

DOI: <https://doi.org/10.70208/3007.8245.v6.n1.404>

Perspectiva teórica del liderazgo con enfoque de género en la banca panameña: dialéctica entre gobernanza y equidad

Rafael Arnoldo Jurado Lópezrjurado_e9@udi.edu.pa<https://orcid.org/0000-0003-2840-6574>

Universidad del Istmo

Panamá

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar, desde una perspectiva teórica, el liderazgo con enfoque de género en la banca panameña, a partir de la relación dialéctica entre los sistemas de gobernanza y equidad. La investigación cualitativo-interpretativo, tipo documental. El corpus conformado por (32) fuentes especializadas, seleccionadas mediante criterios de pertinencia temática, actualidad (2018–2025), rigor académico y vinculación con liderazgo, teoría institucional, equidad de género y regulación bancaria. La técnica fue el análisis documental, el instrumento una matriz de análisis categorial. El plan de análisis se estructuró en fases de codificación abierta, axial y selectiva, orientadas a la identificación de categorías, subcategorías y relaciones dialécticas emergentes. Los resultados evidenciaron que, aunque existen marcos normativos que incorporan el enfoque de género en el ámbito bancario, su implementación no es uniforme. Persisten resistencias institucionales, prácticas organizacionales tradicionales y dinámicas de poder que limitan su integración en los procesos de liderazgo. Como conclusiones se estimó que el liderazgo con enfoque de género en la banca panameña se construye a partir de la interacción entre estructuras de gobernanza y aspiraciones de equidad, en un escenario donde coexisten avances normativos y limitaciones prácticas, condicionando su desarrollo en un contexto regulado y complejo.

Palabras clave: Liderazgo, equidad de género, dialéctica, gobernanza institucional, banca regulada



Theoretical Perspective of Leadership with a Gender Perspective in Panamanian Banking: Dialectic Between Governance and Equity

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze, from a theoretical perspective, the configuration of leadership with a gender approach in Panamanian banking, based on the dialectical relationship between governance systems and the principles of equity. The research was developed under a qualitative approach of an interpretative nature, documentary type. The corpus was made up of thirty-two (32) specialized sources, selected through criteria of thematic relevance, current affairs (2018–2025), academic rigor and link to leadership, institutional theory, gender equity and banking regulation. The technique used was documentary analysis, using a categorical analysis matrix as an instrument that allowed the organization of the information. The analysis plan was structured in phases of open, axial and selective coding, aimed at the identification of categories, subcategories and emerging dialectical relations. The results showed that, although there are regulatory frameworks that incorporate the gender approach in the banking field, their implementation is not uniform. Institutional resistance, traditional organizational practices, and power dynamics persist that limit their effective integration into leadership processes. As conclusions, it was estimated that leadership with a gender focus in Panamanian banking is built from the interaction between governance structures and equity aspirations, in a scenario where regulatory advances and limitations in its practical application coexist, which conditions its development in a regulated and complex organizational context.

Keywords: leadership, gender equity, dialectics, institutional governance, regulated banking



INTRODUCCIÓN

La transformación de los sistemas financieros ha situado el liderazgo como un eje estratégico para la sostenibilidad, la legitimidad institucional y la competitividad de las organizaciones bancarias (Delgado, 2021; Valencia, 2021). En este escenario, la equidad de género adquiere relevancia no solo como principio normativo, sino como componente de la gobernanza corporativa, asociado con la calidad de la toma de decisiones, la gestión del talento y la responsabilidad social (Campbell et al., 2021). No obstante, su incorporación en el sector bancario no responde a un proceso lineal, ya que convive con prácticas organizacionales que reproducen estructuras tradicionales de poder.

La literatura muestra que, aunque la participación femenina en el mercado laboral ha aumentado, el acceso de las mujeres a posiciones de alta dirección continúa condicionado por sesgos de promoción, redes de poder restringidas y modelos de liderazgo históricamente masculinizados (Durán, 2021; Hinojosa, 2020). En esa línea, Triculescu (2021), Delgado (2021) y Soto (2024) coinciden en que la equidad en el liderazgo no depende únicamente de capacidades individuales, sino de arreglos institucionales, culturales y normativos que habilitan o restringen las trayectorias directivas.

En el ámbito regional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) evidencia una participación limitada de mujeres en cargos jerárquicos superiores, en contraste con su presencia en la fuerza laboral. De forma complementaria, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) identifica en Centroamérica brechas estructurales en el acceso a posiciones directivas, con efectos sobre la equidad y el aprovechamiento del capital humano femenino. Estas limitaciones revelan una desconexión entre participación laboral, ascenso profesional y presencia efectiva en espacios de decisión estratégica.

En Panamá, la problemática adquiere pertinencia en el sistema bancario. Según el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL, 2022), solo el 25 % de los cargos directivos del sector son ocupados por mujeres, dato que evidencia subrepresentación en los niveles de conducción estratégica. Este escenario se inscribe en un marco jurídico que reconoce la igualdad y la no discriminación, sustentado en la Constitución Política de la República de Panamá (arts. 19 y 72), la Ley 4 de 1999, la Ley 82 de 2013, el Decreto Ejecutivo N.º 2 de 2024 y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).



Sin embargo, la existencia de normas y políticas públicas no garantiza por sí misma su materialización en las prácticas organizacionales. Campbell et al. (2021) advierten que en el sector bancario panameño predomina una lógica de autorregulación con menor desarrollo de mecanismos de control, mientras Fruto de Santana y Leal (2021) y Triculescu (2021) identifican concentración femenina en niveles intermedios, debilidades en políticas internas de igualdad y persistencia de sesgos en procesos de decisión. De ahí que la equidad de género deba analizarse en interacción con los sistemas de gobernanza que organizan el acceso, la permanencia y la legitimación del liderazgo.

A pesar de los avances regulatorios y del crecimiento de estudios sobre liderazgo y género, la literatura mantiene un tratamiento fragmentado del fenómeno en el entorno financiero panameño. En particular, se observa limitada articulación entre gobernanza, equidad y prácticas organizacionales, lo que restringe la comprensión integral de las dinámicas que condicionan la incorporación del enfoque de género en espacios de decisión estratégica.

Por ello, se plantea la necesidad de examinar ¿cómo se configura el liderazgo con enfoque de género?, ¿cómo se expresa la relación entre gobernanza y equidad?, y ¿qué dinámicas internas explican la distancia entre principios jurídicos y práctica directiva?.

Con base en lo anterior, el objetivo del estudio es analizar, desde una perspectiva teórica, el liderazgo con enfoque de género en la banca panameña, considerando la relación dialéctica entre los sistemas de gobernanza y los principios de equidad.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo el paradigma cualitativo, con enfoque interpretativo, orientado al análisis teórico del liderazgo con enfoque de género en la banca panameña, permitiendo examinar marcos conceptuales, normativos y organizacionales que sustentan la relación entre gobernanza y equidad, reconociendo que el fenómeno se construye en la interacción entre estructuras formales y prácticas institucionales.

El estudio se consideró de tipo teórico-documental, con diseño analítico-sintético de orientación hermenéutica, permitiendo examinar los aportes conceptuales mediante su desagregación, contraste crítico e integración en una estructura interpretativa coherente.



Referente a la población estuvo constituida por el conjunto de documentos científicos, normativos e institucionales disponibles sobre liderazgo, gobernanza y equidad de género en contextos organizacionales, dentro del período comprendido entre 2018 y 2025. El proceso de búsqueda, identificación y sistematización de la información se desarrolló entre los meses de enero y marzo de 2026, utilizando bases de datos académicas Scopus, Web of Science, SciELO, y Redalyc, así como portales institucionales de organismos internacionales (BID, OIT, ONU-Mujeres) y documentos normativos nacionales.

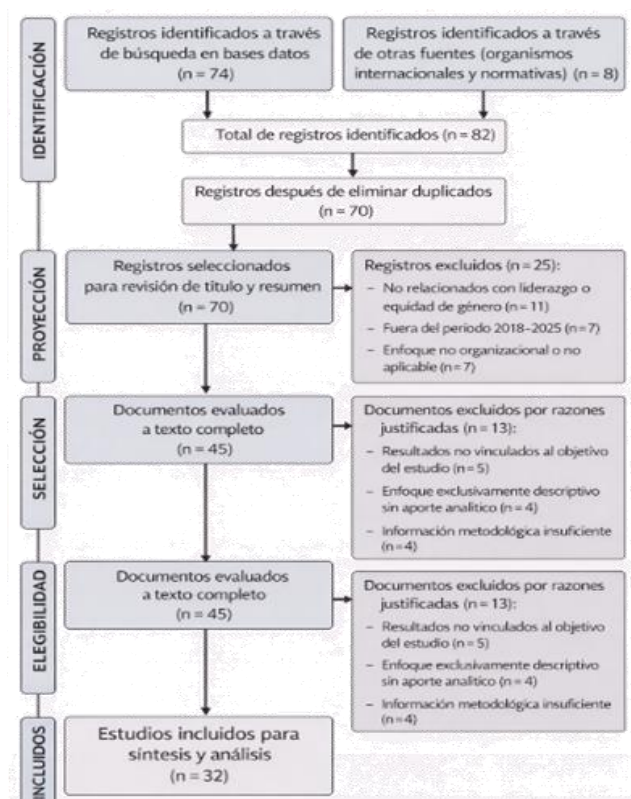
Para la identificación de la información se emplearon descriptores en español e inglés: Liderazgo; equidad de género; dialéctica, gobernanza institucional; banca regulada, combinados con los operadores booleanos (AND, OR). Como resultado, se identificaron inicialmente ochenta y dos (82) fuentes documentales. Posteriormente, se aplicó un proceso de depuración que incluyó la eliminación de duplicados, revisión de títulos y resúmenes, y la evaluación preliminar de pertinencia temática, quedando cuarenta y cinco (45) documentos potencialmente elegibles.

Sobre la muestra documental (unidad textual de análisis), quedó conformada por treinta y dos (32) documentos, seleccionados mediante muestreo intencional, los criterios de elegibilidad fueron: Inclusión: publicaciones entre 2018 y 2025, estudios sobre liderazgo, gobernanza o equidad de género verificables, textos en español o inglés, investigaciones aplicables a contextos organizacionales o financieros. Exclusión: documentos sin arbitraje académico, publicaciones de carácter opinativo sin sustento teórico, estudios con información metodológica insuficiente y registros duplicados.

En la figura 1, se presenta el diagrama bajo la metodología prisma para la selección de las unidades de análisis.



Figura 1. Diagrama de selección de las unidades de análisis (artículos)



Elaboración propia

En cuanto al sistema de categorías y unidades de análisis se derivaron del objetivo general y de las interrogantes de investigación, estructurándose, las principales: (i) Configuración del liderazgo con enfoque de género; (ii) relación entre gobernanza y equidad; (iii) dinámicas organizacionales en la toma de decisiones y, (iv) brecha entre principios jurídicos y práctica directiva. Estas se desagregaron en subcategorías durante el proceso de lectura, lo que facilitó una codificación temática coherente con los propósitos del estudio.

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fue el análisis documental, y el instrumento una matriz de análisis categorial con los campos: autor y año, título, contexto del estudio, enfoque teórico, categoría de análisis, principales hallazgos, aportes al estudio. Además de apoyo se consideraron procedimientos de fichaje, subrayado analítico y elaboración de matrices comparativas. El plan de análisis de la información se desarrolló en tres momentos: (1). Desglose conceptual: Identificación de conceptos clave, relaciones y tensiones entre gobernanza, equidad y liderazgo; (2). confrontación interpretativa de los hallazgos: contraste de los aportes de los distintos autores para



identificar convergencias, divergencias y vacíos conceptuales y; (3). Síntesis comprensiva: articulación de los hallazgos en un marco interpretativo que permitió comprender la configuración del liderazgo con enfoque de género y las tensiones entre el marco jurídico y su materialización en las prácticas organizacionales. De ahí que, la presentación de resultados se organiza de acuerdo con las categorías de análisis y la secuencia interpretativa que orientó el tratamiento de la información.

Sobre las condiciones éticas, por tratarse de una investigación documental, el estudio no implicó intervención sobre seres humanos, interacción con participantes ni tratamiento de datos personales sensibles. No obstante, se mantuvo los principios de integridad académica, honestidad intelectual, rigor científico y respeto por la autoría de las fuentes consultadas, en concordancia con la Ley 64 de 10 de octubre de 2012, sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos, vigente en Panamá, la cual protege los derechos morales y patrimoniales de los autores.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La revisión de las treinta y dos (32) fuentes seleccionadas permitió identificar regularidades, tensiones y vacíos en torno al liderazgo con enfoque de género en la banca panameña. La síntesis interpretativa se organizó en cuatro categorías: configuración del liderazgo con enfoque de género, relación entre gobernanza y equidad, dinámicas organizacionales en la toma de decisiones y brecha entre principios jurídicos y práctica directiva.

Hallazgos clave: (1) el liderazgo con enfoque de género implica transformar los criterios de acceso y legitimación del poder; (2) la gobernanza puede favorecer la equidad cuando incorpora seguimiento, transparencia y exigibilidad; (3) las dinámicas organizacionales median la distancia entre igualdad formal y práctica directiva; y (4) el principal problema no es la ausencia absoluta de normas, sino su limitada traducción en mecanismos institucionales verificables.

C1. Configuración del liderazgo con enfoque de género

La literatura revisada permitió establecer que el liderazgo con enfoque de género no se agota en la presencia de mujeres en cargos directivos, sino que remite a una forma de conducción asociada con inclusión, reconocimiento, participación y transformación de relaciones de poder. Lipovka et al. (2024),



Medina (2022) y Soto (2024) coinciden en presentar el liderazgo femenino como una modalidad con incidencia en la cultura institucional, la innovación y la sostenibilidad organizacional.

Hallazgo clave: el liderazgo con enfoque de género debe comprenderse como una reconfiguración de los criterios de acceso, ejercicio y legitimación del poder. En el sector bancario, esta reconfiguración se encuentra condicionada por estructuras jerárquicas y modelos de dirección que todavía privilegian patrones tradicionales de autoridad (Moreno, 2018; Hinojosa, 2020).

C2. Relación entre gobernanza y equidad

La gobernanza se entiende como el conjunto de disposiciones, reglas, mecanismos de supervisión y criterios de decisión que estructuran la vida institucional (Abou-El-Sood, 2021). En su vínculo con la equidad, puede operar como soporte de inclusión o como dispositivo de contención, según la forma en que incorpore la igualdad de oportunidades en la organización del poder (Kara et al., 2022; Madrigal et al., 2023).

Hallazgo clave: la relación entre gobernanza y equidad es dialéctica. Bennouri et al. (2018), Basdekis et al. (2023) y Askarany et al. (2025) permiten observar que la participación femenina puede fortalecer deliberación, desempeño y gestión de riesgos; sin embargo, ello no garantiza una gobernanza equitativa cuando predomina el cumplimiento formal. En Panamá, Campbell et al. (2021) muestran que las disposiciones regulatorias requieren mecanismos efectivos de control para producir cambios sustantivos.

C3. Dinámicas organizacionales en la toma de decisiones

Las dinámicas organizacionales incluyen cultura institucional, criterios de promoción, redes de apoyo, prácticas de evaluación, estilos de liderazgo legitimados y mecanismos informales de reconocimiento (Aduna y Medina, 2021; Basdekis et al., 2023). Su análisis permite comprender la manera en que la igualdad formal puede ser limitada dentro de la práctica cotidiana, aun cuando las instituciones declaren compromisos de inclusión.

Hallazgo clave: la incorporación del enfoque de género en posiciones estratégicas depende de la revisión de prácticas internas de evaluación, promoción y distribución del poder. Patrón (2020), Moreno (2018), Reales et al. (2022), Zárate y Sánchez (2024), Fruto de Santana y Leal (2021), Triculescu (2021)



y MITRADEL (2022) muestran que la participación femenina tiende a concentrarse en niveles intermedios, mientras los espacios de decisión continúan mediados por redes de influencia, valoración sesgada del mérito y filtros informales de ascenso.

C4. Brecha entre principios jurídicos y práctica directiva

Esta categoría permitió delimitar la distancia entre el reconocimiento formal de la igualdad y su realización en la vida directiva de las organizaciones. En Panamá, dicha dimensión se sustenta en la Constitución Política, la Ley 4 de 1999, la Ley 82 de 2013, la Ley 56 de 2017, el Decreto Ejecutivo N.º 2 de 2024 y los compromisos derivados de la CEDAW. No obstante, la eficacia de este marco depende de su capacidad para incidir en prácticas institucionales concretas.

Hallazgo clave: la brecha entre principios jurídicos y práctica directiva no responde a un vacío regulatorio absoluto, sino a la insuficiente capacidad de las normas para alterar las lógicas institucionales que organizan el acceso y ejercicio del poder. Valencia (2021), Hinojosa (2020), Gilas (2024), Piñeiro et al. (2024), MITRADEL (2022) y Campbell et al. (2021) coinciden en que la igualdad formal pierde fuerza cuando no se acompaña de mecanismos de exigibilidad, seguimiento y evaluación.

Integración comprensiva de los hallazgos:

La articulación de las categorías permite sostener que, en la banca panameña, la relación entre gobernanza y equidad se expresa en la tensión entre reconocimiento formal de la igualdad y realización efectiva en las prácticas de liderazgo. La gobernanza puede constituirse en soporte de inclusión, pero también reproducir desigualdades cuando se limita a criterios declarativos, autorregulación y mecanismos poco transparentes de promoción.

En términos aplicados, los hallazgos sugieren fortalecer la mentoría, la transparencia en los procesos de ascenso, el seguimiento institucional y la evaluación periódica de la participación femenina en espacios de decisión. Desde esta perspectiva, la equidad de género no opera como componente accesorio del liderazgo, sino como criterio de legitimidad, calidad de gestión y consistencia institucional dentro del sistema bancario panameño.



CONCLUSIONES

La revisión teórica-documental permitió establecer que el liderazgo con enfoque de género en la banca panameña no debe entenderse como simple incremento de representación femenina en cargos directivos. Su alcance radica en transformar los criterios mediante los cuales se accede, se legitima y se ejerce la autoridad en estructuras institucionales altamente jerarquizadas.

La relación entre gobernanza y equidad mostró un carácter dialéctico: la gobernanza puede favorecer la inclusión cuando incorpora transparencia, seguimiento y exigibilidad, pero también puede reproducir desigualdades cuando se limita al cumplimiento formal o a la autorregulación. Por ello, la equidad se configura como un indicador de calidad y legitimidad de la conducción institucional.

Asimismo, se concluye que las dinámicas organizacionales constituyen la mediación decisiva entre el marco jurídico y la práctica directiva. La cultura institucional, los criterios de promoción, las redes de influencia, la mentoría limitada y los sesgos en la valoración del mérito condicionan la incorporación efectiva del enfoque de género en los espacios estratégicos de decisión.

El aporte principal del estudio consiste en articular liderazgo, gobernanza, equidad y práctica directiva dentro de una misma lectura interpretativa. Esta integración permite comprender que la transformación de las estructuras de decisión no depende únicamente de disposiciones normativas, sino de la capacidad institucional para traducirlas en políticas internas, mecanismos de seguimiento y procesos de evaluación verificables. En este sentido, el estudio contribuye a la gestión estratégica y al desarrollo organizacional al situar la equidad de género como componente estructural de la sostenibilidad institucional bancaria.

Como líneas de continuidad investigativa, se recomienda profundizar en las trayectorias de acceso de las mujeres a posiciones de alta dirección bancaria, evaluar los mecanismos internos de promoción y reconocimiento del talento femenino, y analizar los efectos de la incorporación del enfoque de género en la calidad de la toma de decisiones, la legitimidad de la conducción y la gobernanza del sistema bancario panameño.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abou-El-Sood H. (2021). Diversidad de género en los consejos de administración, poder y asunción de riesgos por parte de los bancos. *Revista Internacional de Análisis Financiero*. Anal. 75. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101733>
- Aduna, A., y Medina, C. (2021). Las mujeres ejecutivas desde el suelo pegajoso hasta el techo de cristal: En la búsqueda permanente de un horizonte quebradizo. *GénEroos*, 28(30), 305–332. <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/generos/article/view/24>
- Askarany, D., Jafari, S., Pouryousof, A., Habibi, S. y Yazdifar, H. (2025). Diversidad de género en la junta directiva y gestión de riesgos en la financiación corporativa: Un estudio sobre la estructura de la deuda y la toma de decisiones financieras. *Risks*, 13 (1), 11. <https://doi.org/10.3390/risks13010011>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022). Banco Interamericano de Desarrollo. Sigue rezagada la presencia de mujeres en posición de liderazgo en el sector público. <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-sigue-rezagada-la-presencia-de-mujeres-en-posicion-de-liderazgo-en-el-sector-publico>
- Basdekis, C., Katsampoxakis, I., y Anathreptakis, K. (2023). Participación de las mujeres en la gestión empresarial y su impacto en el desempeño financiero: evidencia del período anterior a la COVID-19 y durante la pandemia de COVID-19. *Sustainability*, Vol. 15, 86-86, 15(11). <https://doi.org/10.3390/SU15118686>
- Bennouri, M., Chtioui, T., Nagati, H., y Nekhili, M. (2018). Presencia femenina en consejos de administración y rendimiento de la empresa: ¿Qué es lo que realmente importa?. *Journal of Banking & Finance*, 88, 267–291. <https://doi.org/10.1016/J.JBANKFIN.2017.12.010>
- Campbell, D., Castillo, L., Garay, Á., Henríquez, L., Hernández, L., Ibarra, E., y Sánchez, J.. (2021). Cumplimiento del sector bancario panameño con la Ley 56 de 2017, que establece las cuotas de género en las juntas directivas. [Tesis]. Universidad Católica Santa María La Antigua. Panamá. <https://www.libertadciudadana.org/wp-content/uploads/2021/09/INVESTIGACION-GENERO-USMA-11082021.pdf>



Constitución Política de la República de Panamá. (1972, reformas vigentes). Gaceta Oficial N° 17210.

Decreto Ejecutivo N° 2 del 5 de junio de 2024. Adopta la Política Pública de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres (PPIOM) 2024-2034 en Panamá.

Delgado, M. (2021), Factores que intervienen en el acceso de las mujeres a la alta dirección de las empresas vallecaucanas. [Tesis doctoral]. Universidad de Panamá. https://up-rid.up.ac.pa/4248/1/maria_delgado.pdf

Delgado, J., y Garófalo, O. (2024). El rol de las instituciones financieras en el desarrollo de mercado de valores en Ecuador. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(6), 2624 – 2634. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3187>

Durán, M. (2021). Digitalización y empleo: retos del futuro del trabajo desde una perspectiva de género. Revista Estudios Jurídicos. Segunda Época, (21). <https://doi.org/10.17561/rej.n21.6761>.

Fruto de Santana, O., y Leal C. (2021). Mercado laboral en el sector público panameño con perspectiva de género: ¿Discriminación?. Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios, 8(1), 16–34. <https://doi.org/10.48204/j.colonciencias.v8n1a2>.

Gilas, K. (2024). Género, instituciones y poder: nuevas tendencias teóricas para el estudio del poder generizado en América Latina. Revista mexicana de ciencias políticas y sociales. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2024.251.87987>.

Hinojosa, M. (2020). Llegar no basta. El acceso de las mujeres a los cargos de poder en los parlamentos. Cámara de Diputados del Congreso Federal Mexicano (2006–2019). [Tesis doctoral]. Universidad de Salamanca. España <https://gredos.usal.es/bitstream/10366/145513/1/Hinojosa%20Dieck%2C%20Miriam%20%28v.r%29.pdf>

Kara, A., Nanteza, A., Ozkan, A., Yildiz, Y. (2022). Board gender diversity and responsible banking during the Covid-19 pandemic. Journal of Corporate Finance. 74:102213. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102213>.

Ley 4 de 1999. Por la cual se adoptan medidas para la igualdad de oportunidades para las mujeres. Gaceta Oficial N° 23729.



Ley 56 de 2017. Que establece la participación de las mujeres en las juntas directivas estatales. Gaceta Oficial N° 28320.

Ley 82 de 2013. Que adopta medidas para garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Gaceta Oficial N° 27403.

Lipovka A., Erimpasheva A., Tarakbaeva R., Buzady Z. (2024). Evolución del liderazgo: nuevas perspectivas y el papel de la mujer en la gestión moderna. Boletín de la Universidad de Turan. (1):40-53. <https://vestnik.turan-edu.kz/jour/article/view/3860>

Madrigal, B., Madrigal, R., y Saldaña, C. (2023). Invisibilidad del liderazgo femenino: forma simbólica de violentar a la mujer. Brazilian Journal of Business, 937–952. <https://doi.org/10.34140/bjbv5n2-014>.

Medina Monje, C. (2022). Liderazgo femenino: evidencia. Ortho-Tips, 18 (1), 68–71. <https://doi.org/10.35366/103734>.

Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL). Memoria Institucional, 2022. <https://www.mitradel.gob.pa/memoria-institucional-2022/>

Moreno (2018). Liderazgo y género: factores que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en educación secundaria. [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid. España.
<https://eprints.ucm.es/55440/>.

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019). Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio. Informe mundial. <https://www.ilo.org/es/publications/las-mujeres-en-la-gestion-empresarial-argumentos-para-un-cambio>.

Patrón, P. (2020). Retos y percepciones de la participación de las mujeres en la actividad empresarial en México: el caso de la península de Baja California. [Tesis doctoral]. Universidad Autónoma de Baja California Sur. México.
<https://www.uabcs.mx/documentos/desyglo/tesis/2015D05%20TE%20Doc%20Patron%20Cota.pdf>



- Piñeiro, T., Padilla, G., y Martínez, N. (2024). Innovando en concepto de género. Revista Europea de Innovación Pública y Social, 9. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1735>.
- Reales, J., López, F., y Betancourt, D. (2022). Techo de cristal en los empleos de carrera administrativa para el acceso a cargos de libre nombramiento y remoción. Tlatemoani. Revista Académica de Investigación, 23–44. <https://doi.org/10.1896/tlatemoani/zupp2558>
- Soto, C. (2024). Empoderamiento femenino: clave para un liderazgo efectivo. Revista Académica Institucional, 14-22. <https://doi.org/10.64183/5ran3a08>
- Triculescu, A. (2021). Estado de los derechos de la mujer en Panamá: Percepciones ciudadanas sobre discriminación, violencia y confianza en la labor del Gobierno. Investigación y Pensamiento Crítico, 9(2), 40–61. <https://doi.org/10.37387/ipc.v9i2.234>
- Valencia, L. (2021). Equidad de género y transformación: participación y liderazgo laboral de la mujer en Colombia. Revista Jurídica Austral, 2(01), 131–178. <https://doi.org/10.26422/rja.2021.0201.val>
- Zárate, L., y Sánchez, M. (2024). De las entrañas a la superficie: cultura organizacional, liderazgo femenino y desigualdad de género en las minas de México. RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 13(25), 1 - 33. <https://doi.org/10.23913/rics.h.v13i25.323>

