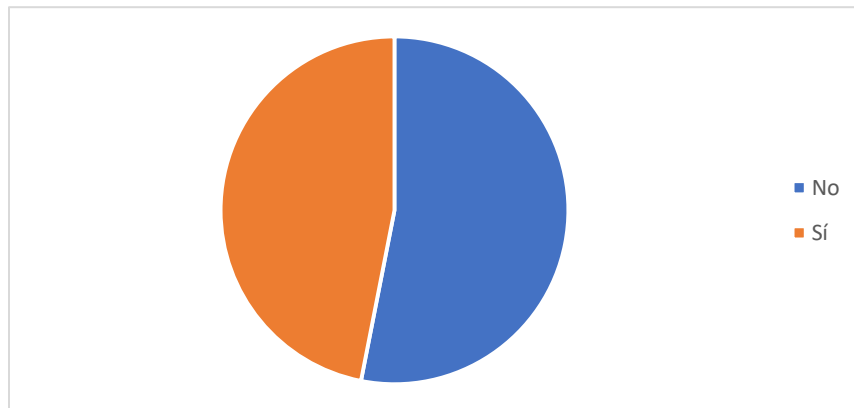


Fuente: elaboración propia

En cuanto al nivel de formación de los encuestados se observa que cerca de un 39% se ha instruido en ingenierías tales como industrial, en sistemas, electrónica, telecomunicaciones, entre otras. Por otra parte, de las respuestas recibidas se observa que un 21% proviene de carreras que se podrían considerar no relacionadas en lo absoluto con el rubro como lo son traductorado, derecho, hotelería y turismo, cine, psicología, economía, etc. Según los datos obtenidos, 41% de quienes proveyeron información sobre su carrera de formación, corresponde a áreas relacionadas directamente con la tecnología como sistemas, diseño UX/UI, seguridad de la información, entre otros. De quienes contestaron que cursan o cursaron carreras alineadas a IT un 32% corresponde a mujeres.

Más alineado al ámbito de la inclusión en lo laboral, se realizó la pregunta a las mujeres sobre si se han sentido discriminadas en base a su género, a lo que un 44% respondió que sí.

Fig. 11: Encuesta propia. Pregunta: ¿Te has sentido discriminada en algún momento en tu ámbito laboral?



Fuente: elaboración propia

Al momento de pedir algo de contexto en torno a esto, algunas de las respuestas se relacionaron al poder expresar su opinión y sentirse escuchadas o validadas. También se hizo mención de que para ciertas empresas la inclusión es forzada y se trata más como una métrica a cumplir. Otro motivo según quienes respondieron es que la falta de una “formación de base” como ingeniería suele ser un factor por el que son subestimadas. Nótese que anteriormente apenas un 56% respondió que posee formación en IT.

Siguiendo con los motivos expuestos se señala también que un manejo pobre por parte del *management* también contribuye a la percepción de discriminación ya que algunos jefes siguen haciendo hincapié en que se debe contratar en base al género para cumplir con expectativas y no el talento. El *mansplaining* también se repitió durante la encuesta. Este término surge como una manera de definir cuando un hombre condescientemente explica algo a una mujer asumiendo que él sabe más que ella. Ser subestimada, no tomada en cuenta, por ser extranjera son otras de las razones provistas por aquellas que respondieron con información sobre situaciones específicas.

A continuación, se muestran las palabras o frases más repetidas que se obtuvieron dentro de los ejemplos registrados sobre situaciones de discriminación que algunas mujeres enfrentan en su ámbito laboral o académico.

Fig. 12: Nube de palabras más repetidas en los ejemplos provistos sobre discriminación

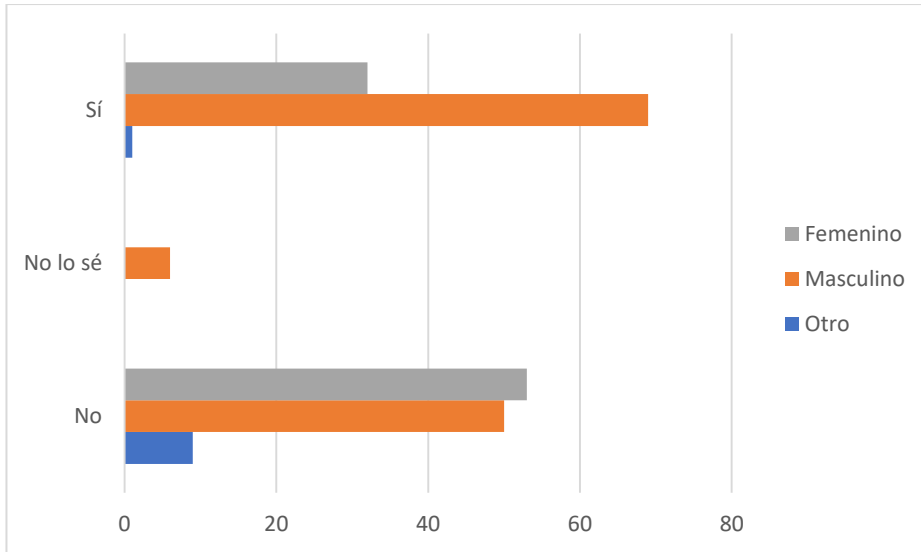


Fuente: elaboración propia

Otra de las consultas realizadas mediante la encuesta fue si se considera que las mujeres enfrentan mayores dificultades para acceder a puestos de trabajo en IT. A esto tanto entre hombre, mujeres y otros un 47% respondió que sí. Este resultado evidencia la temática que se plantea mejorar con la propuesta de este trabajo, ya que este número es elevado.

El 46% de los encuestados respondieron que sí existen iniciativas dedicadas a la inclusión de mujeres en sus empresas.

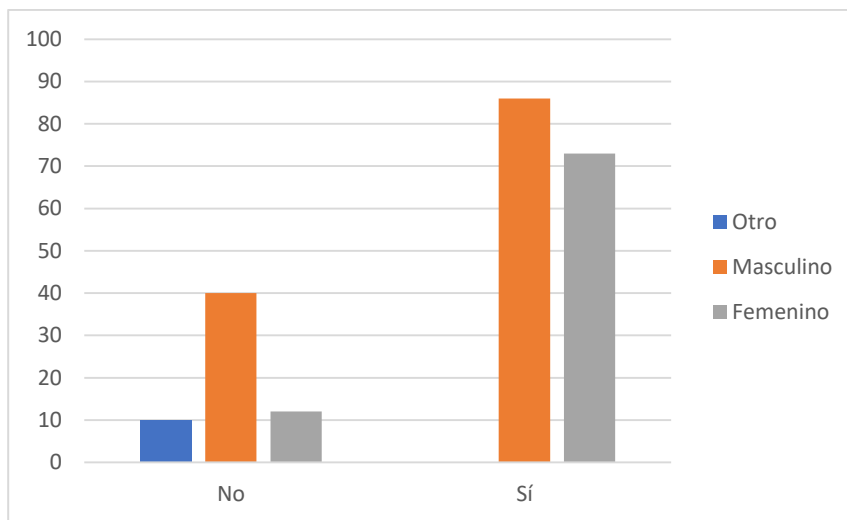
Fig. 13: Encuesta propia – Pregunta: ¿Existe algún programa dedicado a la inclusión de mujeres a IT en tu empresa?



Fuente: elaboración propia

Un 76% de los encuestados apoya la implementación de programas para fomentar la inclusión de más mujeres en el rubro.

Fig. 14: Encuesta propia – Pregunta: ¿Crees que se deberían implementar acciones o iniciativas para promover la inclusión de mujeres en el sector IT?



Fuente: elaboración propia

De manera opcional algunas personas brindaron sugerencias de lo que les gustaría ver implementado como iniciativas para acortar la brecha género. A continuación, se resumen algunas de las respuestas recibidas:

- Promoción de las carreras en etapas más tempranas.
- Iniciativas conjuntas entre los sectores privado y público.
- Capacitaciones dirigidas para generar habilidades específicas acorde a lo que demanda el mercado.
- Plantear la inclusión no solo como una meta a cumplir o una obligación de marca para las empresas. Existe una percepción general de que estas iniciativas son “forzadas”.
- Mentorías y modelos a seguir que idealmente sean mujeres.
- Promover la igualdad desde las leyes (Ej.: licencias por maternidad/paternidad)
- Creación de rutas de aprendizaje orientadas y dirigidas por mujeres dentro de empresas.
- Promocionar más historias de éxito para despertar mayor interés en el rubro.
- Cambio cultural dentro de las empresas para que haya ambientes más favorables.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.1.1. Generales

Tanto los entrevistados como algunos encuestados refieren a que se percibe progreso en la inclusión de mujeres en la fuerza laboral del campo IT, en parte se atribuye esto a los cambios socioculturales ocurridos en los últimos años a nivel país. También se reconoce que falta un largo camino por recorrer para achicar aún más la brecha y que el proceso sea menos forzado desde el punto de vista de las políticas de contratación de ciertas empresas.

Aunque varios sectores impulsan diferentes iniciativas, no se registra un programa integral que busque proveer recursos desde etapas de formación temprana hasta la inserción laboral.

5.1.2. Educación

Si bien las situaciones de hostilidad o discriminación son escasas, según lo recopilado, las mujeres son minoría en las aulas. Esto genera en ciertos casos que algunas estudiantes limiten su participación o perciban un clima desfavorable.

Por su lado, a las casas de estudio les falta capacitar y reforzar sus políticas de diversidad e inclusión para que desde adentro se genere un cambio. Si bien la mayoría de los docentes corresponde a mujeres, dentro de las carreras técnicas estas son minoría.

Existen varias iniciativas en cuanto a la formación dentro de ciertas ramas de la tecnología impulsadas por diferentes sectores, pero no se registra algún esfuerzo en conjunto para la atracción de jóvenes que posteriormente puedan ser insertados al mundo laboral.

5.1.3. Laboral

Los reclutadores enfrentan dificultades a la hora de buscar talento diverso dado que menos mujeres se postulan a puestos en tecnología; esto se puede dar porque no cuentan con la formación o porque consideran que no cumplen con todos los requerimientos. En algunas empresas con el afán de adaptarse y acelerar este cambio, la contratación de mujeres es una métrica que los equipos en algunos casos se ven obligados a cumplir.

La falta de experiencia debido a los pocos años en el mercado significa que gran parte de las mujeres siguen siendo consideradas junior y que en los mandos intermedios hay poca

representatividad. Esto conlleva a un impacto en cuanto a la cultura de la empresa ya que no existe pluralidad de voces y miradas para la toma de decisiones.

En algunos casos la falta de flexibilidad de las organizaciones lleva a que más mujeres se dediquen a otros aspectos de su vida – como el familiar – dejando de lado su desarrollo profesional y teniendo que salir del mercado laboral.

5.1.4. Social

Por lo relevado en las encuestas, todavía persiste una percepción por parte de las mujeres respecto a que deben esforzarse el doble o en algunos casos son invisibilizadas en sus entornos laborales tanto como sociales para recibir el reconocimiento o compensación que merecen. Como se señaló anteriormente, se evidencian años de diferencia en cuanto a la preparación en su mayoría debido a como desde las primeras etapas las mujeres son condicionadas por varios actores de su entorno a percibirse.

Se registran diferentes iniciativas impulsadas por organizaciones y entidades públicas y privadas que buscan promover el interés de los jóvenes en el mundo de la tecnología; varias de ellas cuentan con un enfoque de género para disminuir la brecha.

5.2 Recomendaciones

Si bien existen varios programas de inclusión estos no obtienen la difusión necesaria para obtener mayor impacto, aunque para expandir su alcance también hay que tomar en cuenta que se debe contar con la organización e infraestructura necesarias que lo soporte. Es clave que el Gobierno de la Ciudad realice convocatorias que puedan ser voluntarias o pagas para lograr

reclutar a profesionales consolidados en el sector que puedan aportar su conocimiento y experiencias mediante charlas a las escuelas y colegios. Esta es una gran inversión que traerá como resultado mayor competitividad y calidad de fuerza laboral en un rubro que en pleno siglo XXI es esencial para el desarrollo de las sociedades y economías.

El mayor esfuerzo debería ser dirigido a los jóvenes en la etapa primaria que empiezan a tener su acercamiento con la tecnología en cuanto a dispositivos, redes, etc. Cada vez se convierte más en una necesidad que los usuarios sean educados en cuanto a los riesgos que la tecnología exhibe tanto en línea como fuera de línea. Por otro lado, exponer a los niños y niñas desde temprano a la par de contribuir en el desarrollo de habilidades digitales, servirá para que puedan interesarse por la tecnología para que a futuro elijan dedicarse o formarse en carreras afines, las mismas que no necesariamente deben ser técnicas.

Como primer paso el acercar representación debería ser una prioridad para que las estudiantes puedan percibir en primera persona las posibilidades que la industria puede llegar a ofrecerles. La diversidad debería ponerse como foco no solo en el talento que se busca generar, sino también en la oferta que se extiende a los y las jóvenes. Si bien en los últimos años ha aumentado la necesidad de aprender lenguajes de programación, el ámbito de la tecnología ofrece mucho más que eso y requiere de habilidades menos técnicas que pueden ser atractivas para otro tipo de perfiles.

Para generar un cambio considerable es necesario integrar las iniciativas y recursos de los sectores públicos y privados, logrando así potenciar el alcance junto con proveer recursos que sean atractivos y de calidad para fomentar el interés en la variedad que ofrece el rubro. En este sentido, se puede empezar por establecer una mesa de trabajo conjunto donde participen representantes del Gobierno de la Ciudad, empresas, ONG y universidades que colaboren con la

integración de planes que cubran las distintas aristas que conforman el proceso de formación profesional.

Con la existencia de algunos datos preliminares sobre la brecha de género en la ciudad es más factible realizar planes concisos que ataquen esas oportunidades de intervención. Y a su vez, es importante continuar promoviendo la concientización sobre los sesgos alrededor del género para poder fomentar una representación más equitativa.

La colaboración con instituciones educativas para fomentar la educación temprana es una parte fundamental para iniciar el ciclo y que más mujeres jóvenes tengan interés en seguir un plan de formación que a futuro les ayude a insertarse en el mundo laboral de la tecnología.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA

A continuación, se listan las principales medidas que cada sector debería ejecutar individualmente y en conjunto para promover de manera más eficiente un plan integral de formación y contratación de mujeres en el sector de tecnología. Estas medidas deberán idealmente ser sostenidas por varios años para recopilar datos y evidenciar posibles resultados.

Se tiene en cuenta que varias empresas ya cuentan con programas en curso que contribuyen a la equidad, por lo que en algunos casos se trata de llevar adelante mejoras al proceso existente. En el caso de las empresas relevadas, se pudo constatar que existen esfuerzos conjuntos con ONGs para generar espacios de capacitación para jóvenes que buscan insertarse en el mundo laboral, pero no se registra un esfuerzo concreto para que se genere un pool de talentos y la empresa pueda priorizar la contratación de estos mismos jóvenes, por lo que como

consecuencia cada joven debe buscar por sus propios medios alguna posibilidad de formar parte del rubro.

| ACCIÓN | A EJECUTARSE POR: |
|---|--------------------------|
| 1. FORMACIÓN | |
| 1.1. Establecer acciones conjuntas entre ONG, sector privado y GCBA para un programa sólido y estipulado a largo plazo dedicado a la formación de jóvenes y con perspectiva de género | Todos |
| 1.2. Habilitar internamente un programa destinado a identificar mentores o capacitadores que puedan participar en el programa que surja del punto anterior. | Empresas |
| 1.3. Dar visibilidad a programas de becas y formación ya existentes. | GCBA |
| 1.4. Gestionar y coordinar charlas en escuelas y colegios públicos y privados de la ciudad que hablen sobre el rubro y los perfiles requeridos a futuro | Todos |
| 2. RECLUTAMIENTO | |
| 2.1. Capacitar al personal de RRHH y gerentes de área en temáticas de diversidad e inclusión continuamente. | Todos |
| 2.2. Promocionar posiciones laborales con un lenguaje más inclusivo y requerimientos más realistas al mercado. | Todos |
| 2.3. Generar políticas de igualdad salarial. | Empresas |
| 2.4. Implementar políticas que fomenten la aceptación de estudiantes con diversos antecedentes y experiencias, fomentando la inclusión. Esto debería estar atado a ofrecer formación específica y seguimiento a estos perfiles. | Empresas |
| 3. DESARROLLO PROFESIONAL | |
| 3.1. Impulsar iniciativas internas de mentoreo para perfiles más junior con resultados medibles y con monitoreo. | Empresas |
| 3.2. Aumentar las capacitaciones con respecto a temáticas de diversidad e inclusión. | Todos |
| 3.3. Establecer procesos más transparentes para el desarrollo profesional y avance de carrera | Empresas |
| 4. CLIMA LABORAL | |
| 4.1. Generar un sistema de reconocimiento para quienes participan y colaboran con las diferentes iniciativas | Empresas |
| 4.2. Reconocer a aquellos gerentes que fomentan la participación y visibilidad de estos programas | Empresas |
| 4.3 Implementar acciones para generar un mejor clima laboral donde la inclusión y diversidad sean valores cotidianos | Empresas |

| | |
|--|--------------------------|
| 4.4 Medir la percepción de los empleados e identificar áreas de mejora. | Empresas |
| 5. SECTOR PÚBLICO | |
| 5.1. Reconocer a las empresas participantes y fomentar el incremento año tras año | GCBA |
| 5.2. Implementar alivios fiscales a aquellas empresas que presenten resultados medibles y participen de los programas sociales. | GCBA |
| 5.3. Establecer asociaciones con escuelas primarias, secundarias y organizaciones comunitarias para organizar eventos y talleres que fomenten el interés de las mujeres en STEM. | Todos |
| 5.4. Evaluar y actualizar los programas de estudio para incluir perspectivas y ejemplos que reflejen la diversidad de género. | GCBA |
| 5.5. Auspiciar eventos existentes donde se toquen estas temáticas. | Todos |
| 6. SECTOR EDUCATIVO | |
| 6.1 Incentivar la participación activa de profesoras y profesores en iniciativas de diversidad. | Instituciones educativas |
| 6.2. Realizar investigaciones y recopilar datos sobre la participación de mujeres en carreras tecnológicas para evaluar el progreso y ajustar estrategias según sea necesario | Universidades |

6.1. En lo privado:

- **Contratación:** Seguir impulsando e invirtiendo desde el reclutamiento la búsqueda y contratación del talento femenino poniendo un enfoque más integral y buscando sumar con la finalidad de también desarrollarlo. Este pilar implica también capacitar en materia de género y diversidad en general a las personas que conforman las distintas instancias del proceso de entrevistas o de contratación ya sean tercerizados o no.
- **Formación:** Promover la diversidad, equidad e inclusión como un valor de la empresa o institución. Capacitar constantemente a sus empleados, pero sobre todo a quienes lideran equipos para que promuevan con el ejemplo y logren detectar áreas de mejora.

- **Colaboración:** Formar alianzas con las ONG y entidades gubernamentales que ya trabajan en esta temática para unificar esfuerzos y recursos. Una opción es promover el reconocimiento de los profesionales que participan de estas iniciativas para estimular a que se sumen más interesados. Además, como se indicó anteriormente, un factor esencial es acercar a los jóvenes modelos a seguir para que vean en primera persona sus posibilidades de desarrollo. Este punto es clave tanto externamente como internamente en cada empresa. Es decir, internamente deberían promoverse programas sólidos de mentorías donde las empleadas consideradas “junior”, puedan contar con el tiempo y seguimiento de colegas con más experiencia para poder desarrollar las habilidades necesarias para acelerar su carrera. Esto además beneficia el crecimiento de redes de ayuda y de socialización entre equipos, lo cual tiene un impacto favorable en la percepción del clima laboral.

6.2. En lo público

- Continuar con la promoción de estrategias para formar y capacitar a más jóvenes en tecnología con una mirada de género. Acercando a los niveles primarios charlas o capacitaciones para generar interés temprano en el rubro.
- Ofrecer programas en conjunto con empresas para brindar una estrategia más sólida y a largo plazo, ya que luego de las capacitaciones la inserción laboral es una instancia que presenta dificultades.
- Promover la adopción de estas medidas por las empresas con el reconocimiento o mediante alivio fiscal en los casos que sea posible.

6.3. Beneficios

Aplicar medidas para incrementar la diversidad en un campo en crecimiento como lo es la tecnología traería consigo grandes cambios no solo en lo laboral, sino también en lo social. Siendo el más claro el avance en igualdad de género, ya que estas acciones directamente promoverían la igualdad de oportunidades entre candidatos. Logrando así también un mayor desarrollo económico y competitividad en la industria. Como señala un estudio elaborado por McKinsey en 2019, las organizaciones con equipos de liderazgo diverso tienen ingresos un 25% más alto en comparación a otras empresas.

Otro gran beneficio es la erradicación de estereotipos de género. Si el ciclo se potencia y más mujeres se forman e ingresan el mundo laboral eso quiere decir que habrá más posibilidades de que más mujeres a futuro lideren y estén a la cabeza en la toma de decisiones. Por último, la inversión en carreras STEM, pero sobre todo en tecnología, promueve enormemente el desarrollo de habilidades digitales que cada vez son más fundamentales para la economía y para las tareas cotidianas.

6.4. Costos

En lo que respecta a la Ciudad de Buenos Aires se conoce el presupuesto total de años anteriores, pero no se lograron encontrar datos específicos sobre cómo fue aplicado por cada ministerio o cuánto fue destinado a los programas de interés para el desarrollo de jóvenes en tecnología. Para el año 2023 el presupuesto total rondó los \$2.1 billones de pesos y para el 2024 se estiman unos \$5.7 billones de pesos.

Por su parte, en lo que respecta al sector privado es aún más difícil obtener esta información y varía significativamente según el rubro y capacidad operativa de cada empresa o si es de origen extranjero, etc. Sin embargo, gracias a datos recopilados por GDFE (Grupo de

Fundaciones y Empresas) en el 2021, que en ese entonces nucleaba 58 empresas de diferentes industrias, el 88% de estas empresas destinan presupuesto a educación y un 55% a inclusión laboral. La media según este informe sería de ARS\$ 88.100.000 que se destinan para diferentes iniciativas. De acuerdo con este mismo informe, el monto anual dedicado a proyectos de educación en promedio ronda en \$ARS 38.500.000, destinándose un 71% al nivel secundario.

Se estima que las mejoras propuestas no deberían requerir mayor inversión, es simplemente un mejor uso o redireccionamiento de los recursos existentes en sincronía con esfuerzos similares que se llevan adelante desde diferentes sectores. El objetivo es forjar algo más estructurado para que realmente aquellos jóvenes que se forman reciban las herramientas necesarias para no desertar y permanecer dentro de un rubro que cada día crece más y se proyecta que siga creciendo a futuro.

Lo que respecta a horas de mentoría y capacitaciones que las empresas pueden brindar se contempla que sería con la colaboración de sus empleados de manera voluntaria y en concordancia con la promoción de valores como la diversidad e inclusión. Teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas locales y ONG como Chicas en Tecnología se manejan así según lo que se pudo relevar. Lo que debería impulsarse como contracara, es la participación de más voluntarios para acercar más conocimientos y relatos a los jóvenes, y que estos esfuerzos formen parte de reconocimientos internos (promociones) y aporte al desarrollo de una cultura de crecimiento profesional y filantropía.

A continuación, se detalla el presupuesto estimado anual para las acciones propuestas en el plan de mejora que una empresa debería tomar para generar mayores resultados en el marco de la inclusión integral de más mujeres en el sector de IT.

Fig. 15: Presupuesto estimado anual en USD para la implementación de acciones en el ámbito empresarial.

| ACCIÓN | COSTO ESTIMADO \$USD | DETALLES |
|--|----------------------|--|
| Análisis y diagnóstico inicial. | \$ 3.051 | |
| Diseño de las estrategias | \$ 1.524 | |
| Programas de desarrollo profesional, mentoring y networking (voluntariado externo) | \$ 7.623 | Se calculan 12 semanas y 15 voluntarios. |
| Medición y evaluación continua | \$ 2.035 | |
| Eventos y reconocimientos externos | \$ 2.500 | Se calculan dos eventos anuales en colaboración con diferentes empresas. |
| Capacitación para líderes y puestos gerenciales | \$ 2.600 | |
| Charlas en escuelas/colegios (trimestrales) | \$ 317 | 4 voluntarios para una charla de 2,5hs por tres veces al año. |
| Capacitación para Recruiting | \$ 2.600 | |
| Encuesta sobre clima laboral (DEI) a empleados | \$ 1.016 | |
| Mentoring interno para impulsar el desarrollo de empleadas "junior" | \$ 5.082 | Encuentros mensuales de una hora, se calculan 20 mentores. |
| Total | \$ 28.348 | |

Fuente: elaboración propia

6.5. Proyección de Resultados

Dado que se trata de un conjunto de acciones cualitativas, los indicadores cuantitativos empleados para medir su impacto estarán vinculados a datos obtenidos mediante encuestas u objetivos establecidos en función de metas deseables a alcanzar.

El resultado principal sería lograr que más mujeres se interesen y se formen en carreras afines al campo de la tecnología, y que consecuentemente puedan formar parte de la fuerza laboral, ocupando así también puestos de liderazgo y acortando la brecha de género en una industria de vital importancia para la economía.

Como continuación a los programas que ofrece gratuitamente el GCBA u ONGs, las empresas podrían enfocar sus esfuerzos de contratación a un *pool* de talentos más jóvenes que cuentan con ganas de crecer y que salen de estos programas.

La ejecución de acciones más integrales en los próximos años tendrá a su vez un impacto en la cultura de las empresas, el rubro y la sociedad. Además, se pone en juego el reconocimiento de las empresas que colaboran dado que la RSE es una cualidad relevante en la actualidad. Estos factores ayudarán a su vez a tener una mayor tasa de retención del talento.

6.6. KPI

Los siguientes KPIs son esenciales para medir, evaluar y mejorar la efectividad de un plan de mejora en la inclusión de mujeres en el campo de la tecnología. Proporcionan datos cuantificables que ayudan a ajustar estrategias y demostrar el impacto positivo en la diversidad e igualdad de género. Debido a que el plan requiere de diferentes actores, algunas de las variables son más específicas a una instancia que otra, pero en general se busca medir el impacto total que tendría unificar esfuerzos de manera más eficiente y proporcionando una mirada más exhaustiva.

1. Participación en Programas de Formación:

- 1.1. Porcentaje de mujeres inscritas en programas/carreras de formación en IT.
- 1.2. Tasa de retención de mujeres en programas educativos de IT.
- 1.3. Porcentaje de mujeres que completan con éxito los programas de formación.
- 1.4. Tasa de obtención de certificaciones/títulos en IT por parte de mujeres.

2. Reclutamiento y Contratación:

- 2.1. Porcentaje de mujeres que participan en procesos de reclutamiento.
- 2.2. Tasa de contratación de mujeres en roles de IT.
- 2.3. Brecha salarial de género en comparación con el salario promedio de la industria.
- 2.4. Porcentaje de mujeres que reciben aumentos salariales en igualdad de condiciones.

3. Retención y Desarrollo Profesional:

- 3.1. Tasa de retención de mujeres en roles de IT.
- 3.2. Porcentaje de mujeres que participan en programas de desarrollo profesional.
- 3.3. Número de mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones.

4. Clima Laboral y Satisfacción:

- 4.1. Resultados de encuestas de satisfacción laboral relacionado a la diversidad e inclusión

5. Feedback Externo:

- 5.1. Reputación y percepción externa de la empresa en términos de diversidad e inclusión en IT.
- 5.2. Evaluaciones y premios externos relacionados con la equidad de género en el sector.

6.7. Conclusiones

La educación y la formación de mujeres en tecnología no solo tienen un impacto individual, sino que también benefician a la sociedad en su conjunto. A medida que más mujeres ingresan y avanzan en el campo laboral, se diversifican las perspectivas y se generan soluciones más creativas y equitativas. Esto puede llevar a la creación de productos y servicios tecnológicos que atiendan mejor a las necesidades de todas las personas.

Por lo tanto, la integración efectiva de mujeres en el campo de la tecnología requiere una estrategia integral y colaborativa entre el sector público y privado. Es imperativo fomentar sostenidamente en los próximos años programas educativos desde una edad temprana para inspirar a más mujeres a seguir carreras STEM, al tiempo que se implementan prácticas de reclutamiento y selección inclusivas para garantizar igualdad de oportunidades. Además, el desarrollo profesional específico, la equidad salarial y la creación de un clima laboral positivo son fundamentales para eliminar brechas de género. La participación activa de mujeres en

proyectos estratégicos y la medición continua del progreso a través de métricas específicas son esenciales. La colaboración entre sectores, la visibilidad de líderes femeninas y el compromiso sostenido con la igualdad de género son pasos cruciales para construir un ecosistema tecnológico diverso y en igualdad de condiciones.

En última instancia, estas conclusiones resaltan la necesidad de un enfoque holístico que aborde los desafíos desde múltiples perspectivas, asegurando un progreso significativo hacia la inclusión de más mujeres en la tecnología dentro de los próximos años con la expectativa de no requerir medidas puntuales a futuro, sino que esto se convierta en una práctica recurrente y más interiorizada o naturalizada. La implementación de un plan de mejora centrado en acciones concretas y colaborativas para fomentar la inclusión de mujeres en el ámbito tecnológico generará beneficios no solo medibles en términos de representación de género, sino también en aspectos intangibles que enriquecerán la cultura, el entorno laboral de la empresa y la sociedad en su conjunto. Esta propuesta en resumen, busca ofrecer alternativas para hacer un mejor uso de los recursos y acciones existentes con el fin de generar resultados más concretos y sostenidos en el tiempo para lograr mayores cambios en materia de inclusión y diversidad en un rubro en pleno apogeo como lo es la tecnología y en un mercado tan competitivo como en local.

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, M. (2004). Política científica y tecnológica en Argentina. *Temas de Iberoamérica: Globalización, Ciencia y Tecnología*, 2.
- Argandoña, A. (2012). *Otra definición de responsabilidad social*. Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la empresa y gobierno corporativo. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Bianchi, L. (2021, enero 30). *Cómo cerrar la brecha de género en el sector IT*. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/tecnologia/como-cerrar-labrechadegeneroen-el-sector-it-n5166276>
- Casanova, M. (2021). *El poder de la diferencia: La diversidad como valor estratégico en las empresas*. Buenos Aires: LID.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *La pandemia del COVID-19 generó un retroceso de más de una década en los niveles de participación laboral de las mujeres en la región*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-pandemia-covid-19-genero-un-retroceso-mas-decada-niveles-participacion-laboral>
- Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) (2022). *Reporte de indicadores del sector*.

- Cofiño, G. (2019). *La diversidad e inclusión laboral de género como factores de éxito para un negocio: enfoque en la industria tecnológica*. San Juan de Puerto Rico: Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Contreras, S. Hadad, C. Mastnatta, M. Varela, M. (2021). *Chicas en Tecnología: Reiniciando el sistema*. Buenos Aires: Conecta.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Chicas en Tecnología (2022), Una carrera desigual: la brecha de género en el sistema universitario de Argentina. CET y NCR Foundation: Buenos Aires.
- Daeren, L. (2001). *The Gender Perspective in Economic and Labour Policies: State of the Art in Latin America and the Caribbean*. University of Texas.
- Dipierri, P. (2013). *La dificultad de las empresas de Outsourcing de IT para atraer, reclutar y retener profesionales de sistemas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2018). Estrategia Integral para la Igualdad de Género 2018-2023.
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (s/f). *Estemos en tecnología*. Recuperado de <https://buenosaires.gob.ar/igualdaddegenero/estemos-en-tecnologia>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Grupo de Fundaciones y Empresas. (2021). *Cuánto, dónde y en qué*.
- Gryna F., Chua R. & DeFeo J. (2007). *Método. Juran. Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw Hill Interamericana
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Linardi, A. (2021). *Mujeres y negocios: La inclusión que las organizaciones requieren*. Buenos Aires: Granica.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio de Educación Argentina (2023) *Mujeres en el Sistema Universitario Argentino*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/04/mujeres_en_el_sistema_universitario_argentino_-_estadisticas_2021-2022.pdf

- Sáinz, M., Castaño, C., Meneses, J., Fàbregues, F., & Müller, J. (2015). ¿Por qué no hay más mujeres STEM? Se buscan ingenieras, físicas y tecnólogas. Madrid: Editorial Ariel.
- Vallejos, L. (2015). *Gestión del talento Humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.
- World Economic Forum. (2016). The Industry Gender Gap: Women and Work in the Fourth Industrial Revolution. Recuperado de <http://bit.ly/2HoKv0Z>
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-es-el-pais-que-mas-invierte-en-tecnologia-de-la-informacion-en-la-region>