

MENTORÍAS INGENIERAS UAI

CREENCIAS LIMITANTES

Creencias que limitan, posibilidades que se abren

Mujeres · desarrollo profesional · carreras STEM

Documento de apoyo para conversaciones de mentoring

No siempre nos limita lo que podemos hacer

A lo largo de nuestra trayectoria profesional vamos construyendo una idea acerca de quiénes somos, qué hacemos bien, para qué estamos preparadas y hasta dónde podemos llegar.

Algunas de esas ideas amplían nuestras posibilidades. Otras, sin que necesariamente nos demos cuenta, comienzan a restringirlas.

“No estoy suficientemente preparada.” “Necesito tener más experiencia antes de postular.” “Prefiero que mi trabajo hable por mí.” “Cuando esté completamente lista, voy a dar el siguiente paso.”

Cuando estas interpretaciones se vuelven rígidas pueden operar como creencias limitantes: ideas que asumimos como verdaderas y que reducen las alternativas que somos capaces de ver, explorar o intentar.

En las trayectorias de las mujeres, especialmente en ámbitos STEM, es importante mirar simultáneamente dos dimensiones: lo que ocurre en mí —mis creencias, expectativas, autoconfianza y experiencias— y lo que ocurre en el contexto —estereotipos, sesgos, referentes, oportunidades y redes—. No se trata de decirles a las mujeres que simplemente necesitan “creer más en sí mismas”, sino de distinguir evidencia, interpretación y contexto.

1. ¿Qué entendemos por una creencia limitante?

Desde la psicología cognitiva, Aaron Beck planteó que desarrollamos creencias y esquemas desde los cuales interpretamos nuestras experiencias. Una creencia no necesita ser objetivamente verdadera para producir consecuencias reales.

Si una profesional piensa “todavía no tengo suficiente experiencia para asumir un desafío mayor”, puede evitar levantar la mano frente a una oportunidad, esperar tener prácticamente todas las respuestas antes de postular o atribuir sus logros a las circunstancias.

Así puede instalarse un círculo: CREENCIA → INTERPRETACIÓN → CONDUCTA → RESULTADO → REFORZAMIENTO DE LA CREENCIA.

Trabajar sobre una creencia limitante no significa reemplazar pensamientos negativos por frases artificialmente positivas. Significa examinar nuestras interpretaciones con mayor rigor. Una pregunta poderosa es: ¿qué evidencia tengo para concluir que no puedo?

2. Autoeficacia: lo que creo que soy capaz de hacer importa

Albert Bandura llamó autoeficacia a las creencias que tenemos acerca de nuestra capacidad para organizar y ejecutar las acciones necesarias para enfrentar determinadas situaciones. No equivale a nuestra capacidad real.

Hackett y Betz llevaron este marco al desarrollo de carrera de las mujeres, mostrando cómo las experiencias de socialización y las oportunidades diferenciadas pueden influir en las expectativas de autoeficacia y, con ello, en las opciones profesionales consideradas posibles. Lent, Brown y Hackett ampliaron esta mirada con la Social Cognitive Career Theory: las decisiones de carrera emergen de la interacción entre autoeficacia, expectativas de resultado, objetivos personales y condiciones del contexto.

Por eso conviene preguntarse no sólo “¿tengo las competencias?”, sino también “¿cuánto confío en que puedo utilizarlas frente a este nuevo desafío?”.

3. Cuando la creencia individual conversa con el contexto

Las personas no construimos nuestra percepción de capacidad de manera aislada. Lo hacemos observando modelos, interpretando experiencias, recibiendo feedback y leyendo señales del entorno.

Spencer, Steele y Quinn estudiaron la amenaza del estereotipo: cuando un estereotipo negativo sobre un grupo se vuelve relevante en una situación, la presión asociada puede afectar el desempeño. Leslie, Cimpian, Meyer y Freeland encontraron

además una relación entre la representación femenina en distintas disciplinas y cuánto se considera que el éxito requiere una suerte de “brillantez” innata.

Un estereotipo externo puede convertirse en una pregunta interna: “¿seré realmente suficientemente buena para estar aquí?”. Por eso necesitamos dos lentes: LO QUE OPERA EN MÍ y LO QUE OPERA EN EL CONTEXTO. No toda inseguridad se explica por género, pero tampoco toda inseguridad puede comprenderse ignorando el contexto en que se construyó la trayectoria.

4. Del “no puedo” al “todavía”

El trabajo de Carol Dweck sobre mentalidad de crecimiento aporta una distinción útil. Una mentalidad fija tiende a interpretar las capacidades como características estáticas: “soy buena para esto” o “no soy buena para esto”. Una mentalidad de crecimiento incorpora aprendizaje: “todavía no sé hacer esto” o “¿qué experiencia me permitiría desarrollarlo?”.

El movimiento no es pasar de “no puedo” a “puedo todo”. Es pasar de “no puedo” a “¿qué necesitaría aprender, probar o movilizar para poder?”. Esa pequeña diferencia abre una conversación de desarrollo.

5. Cambiar una creencia 3repara nueva evidencia

Las creencias profundas rara vez cambian porque alguien nos diga “confía más en ti”. Cambian cuando acumulamos experiencias que contradicen la historia anterior.

ESCUCHAR: reconocer la frase que aparece.

DISTINGUIR: separar hechos de interpretaciones.

AMPLIAR: 3repara de una interpretación más completa y realista.

MOVILIZAR: convertirla en un pequeño 3repara de 3 3repara de 3al.

Pedir participar en un 3repara, expresar una aspiración, 3repara de feedback, 3repara de una propuesta o postular antes de sentirse 100% 3repara de son acciones que generan nueva evidencia. Y la evidencia puede modificar la creencia.

6. ¿Por qué el mentoring puede hacer una diferencia?

Una Mentora no está para decirle a una Mentee “eso que piensas está equivocado”. Está para ayudarla a mirar aquello que quizás todavía no está viendo.

Una conversación de mentoring permite contrastar interpretaciones con otra trayectoria, reconocer capacidades naturalizadas, descubrir alternativas, ampliar redes y atreverse a realizar pequeños experimentos profesionales. En STEM, además, los referentes importan: conocer trayectorias reales puede ampliar aquello que parece imaginable.

La Mentora puede convertirse en evidencia viva de posibilidades, no porque la Mentee tenga que reproducir su camino, sino porque su experiencia amplía el mapa.

Para llevar a tu conversación de mentoring

Piensa en un desafío profesional que hoy quieras abordar.

- La historia que me estoy contando es...
- ¿Qué hechos concretos sostienen esa historia?
- ¿Qué evidencia existe que la contradice?
- ¿Qué parte puede ser una interpretación y no un hecho?
- Si mirara esta situación desde una perspectiva más amplia, podría decirme...
- Si confiara un poco más en mis capacidades, ¿qué haría distinto?
- Un pequeño paso que puedo experimentar antes de mi próxima sesión es...

Una idea para cerrar

El objetivo no es eliminar todas nuestras dudas. Dudar frente a un desafío nuevo es parte natural del desarrollo.

El riesgo aparece cuando transformamos una duda en una conclusión acerca de quiénes somos o hasta dónde podemos llegar. En carreras que cambian rápidamente —y particularmente en ámbitos STEM— crecer requiere distinguir entre “esto todavía no lo sé hacer” y “esto no es para mí”.

La primera frase abre aprendizaje. La segunda puede cerrar una puerta antes de haber intentado abrirla.

¿Qué podría ser posible si dejo de tomar esta creencia como una verdad y comienzo a tratarla como una hipótesis?

Referencias seleccionadas

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Beck, A. T. (1976). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. International Universities Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18(3), 326–339.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122.
- Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347(6219), 262–265.
- Spencer, S. J., Steele, C. M., & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(1), 4–28.

MENTORÍAS INGENIERAS

SESGOS Y ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

Aprender a ver lo que muchas veces no vemos

Mujeres · desarrollo profesional · carreras STEM

Documento de apoyo para conversaciones de mentoring

No necesitamos tener la intención de discriminar para tomar decisiones sesgadas

Nos gusta pensar que evaluamos a las personas de manera objetiva: que reconocemos el talento, elegimos a la persona más competente y tomamos la misma decisión frente a antecedentes equivalentes.

Sin embargo, nuestra mente interpreta, categoriza y completa información utilizando asociaciones aprendidas. Algunas pueden llevarnos a evaluar de manera diferente situaciones muy similares.

Cuando esas asociaciones están vinculadas al género, pueden influir —muchas veces sin intención consciente— sobre quién consideramos competente, quién imaginamos liderando, a quién escuchamos, a quién damos una oportunidad y también sobre cómo interpretamos nuestro propio comportamiento.

El propósito no es buscar culpables. Es aprender a ver aquello que puede estar influyendo en nuestras decisiones sin que nos demos cuenta.

1. Estereotipo y sesgo no son lo mismo

Un ESTEREOTIPO es una creencia generalizada acerca de las características que supuestamente tienen las personas pertenecientes a un grupo: “las mujeres son más empáticas”, “los hombres tienen mayor orientación técnica”. Incluso un estereotipo aparentemente positivo puede ser problemático cuando reemplaza la observación de la persona concreta.

Un SESGO es una tendencia que puede influir sobre cómo percibimos, interpretamos, evaluamos o decidimos. Los estereotipos pueden alimentar sesgos.

La diferencia es sencilla: EL ESTEREOTIPO ES LA ASOCIACIÓN. EL SESGO APARECE CUANDO ESA ASOCIACIÓN INCLINA NUESTRA PERCEPCIÓN O DECISIÓN.

Y una distinción fundamental: sesgo no equivale a intención. Hombres y mujeres podemos reproducir asociaciones culturales aprendidas.

2. Un experimento que vale la pena conocer

Moss-Racusin y colaboradores pidieron a 127 académicos y académicas de facultades de ciencias evaluar una postulación para una posición de laboratorio. Las postulaciones eran idénticas; sólo cambiaba aleatoriamente el nombre masculino o femenino.

El candidato identificado como hombre fue evaluado como más competente y más contratable, recibió una propuesta de salario inicial superior y mayor disposición a recibir mentoring. El patrón apareció tanto entre evaluadores hombres como mujeres.

La pregunta más útil, por tanto, no es “¿tengo sesgos?”, sino “¿en qué situaciones podrían estar influyendo en mis decisiones?”.

3. ¿Qué esperamos de una mujer y qué esperamos de un líder?

Alice Eagly y Steven Karau desarrollaron la Role Congruity Theory. Culturalmente se han atribuido a las mujeres características comunales —empatía, cuidado, cooperación, calidez— y al liderazgo características agénticas —decisión, ambición, asertividad, independencia y autoridad—.

Cuando ambas representaciones no coinciden, puede aparecer una incongruencia: considerar a las mujeres menos adecuadas como potenciales líderes y evaluar de manera menos favorable ciertos comportamientos de liderazgo cuando los realiza una mujer.

Así aparece el doble vínculo: una mujer puede ser considerada poco ejecutiva si no muestra suficiente asertividad y, al mismo tiempo, “demasiado dura” cuando ejerce autoridad con firmeza.

4. En STEM los estereotipos pueden comenzar mucho antes del trabajo

Sapna Cheryan y colaboradores analizaron por qué algunas áreas STEM presentan mayor equilibrio de género que otras. Identificaron factores como la cultura masculina de ciertos campos, la exposición temprana y diferencias de autoeficacia.

Los estereotipos no sólo afectan cómo otras personas pueden evaluarnos. También pueden influir en qué carreras imaginamos, dónde sentimos que pertenecemos, qué capacidades creemos tener y qué posibilidades profesionales consideramos alcanzables.

Cuando una persona no coincide con la imagen dominante del “ingeniero”, “programador”, “científico” o “experto técnico”, puede necesitar más tiempo para sentir: “este también es un lugar para mí”.

5. Sesgos que pueden aparecer durante una trayectoria

SESGO DE AFINIDAD: tendemos a sentir mayor cercanía con personas que percibimos parecidas a nosotros. Puede favorecer relaciones, mentoring, exposición y oportunidades.

SESGO DE CONFIRMACIÓN: una vez que construimos una expectativa, tendemos a observar con mayor facilidad la información que la confirma.

ATRIBUCIÓN DEL ÉXITO: no es lo mismo interpretar “es realmente talentoso” que “tuvo un muy buen equipo”. Una explicación atribuye el éxito a la persona y la otra al contexto.

SESGO DE POTENCIAL: las promociones incluyen juicios sobre lo que imaginamos que alguien podría llegar a hacer. Mientras más subjetivo es el criterio, más espacio existe para que nuestras expectativas influyan.

6. Cuando el estereotipo comienza a operar desde dentro

Los estereotipos no solamente viven en el entorno. Después de años expuestas a determinados mensajes también podemos incorporarlos a nuestra propia interpretación: “¿seré suficientemente técnica?”, “¿tengo perfil para liderar?”, “no quiero parecer demasiado ambiciosa”.

No podemos asumir automáticamente que esas preguntas son producto del género. Pero sí podemos interrogarlas.

ESTEREOTIPO → SESGO → EXPERIENCIA → CREENCIA → CONDUCTA → TRAYECTORIA.

Los factores individuales y contextuales pueden reforzarse mutuamente. Por eso necesitamos intervenir en ambos.

7. ¿Qué podemos hacer frente a los sesgos?

No basta con decir “dejemos de tener sesgos”. Es más efectivo diseñar decisiones que dependan menos de ellos.

- Hacer explícitos los criterios antes de evaluar.
- Pedir evidencia concreta frente a juicios como “no la veo preparada”.
- Comparar conductas observables, no impresiones.
- Revisar el lenguaje: ¿usaríamos la misma palabra frente al mismo comportamiento de un hombre?
- Ampliar referentes de quién puede ser ingeniera, científica, líder, experta o innovadora.

Mientras más claros sean los criterios y más diversos nuestros referentes, menos espacio dejamos a las asociaciones automáticas.

8. ¿Y qué puede hacer el mentoring?

Una conversación de mentoring no elimina los sesgos del entorno, pero puede ayudar a hacerlos visibles.

Una Mentora puede ayudar a distinguir entre una barrera real y una anticipada; interpretar feedback sin convertirlo en una definición de identidad; ampliar repertorios de liderazgo; compartir cómo navegó ambientes masculinizados, construyó legitimidad, encontró su voz y desarrolló redes.

El valor de mujeres acompañando a otras mujeres en STEM no está en entregar una receta de “cómo comportarse para tener éxito”, sino en ampliar las formas posibles de ser profesional, ingeniera y líder.

Para llevar a tu conversación de mentoring

Piensa en una situación profesional reciente en la que hayas sentido que necesitabas demostrar, adaptarte, callarte o comportarte de determinada manera para ser validada.

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Qué interpreté?
- ¿Qué evidencia concreta tengo?
- ¿Podría estar operando algún estereotipo o sesgo?
- ¿Qué quiero mantener de mi manera de ser?
- ¿Qué quiero ampliar o desarrollar?
- ¿Qué haré diferente la próxima vez?

Una idea para cerrar

Los estereotipos funcionan mejor cuando permanecen invisibles. Los sesgos también.

Conocerlos no significa interpretar cada dificultad profesional como discriminación. Significa desarrollar una mirada más amplia y rigurosa sobre nuestra experiencia.

A veces habrá una capacidad que necesitamos desarrollar. A veces una creencia que nos limita. A veces una barrera del contexto. Muchas veces pueden coexistir.

El desafío es construir una trayectoria en la que nuestro género no determine anticipadamente aquello que otros —o nosotras mismas— creemos que podemos llegar a ser.

Referencias seleccionadas

Cheryan, S., Ziegler, S. A., Montoya, A. K., & Jiang, L. (2017). Why are some STEM fields more gender balanced than others? *Psychological Bulletin*, 143(1), 1–35.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.

Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *PNAS*, 109(41), 16474–16479.

MENTORÍAS INGENIERAS

TECHO DE CRISTAL

Reconocer las barreras para ampliar posibilidades

Mujeres · desarrollo profesional · carreras STEM

Documento de apoyo para conversaciones de mentoring

Hay barreras que no se ven, pero producen consecuencias reales

Una profesional puede tener talento, buenos resultados, preparación y aspiraciones de desarrollo y, aun así, encontrar mayores dificultades para acceder a determinadas oportunidades.

No siempre existe una regla explícita que diga que no puede avanzar. Las oportunidades simplemente pueden aparecer menos; algunas conversaciones pueden ocurrir en espacios donde ella no está; su potencial puede evaluarse de manera diferente; o decisiones personales como la maternidad pueden generar supuestos acerca de su disponibilidad o ambición.

Son barreras difíciles de observar individualmente, pero cuyos efectos se vuelven visibles cuando miramos las trayectorias de muchas mujeres. A este fenómeno se le ha denominado techo de cristal.

1. ¿Qué es el techo de cristal?

La expresión glass ceiling fue utilizada por Marilyn Loden en 1978 para describir las barreras invisibles que dificultaban el avance profesional de las mujeres hacia posiciones de mayor responsabilidad.

La metáfora es potente: el techo es de cristal porque se puede ver lo que existe al otro lado —liderazgo, decisión, reconocimiento y oportunidades— pero existe una barrera que hace más difícil llegar.

Estas barreras no responden a una falta de formación, talento, habilidades o ambición. Pueden relacionarse con sesgos de género, prácticas organizacionales y factores sociales y culturales, incluso en organizaciones con políticas explícitas de equidad.

No es una barrera individual que una mujer deba aprender a superar por sí sola. Es fundamentalmente un fenómeno estructural y cultural.

2. Quizás no existe solamente un techo

La investigación muestra que las diferencias pueden comenzar mucho antes de las posiciones más altas.

BROKEN RUNG | EL PELDAÑO ROTO. La primera diferencia puede aparecer en el acceso a las primeras posiciones de liderazgo. Si menos mujeres llegan al primer nivel de management, habrá menos candidatas disponibles para los niveles siguientes.

LEAKY PIPELINE | LA TUBERÍA QUE PIERDE TALENTO. En STEM, las mujeres pueden ir abandonando determinadas trayectorias en distintos momentos: formación, ingreso al mercado laboral o desarrollo profesional.

GLASS CEILING | EL TECHO DE CRISTAL. Quienes continúan avanzando pueden encontrar barreras crecientes para acceder a posiciones de mayor poder, decisión y liderazgo.

Peldaño roto → pérdidas durante la trayectoria → techo de cristal. Para comprender las carreras no basta con mirar quién llega a la cima: hay que observar qué ocurre durante el camino.

3. ¿De qué está hecho ese cristal?

SES GOS Y ESTEREOTIPOS SOBRE LIDERAZGO. Las características tradicionalmente asociadas al liderazgo han estado vinculadas a atributos culturalmente considerados masculinos. Esto puede generar un doble estándar frente a la asertividad y autoridad de las mujeres.

ACCESO A OPORTUNIDADES. Liderar proyectos estratégicos, exponerse frente a la alta dirección, participar en decisiones o asumir asignaciones desafiantes construye capital de experiencia. Si esas oportunidades no se distribuyen de manera equivalente, las diferencias se acumulan.

REDES Y ESPACIOS INFORMALES. Parte importante de las oportunidades circula a través de relaciones: quién conoce mi trabajo, quién sabe qué me interesa, quién piensa en mí cuando aparece una oportunidad.

MATERNIDAD Y CUIDADOS. El problema no es la maternidad. Aparece cuando el entorno la transforma en una presunción sobre ambición, disponibilidad o compromiso y decide por la mujer antes de preguntarle.

4. En ingeniería y STEM el desafío adquiere características particulares

La literatura sobre mujeres en ingeniería sigue identificando sesgos, barreras sistémicas, experiencias de pertenencia, acceso a redes y referentes como factores relevantes para el avance profesional.

La baja representación no es sólo un número. También puede influir sobre la experiencia cotidiana: ¿veo personas como yo avanzando?, ¿puedo imaginarme ocupando esas posiciones?, ¿tengo referentes con quienes conversar sobre cómo navegar esta carrera?

Aquí el mentoring adquiere una importancia particular: una trayectoria real puede ampliar el mapa de posibilidades de otra mujer.

5. Reconocer una barrera no significa renunciar a nuestra capacidad de acción

Comprender el techo de cristal no significa asumir que las mujeres no pueden hacer nada hasta que cambien las organizaciones. Pero tampoco significa decirles “el techo existe; ahora aprende tú a romperlo”.

Necesitamos trabajar simultáneamente con dos dimensiones.

EL CONTEXTO: ¿qué barreras, sesgos o dinámicas organizacionales están operando? ¿Qué necesita cambiar en los sistemas, prácticas y decisiones?

MI AGENCIA: dentro de ese contexto, ¿qué puedo movilizar?, ¿qué conversaciones necesito tener?, ¿qué experiencias necesito buscar?, ¿qué necesito hacer visible?, ¿dónde necesito pedir apoyo?

La agencia personal no elimina las barreras estructurales, pero permite aumentar nuestro margen de acción dentro de ellas.

6. Cinco movimientos que pueden ampliar posibilidades

1. HACER VISIBLE MI APOORTE. Comunicar resultados, aprendizajes, capacidades y aspiraciones no es arrogancia: es gestión de carrera.
2. CONSTRUIR REDES INTENCIONALMENTE. No se trata de acumular contactos, sino de construir relaciones profesionales significativas.
3. BUSCAR EXPERIENCIAS QUE EXPANDAN MI CAPITAL PROFESIONAL. Preguntarme qué experiencia todavía no tengo y podría ser importante para mi próximo movimiento.
4. BUSCAR MENTORAS... Y TAMBIÉN SPONSORS. Una Mentora conversa contigo sobre oportunidades. Un Sponsor conversa sobre ti cuando aparecen oportunidades.
5. EXPRESAR MIS ASPIRACIONES. “Esto me interesa”, “quiero prepararme para...”, “¿qué necesitaría desarrollar para estar considerada?” transforma una aspiración interna en una conversación profesional.

7. El mentoring como espacio para ampliar el campo de posibilidades

Una Mentora no puede eliminar por sí sola el techo de cristal. Pero puede ayudar a una Mentee a verlo.

Puede compartir cómo enfrentó situaciones similares, mostrar dinámicas organizacionales que quizás la Mentee todavía no reconoce, desafiar una interpretación, ampliar su red y hacer visibles posibilidades profesionales.

El mentoring no reemplaza el cambio organizacional. Lo complementa desde el desarrollo, la conversación y la construcción de agencia.

Para llevar a tu conversación de mentoring

Piensa en el próximo movimiento que te gustaría realizar en tu carrera.

- ¿Hacia dónde me gustaría crecer?
- ¿Qué barreras observo hoy?
- ¿Qué depende del contexto y no directamente de mí?
- ¿Qué sí puedo movilizar para ampliar mis posibilidades?
- ¿Quién podría ayudarme a aprender, conectarme, desafiarme o abrir posibilidades?
- ¿Quién necesita conocer mejor mi aporte o mis aspiraciones?
- ¿Qué acción concreta puedo realizar antes de nuestra próxima sesión?

Una idea para cerrar

Durante mucho tiempo hablamos del techo de cristal como si existiera solamente al final de la escalera profesional. Hoy sabemos que la realidad es más compleja.

Puede haber peldaños que cuestan más subir, puertas que se abren con menor frecuencia, experiencias a las que no todas acceden por igual, redes a las que cuesta entrar y techos que aparecen al acercarse a ciertos espacios de liderazgo.

Ver esas barreras importa porque lo invisible es difícil de cuestionar. Reconocerlas tampoco significa definir nuestra trayectoria a partir de ellas.

¿Qué necesito comprender, movilizar y construir para ampliar mis posibilidades?

Referencias seleccionadas

Dabić, M., Posinković, T. O., Maley, J. F., Vlačić, B., Marzi, G., & Kraus, S. (2024). Exploring the multifaceted challenges of women in engineering: A comprehensive literature review. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 3325–3339.

Ellingrud, K., Yee, L., & Martínez, M. M. (2025). *The Broken Rung*. Harvard Business Review Press.

Speer, J. D. (2023). Bye bye Ms. American Sci: Women and the leaky STEM pipeline. *Economics of Education Review*, 93, 102371.

Valdés, M. T., & Solga, H. (2024). The STEM leaky pipeline at labor market entry in Spain. *Social Science Research*, 124, 103092.