

**Recomendaciones desde las dependencias de dirección estratégica
organizacional para incentivar mayor participación de las mujeres en
posiciones de tecnología en organizaciones multinacionales en Heredia, en el
corto plazo**

*Karol Santamaría Córdoba, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología¹
2021*

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar diferentes recomendaciones desde la perspectiva de los líderes de talento humano y tecnología de la información (TI) que, tienen injerencia en la estrategia organizacional y en las decisiones de contratación, por lo tanto, también sobre las acciones necesarias para incentivar una mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología. Los resultados del estudio tienen relevancia para las empresas multinacionales ubicadas en Heredia, dentro del sector de servicios y más específicamente en tecnologías digitales.

La revolución digital trae consigo avances y retos para las organizaciones, entre lo más relevante, la destrucción y creación de puestos, donde el mercado laboral y sus oferentes deben de ajustar sus competencias rápidamente. En Costa Rica, las multinacionales tienden a estar a la vanguardia tecnológica, por lo que requieren cada vez más postulantes en estas áreas.

Adicionalmente, distintos estudios señalan que se acerca una inminente falta de personal competente con nuevas habilidades, por lo que las empresas deben de tomar acciones para asegurar la disponibilidad de talento, acá es donde la participación de la mujer es clave para cubrir esta

¹ Karol Santamaría Córdoba. Bachiller en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia. Optando por la Licenciatura en Comportamiento Organizacional de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT. Correo electrónico: ksantamariac063@ulacit.ed.cr

necesidad. En este escenario se presenta el problema a abordar, ¿cuáles son las recomendaciones pertinentes desde las dependencias de dirección estratégica organizacional, para incentivar la mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología en organizaciones multinacionales en Heredia, en el corto plazo?

A través del análisis de los datos obtenidos de una encuesta aplicada a líderes del sector, se concluye que hay consciencia de la necesidad de una estrategia de diversidad de género para sus equipos de TI, mayormente masculinos, no obstante, hay una cantidad insuficiente de candidatas femeninas interesadas en TI. Ya existen iniciativas que pretenden abordar el tema, no obstante, son esfuerzos individuales, por lo que el impacto es en menor escala y, para realizar este cambio social, es necesario unificar los esfuerzos para hacerlo a mayor velocidad, para que el país mantenga y aumente su empleabilidad.

Palabras clave

Mujeres en TI, tecnología, diversidad de género, participación femenina, revolución digital.

Abstract

The goal of this paper aims to analyze different recommendations from the stamp point of leaders within human capital and information technology (IT) who can work on the organizational strategy and take hiring decisions, therefore they can also encourage greater participation of women in IT positions. The results of the study are relevant to multinational companies located in Heredia, within the services sector and more specifically in digital technologies.

The digital revolution brings with it progress and challenges for organizations, among the most relevant, the destruction and creation of positions, where the labor market and workforce must adjust their skills quickly. In Costa Rica, multinationals tend to be at the forefront of technology, so they increasingly require more applicants for these areas.

In addition, different studies indicate that an imminent lack of competent staff with new skills is approaching, so companies must take action to ensure the availability of key talent, this is where women's participation is key to meet this need. This situation brings a problem to be addressed, what are the relevant recommendations from the organizational strategic management units, to encourage the greater participation of women in technology positions in multinational organizations in Heredia, in the short term?

The conclusion, after analyzing the data obtained from a survey that industry leaders took, it is that there is awareness of the need for a gender diversity strategy for its mostly male IT teams, however, there is an insufficient number of female candidates interested in them. There are already initiatives that seek to address the issue, however, they are individual efforts, so the impact is on a smaller scale. The sector is foster to work along other parties to make this social change, to reach goals quickly, so that Costa Rica maintains and increases its employability skills.

Key words

Women in IT, technology, gender diversity, female participation, digital revolution.

Introducción

Los avances tecnológicos son una realidad y cada vez más cotidianos, porque estos ya no están reservados para los laboratorios científicos y tecnológicos o para las instituciones académicas, sino que, son parte de los ambientes laborales de hoy, desde las industrias de manufactura hasta las de tecnología digital.

Esta revolución digital está transformando el mundo laboral, la consultora Price Waterhouse Cooper (PwC) indica que para el 2030 el 34% de los puestos de trabajo serán afectados por la automatización (Randstad, 2019), es decir, muchos puestos actuales dejarán de

existir, no obstante, también trae consigo la creación de nuevos trabajos en el área tecnológica, por lo cual, es clave que las mujeres aumenten su participación laboral para cubrir esta demanda futura.

Ahora bien, lo anterior se complica para las organizaciones locales al considerar que, en Costa Rica la representación de carreras universitarias en áreas *STEM* (acrónimo en inglés para Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) es solo de un 37% de la oferta académica total y que tales se concentran en Ciencias de la Salud. Aunado a esto, está la baja participación de la mujer en estas carreras, un ejemplo de ello son las ingenierías, con una representación femenina de solo el 30% (Programa Estado de la Nación, 2019).

Así pues, se justifica la presente investigación, ya que, es de gran relevancia que las direcciones estratégicas de las organizaciones tomen acciones inmediatas que provoquen y aseguren la disponibilidad de talento humano en el mediano y largo plazo. Por otra parte, ocuparse de diversificar el capital humano es vital para alcanzar y mantener una propuesta valor como respuesta a una población diversa que logra alcanzar soluciones más creativas e innovadoras.

De esta manera, esta investigación es de utilidad a empresas multinacionales del sector de tecnologías digitales, que desean promover la diversidad de género en sus grupos y equipos de trabajo. De acuerdo con la Agencia de Promoción de Inversiones de Costa Rica (CINDE), hay ciento cuatro empresas listadas en este sector, de las cuales el 18.3% están ubicadas en la provincia de Heredia (CINDE, 2020), lugar donde se centralizará los esfuerzos de este trabajo.

Dentro de los beneficios de realizar esta investigación, está la de identificar las acciones específicas que las direcciones estratégicas deben tomar para incentivar la participación de las mujeres en el área tecnológica, así como los elementos que el mercado laboral requiere para facilitar este cambio que fortalece la empleabilidad costarricense.

Por otra parte, entre los aportes que se pretenden alcanzar por medio de este artículo de corte académico, está la de ofrecer recomendaciones a las dependencias de la alta dirección y a los equipos de Capital Humano que, les permitan ser actores activos en este proceso de cambio que

urge en el país, alineados a un reclutamiento más vanguardista que hace frente a la escasez de talento que estará en su punto más alto en una década, según Manpower en su reporte *Se buscan personas: los robots las necesitan* (ManpowerGroup, 2019).

Por consiguiente, el problema específico al que se abordará se establece de la siguiente manera, ¿cuáles son las recomendaciones pertinentes desde las dependencias de dirección estratégica organizacional para incentivar la mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología en organizaciones multinacionales en Heredia en el corto plazo?

En cuanto al objetivo general, será el de analizar las posibles recomendaciones desde las dependencias de dirección estratégica organizacional para incentivar la mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología en organizaciones de tecnologías digitales en Heredia en el corto plazo.

De ahí que, se establecen tres objetivos específicos que en conjunto cumplirán el objetivo general. En primera instancia se plantea el identificar los factores que, según las dependencias de dirección estratégica organizacional, pueden incentivar mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología en empresas multinacionales de tecnologías digitales; segundo, describir las competencias que requiere el mercado laboral para promover la participación de las mujeres en posiciones de tecnología y tercero, sugerir las recomendaciones que incentiven mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología de las empresas en estudio.

Seguidamente se presenta la sección de revisión bibliográfica, la cual tiene como propósito argumentar la importancia de esta investigación desde una perspectiva teórica a través de fuentes actuales y reconocidas.

Revisión bibliográfica

Este trabajo se centra en la diversidad a partir de las características superficiales, es decir, las diferencias que son fácilmente percibidas, específicamente la diversidad de género, la cual se

refiere a una representación equilibrada de hombres y mujeres en un equipo de trabajo, lo cual propicia el desarrollo de mejores soluciones (Villarroya, 2018). La diversidad de género promueve un crecimiento de la participación laboral femenina, la cual es clave para el crecimiento económico y productivo de una nación.

Para este estudio concretamente, se considera la participación laboral femenina en las posiciones de tecnologías de información (TI). Cuando se dice posición o puesto de trabajo se refiere a la *“unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás”* (Chiavenato, 2017). Por lo tanto, las posiciones de TI son aquellas que están en las áreas tecnológicas y en consecuencia requieren conocimientos, estudios académicos y/o experiencia laboral de las carreras *STEM*.

Actualmente, las posiciones de TI requieren competencias para el manejo de *blockchain*, computación en la nube, inteligencia artificial, diseño de experiencia del usuario – *UX* y computación científica, de acuerdo con un reciente reportaje de BBC News Mundo (2021), el cual las detalla entre una lista de las diez habilidades más buscadas por los empleadores.

Muchas de las empresas que demandan talento en estas posiciones de tecnología, son empresas multinacionales o transnacionales, las cuales son cualquier Grupo que; (i). Incluya dos o más empresas cuya residencia fiscal esté en jurisdicciones diferentes, o que incluya una empresa residente fiscal en una jurisdicción y que esté sujeta a declarar impuestos con respecto a la actividad económica realizada a través de un establecimiento permanente en otra jurisdicción. (Dirección General de Tributación, 2018)

PwC por su parte, indica que se clasifican las organizaciones como tipo multinacional *“si es subsidiaria, sucursal o si tiene algún nexo con alguna empresa extranjera que intervenga de alguna forma en sus políticas administrativas o como nacional”* (PwC, 2020, pág. 13). Asimismo, las clasifica por tipo de actividad económica, en el caso que atañe este documento, se consideran las empresas de servicios, las cuales incluyen los centros de contacto, servicios compartidos,

tecnologías de la información, ingenierías y diseño, universidades, hoteles, educación media y superior y, desarrollo, inmobiliaria y construcción (PwC, 2020, pág. 8).

Al lado de estas dos categorizaciones, las empresas de servicios incluyen un sector más específico llamado tecnologías digitales, los cuales se sirven de la tendencia de transformación digital aplicando el desarrollo de *software* y otras tecnologías exponenciales como desarrollo en la nube, ciberseguridad, inteligencia artificial y analítica de datos (CINDE, 2020).

Ahora bien, para el desempeño exitoso de estas organizaciones, se requiere de una estrategia organizacional definida. La palabra estrategia se refiere al “*arte de dirigir las operaciones militares, o la traza para dirigir un asunto*” (Real Academia Española, 2020); es decir, implica una serie de acciones que se llevan a cabo para obtener resultados específicos, por ejemplo, ganar la guerra o manejar un asunto de negocios exitosamente. La dirección estratégica por su parte, “*es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad*” (Palacios, 2016).

A raíz de lo anterior, es que los directores ejecutivos de una organización deben analizar a la empresa interna y externamente, es decir, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para tomar decisiones sobre los objetivos, metas y los recursos disponibles (Méndez, 2019, pág. 139). Si los líderes de las empresas se enfocan en lo que las personas hacen bien, para hacerlo mejor, trabajan en sus debilidades para balancearlas, echan mano de las oportunidades antes que su competencia y tratan de adelantarse a las amenazas del entorno, podrán encontrar o mantener su ventaja competitiva.

Ahora bien, los directores no pueden establecer la dirección estratégica organizacional como un proceso meramente mecánico o técnico, sino que deben de involucrar a cada persona dentro de la organización. Omitir la participación de ellas representa una imposición que tarde o temprano obstaculizará la ejecución exitosa de cualquier estrategia. Como menciona Méndez

(2019), “(la estrategia) *se logra en la medida en que los empleados tengan identidad con la organización y actúen con cohesión*” (pág.157).

Por lo tanto, la respuesta a una cultura fuerte es que los colaboradores de la empresa se identifiquen con los fundamentos organizacionales y con los otros miembros que la conforman, lo cual es vital para que las organizaciones logren ejecutar exitosamente la estrategia establecida por la dirección del negocio, porque de acuerdo con Robbins (2019), la cultura organizacional es un “*sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras*” (Robbins, 2019, pág. 545).

En otras palabras, la cultura corporativa es el comportamiento del colectivo que deja ver la personalidad de la empresa, es única y difícil de imitar, es la goma social entre las personas de la empresa y los encausa a trabajar para alcanzar un mismo conjunto de objetivos y metas. A pesar de ser un aspecto invisible, sí se puede percibir a través del conjunto de ceremonias, ritos, historias y artefactos que permiten que las personas conozcan lo que son y hacen como una unidad.

Adicionalmente, ninguna empresa puede operar en el vacío, ya que, forma parte de un mercado laboral o mercado del trabajo, el cual se refiere a “*las oportunidades de empleo y el conjunto de recursos humanos disponible en una nación, región o ciudad, tanto para las actividades privadas como para las públicas*” (Unidad Editorial Información Económica S.L., 2021), es decir un conglomerado de personas y organizaciones reguladas y fiscalizadas por un ente gubernamental. En el caso de Costa Rica, el Ministerio de Trabajo obra como “*rectora y ejecutora de la política laboral y de seguridad social [...]; vigilante del trabajo decente, el desarrollo, inclusión, equidad y justicia social*” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018).

Para estudiar, entender y describir el mercado laboral, hay indicadores globales que facilitan estas tareas, entre las más relevantes el Instituto Nacional de Censos y Estadística – INEC destaca tres, la tasa de ocupación que es el “*porcentaje de la población ocupada con respecto a la población de 15 años y más*”, dado que una persona de quince años puede insertarse en el mercado

laboral según la legislación nacional. En segundo lugar está la tasa neta de participación, que es el *“porcentaje de la fuerza de trabajo con respecto a la población de 15 años y más”* y en tercer lugar, la tasa de desempleo, que mide la subutilización de la fuerza de trabajo disponible en una economía, es decir, las personas con edad para trabajar que a pesar de estar buscando empleo activamente no logran colocarse en alguno (International Labour Organization, 2020).

De acuerdo con la encuesta del INEC (2021), para el año 2020 Costa Rica finalizó con un 20% de desempleo, pero si se observa el dato por sexo, se enfatiza que la tasa para las mujeres fue mucho más alta con un 25.7% y para los hombres 15.6%. La tasa de ocupación anual fue del 48.5%, 6.6 p.p. menos que con respecto al 2019, por sexo, la tasa para los hombres fue de 60.4% y para las mujeres 36.8%. Finalmente, la tasa de participación cerró en 60.2%, 2.3 p.p. menos que en 2019. Una vez más, si se desgrena los datos por sexo, muestra que menos de cinco mujeres por cada diez participan en el mercado laboral; mientras que el porcentaje de los hombres fue de 72.3%.

Los indicadores anteriores son ejemplos de información externa que las direcciones estratégicas organizacionales pueden utilizar para valorar su posición interna con respecto a áreas como la diversidad, la cual es en sumo relevante para las organizaciones, pues parte del principio de que cada persona es distinta y única. No obstante, los sesgos inconscientes siguen influyendo en los procesos del ciclo de vida laboral de los colaboradores: la contratación, evaluación, promociones y la cesación. Los sesgos inconscientes atentan contra la diversidad en la fuerza laboral (Gordon, 2019).

Los sesgos inconscientes son, las actitudes o estereotipos que influyen en las percepciones, percepciones y decisiones de las personas (Gordon, 2019). Por su parte, la diversidad, se refiere a la presencia de personas de características diversas que constituyen la fuerza de trabajo de una organización [...], la diversidad de las organizaciones se ha convertido en una fuente de ventaja

competitiva, porque una fuerza de trabajo diversa es más creativa e innovadora; tiene más ideas y distintos enfoques. (Chiavenato, 2017, pág. 31)

De esta manera, se evidencia la alta especialización que requiere la fuerza de trabajo para cubrir la demanda del mercado, con un sector en auge a nivel incluso global, se evidencia la necesidad de que más mujeres participen en el área de tecnologías de información.

En la siguiente sección de metodología de investigación se explican los elementos del tipo de investigación y su respectivo enfoque, la población y muestra, el instrumento de recolección de datos y la técnica utilizada en este trabajo.

Metodología

Este estudio se realizará bajo la metodología de investigación de tipo descriptiva, considerando el tiempo para desarrollarla, el objetivo general y los específicos, es decir, el propósito general del estudio. Lo anterior alineado con la definición de Baez (2018) que menciona que, esta *“trata de describir las características más importantes de un determinado objeto de estudio con respecto a su aparición y comportamiento”* (pág. 24). De esta manera, se podrá describir con el detalle requerido los aspectos necesarios para sugerir recomendaciones desde las dependencias de la dirección estratégica para incentivar la participación de las mujeres en posiciones de tecnología.

Consiguientemente, el enfoque de la investigación será cuantitativo, por lo que se compilarán datos para su análisis respectivo, a través de los cuales se describirá el objeto de estudio. La presentación de los resultados será con datos estadísticos, en otras palabras, serán numéricos porque se fundamenta en la medición de los fenómenos estudiados y de la misma manera deben poder observarse (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La unidad de análisis son todos los individuos que laboran en empresas multinacionales que poseen posiciones de dirección y liderazgo tanto en los departamentos de TI como en los de

capital humano. Ahora bien, para determinar la población, que según Hernández et al. (2018), es el conjunto de todos los casos que concuerdan con las especificaciones antes descritas, es necesario indicar que la población es finita, porque son todos los directores y líderes de TI y capital humano, mujeres y hombres de empresas en el sector de tecnologías digitales en la provincia de Heredia y según CINDE (2020), hay un total de diecinueve organizaciones multinacionales en el sector.

En cuanto al tipo de muestreo, será no probabilístico de conveniencia, porque la muestra será seleccionada por las características de la investigación, por lo que no depende de la probabilidad y, se tomará en el periodo establecido para esta investigación (Espinoza, 2016, págs. 17-18). Por esta razón, se define que la muestra incluirá cincuenta y dos personas que laboran en multinacionales, en el sector de tecnologías digitales y en la provincia de Heredia, quienes estarán en posiciones de dirección y liderazgo en departamentos de TI o capital humano.

En lo que respecta al instrumento de medición, entendiéndose como el *recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente* (Hernández-Sampieri et al, 2018) y, considerando que el enfoque de la investigación es cuantitativo, se ha selecciona el cuestionario para este fin. En cuanto a la técnica de recolección de datos, será la encuesta, la cual se aplicará a través de medios digitales para facilitar la distribución, aplicación y recolección de las respuestas de las personas de la muestra, porque eliminará la necesidad de traslado físico y se podrá cubrir la provincia de Heredia.

En el siguiente apartado, se pormenorizará el análisis de los resultados, donde se presentará el análisis de los datos de la investigación, los cuales responderán al problema, objetivo general y específicos planteados al inicio de este documento.

Análisis de resultados

Esta sección muestra los resultados más relevantes del estudio, los cuales se presentan en gráficos para facilitar la lectura de estos, los cuales fueron recolectados por medio de una encuesta

aplicada a cincuenta y dos líderes de las áreas de talento humano y tecnología de la información que, trabajan en organizaciones multinacionales con puestos en TI de la provincia de Heredia.

Es conveniente detallar los datos demográficos de los encuestados como se mencionó con antelación, pertenecen a dos áreas de trabajo distintas: el 51.9% son líderes de talento humano, conocido como Recursos Humanos, mientras el 48.1% son líderes en TI, quienes pertenecen a dos generaciones, a la Generación X y a los *Millenials* (Carvajalino, 2020), específicamente, el 42.3% están entre los 40 y 60 años y el 57.7% tienen entre 27 y 39 años. Por otra parte, el 61.5% son mujeres, mientras el 36.5% son hombres, un 2% prefirió no responder esta pregunta. El nivel académico es el último dato demográfico, el cual está más fraccionado en comparación a los tres aspectos anteriores; 40.4% poseen maestría o doctorado, el 26.9% una licenciatura, el 25% son bachilleres universitarios y, un 7.7% poseen una educación de nivel técnico o para universitario.

Asimismo, es apropiado mencionar el objetivo principal del estudio para esbozar el análisis de los datos bajo esta línea. Este busca examinar, desde la perspectiva de las direcciones estratégicas, tanto de talento humano, como de tecnologías de la información, las posibles recomendaciones para incentivar la participación de la mujer en posiciones de TI.

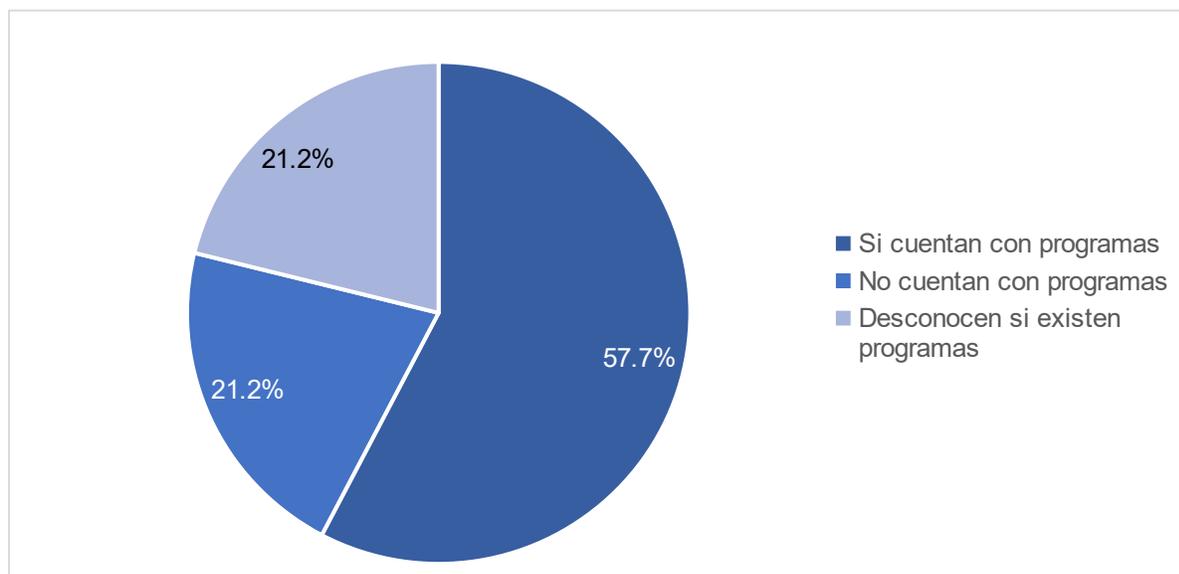
Impulsar la participación de las mujeres en este tipo de roles es una acción estratégica de las organizaciones para asegurar el flujo de talento, considerando muchos pronósticos de escasez de personal calificado dentro de pocos años, por ejemplo, “*la ‘MIT Technology Review’ publicó en 2019 que para el 2028 habrá 4.6 millones de puestos de trabajo sin cubrir por falta de habilidades*” (Méndez S. , 2021). Por lo tanto, es relevante identificar los aspectos en torno a la participación femenina y describir las competencias del mercado laboral para sugerir las posibles recomendaciones para promover las carreras en TI entre las mujeres.

De esta manera, para el primer objetivo específico de *identificar los factores que, según las dependencias de dirección estratégica organizacional pueden incentivar una mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología*, se encuentra que más de la mitad de los participantes

indican que sus empresas sí cuentan con programas de desarrollo que incentivan la participación de la mujer en posiciones de TI (ver figura 1). Mientras el 21.2% indica completamente lo opuesto e igual porcentaje dijo que a pesar de ser líderes no lo sabían, lo cual no asegura que sus organizaciones carezcan de estos programas.

Figura 1

Incidencia de programas para incentivar la participación de la mujer en puestos de TI en las organizaciones de servicio

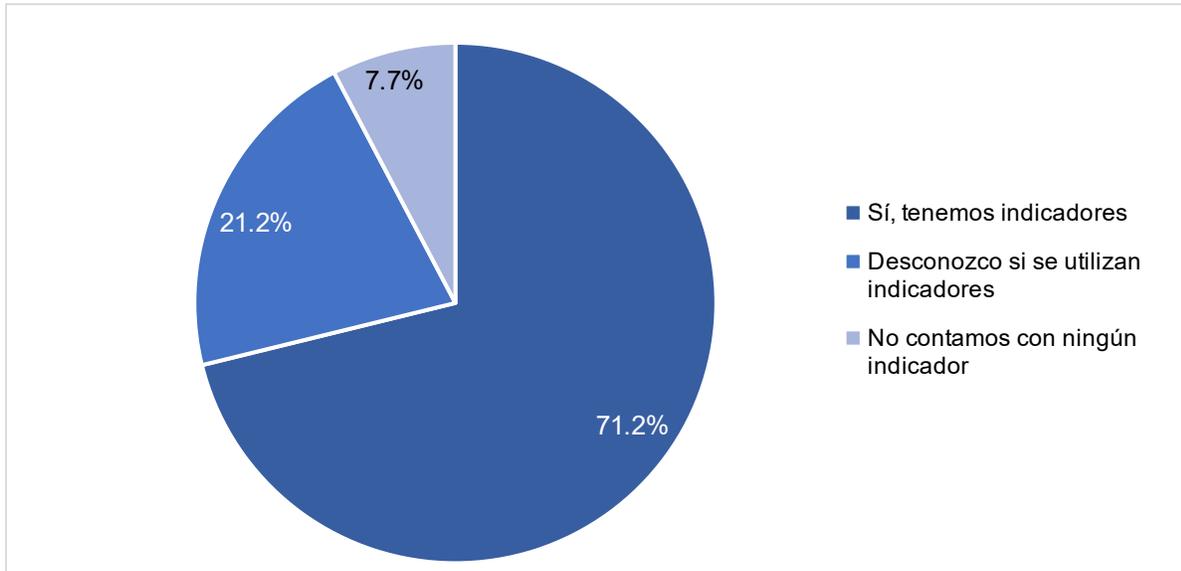


Nota: Los programas de desarrollo se refieren a iniciativas internas activas durante el primer cuatrimestre 2021.

Sin embargo, llama la atención lo que se encuentra en el siguiente gráfico (figura 2), el cual indica que el 71.2% de los líderes tiene claro que sus organizaciones sí miden las tasas de diversidad de género en las posiciones de TI. Es decir, un 13.5% más sobre aquellos que aseguran que sus empresas no tienen programas para motivar la participación de las mujeres en tecnología, pero sí miden su desempeño en esta área. Muchos menos reportan que no cuentan con estas métricas – 7.7%; mientras que el 21.2% sigue indicando que no lo saben.

Figura 2

Utilización de indicadores para medir la tasa de diversidad de género en roles de TI

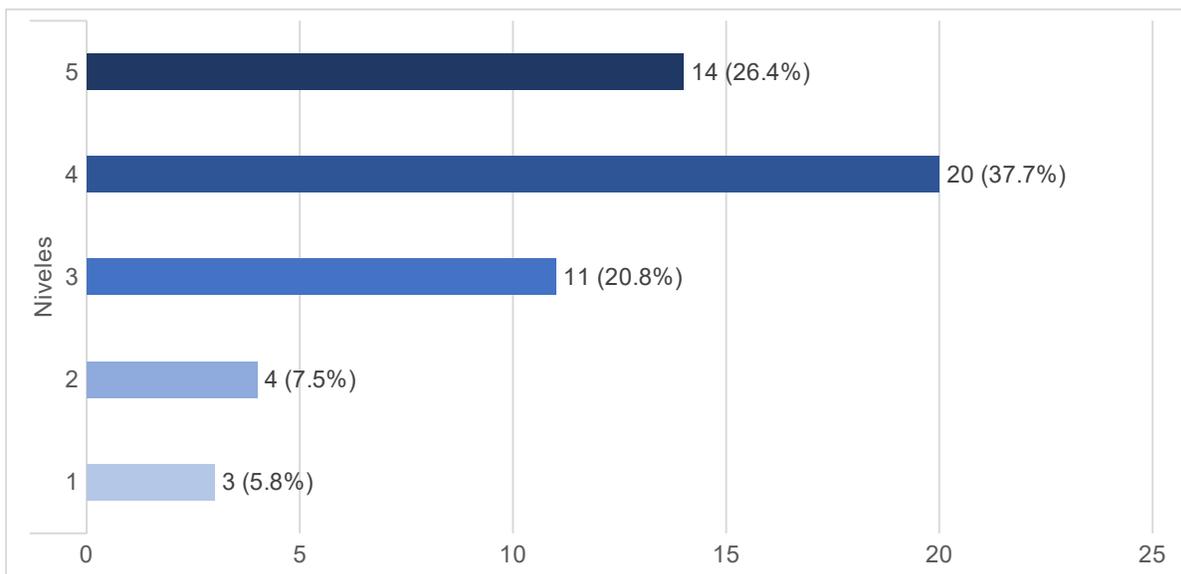


Nota: El gráfico representa información relevante para el primer cuatrimestre 2021.

También, el 84.6% está de acuerdo con que fomentar la equidad de género hace a las empresas más productivas, no obstante, la figura 3 permite ver que el 65.4% de ellos manifiesta que es difícil o muy difícil contratar mujeres en TI y tan solo un 13.5% dice que es nada o poco difícil de hacerlo.

Figura 3

Percepción de nivel de dificultad para contratar a mujeres para puestos en TI, primer cuatrimestre 2021

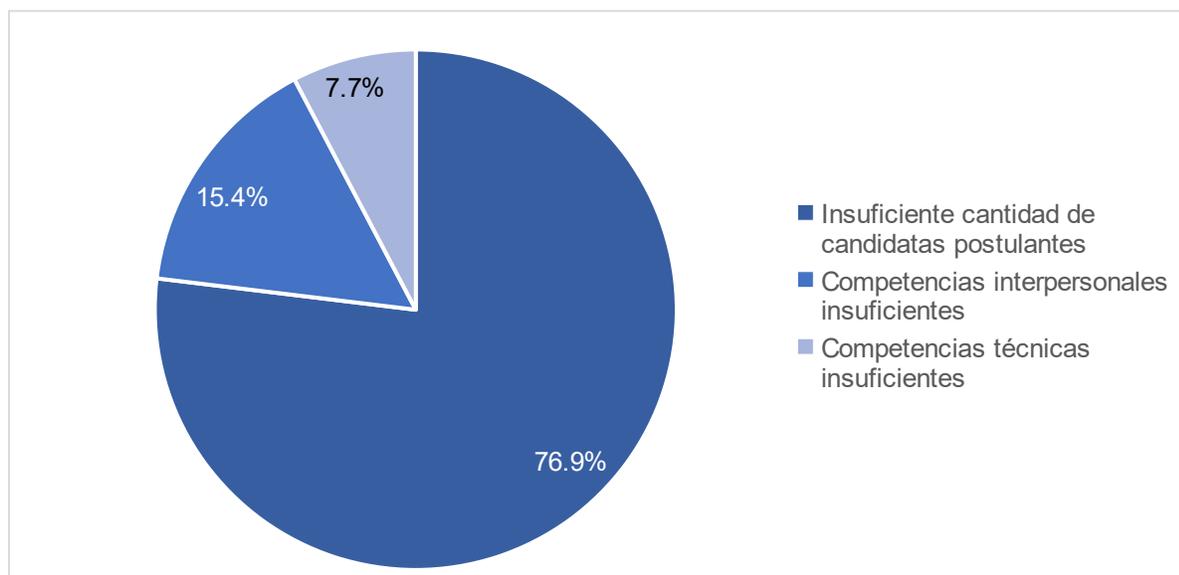


Nota: La escala para determinar el nivel de dificultad para contratar a mujeres en TI fue de uno a cinco, siendo uno algo nada difícil y siendo cinco algo muy difícil.

Referente al segundo objetivo específico que persigue *describir las competencias del mercado laboral para promover la participación de las mujeres en posiciones de TI*, se halla que el 76.9% percibe que no hay suficientes candidatas postulantes en el mercado laboral para sus puestos de TI (ver figura 4). Por otra parte, el 15.4% dijo que eran las insuficientes competencias interpersonales la razón causante de la baja participación femenina en las posiciones técnicas en el país y, solamente el 7.7% indicó que eran las pocas competencias técnicas de las candidatas.

Figura 4

Razones de la baja participación femenina en posiciones de TI, primer cuatrimestre 2021

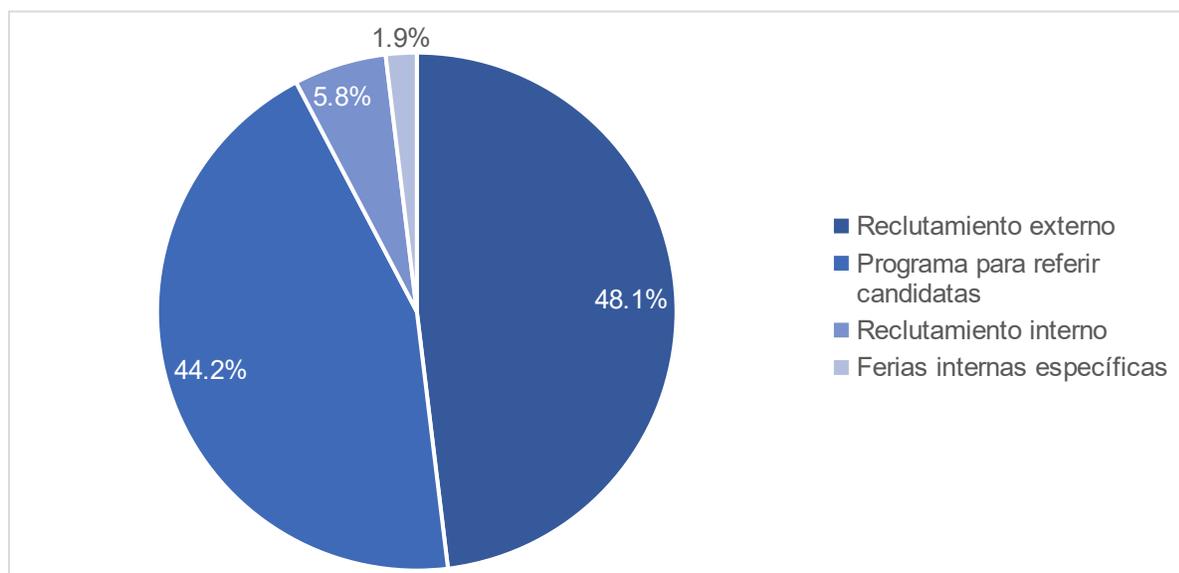


Nota: el gráfico representa la opinión de los encuestados sobre tres razones específicas dadas como respuesta a la baja participación femenina en TI.

Ahora bien, el siguiente gráfico (Fig. 5) muestra que poco menos de la mitad de los participantes consideran que el reclutamiento externo, como portales profesionales de empleo, es la mejor fuente para atraer a candidatas competentes a sus vacantes de TI, otras personas (44.2%) piensan que los programadas de referidas son más efectivos y, solamente un 5.8% de los

encuestados considera que el reclutamiento interno es la mejor fuente de postulantes. Una persona propuso una feria interna específica, sin embargo, no brindó más información al respecto.

Figura 5
Mejor fuente para atracción de candidatas para posiciones en TI



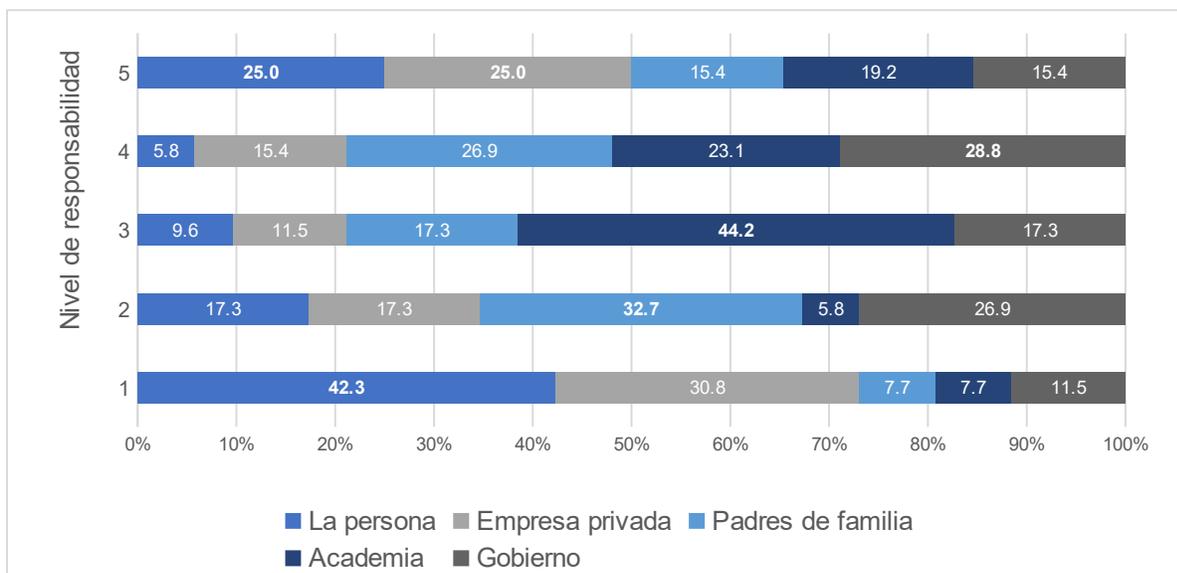
Nota: El gráfico representa información relevante para el primer cuatrimestre 2021.

La figura 6 introduce un hallazgo interesante, relacionado con el nivel de responsabilidad que los encuestados asignaron a diferentes actores sociales con el incentivo de la participación de las mujeres en el campo de la tecnología digital. El 42.3% considera que cada mujer es la responsable principal, no obstante, un 30.8% indicó que es la empresa privada. Como segundo responsable, figuran los padres de familia con un 32.7%, aunque el 26.9% dice que es el gobierno costarricense.

El tercer responsable es la academia, con el mayor porcentaje de acuerdo entre los participantes – 44.2%. El cuarto responsable se considera al gobierno con 28.8%, sin embargo, el 26.9% afirma que son los padres; y como menor responsable, se presume al gobierno y a la empresa privada, ambos con un 25% cada uno.

Figura 6

Actores sociales y su nivel de responsabilidad, primer cuatrimestre 2021



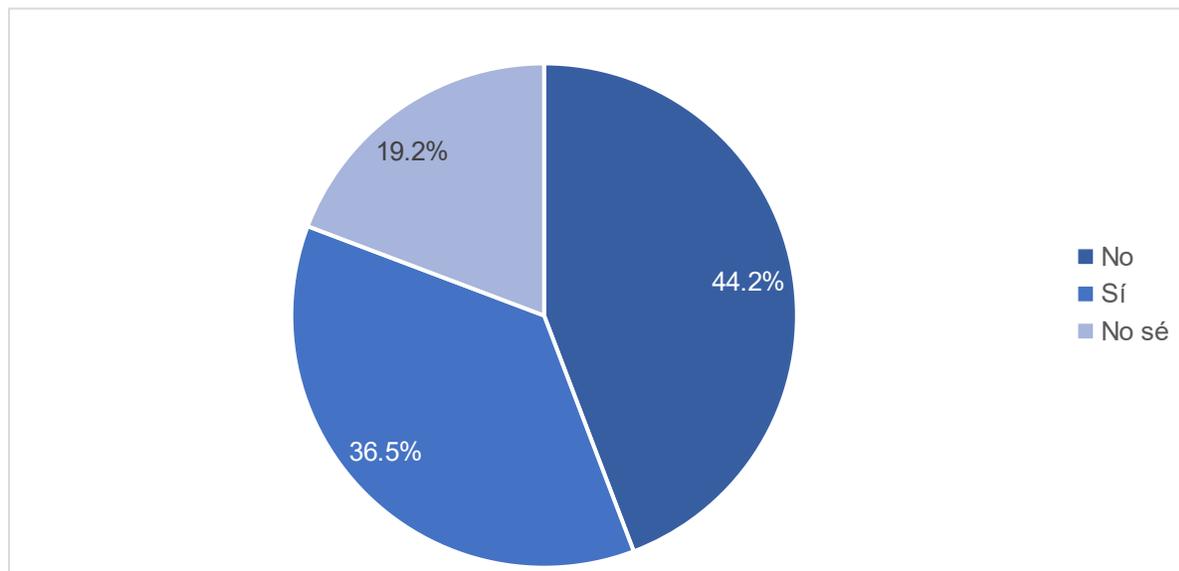
Nota: La escala dada fue de uno a cinco. Uno representando el mayor responsable y cinco el menor responsable en esta tarea. Los participantes podían asignar un número único a cada actor social.

Otro aspecto encontrado en los datos de la figura 7, muestra que, aunque el 36.5% de los participantes reporta que sus organizaciones tienen un programa impulsado por algún ente privado o público que promueve la participación de la mujer en posiciones de TI, solamente tres señalaron a entidades externas, el resto mencionó iniciativas internas, lo que evidencia la ausencia de un esfuerzo conjunto del sector.

Además, la encuesta indica que el 44.2% dijo que no cuentan con ningún programa activo y, nuevamente casi un 20% indica que no saben si su organización trabaja o no con entidades externas para asegurar un flujo consistente de candidatas competentes para sus puestos en tecnología.

Figura 7

Organizaciones con programas impulsados por entidades externas que promueven los puestos de TI entre las mujeres, primer cuatrimestre 2021

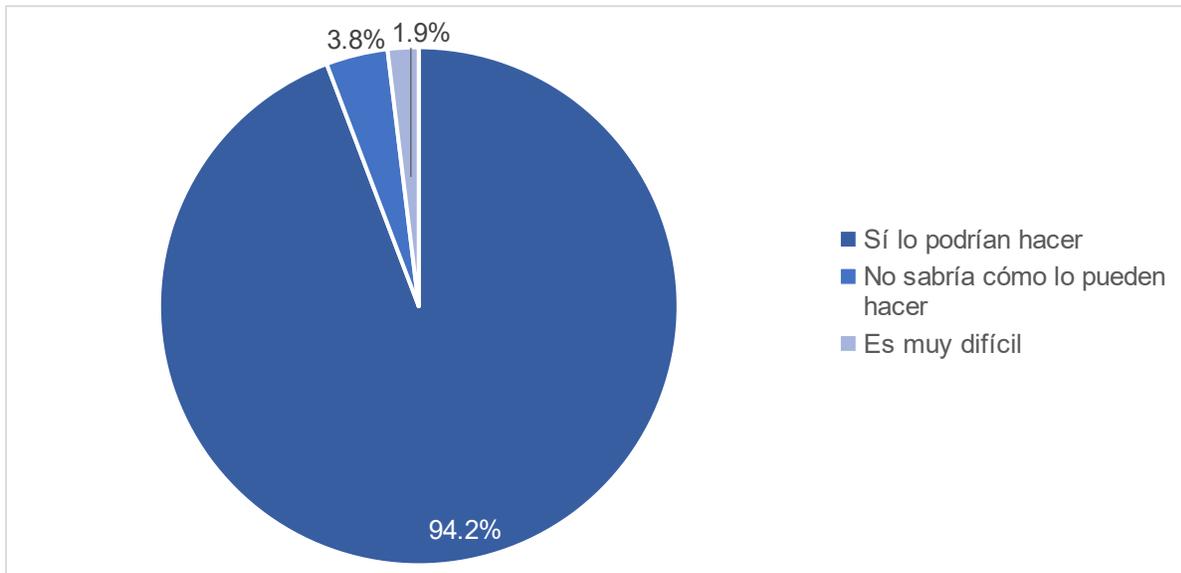


Nota: Las entidades externas pueden ser gubernamentales, semi privadas u ONGs.

En cuanto al tercer objetivo específico que, busca *sugerir las recomendaciones que incentiven mayor participación de las mujeres en posiciones de TI en empresas multinacionales*, se encuentra que a pesar de que solo el 30% considera que la empresa privada tiene una alta responsabilidad en el aumento de la participación femenina, la gran mayoría (94.2%) exteriorizó que sí consideran que el sector puede motivar a las niñas y jóvenes a elegir carreras en tecnología, mientras que solo el 3.8% reportó no saber cómo lo podrían hacer y un 1.9% dijo que esta tarea es muy difícil de hacer (ver figura 8).

Figura 8

Capacidad de las organizaciones de motivar a las niñas y jóvenes a elegir carreras en el área de TI

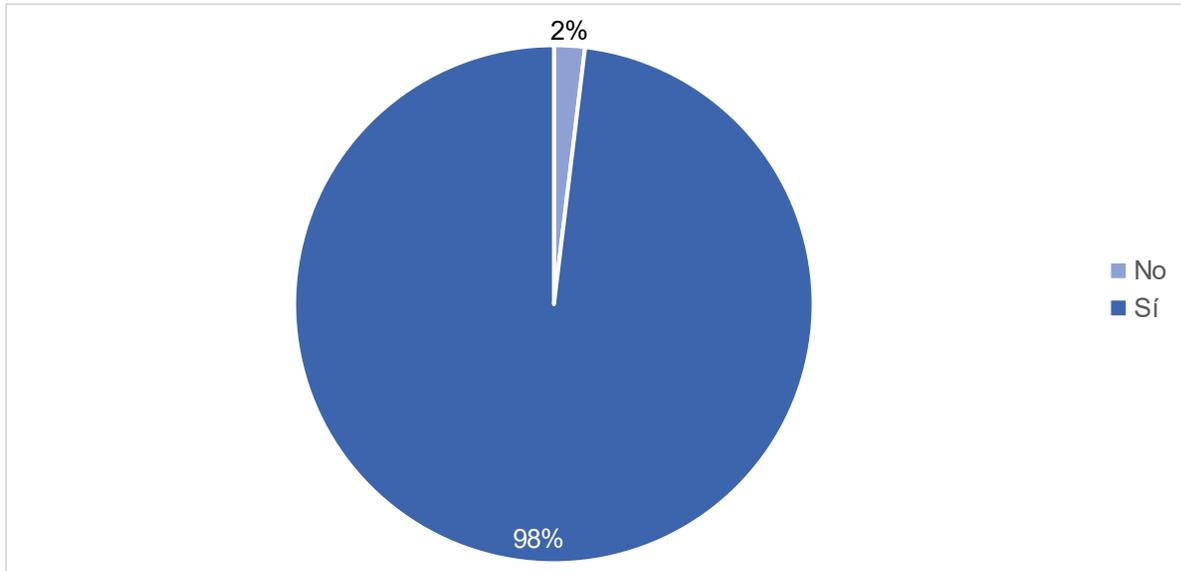


Nota: El gráfico representa información relevante para el primer cuatrimestre 2021.

Del mismo modo, se detalla en la figura 9 que casi el 100% de las personas del estudio están de acuerdo con que el Gobierno de Costa Rica debería realizar más campañas para incentivar la participación de las mujeres en carreras de TI, algo contrastante con los resultados vistos en la figura 6, donde mayor cantidad de encuestados lo designaron como cuarto responsable en la lista de los cinco actores sociales.

Figura 9

Opinión de si el gobierno debiera realizar más campañas para incentivar la participación femenina en carreras de TI



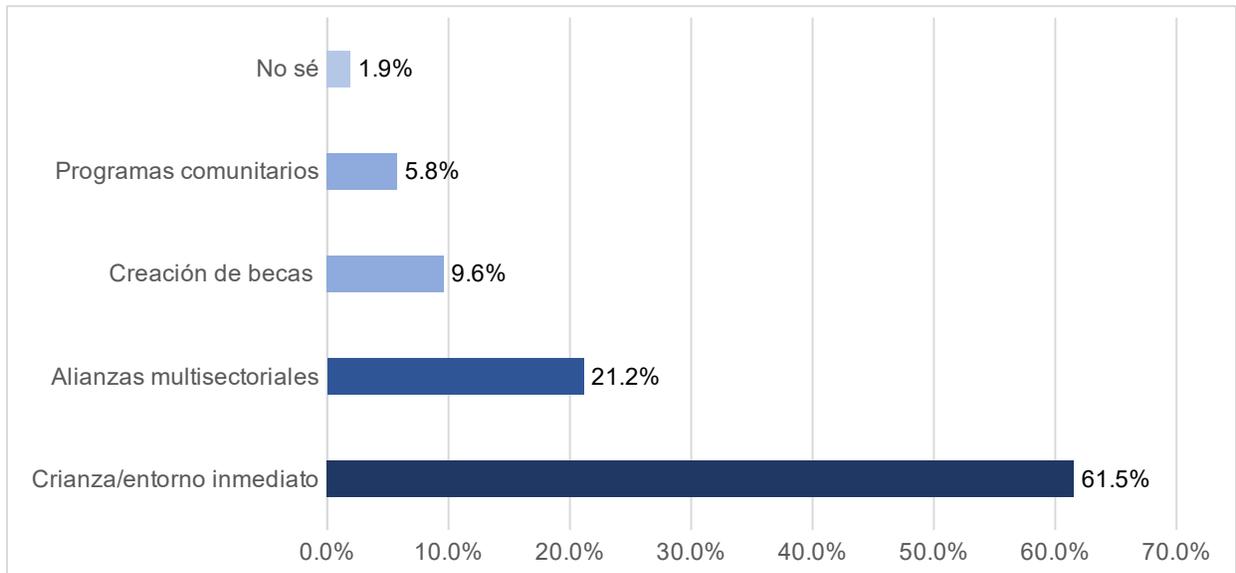
Nota: El gráfico representa información relevante para el primer cuatrimestre 2021.

Por último, en el gráfico 10 se presentan las soluciones que presumen incentivar la participación de las mujeres en posiciones de TI. El 61.5% expresa que la clave es iniciar en edades tempranas la introducción de la tecnología, tanto los padres de familia como los docentes desde preescolar hasta secundaria.

El 21.2% opina que la solución está más dirigida a las alianzas que la empresa privada pueda hacer con otros sectores como el público, la academia - institutos técnicos, universidades y otros. También, el 9.6% considera que otorgar becas es el mejor medio, sin detallar quién sería el patrocinador. En menor medida se hallan los programas comunitarios para construir habilidades técnicas y, solamente una persona indica que no sabe que responder.

Figura 10

Posibles soluciones para incentivar la participación de las mujeres en posiciones de TI



Nota: El gráfico representa información relevante para el primer cuatrimestre 2021.

En definitiva, se concluye que es una necesidad del sector atraer más mujeres al campo de TI para que desarrollen carreras profesionales, para maximizar la productividad a través de la diversidad de género. Ahora bien, la solución para aumentar la participación femenina viene de múltiples frentes, como un esfuerzo conjunto desde los hogares, las escuelas, colegios, universidades, comunidad y las organizaciones; para dar a conocer TI y capturar el interés de niñas y jóvenes.

La revolución digital está creando nuevas necesidades en el campo laboral, si Costa Rica y los diferentes actores se unen para hacer el cambio, el país aumentará el nivel de empleabilidad de la población, impactando a mujeres y hombres.

El siguiente apartado expone las conclusiones y recomendaciones de este estudio, a partir de los hallazgos contrastados con el material incluido en referencias bibliográficas y en armonía con los objetivos planteados para responder al problema inicial.

Conclusiones y recomendaciones

Este estudio tiene una limitante de tiempo importante, por lo que se enmarca en sugerir las recomendaciones para incentivar la participación de las mujeres en TI, pero no en su ejecución.

Primero, se identifican varios factores que promueven esta participación, lo que corresponde al primer objetivo específico y se detalla que la gran mayoría de las organizaciones son conscientes de la diversidad de género, porque tienen métricas para medir su rendimiento en función a este indicador. Sin embargo, no de igual manera acompañan la consecución de estos objetivos con programas formales que incentiven su estrategia de diversidad e inclusión.

Como recomendación, las organizaciones deben seguir estableciendo objetivos de diversidad de género; al alcanzar esta meta generan acciones para incentivar interna y externamente la participación de las mujeres en TI, pero lo más importante es que deben de involucrar a todos los líderes de la organización, porque ellos deben de conocer los programas existentes para que los transmitan a otros niveles organizacionales y así, estas iniciativas sean artefactos y ceremonias que fijan y crean una cultura corporativa de inclusión y diversidad, en este caso, de género.

En cuanto a las *competencias del mercado laboral*, se concluye que hay insuficientes postulantes femeninas, no obstante, las empresas siguen dirigiendo sus esfuerzos de atracción de talento hacia el exterior. Particularmente, las empresas no notan una responsabilidad directa en las universidades y centros de estudios (la academia) que, puede capacitar más mujeres en áreas tecnológicas, para el 2017 hubo 2,531 graduandos en TI y solo el 33% correspondió a mujeres (CINDE, 2020).

Entonces se recomienda que las organizaciones sean más activas en la generación de habilidades y competencias técnicas a través de capacitaciones para el personal existente, en otras palabras, generar programas de formación interna – semilleros. También, debe de establecer alianzas con otros actores sociales porque se requiere de un esfuerzo integral para incentivar a las

mujeres en TI. Involucrar a la academia para la formación de las niñas y sus padres, incluir la ciencia y tecnología desde el preescolar, ajustar sus programas a las necesidades reales de mercado, así como el gobierno para crear programas de becas que motiven estas carreras.

En relación con el tercer objetivo, se desprende que el sector sabe que puede impactar positivamente a las niñas y jóvenes para interesarlas en la tecnología, también esperan que el gobierno invierta en campañas para reeducar a la población y genere becas para la readecuación de habilidades digitales. Igualmente, que los padres de familia y la academia cumplan su papel de crear y promover habilidades en las niñas que rompan el paradigma de roles en las carreras profesionales.

En conclusión, se requiere de un ente que tome un rol más protagónico en orquestar los esfuerzos en el sector. CINDE ya está realizando acciones específicas en la readecuación de habilidades y creación de sinergia entre las empresas y academia, pero es necesario un esfuerzo más agresivo de los actores: la familia, la academia, las empresas, el gobierno y usted. ¿Cuál es su aporte en el tema?

Referencias

- BBC NEWS Mundo. (21 de enero de 2021). Las 10 habilidades laborales más demandadas en el mundo según LinkedIn. *Redacción*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51099715>
- Carvajalino, K. (3 de abril de 2020). *Red Forbes*. Obtenido de Forbes Colombia: <https://forbes.co/2020/04/03/red-forbes/como-vive-cada-generacion-los-cambios-del-covid-19/>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores, S.A.

CINDE. (2020). *CINDE*. Obtenido de Tecnologías Digitales: <https://www.cinde.org/es/sectores/servicios-intensivos-conocimiento/digital>

CINDE. (2020). *Tecnologías Digitales*. Obtenido de <https://www.cinde.org/es/sectores/servicios-intensivos-conocimiento/digital>

Dirección General de Tributación. (11 de enero de 2018). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de Norma Suministro de información de empresas residentes en Costa Rica para el intercambio automático de información tributaria: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=85788

Espinoza, I. (2016). Tipos de muestreo. Honduras.

Gordon, S. (24 de junio de 2019). LinkedIn Learning. *Cómo superar los sesgos cognitivos*. Obtenido de https://es.linkedin.com/learning/como-superar-los-sesgos-cognitivos?trk=learning-serp_learning_search-card&upsellOrderOrigin=default_guest_learning

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.

INEC. (Febrero de 2021). *INEC Costa Rica*. Obtenido de Encuesta Continua de Empleo al cuarto trimestre 2020. Resultados Generales: https://www.inec.cr/publicaciones?keys=&fuente_tid=All&field_area_tematica_documento_tid=29&field_periodo_tid=All&field_anio_documento_value%5Bvalue%5D%5Bdate%5D=2021

International Labour Organization. (2020). Obtenido de Unemployment rate: <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/description-unemployment-rate/>

- ManpowerGroup. (2019). *2019 Revolución de Habilidades 4.0*. ManpowerGroup. Obtenido de https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/4b4e85e9-e77d-4226-8b1e-dc8eb968b5c5/MPG_WEF_SkillsRevolution_4.0_MX-b.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-4b4e85e9-e77d-4226-8b1e-dc8eb968b5c5-
- Máxima, J. (10 de marzo de 2020). *Caracteristicas.co*. Obtenido de Mercado Laboral: <https://www.caracteristicas.co/mercado-laboral/>
- Méndez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 136–169. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Méndez, S. (28 de febrero de 2021). *PBS*. Obtenido de Panamerican Business School: <https://panamericanlatam.com/siete-nuevas-realidades-sobre-el-futuro-del-trabajo/>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). *El Ministerio*. Obtenido de <http://www.mtss.go.cr/elministerio/>
- Navarro, J. (s.f.). *Manual Atalaya, Apoyo a la Gestión Cultural*. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de La planificación y dirección estratégica de la cultura: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/planificacion-direccion-estrategica-cultura>
- Palacios, L. C. (2016). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Programa Estado de la Nación. (2019). *Séptimo Informe Estado de la Educación*. San José: Masterlitho. Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/viplan/images/cppi/documentos/ESTADO-EDUCACION-2019-WEB.pdf>
- PwC. (2020). *Lista de Empresas Seis II semestre 2020*. San José: PwC.
- PwC. (2020). *Seis II semestre 2020. Introducción a la Encuesta*. San José: PwC.

- Randstad. (20 de Febrero de 2019). *¿cómo será el futuro del empleo en 2030?* Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/como-sera-el-futuro-del-empleo-en-2030/>
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*, 23.4 en línea. Obtenido de <https://dle.rae.es/estrategia>
- Robbins, S. P. (2019). *Comportamiento Organizacional* (décimo octava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Unidad Editorial Información Económica S.L. (2021). *Expansión.com*. Obtenido de ¿QUÉ SIGNIFICA MERCADO DE TRABAJO?: <https://www.expansion.com/economia-para-todos/economia/que-significa-mercado-de-trabajo.html>
- Villarroya, M. (2018). *¿Cómo vencer la brecha de género en las TIC?* España: Universidad de Zaragoza.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Encuesta dirigida a: directores y líderes de los departamentos de tecnología (TI) o capital humano que trabajen en organizaciones multinacionales del sector de tecnologías digitales.

Objetivo general del estudio: será el de analizar las posibles recomendaciones desde las dependencias de dirección estratégica organizacional para incentivar la mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología en organizaciones de tecnologías digitales en Heredia en el corto plazo.

Tema de la investigación: Recomendaciones desde las dependencias de dirección estratégica organizacional para incentivar mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología en organizaciones multinacionales de tecnologías digitales en Heredia, en el corto plazo.

Encabezado-presentación de la encuesta: la siguiente encuesta tiene por objetivo analizar las características de las organizaciones multinacionales de tecnología para incentivar mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología.

Objetivo específico 1: identificar los factores que según las dependencias de dirección estratégica organizacional pueden incentivar mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología en empresas multinacionales de tecnologías digitales.

1. ¿Cuenta su organización con programas de desarrollo que incentiven la participación de las mujeres en posiciones de TI?
 - a. Sí
 - b. No

2. ¿Cuenta su organización con indicadores que midan la tasa de diversidad de género en las posiciones de TI?
 - a. Sí, tenemos indicadores
 - b. No contamos con ningún indicador
 - c. Desconozco si se utilizan indicadores

3. De 1 a 5, ¿Cuál considera usted es el nivel de dificultad para contratar mujeres en posiciones en el área de TI? Siendo 5 el nivel más alto de dificultad
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3

d. 4

e. 5

4. ¿Considera usted que fomentar la equidad de género en las organizaciones las vuelve más productivas en el mercado?

a. Sí

b. No

Objetivo específico 2: describir las competencias que requiere el mercado laboral para promover la participación de las mujeres en posiciones de tecnología.

5. Utilizando la escala del 1 al 5, asigne el nivel de responsabilidad que cada uno de los siguientes actores sociales tiene en el incentivo de la participación de las mujeres en posiciones de TI. Siendo 1 el mayor grado de responsabilidad.

a. Empresa privada

b. Gobierno Central

c. La academia

d. Los padres de familia

e. La persona

6. ¿Cuál considera usted es la razón principal por la que hay baja participación femenina en las posiciones de TI en nuestro país?

a. Competencias técnicas insuficientes

b. Competencias interpersonales insuficientes

c. Insuficiente cantidad de candidatas postulantes

7. ¿Cuál considera usted es la mejor fuente para reclutar candidatas competentes para las posiciones en el área de TI?
- a. Programa para referir candidatas
 - b. Reclutamiento interno
 - c. Reclutamiento externo, portales profesionales de empleo
 - d. Otro: _____
8. ¿Actualmente, está involucrada su organización en al menos un programa impulsado por algún ente privado o público que promueva la participación de la mujer en posiciones de TI? Si su respuesta es sí, indique cuál programa; si su respuesta es no, indique por qué no

Objetivo específico 3: sugerir las recomendaciones que incentiven mayor participación de las mujeres en posiciones de tecnología de las empresas en estudio.

9. ¿Cree usted que el Gobierno de Costa Rica debería realizar más campañas para incentivar la participación de las mujeres en carreras de TI?
- a. Sí
 - b. No
10. ¿Considera usted que existen diferencias en las oportunidades laborales según género en la industria de IT en Costa Rica?
- a. Sí
 - b. No

11. ¿Pueden las organizaciones motivar a las niñas y jóvenes a elegir carreras en el área de TI?

- a. Es muy difícil
- b. No sabría cómo hacerlo
- c. Sí se podría hacer

12. ¿Cuál considera usted es la mejor solución para incentivar la participación de las mujeres en posiciones de TI? Por favor elabore a continuación.

Perfil del encuestado

Área de trabajo actual

- a. Tecnologías de la información (TI)
- b. Capital Humano (RRHH)

Género:

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Prefiero no responder

Rango de edad:

- a. Menos de 26 años
- b. 27 – 39 años
- c. 40 – 60 años
- d. Mayor a 61 años
- e. Prefiero no responder

Grado académico mayor

- a. Bachiller de secundaria

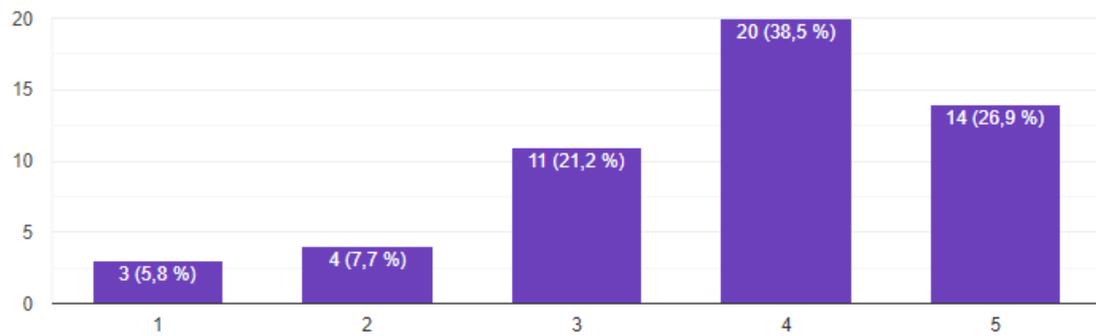
- b. Educación técnica o para universitaria
- c. Bachiller universitario
- d. Licenciatura
- e. Maestría o doctorado

Resultados completos de la encuesta

52 respuestas

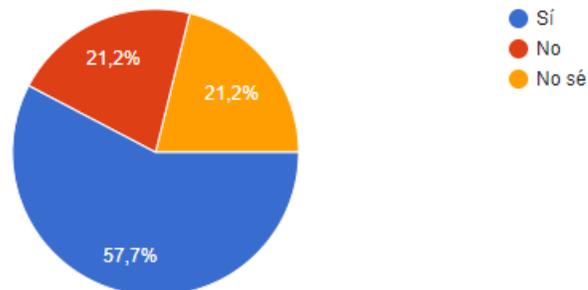
1. De 1 a 5, ¿Cuál considera usted es el nivel de dificultad para contratar mujeres en posiciones en el área de TI? Siendo 5 el nivel más alto de dificultad

52 respuestas



2. ¿Cuenta su organización con programas de desarrollo que incentiven la participación de las mujeres en posiciones de TI?

52 respuestas



3. ¿Actualmente, esta involucrada su organización en al menos un programa impulsado por algún ente privado o público que promueva la participación de la mujer en posiciones de TI? Si su respuesta es sí, indique cuál programa; si su respuesta es no, indique por qué.

52 respuestas

No

Si

N/A

No, porque aún no se ha formalizado, pero estamos en conversaciones con CINDE

Si

No se

No.

Sí. Hay incentivos extra por referir mujeres

Women on IT

Women in Experian

Si, programas de AED y los ODS

Si, SWE = Society of Women Engineers

No. Se piensa iniciar programas. Me parece que no hay alguien interno responsable de dar seguimiento e incentivar estos programas

No porque es un equipo grande y solo hay 3 mujeres

Women in tec

si - DigiGirlz

Igualdad de género

No

No, no conocemos ningún programa referente al tema.

No ha sido necesario

No. No tenemos dicha iniciativa en mi sitio de trabajo. Sería interesante comentarlo.

Scotiabank tiene el programa WINS que promueve la equidad de posiciones gerenciales asignadas a mujeres y esto incluye TI.

no se

Sí, no recuerdo el nombre perdón

Si se busca contratar un número de mujeres en cada vacante

Si, Rocket Girls

Desconozco.

No estoy muy seguro que tengamos alguno así

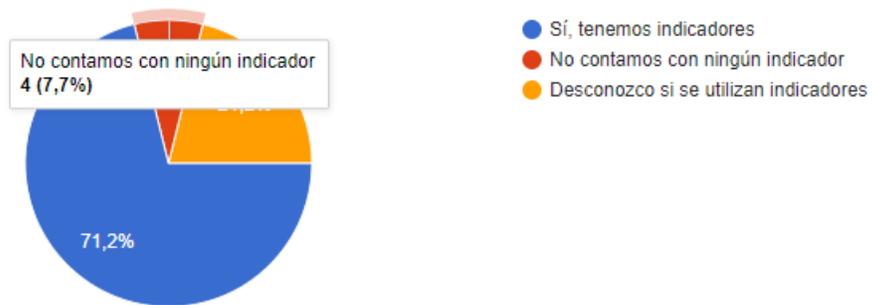
Rocket girls

No. No sé

No, no lo sé

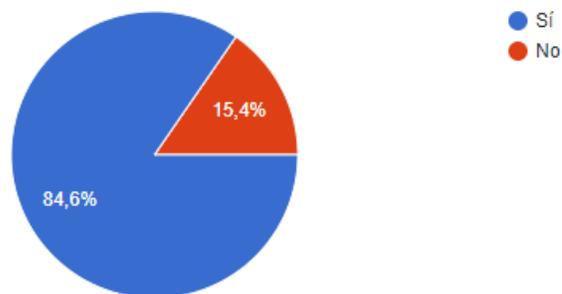
4. ¿Cuenta su organización con indicadores que midan la tasa de diversidad de género en las posiciones de TI?

52 respuestas

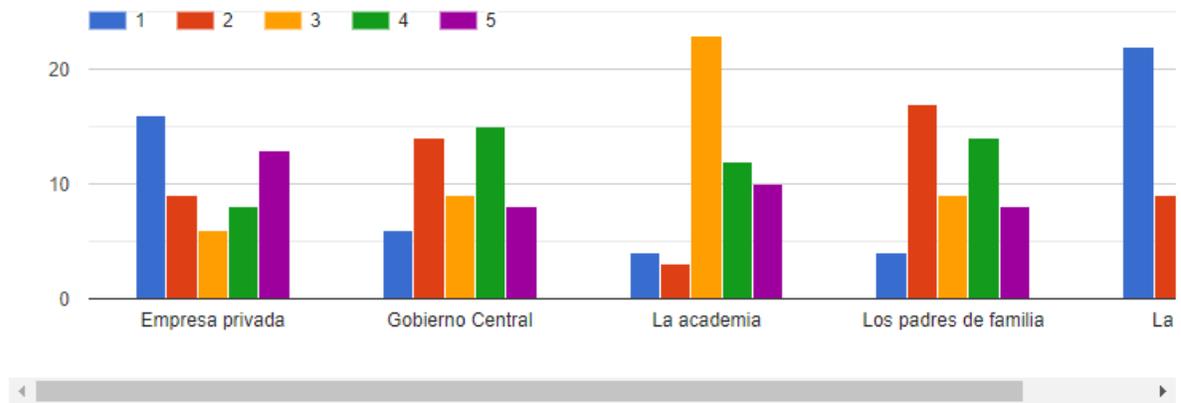


5. ¿Considera usted que fomentar la equidad de género en las organizaciones las vuelve más productivas en el mercado?

52 respuestas

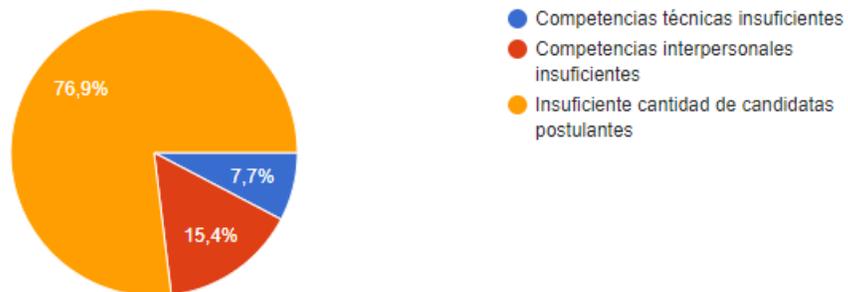


6. Utilizando la escala del 1 al 5, asigne el nivel de responsabilidad que cada uno de los siguientes actores sociales tiene en el incentivo de la participación de las mujeres en posiciones de TI. Siendo 1 el mayor grado de responsabilidad.



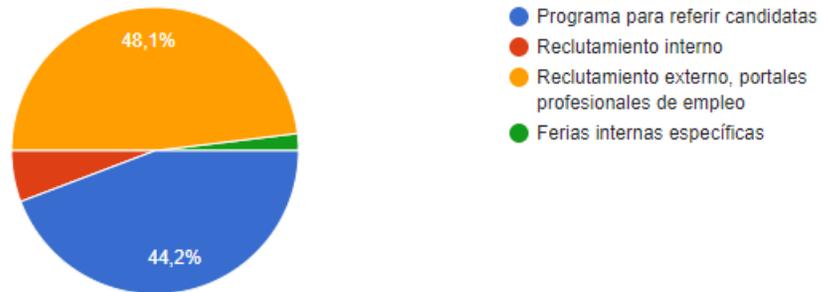
7. ¿Cuál considera usted es la razón principal por la que hay baja participación femenina en las posiciones de TI en nuestro país?

52 respuestas



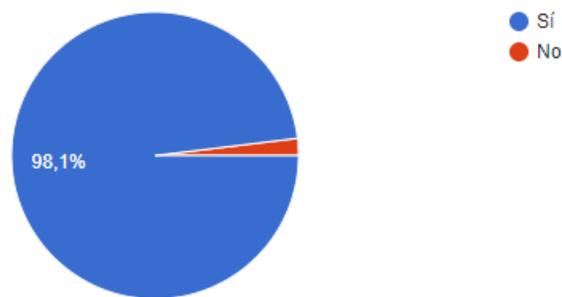
8. ¿Cuál considera usted es la mejor fuente para reclutar candidatas competentes para las posiciones en el área de TI?

52 respuestas



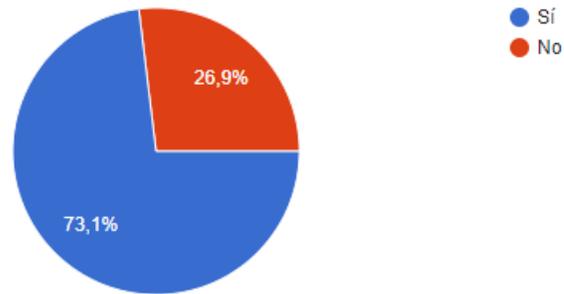
9. ¿Cree usted que el Gobierno de Costa Rica debería realizar más campañas para incentivar la participación de las mujeres en carreras de TI?

52 respuestas



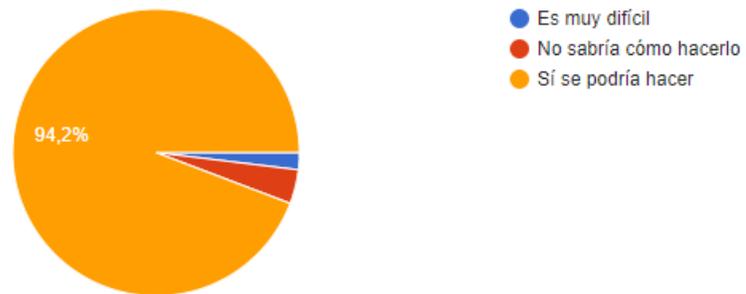
10. ¿Considera usted que existen diferencias en las oportunidades laborales según género en la industria de IT en Costa Rica?

52 respuestas



11. ¿Pueden las organizaciones motivar a las niñas y jóvenes a elegir carreras en el área de TI?

52 respuestas



12. ¿Cuál considera usted es la mejor solución para incentivar la participación de las mujeres en posiciones de TI? Por favor elabore a continuación.

52 respuestas

Crear programas que comunitarios para incentivar y enseñar skills

Información clara y directa con ejemplos reales

Becas

Campañas de participación en puesto solo para mujeres en IT

Educación desde preescolar

Considero que se necesita romper paradigmas desde la infancia de las niñas, los padres necesitan empoderar a las niñas y remover estereotipos de género para escoger carreras, ya que tanto mujeres como hombres poseen capacidades y habilidades para el área tecnológica

Educación desde primaria

Talleres de IT en edades escolares y colegiales para motivar su participacion

Empezar por la educación y romper paradigmas

Incentivo de los padres y profesores

Dar a conocer las opciones para carreras en TI que existen y brindar experiencias en el área desde la escuela o colegio, que es cuando la persona va formándose un criterio de qué carrera elegir

Reforzar desde la temprana edad, pre-escolar, escuela y colegio la formacion en areas tecnicas

NI idea

Darles mas oportunidad de capacitacion como becas e incentivos

Enseñarles desde primaria las opciones/variedades de ramas en las wue se pueden especializar, talleres, actividades para motivarlas

Brindar becas

Empoderamiento y ruptura de paradigmas

Generar planes desde la escuela primaria que incentive la educación en TI

Motivación

Educación de equidad de género desde el hogar y la comunidad, así como programas educativos para formación de empresas privadas y públicas en el tema.

Hacerlas ver que pueden aportar mucho

Desde el colegio incentivar programas de nuevas tecnologías, nube, datos, programación etc

Programas de crecimiento a tempranas edades donde se motive e incentive su participación a futuro

Salarios competitivos y despertar interés por la tecnología

Incentivar desde la escuela a las niñas a interesarse en temas de TI

Empoderamiento y adaptabilidad al cambio

Incentivarlas a qué estudien carreras técnicas

Derribar costumbres y creencias de que las mujeres no son acordes para programas de Tecnología de Información.

Incentivar a las Mujeres a que tengan Carreras en IT

Eliminar estereotipos, acceso a becas ya que muchas mujeres tienen que costear sus estudios en trabajos no relacionados con TI en el proceso de su formación universitaria.

Educar desde tempranas edades y eliminar los tabues

Desde las escuelas y colegios

Fomentar cultura diversa, programas académicos llamativos, procesos inclusivos

Se debe incentivar el estudio de carreras técnicas por parte de mujeres

Coordinación de entes como CINDE, con organizaciones privadas y sector público para promover puestos de trabajo y programas de desarrollo de habilidades técnicas con énfasis en el eje de género

Se pueden hacer campañas para incentivar la incorporación de la mujer en estos campos pero no creo que sea un tema de género. Creo que va más al interés que tengan en los temas que envuelven a esta industria

Empezamos por la educación primaria y colegios técnicos.

Educación temprana

Educación desde la niñez

Desde la escuela

Desde pequeños

Con más programas que estén dirigidos a niñas y jóvenes en tecnología. También la creación de puestos que permitan a las mujeres balancear sus intereses en tecnología, y las usuales tareas de su vida personal.

Programas de capacitación

Iniciar educación desde edades tempranas

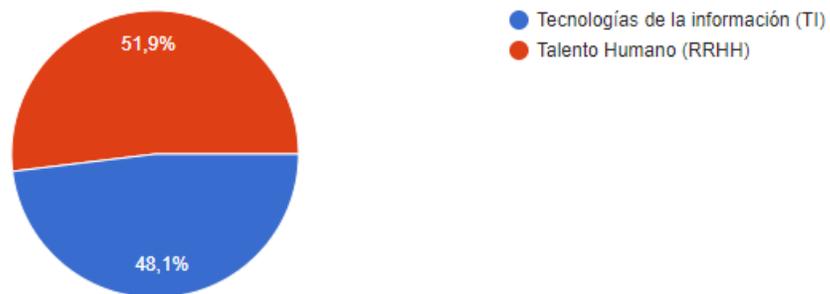
Iniciar en edades tempranas

Mediante redes

Información demográfica

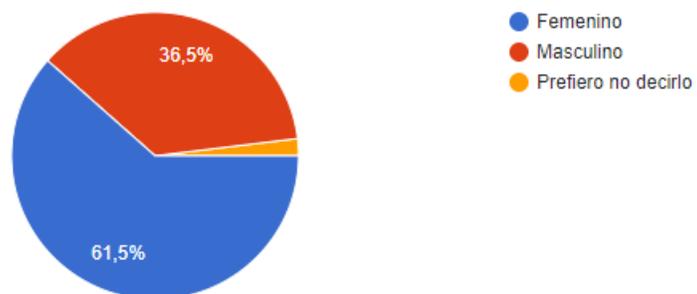
Área de trabajo actual

52 respuestas



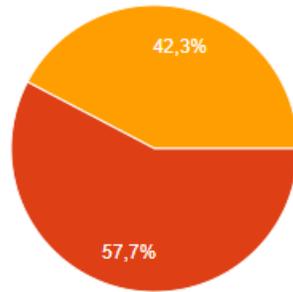
Género

52 respuestas



Rango de edad

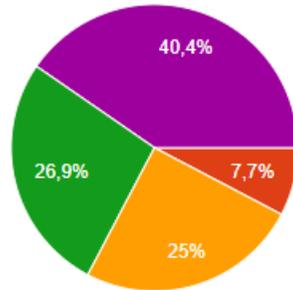
52 respuestas



- Menor a 26 años
- 27-39 años
- 40-60 años
- Mayor a 61 años
- Prefiero no responder

Grado académico mayor

52 respuestas



- Bachiller de secundaria
- Educación técnica o para universitaria
- Bachiller universitario
- Licenciatura
- Maestría o doctorado



M. L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Bachiller y Licenciada en Filología Española. U.C.R.



A QUIEN INTERESE

Yo, Vilma Isabel Sánchez Castro, Máster en Literatura Latinoamericana, Bachiller y Licenciada en Filología Española, de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 6-054-080; inscrita en el Colegio de Licenciados y Profesores, con el carné N° 003671, hago constar que he revisado el documento completo y aprobado por el tutor y los lectores. Y he corregido en él los errores encontrados en ortografía, redacción, gramática y sintaxis. El cual se intitula

**RECOMENDACIONES DESDE LAS DEPENDENCIAS DE DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL PARA INCENTIVAR MAYOR
PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN POSICIONES DE TECNOLOGÍA EN
ORGANIZACIONES MULTINACIONALES EN HEREDIA, EN EL CORTO
PLAZO**

KAROL SANTAMARÍA CÓRDOBA

**LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
ULACIT**

Se extiende la presente certificación a solicitud de la interesada en la ciudad de San José a los veinte días del mes de abril de dos mil veinte y uno. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.


M.L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Máster en Literatura Latinoamericana. UCR.
Bachiller y Licenciada en Filología Esp. UCR.
Cédula 600540080-Carné 003671