

UACM

Universidad Autónoma
de la Ciudad de México

Nada humano me es ajeno

COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN
URBANA

DIPLOMADO COMO OPCIÓN DE TITULACIÓN

**Las mujeres en la perspectiva de las ciencias sociales y humanidades.
Política feminista y el enfoque de género**

**Factores que influyen en la subrepresentación de
mujeres en cargos de liderazgo en la administración
pública y estrategias para superar las barreras**

TRABAJO FINAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN
URBANA

PRESENTA

Ana Karen Francisco Ayala

Comité del Diplomado

**Dra. Gloria Luz Alejandre Ramírez, Dra. Cynthia Pech Salvador,
Dra. Violeta Cárdenas Hernández**

Ciudad de México, abril de 2024

SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

DERECHOS RESERVADOS[©]

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

Agradecimientos

Quiero empezar agradeciendo de corazón a la Universidad Autónoma de la Ciudad de México por ser el escenario de mi viaje académico. A mis profesores por sus conocimientos, ya que sus enseñanzas han sido fundamentales para mi desarrollo profesional. Gracias a las profesoras del diplomado por darme la gran oportunidad.

Un agradecimiento especial a la increíble Doctora Gloria Luz Alejandre Ramírez, ¡mil gracias! Por su sabiduría, paciencia, tiempo, y pasión por la enseñanza. Este logro no habría sido posible sin su valiosa orientación y apoyo. Es un privilegio ser su alumna, y un privilegio para la universidad tener profesoras como usted.

A mis queridos padres, ¡gracias por su amor incondicional y su constante apoyo a lo largo de mi vida! Su sacrificio y dedicación han sido el motor que me impulsa a perseguir mis sueños y alcanzar el éxito. ¡Los amo! A mi hermana Andrea, ¡gracias por ser mi compañera de aventuras, sin tu apoyo, este camino habría sido mucho más difícil. ¡Gracias por estar siempre a mi lado! Tu presencia en mi vida ha sido un regalo invaluable y tu respaldo ha sido fundamental en cada paso de este camino. A mi hermano Alejandro, a quien le prometí que este año me titularía, ¡gracias por desafiarme a superarme! ¡Hoy, cumplo mi promesa!

Por último, quiero agradecer a mi esposo Yael por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Gracias por creer siempre en mí, por estar a mi lado en cada momento, por ser mi compañero de vida y por brindarme la fortaleza y el ánimo necesario para superar cualquier desafío. Con cariño y emoción, ¡gracias a todos por ser parte de este importante capítulo en mi vida profesional!

INDICE

Introducción	1
Justificación	2
Metodología	3
Descripción del problema	4
Preguntas de investigación.....	5
General	5
Específicas.....	5
Objetivos.....	6
General	6
Específicos.....	6
Hipótesis.....	6
CAPITULO I. La fuerza del activismo feminista en la esfera pública	7
1.1 Importancia del empoderamiento colectivo y cómo influye la ciudadana feminista.....	7
CAPITULO II Un análisis de los obstáculos en los procesos de ascenso en el sector público	9
2.1 Sesgos androcéntricos en las Ciencias Sociales y el pensamiento político.....	9
2.2 Influencia de los sesgos de género en la evaluación del desempeño.....	11
CAPITULO III. Cultura organizativa masculina: Barreras para el avance profesional femenino.....	17
3.1 La cultura organizacional masculinizada en el desarrollo profesional de las mujeres	17
3.3 Normas y prácticas androcéntricas	24
CAPITULO IV. Desafíos en la trayectoria laboral femenina: Precariedad, acoso y los techos de cristal	25
4.1 Brechas salariales y precarización del empleo femenino.....	25
4.2 Acoso sexual y laboral	30
4.3 Persistencia de barreras informales ("techos de cristal") más allá de los cambios legales	31
CAPITULO V. Transformando la estructura: Normativas y cultura para el liderazgo femenino igualitario.....	32
5.1 Contribución de las políticas de acción afirmativa y los liderazgos feministas en la administración pública.....	32
CONCLUSIÓN	40
BIBLIOGRAFIA	44

Introducción

La desigualdad de género para el acceso a posiciones de liderazgo y toma de decisiones en la administración pública mexicana continúa siendo una realidad persistente que afecta a las mujeres. Sin embargo, a pesar de los avances en términos de derechos y en materia de igualdad impulsados por los movimientos feministas, persisten desafíos significativos en la representación de las mujeres en espacios de poder.

La subrepresentación de mujeres en toma de decisiones en la administración pública es un fenómeno que refleja las desigualdades estructurales arraigadas en nuestra sociedad. Considero importante el tema porque, aunque las mujeres constituyen parte del sector público, su presencia en roles de liderazgo sigue siendo notablemente baja en comparación con la de los hombres.

Con esta desigualdad nos planteamos interrogantes sobre los factores que obstaculizan el acceso y el progreso de las mujeres en la jerarquía del sector público.

El objetivo del ensayo es, analizar cómo la cultura organizacional masculinizada presente en las instituciones de gobierno impacta negativamente en el desarrollo profesional de las mujeres y explicar detalladamente los factores que influyen en la subrepresentación de mujeres en cargos de liderazgo en la administración pública, así como las estrategias para superar estas barreras.

A lo largo de este trabajo se desarrollan argumentos como sesgos de género arraigados, brechas salariales, y barreras invisibles que limitan sus oportunidades de desarrollo profesional y liderazgo.

En el primer capítulo explico el empoderamiento femenino colectivo y su importancia,

en el segundo capítulo se analiza los obstáculos para el ascenso en el ámbito público, en el tercer capítulo abordo temáticas como la cultura organizacional masculinizada y sus efectos en el desarrollo profesional de las mujeres, en el capítulo tres, muestro en gráficos las brechas salariales, el acoso sexual y los techos de cristal, en el capítulo cuatro expongo la contribución de las políticas de acción afirmativa y los liderazgos feministas, y finalmente doy mi punto de vista como conclusión.

Justificación

Pienso que el tema es muy importante tanto para la administración pública como para la ciencia política, así como en el entorno social actual, por que abordar la subrepresentación de mujeres en cargos de liderazgo en la administración pública es crucial para la eficacia y legitimidad de las instituciones gubernamentales.

Sin embargo, la persistencia de desequilibrios de género en los niveles de liderazgo puede limitar la capacidad de las instituciones públicas para abordar de manera efectiva las necesidades y preocupaciones de las mujeres, así como perpetuar sesgos y estereotipos de género en la toma de decisiones.

Comprender los factores que contribuyen a la subrepresentación de mujeres en cargos de liderazgo en la administración pública es fundamental para analizar y abordar las dinámicas de poder y las desigualdades de género en el ámbito político.

El estudio de estos factores proporciona información valiosa sobre las barreras estructurales y culturales que enfrentan las mujeres en su búsqueda de participación igualitaria en la esfera política, y ayuda a identificar estrategias efectivas para promover la inclusión y la igualdad de género en la toma de decisiones políticas.

Considero que, abordar la subrepresentación de mujeres en cargos de liderazgo en la administración pública es esencial para promover la igualdad de género, garantizar una representación equitativa en todos los niveles de gobierno y mejorar la calidad de la toma de decisiones y la eficacia de la gestión pública.

Metodología

La metodología que utilizare para el presente ensayo de investigación será de carácter cualitativo ya que me basare en la revisión documental y el análisis de distintas fuentes.

En primer lugar, llevare a cabo una búsqueda exhaustiva de documentos relevantes relacionados con el tema de las mujeres en la Administración Pública, esto implica consultar libros, artículos académicos, informes gubernamentales y otras fuentes relevantes para comprender los factores que influyen en la subrepresentación de mujeres en cargos de liderazgo en la administración pública.

Para garantizar la confiabilidad de los datos obtenidos, utilizare fuentes de información, así como el INEGI, ONU, IMCO, etc.

Luego, analizare datos estadísticos y empíricos relacionados con la representación de mujeres en cargos de liderazgo en la administración pública. Esto podría incluir datos sobre la participación de mujeres en diferentes niveles de gobierno, brechas salariales de género, tasas de ascenso y promoción, entre otros indicadores relevantes.

El objetivo es comprender en profundidad los hallazgos presentes en la literatura existente y obtener una visión clara de los objetivos relacionados con el tema de

investigación.

Descripción del problema

La subrepresentación de mujeres en cargos de liderazgo en la administración pública es un fenómeno que persiste en muchas sociedades a nivel mundial, a pesar de los avances en materia de igualdad de género. Las mujeres continúan estando significativamente subrepresentadas en los espacios de poder y puestos de alto liderazgo, especialmente dentro de la Administración Pública en sus diversos niveles. Según datos de ONU Mujeres (2022), a nivel global las mujeres ocupan sólo el 21,3% de los ministerios gubernamentales, 21,2% de los escaños parlamentarios nacionales y el 18,3% de las alcaldías.

Esto significa que hay más hombres que toman decisiones importantes sobre cómo se maneja el país. ¿Por qué es esto un problema? Bueno, primero que nada, no es justo. Las mujeres tienen tanto derecho como los hombres a liderar y tomar decisiones. Además, pienso que, cuando hay menos mujeres en el gobierno, es más probable que las necesidades y preocupaciones de las mujeres no sean tenidas en cuenta al hacer políticas o leyes.

La politóloga Karen Celis (2008) analiza cómo los pretendidos criterios “neutrales” de reclutamiento político y promoción gerencial en realidad encubren sesgos androcéntricos que limitan las posibilidades de las mujeres, incluso de aquellas altamente calificadas; Sin considerar las responsabilidades de cuidado familiar que aún recaen principalmente sobre las mujeres.

La socióloga Irma Arriagada (1998) destaca el peso de los estereotipos de género y de

una socialización diferenciada que, desde la infancia, orienta a hombres y mujeres hacia roles y espacios sociales distintos, construyendo para estas últimas una “autoimagen centrada en el hogar” (p. 77) que obstruye su progreso profesional y político.

En definitiva, considero que las resistencias culturales, tradicionales patriarcales y arraigadas tienden a perpetuar el desequilibrio en la participación de ambos géneros en roles directivos del ámbito público.

Preguntas de investigación

General

¿Cuáles son los principales factores que explican la baja participación de mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones dentro de la gestión pública?

Específicas

1. ¿Cómo influyen los roles de género tradicionales y la división sexual del trabajo en las aspiraciones laborales/políticas de las mujeres desde etapas tempranas?
2. ¿En qué medida los criterios de reclutamiento y promoción aplicados en el sector público contienen sesgos de género que obstaculizan el ascenso de mujeres a puestos directivos?
3. Más allá de medidas legales antidiscriminatorias, ¿qué cambios organizacionales y culturales se requieren en el ámbito público para garantizar una participación sustantiva de las mujeres en condiciones de igualdad real?

Objetivos

General

Analizar por qué las mujeres tienen más dificultades para llegar a puestos de poder y tomar decisiones importantes en la administración pública. Identificando factores personales y del sistema mismo que hacen que esto suceda, y cómo estas cosas mantienen la desigualdad, haciendo que las mujeres se sientan menospreciadas en el proceso.

Específicos

1. Indagar cómo las creencias que tenemos desde pequeños sobre lo que pueden hacer los hombres y las mujeres (roles de género) influyen en lo que pensamos y en las expectativas de liderazgo político-administrativo que existen entre las mujeres y los hombres.
2. Examinar en qué medida los métodos usuales de contratación y ascenso limitan el avance profesional de las mujeres en los cargos de mayor jerarquía en el sector público.
3. Identificar los cambios necesarios en normativas, políticas organizacionales y cultura institucional para garantizar la participación sustantiva de las mujeres en posiciones de liderazgo bajo condiciones de igualdad real.

Hipótesis

Las mujeres en la administración pública se ven limitadas en sus ascensos en cargos de mayor toma de decisiones por el imperante sistema patriarcal de dominación, que favorece a los hombres y pone obstáculos para las mujeres, ya que

las ancla a pisos pegajosos y las restringe en sus aspiraciones imponiendo techos de cristal. Lo cual significa que muchas veces se quedan estancadas en trabajos de menor importancia, aun cuando cumplen con las características y los conocimientos necesarios para tener un puesto de liderazgo.

CAPITULO I. La fuerza del activismo feminista en la esfera pública

1.1 Importancia del empoderamiento colectivo y cómo influye la ciudadana feminista

A medida que avanzamos a través del tiempo, el movimiento feminista ha adquirido una gran fuerza y visibilidad en todo el mundo. Durante la década de 1970, se generaron movimientos feministas que desafiaron las normas establecidas patriarcales y comenzaron a abogar por la igualdad de género en todos los ámbitos de la sociedad, incluida la Administración Pública.

Tal como vimos a inicios del diplomado, fue un momento crucial en la historia, ya que marcó el inicio de una transformación en la percepción de las mujeres como un gran cambio y proponiendo líderes potenciales en la gestión gubernamental como lo son las mujeres.

Pienso que el empoderamiento colectivo feminista se ha vuelto fundamental para transformar las estructuras y relaciones de poder que perpetúan la desigualdad de género en la sociedad.

Concuerdo con la Autora, Daniela Cerva cuando explica que, el empoderamiento implica un proceso de toma de conciencia crítica sobre las opresiones que enfrentan las mujeres, así como el desarrollo de habilidades y recursos para desafiarlas. No se trata solo de un cambio individual, sino fundamentalmente colectivo, que parte del

reconocimiento de las experiencias compartidas de subordinación y la construcción de solidaridades entre mujeres. El empoderamiento colectivo permite trascender la victimización y la atomización, para constituir a las mujeres como sujetos políticos capaces de transformar su realidad. (Cerva, 2017)

En este sentido, los movimientos feministas han sido actores clave en la lucha por los derechos y la igualdad de género. A través de la organización, la movilización y la incidencia pública, han visibilizado las desigualdades estructurales que atraviesa la sociedad, al mismo tiempo han impulsado cambios legales, institucionales y culturales.

Afirmo que, el activismo feminista ha tenido gran influencia en la sociedad, ya que han construido espacios de encuentro, formación y apoyo entre mujeres, fortaleciendo su autoestima, autonomía y capacidad de liderazgo. También han generado propuestas y alternativas políticas desde una perspectiva feminista, cuestionando los modelos dominantes y patriarcales en temas de desarrollo, democracia y ciudadanía.

Tal como lo menciona la autora, un elemento central del empoderamiento colectivo es la construcción de una agenda política propia, que recoja las necesidades y demandas específicas de las mujeres en su diversidad. Esta agenda no puede ser definida desde arriba o desde afuera, sino que debe surgir de procesos participativos y horizontales en los que las mujeres sean protagonistas. Implica reconocer la interseccionalidad de las opresiones y articular las luchas feministas con otras luchas por la justicia social, como las de clase, raza, sexualidad, edad o discapacidad. (Cerva, 2017)

Finalmente hay que tomar en cuenta, que actualmente, estamos en una sociedad

cambiante que está marcada por movimientos feministas que exigen un cambio estructural en la sociedad y en las instituciones, es fundamental comprender cómo las mujeres, desde sus roles en la administración pública, pueden convertirse en agentes de cambio y promotoras de políticas públicas que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres

CAPITULO II Un análisis de los obstáculos en los procesos de ascenso en el sector público

2.1 Sesgos androcéntricos en las Ciencias Sociales y el pensamiento político

Para empezar el capítulo, primero entendamos que son los sesgos androcéntricos, de acuerdo con Sandra Harding, los sesgos androcéntricos son formas de sesgo cognitivo que favorecen la perspectiva masculina en la producción y evaluación del conocimiento. En su trabajo sobre la epistemología feminista, Harding argumenta que el conocimiento científico tradicional ha sido construido desde una perspectiva androcéntrica, lo que resulta en la subordinación o la invisibilización de las experiencias y perspectivas de las mujeres.

Estos sesgos pueden llevar a una comprensión incompleta o distorsionada de la realidad, ya que excluyen o minimizan las voces y experiencias de las mujeres y otras minorías de género. (Harding, 1986).

Entonces se entiende que los sesgos androcéntricos, dan por hecho que la perspectiva masculina es la norma o la más importante, y se deja a las mujeres en segundo plano. Es como si se pensara que lo que los hombres dicen y hacen es lo más importante, mientras que lo que dicen las mujeres no importa tanto o ni siquiera se tiene en cuenta.

Pienso que esto sucede en muchas áreas de la vida, como la política, la economía, la cultura y la ciencia. Creo que es como si hubiera una especie de preferencia automática por la opinión masculina, ignorando por completo la perspectiva femenina.

Del mismo modo, y de acuerdo con Zabludovsky afirma que, un sesgo persistente es la dicotomía público-privado, es asociar lo masculino con la esfera pública, la política, la producción y la razón, mientras que relega lo femenino al ámbito privado, la reproducción, las emociones y la naturaleza. Esta división jerárquica y excluyente ha servido para justificar la subordinación de las mujeres y su exclusión de los espacios de poder y toma de decisiones (Zabludovsky, 2015).

Frente a estos sesgos, la teoría feminista y Harding han planteado la necesidad de una ruptura epistemológica que sitúe la experiencia de las mujeres como punto de partida para la construcción de conocimiento. Ha visibilizado la dimensión política de lo personal, cuestionando las dicotomías público-privado, producción-reproducción, razón-emoción. Ha mostrado cómo el género es una construcción social que permea todas las esferas de la vida, configurando identidades, roles, estereotipos y relaciones de poder. Y ha propuesto nuevas categorías y metodologías para abordar la complejidad de lo social desde una perspectiva no androcéntrica. (Harding, 1986).

Asimismo, como hemos visto en el diplomado, la teoría de la interseccionalidad ha mostrado cómo el género se entrecruza con otras categorías como la raza, la clase, la sexualidad o la edad, generando experiencias de opresión y privilegio diferenciadas.

También, se ha destacado la importancia de las luchas feministas y los movimientos de

mujeres como sujetos políticos clave para la transformación social. Se ha visibilizado la dimensión política de prácticas y espacios tradicionalmente considerados privados o personales, como la sexualidad, la maternidad o las relaciones afectivas. Y se ha propuesto una redefinición del poder en clave feminista, basada en la ética del cuidado, la sororidad y la empatía (Cerva, 2017).

Pienso que desde siempre se ha dado preferencia a los puntos de vista masculinos, dejando de lado y menospreciando lo que las mujeres tienen que aportar. Esto ha creado una imagen sesgada y limitada de cómo es realmente la sociedad, normalizando y validando la dominación masculina, dejando en segundo plano a las mujeres.

Frente a ello, la teoría feminista ha desarrollado nuevas categorías y metodologías para comprender y transformar las relaciones de género en toda su complejidad. Y ha planteado la necesidad de una ciencia y una política comprometidas con la emancipación y la justicia social. (Cerva, 2017)

Nos queda claro que, las feministas tienen un papel fundamental, porque, así como las autoras Daniela Cerva y Sandra Harding han puesto las vivencias y peleas de las mujeres en el foco principal. Las feministas han creado nuevas formas de entender y abordar las relaciones entre géneros, reconociendo su complejidad. Así mismo han dejado claro que necesitamos una ciencia y una política que estén realmente comprometidas con la libertad y la igualdad para todos.

2.2 Influencia de los sesgos de género en la evaluación del desempeño

Según Simone de Beauvoir los sesgos de género son creencias y actitudes

estereotipadas sobre los roles, atributos y comportamientos que se consideran apropiados para hombres y mujeres, estos sesgos están profundamente arraigados en nuestras sociedades y se reproducen en diversos ámbitos, incluyendo el laboral. En las organizaciones, los sesgos de género pueden influir en la forma en que se evalúa el desempeño y el potencial de liderazgo de las personas, generando desventajas sistemáticas para las mujeres (Beauvoir, 1949).

Pienso que los sesgos de género son como ideas preestablecidas sobre cómo deben ser y actuar las mujeres y los hombres. Estas ideas están muy arraigadas en nuestra cultura y afectan en distintos aspectos. Estos sesgos pueden hacer que se juzgue de manera diferente el trabajo de hombres y mujeres, y siempre, las mujeres salen perdiendo en términos de oportunidades de liderazgo y reconocimiento.

En el contexto de la Administración Pública, menciona Rodríguez, que la persistencia de estos sesgos en los procesos de evaluación representa una barrera significativa para el avance de las mujeres hacia posiciones de alta responsabilidad, ya que a pesar de que ellas cuentan con niveles educativos iguales o superiores a los de sus pares varones, y de que su participación en el sector ha aumentado en las últimas décadas, siguen estando subrepresentadas en los puestos directivos (Rodríguez, 2014).

Considero que estos prejuicios, son como un muro grande para que las mujeres lleguen a cargos importantes. Ya que, aunque muchas mujeres tengan más preparación que los hombres, todavía son pocas las que llegan a estar en puestos directivos.

A continuación, se analizará cómo los sesgos inconscientes de género afectan el

potencial de las funcionarias públicas, obstaculizando su desarrollo profesional.

Los sesgos de género en la evaluación del desempeño laboral; los procesos de evaluación del desempeño son fundamentales en las organizaciones, ya que proporcionan información valiosa para la toma de decisiones sobre compensaciones, promociones y desarrollo del personal. Sin embargo, estos procesos no son neutros, sino que pueden estar permeados por sesgos subjetivos, incluyendo los de género (Montes de Oca, 2017).

Desde mi perspectiva creo que las mujeres que trabajan en el ámbito público pueden encontrarse con ciertos obstáculos que dificultan su avance profesional. Por ejemplo, cuando son evaluadas en su desempeño laboral, a menudo son juzgadas de manera injusta debido a prejuicios de género. Esta situación puede afectar decisiones importantes como aumentos salariales, oportunidades de promoción o desarrollo profesional. Desde mi punto de vista, es decepcionante ver cómo el proceso de evaluación del desempeño, que debería ser justo y equitativo, puede estar influenciado por estos sesgos de género.

Estas acciones se ven reforzada por el hecho de que la mayoría de los evaluadores en las instituciones públicas mexicanas son hombres, quienes tienden a favorecer a otros varones y a reproducir visiones estereotipadas sobre las capacidades femeninas (Zabludovsky, 2015).

Como consecuencia, los hombres son percibidos como "naturalmente" más calificados para ejercer posiciones de autoridad, mientras que las mujeres enfrentan cuestionamientos sobre su capacidad para dirigir (Hernández & Camarena, 2019).

Un estudio realizado por Frías (2020) en una muestra de funcionarios públicos

mexicanos encontró que, al solicitarles que imaginaran a una persona con alto potencial directivo, la mayoría evocaba la imagen de un hombre. Asimismo, al presentarles perfiles ficticios de candidatos a un puesto gerencial, tendían a evaluar más positivamente el potencial de los postulantes varones, aun cuando sus calificaciones eran idénticas a las de las mujeres.

Estos sesgos se manifiestan también en los procesos de detección y desarrollo del talento en las organizaciones.

Otro aspecto relevante es que los sistemas de evaluación del potencial suelen basarse en criterios androcéntricos que priorizan trayectorias lineales e ininterrumpidas, así como la disponibilidad total para el trabajo (Cooper, 2020). Esto perjudica a las mujeres que, debido a la división sexual del trabajo y los roles tradicionales de género, asumen mayores responsabilidades domésticas y de cuidado, enfrentando dobles o triples jornadas (Martínez-León et al., 2020).

En este sentido, Rodríguez (2014) señala que en la Administración Pública Federal mexicana persisten prácticas como las reuniones fuera de horario o los viajes imprevistos, que parten del supuesto de un trabajador ideal sin compromisos familiares. Y entonces por esa parte se supone que las mujeres no pueden cumplir con estas expectativas y se ve cuestionado su compromiso y potencial de crecimiento, aun cuando su desempeño sea sobresaliente.

Estas dinámicas sesgadas, junto con la escasez de roles modelos femeninos y la masculinización de las redes informales de poder, van generando barreras subjetivas que llevan a muchas mujeres a autolimitarse y a no postularse a posiciones directivas, incluso cuando cuentan con las calificaciones requeridas (Hernández, 2019). Así, se

reproduce un círculo vicioso de desigualdad.

Otra estrategia clave es establecer criterios y procedimientos de evaluación más objetivos y transparentes, basados en resultados medibles y en las competencias requeridas para cada puesto, evitando la discrecionalidad y las valoraciones subjetivas (Rapado, 2014).

Es importante revisar los estándares y supuestos sobre el trabajador "ideal" en los que se basan los sistemas de gestión del desempeño y el potencial, para eliminar los sesgos androcéntricos y reconocer la diversidad de situaciones y necesidades de mujeres y hombres (Cooper, 2020). Esto implica, por ejemplo, valorar los aportes del trabajo reproductivo y establecer políticas de conciliación laboral-familiar.

Asimismo, es clave visibilizar los logros y trayectorias de las líderes exitosas, para desafiar estereotipos y generar referentes inspiradores (Hernández, 2019).

Finalmente, se requiere el compromiso activo y visible de los niveles más altos de las instituciones con la igualdad de género, así como el establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas y seguimiento a las acciones implementadas (Rodríguez, 2014). Solo con una apuesta integral y sostenida se podrán desmontar los sesgos arraigados que obstaculizan el reconocimiento y aprovechamiento pleno del talento femenino en el sector público.

Confirmando que existen sesgos de género y estos muchas de las veces suelen ser inconscientes, y estos constituyen una barrera poderosa para el avance de las mujeres hacia posiciones de liderazgo en la Administración Pública Federal mexicana. Pienso que los sesgos, están enraizados en estereotipos tradicionales sobre los roles y atributos de cada sexo, traspasan los procesos de evaluación del desempeño y el

potencial, generando desventajas sistemáticas para las funcionarias.

Ante desempeños equivalentes, el rendimiento y los logros de las mujeres tienden a ser subestimados, mientras que se sobrevalora la competencia y el potencial de los hombres. Asimismo, las expectativas sobre el líder "ideal" se construyen en torno a características masculinas, por lo que ellas enfrentan mayores cuestionamientos sobre su capacidad directiva, independientemente de sus calificaciones.

Como consecuencia, aunque las mujeres representan una parte del funcionariado público, siguen siendo una minoría en los puestos de alta responsabilidad.

Creo que, para revertir esta situación, es indispensable implementar estrategias integrales que visibilicen y contrarresten los sesgos de género en la evaluación, podría ser sensibilizar y capacitar al personal directivo, establecer criterios y procedimientos más objetivos y transparentes, revisar los supuestos androcéntricos en los que se basan los sistemas de gestión del talento, e impulsar acciones afirmativas para potenciar el liderazgo femenino.

Asimismo, considero que, se requiere un compromiso decidido de los niveles más altos de las instituciones con la igualdad sustantiva, acompañado de mecanismos efectivos de rendición de cuentas. Solo así se podrán aprovechar plenamente las capacidades y aportes de las mujeres en la conducción del Estado, avanzando hacia una administración pública más diversa, innovadora y legítima.

CAPITULO III. Cultura organizativa masculina: Barreras para el avance profesional femenino

3.1 La cultura organizacional masculinizada en el desarrollo profesional de las mujeres

La cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias, valores, actitudes y conductas compartidas que caracterizan el funcionamiento de una institución. Cuando esta cultura está permeada por estereotipos y sesgos de género, se generan dinámicas excluyentes que limitan las oportunidades de las mujeres para participar en igualdad de condiciones. Esto se traduce en fenómenos como la segregación ocupacional, (Buquet et al., 2013).

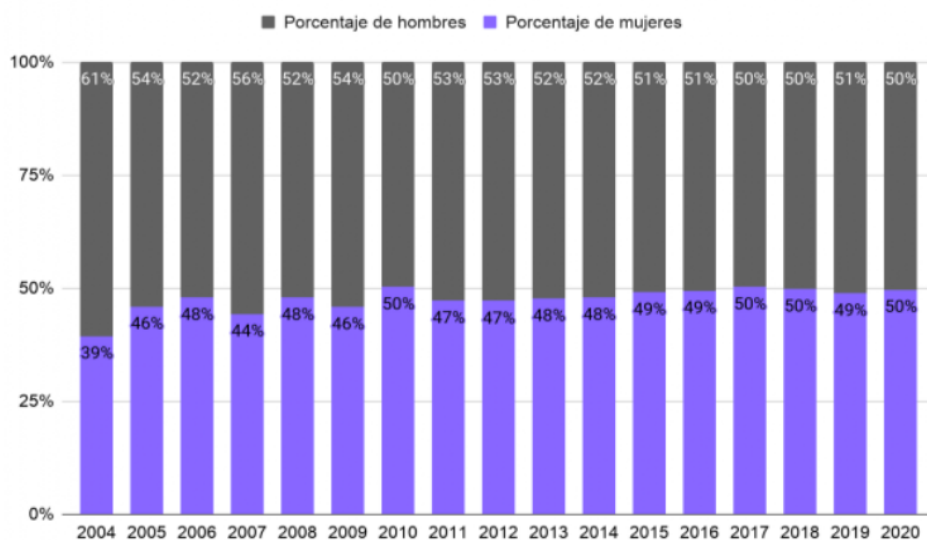
A continuación, analizaremos como la cultura organizacional masculinizada presente en las instituciones públicas mexicanas impacta negativamente en el desarrollo profesional de las mujeres.

Esta subrepresentación femenina en las altas esferas no se explica por falta de calificaciones. De hecho, las funcionarias públicas mexicanas cuentan en promedio con mayores niveles educativos que sus pares varones (INEGI, 2022). Lo que opera son mecanismos más sutiles de discriminación que van desde sesgos inconscientes en la selección y promoción, y las dinámicas homosociales masculinas que excluyen a las mujeres de los círculos de poder (Hernández & Camarena, 2019).

Figura 1.

Porcentaje de mujeres y hombres en la Administración Pública Federal, 2004-2020

Porcentaje de mujeres y hombres en la Administración Pública Federal, 2004-2020



Fuente: elaborado por el IMCO con información de la Secretaría de la Función Pública a través de solicitudes de información.

Nota. Se muestra una gráfica ocupacional administrativa pública Federal. Adaptado de “Porcentaje de mujeres y hombres en la Administración Pública Federal, 2004-2020” [Gráfica] por Secretaría de la Función Pública, 2021, Instituto Mexicano de la Competitividad (https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/05/20210511_Mujeres-en-la-APF_ma%CC%81s-alla%CC%81-de-la-foto_Documento.pdf)

Esta gráfica muestra la evolución del porcentaje de mujeres y hombres en la Administración Pública Federal de México desde 2004 hasta 2020.

A lo largo del período analizado, se observa un incremento sostenido en la participación de las mujeres en este sector, pasando de alrededor del 44% en 2004 a casi el 48% en 2020. Paralelamente, el porcentaje de hombres ha disminuido de aproximadamente 56% a 52% en el mismo lapso.

Si bien este gráfico revela avances en la inclusión de las mujeres en el empleo público federal, también muestra que aún no se ha alcanzado la paridad de género, ya que los hombres siguen teniendo una representación superior a la de las mujeres.

Por ejemplo, es común que en las instituciones públicas mexicanas prevalezca una cultura del presentismo y las largas jornadas, que premia la disponibilidad a tiempo completo sin considerar las responsabilidades de cuidado que aún recaen mayoritariamente sobre las mujeres (Rodríguez, 2014).

Otra expresión de la desigualdad son las mayores dificultades que enfrentan las funcionarias para conciliar su vida laboral y familiar, debido a la falta de políticas y servicios de apoyo institucionales. Esto lleva a que muchas mujeres vean limitado su desarrollo profesional o incluso abandonen sus carreras.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, el 35% de las mujeres que renunciaron a su empleo en el sector público en 2021 lo hicieron por motivos familiares, frente a solo un 5% de los hombres (INEGI, 2022).

Con lo anterior nos damos cuenta de que las mujeres suelen cargar con una mayor parte de las responsabilidades de cuidado en el hogar, como el cuidado de los hijos, el cuidado de familiares enfermos o mayores, lo que puede dificultar su capacidad para equilibrar el trabajo y la vida familiar.

Además de las brechas en acceso y permanencia, las mujeres en la función pública deben lidiar con ambientes laborales hostiles y prácticas de acoso sexual y laboral.

Una investigación de la Red de Investigadoras en Gobiernos y Administración Pública (RIGAP, 2020) encontró que el 40% de las servidoras públicas mexicanas han sufrido algún tipo de violencia en su trabajo, desde comentarios sexistas hasta insinuaciones y contacto físico no deseado.

Ósea ya casi son naturales estas conductas, es otra manifestación de una cultura organizacional que tolera las violencias de género.

Estas expresiones de discriminación, junto con la escasez de roles modelos femeninos, van generando barreras psicológicas que llevan a muchas mujeres a auto excluirse de espacios de poder. Como señala Zabudovsky (2015), las primeras posiciones directivas o políticas son clave, porque rompen estereotipos y abren caminos para que otras los transiten. Pero si no hay masa crítica, las pioneras suelen ser vistas como "excepciones" y enfrentan mayor escrutinio.

La cultura organizacional masculinizada se transmite y perpetúa a través de procesos de socialización que inculcan valores, normas y expectativas diferenciadas para hombres y mujeres desde su ingreso a la institución. A través de mensajes explícitos e implícitos, se comunica a las trabajadoras que su contribución es menos valorada y que existen límites para su desarrollo profesional debido a su género. (Zabudovsky, 2015).

Estudios en organizaciones públicas mexicanas han identificado prácticas de socialización sesgada, como la asignación diferenciada de tareas y responsabilidades según estereotipos de género, la exclusión de las mujeres de espacios, toma de decisiones, y la penalización de aquellas que no se ajustan a los roles tradicionales femeninos (Cerva, 2014).

Pienso que estas dinámicas van moldeando las identidades laborales de hombres y mujeres, reproduciendo patrones de segregación y discriminación.

La socialización organizacional sesgada va generando barreras psicológicas que llevan a las propias mujeres a auto limitarse y a descartar opciones de desarrollo por percibir las como incompatibles con sus roles de género (Hernández, 2019).

En otras palabras, esto significa que, debido a las influencias culturales y sociales patriarcales tradicionales, las mujeres pueden percibir ciertas opciones de desarrollo

profesional como incompatibles con los roles tradicionales de género que se les han asignado, y, por lo tanto, pueden descartar esas opciones antes siquiera de considerarlas, entonces puede generar barreras psicológicas que limitan el avance profesional de las mujeres dentro de las organizaciones.

Otro mecanismo de reproducción de la desigualdad es la masculinización de las reglas formales e informales que rigen el funcionamiento de las organizaciones públicas. Desde los criterios de selección y promoción hasta las políticas de conciliación trabajo-familia, pasando por los horarios y espacios de trabajo, diversas prácticas institucionales están diseñadas en torno a las necesidades y experiencias masculinas, generando desventajas para las mujeres (Cooper, 2020).

Por ejemplo, en muchas instituciones públicas mexicanas persiste una cultura del presentismo y la disponibilidad total, que premia las largas jornadas laborales y la priorización del trabajo por encima de la vida personal (Montes de Oca, 2017).

Estas expectativas resultan más difíciles de cumplir para las mujeres, quienes suelen asumir la mayor parte del trabajo doméstico y de cuidados, enfrentando así una doble carga que limita su tiempo y energía para invertir en su desarrollo profesional (Zabludovsky, 2015).

Asimismo, los sistemas de evaluación del desempeño y los criterios para acceder a capacitaciones, ascensos y promociones a menudo están sesgados hacia atributos y trayectorias laborales masculinas, como la antigüedad ininterrumpida, la movilidad geográfica y la disponibilidad para viajar (Chávez & Ríos, 2014).

Creo que estos criterios favorecen a aquellos que han estado en la organización por un período prolongado sin interrupciones. Y con ello, entonces, puede penalizar a las

mujeres que han tomado pausas en sus carreras para cuidar de la familia u otras responsabilidades, lo que afecta su capacidad para avanzar profesionalmente.

La masculinización de las reglas y prácticas institucionales se ve reforzada por la subrepresentación de mujeres en puestos directivos y de toma de decisiones, lo cual dificulta la incorporación de perspectivas y necesidades femeninas en el diseño de políticas y estrategias organizacionales (Martínez-León et al., 2020).

De este modo, se perpetúa un modelo de éxito profesional androcéntrico que excluye y penaliza a las mujeres.

Por lo cual, la cultura organizacional masculinizada, con sus valores, normas y prácticas sesgadas, constituyen una barrera para el desarrollo profesional de las mujeres en la Administración Pública Federal mexicana.

Considero que esta cultura injusta que tenemos bloquea todos los niveles y procesos institucionales, desde la selección y promoción del personal hasta la socialización cotidiana, generando dinámicas excluyentes y discriminatorias.

Los componentes clave de esta cultura, como los estereotipos de género, la división sexual del trabajo, las reglas androcéntricas y la tolerancia a las violencias como ya lo hemos visto, interactúan para reproducir desigualdades que limitan las oportunidades de las mujeres de acceder y ascender a puestos de liderazgo.

Para avanzar hacia instituciones públicas más igualitarias, es necesario implementar estrategias integrales que transformen esta cultura desde sus raíces. Esto implica, por un lado, visibilizar y desnaturalizar los sesgos y prácticas discriminatorias a través de diagnósticos participativos con perspectiva de género (Cerva, 2014).

Por otro, se requiere diseñar políticas y programas que ataquen las brechas en todos

los niveles.

Me gusta lo que mencionan las autoras: promover la incorporación de más mujeres en puestos directivos no solo democratiza las organizaciones, sino que generara inspiradores para las nuevas generaciones. Igualmente, se debe apostar por la construcción de masculinidades más igualitarias en el espacio público (Hernández & Camarena, 2019).

Pero como dice Rodríguez, todo esto debe ir acompañado de un compromiso político al más alto nivel y de la generación de alianzas con actores clave dentro y fuera de las instituciones, particularmente con los movimientos feministas (Rodríguez, 2014).

El autor sugiere que solo con un esfuerzo conjunto y constante, que involucre a todos, se podrá eliminar la idea arraigada de que los hombres son el centro de atención en la cultura de las organizaciones públicas.

Solo así podremos avanzar hacia una verdadera igualdad real y efectiva. En otras palabras, necesitamos un compromiso total de todos los involucrados para cambiar la forma en que las organizaciones públicas funcionan y garantizar que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades y trato justo.

En un estudio realizado en una institución pública mexicana, Cerva (2014) encontró que prevalecían ideas estereotipadas sobre las mujeres, quienes eran vistas como menos capaces y comprometidas debido a sus responsabilidades familiares. Se esperaba que priorizaran su rol materno por encima de su desarrollo profesional, lo cual limitaba sus posibilidades de ascenso.

En otras palabras, entiendo que, se esperaba que las mujeres dieran prioridad a su papel de madres sobre su desarrollo profesional, lo que resultaba en limitaciones para

su progreso, especialmente en términos de ascensos. Esto sugiere que las expectativas de género y los estereotipos sociales pueden afectar negativamente las oportunidades laborales de las mujeres y perpetuar la desigualdad de género en el ámbito laboral.

Las creencias estereotipadas se ven reforzadas por la segregación ocupacional prevalente en el sector público, donde las mujeres tienden a concentrarse en áreas feminizadas y de menor jerarquía, mientras que los puestos directivos y de toma de decisiones son ocupados mayoritariamente por hombres (Frías, 2020).

Esto significa que las mujeres tienden a ocupar principalmente posiciones en áreas que históricamente se consideran "feminizadas" y que tienen menor prestigio o jerarquía dentro de la organización.

Y entonces los puestos de liderazgo y de toma de decisiones están ocupados mayoritariamente por hombres. Esta situación refleja una distribución desigual de poder y oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral público, lo que perpetúa la brecha de género y la desigualdad en las organizaciones.

3.3 Normas y prácticas androcéntricas

La cultura organizacional masculinizada también se expresa a través de normas y prácticas androcéntricas que toman la experiencia masculina como referente universal, invisibilizando las necesidades y perspectivas de las mujeres (Buquet et al., 2013).

Esto se observa en aspectos como los criterios de evaluación del desempeño, los sistemas de promoción y recompensas, y las dinámicas de interacción social dentro de

la institución.

Investigaciones en organizaciones públicas mexicanas han evidenciado que los criterios utilizados para evaluar el rendimiento y potencial de los trabajadores suelen basarse en estándares masculinos, como la disponibilidad de tiempo completo, la competitividad individual y la ausencia de responsabilidades de cuidado (Montes de Oca, 2017).

Por otra parte, las redes informales de poder y los espacios de socialización dentro de las instituciones suelen estar dominados por hombres y reproducen códigos masculinos (Cooper, 2020).

En otras palabras, se entiende que, las redes de poder y los lugares de socialización dentro de las instituciones están marcados por una cultura que privilegia las normas y los códigos de comportamiento asociados tradicionalmente con los hombres. Esto puede tener implicaciones significativas para las mujeres, ya que pueden sentirse excluidas o marginadas en estos entornos y enfrentar barreras adicionales para avanzar en sus carreras o para tener su voz escuchada dentro de la organización.

CAPITULO IV. Desafíos en la trayectoria laboral femenina: Precariedad, acoso y los techos de cristal

4.1 Brechas salariales y precarización del empleo femenino

Otra manifestación de la desigualdad de género en el ámbito laboral son las persistentes brechas salariales entre hombres y mujeres. En México, las mujeres ganan en promedio 34% menos que los hombres por trabajos de igual valor (Díaz & Rodríguez, 2019).

Pero ¿En qué consiste la desigualdad salarial y cómo afecta a las mujeres?

De acuerdo con Daniela Savage, (2010) la desigualdad salarial es un problema profundamente arraigado en nuestra sociedad y afecta de manera significativa a las mujeres en todos los ámbitos de la vida laboral.

Personalmente considero que, esta disparidad salarial es profundamente injusta e inaceptable. Es frustrante ver cómo las mujeres continúan ganando menos que los hombres por el mismo trabajo o trabajos equivalentes, a pesar de que poseen la misma formación y experiencia laboral.

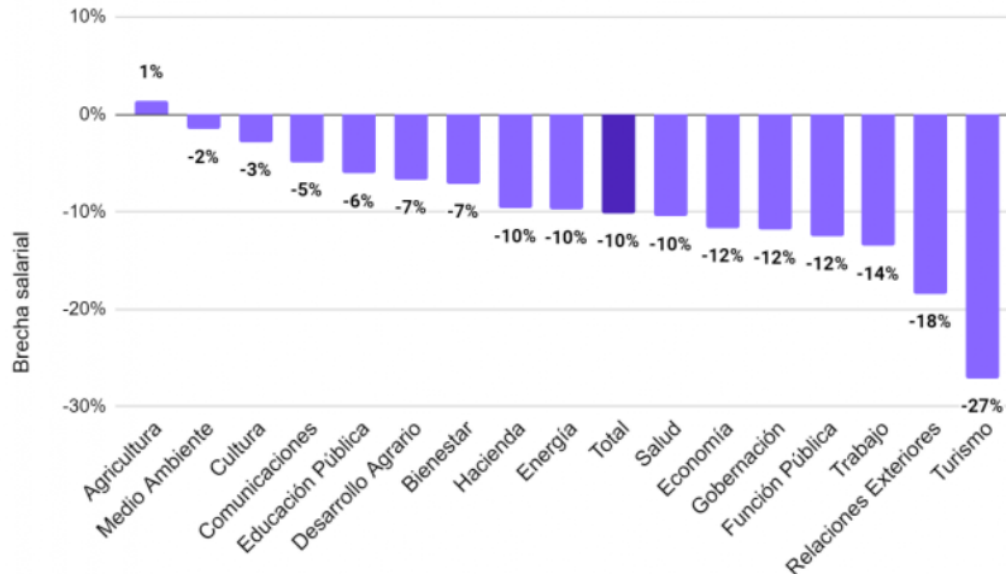
Esta disparidad se explica en parte por la segregación ocupacional, ya que los puestos feminizados suelen tener menor remuneración y prestigio social. La sobrerrepresentación de mujeres en trabajos de tiempo parcial y contratos temporales también incide en sus menores ingresos (Galhardi, 2020).

Una de las manifestaciones más evidentes de esta cultura sesgada es la brecha salarial de género. Según un informe del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2021), en la Administración Pública Federal las mujeres ganan en promedio un 15% menos que los hombres en posiciones equivalentes, incluso controlando por factores como nivel educativo y experiencia. Estas disparidades se agudizan en los niveles directivos, evidenciando la subvaloración del trabajo femenino.

Figura 2,

Brecha salarial en puestos de mando superior y medio por secretaría de Estado, 2021.

Brecha salarial en puestos de mando superior y medio por secretaría de Estado, 2021



Fuente: elaborado por el IMCO con información de la Secretaría de la Función Pública.

Nota. Se muestra una gráfica de las brechas salariales en la administración pública. Adaptado de “Brecha salarial en puestos de mando superior y medio por la secretaria de Estado, 2021” [Gráfica] por Secretaría de la Función Pública, 2021 Instituto Mexicano de la Competitividad (https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/05/20210511_Mujeres-en-la-APF_ma%CC%81s-alla%CC%81-de-la-foto_Documento.pdf)

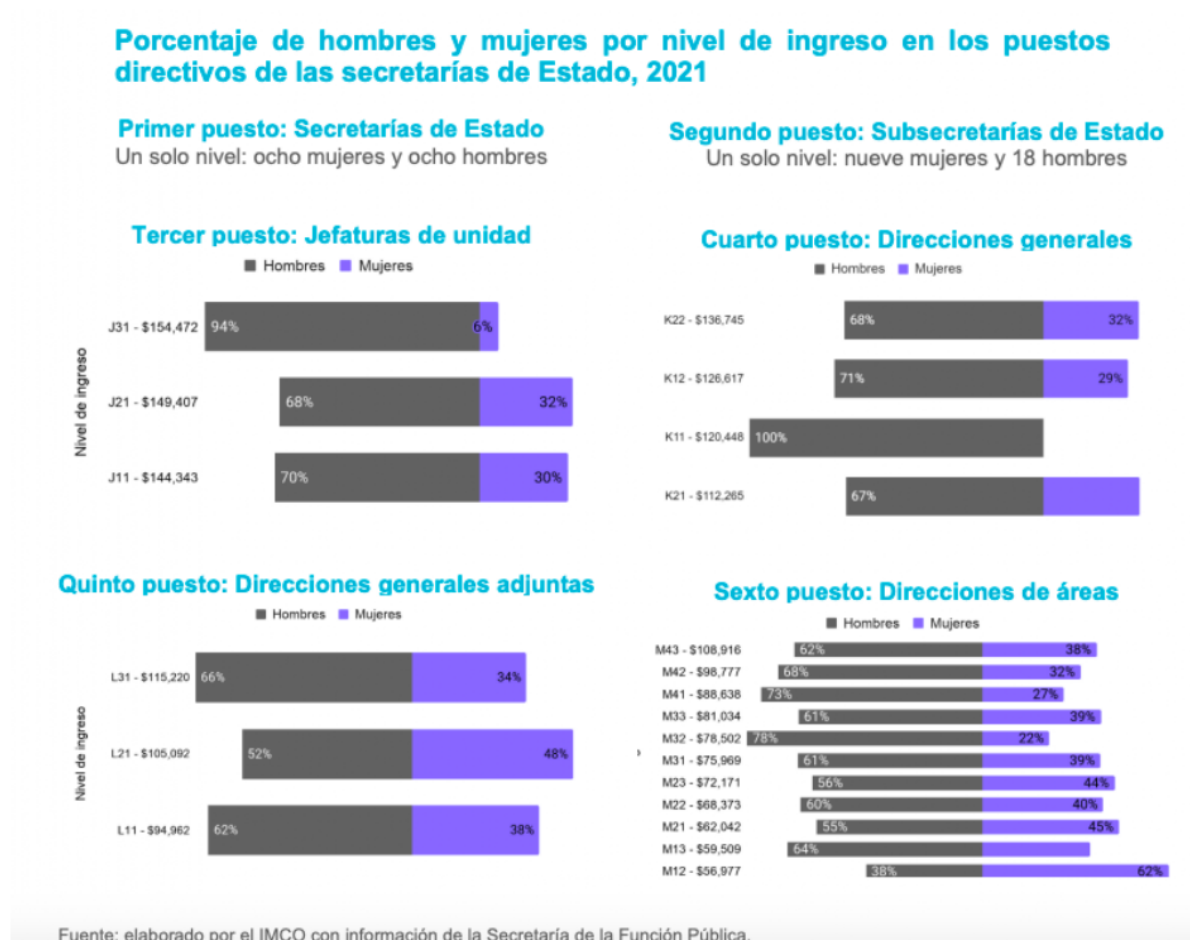
Como se observa, la gráfica anterior muestra la brecha salarial entre hombres y mujeres en puestos de mando superior y medio en diferentes secretarías de Estado en México para el año 2021. La brecha salarial se expresa en términos porcentuales, donde un valor positivo indica que los hombres ganan más que las mujeres, mientras que un valor negativo señala que las mujeres tienen salarios superiores a los hombres. Se observa que, en la mayoría de las secretarías, los hombres perciben salarios más altos que las mujeres en estos puestos directivos.

La brecha más pronunciada se encuentra en la Secretaría de Relaciones Exteriores, donde los hombres ganan un 27% más que las mujeres. En contraste, solo en unas pocas secretarías, como la de Economía y la de Bienestar, las mujeres tienen ingresos ligeramente superiores a los de sus pares masculinos, pero son muy pocas.

Dichas brechas evidencian la subvaloración del trabajo femenino y la reproducción de sesgos de género en los sistemas de remuneración.

Figura 3.

Porcentaje de hombres y mujeres por nivel de ingreso en los puestos directivos de las secretarías de Estado, 2021.



Nota. Se muestra una gráfica de los puestos directivos que ocupan mujeres y hombres en la administración pública Federal. Adaptado de "Porcentaje de hombres y mujeres por nivel de

ingreso en los puestos directivos de las secretarías de Estado, 2021" [Gráfica] por Secretaría de la Función Pública, 2021 Instituto Mexicano de la Competitividad (https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/05/20210511_Mujeres-en-la-APF_ma%CC%81s-alla%CC%81-de-la-foto_Documento.pdf)

Este conjunto de gráficos de barras apiladas muestra la distribución porcentual de hombres y mujeres en diferentes niveles de ingreso dentro de los puestos directivos de la Secretaría de Estado en México para el año 2021.

En el primer gráfico, correspondiente a las "Jefaturas de unidad", se aprecia que, en los niveles salariales más bajos, las mujeres tienen una mayor representación que los hombres. Sin embargo, a medida que aumenta el nivel de ingreso, la proporción de mujeres disminuye, mientras que la de hombres se incrementa.

Este patrón se repite en los otros puestos directivos, como las "Direcciones generales adjuntas" y las "Direcciones de área". Y en niveles salariales superiores, la presencia de hombres es significativamente mayor que la de las mujeres.

Estos gráficos evidencian la existencia que dificulta el acceso de las mujeres a los puestos directivos mejor remunerados dentro de la Secretaría de Estado, a pesar de que ellas tienen una mayor representación en los niveles salariales inferiores.

Además de la discriminación salarial, las mujeres enfrentan mayor precarización e inestabilidad laboral. La cultura organizacional masculinizada tiende a penalizar a las trabajadoras que hacen uso de derechos como la licencia de maternidad o la flexibilidad horaria, percibiéndolas como menos comprometidas con su carrera (Cerva, 2014). Esta vulnerabilidad laboral limita las posibilidades de desarrollo profesional de las mujeres.

4.2 Acoso sexual y laboral

La definición más aceptada de acoso sexual laboral en México. Indica que es una conducta no deseada de naturaleza sexual que interfiere de forma irracional con el desempeño del trabajo de esa persona (Ley Federal del Trabajo de México, 2022).

En el diplomado, compartimos experiencias reveladoras, y casi todas las mujeres en la clase, si no es que todas, hemos sido objeto de alguna forma de acoso sexual en algún lugar de trabajo.

El acoso sexual y laboral son otras manifestaciones de la cultura organizacional masculinizada que afectan desproporcionadamente a las mujeres. Estas conductas de violencia y discriminación se sustentan en relaciones de poder desiguales entre los géneros y en la normalización de la dominación masculina en el espacio de trabajo (Cerva, 2020). Según datos de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH, 2016), el 26.6% de las mujeres empleadas en México han experimentado algún tipo de acoso laboral.

Investigaciones en organizaciones públicas han documentado diversas formas de acoso, que van desde comentarios sexistas y bromas ofensivas hasta insinuaciones sexuales, contacto físico no deseado y solicitud de favores sexuales a cambio de beneficios laborales (Frías, 2020). Estas situaciones generan un ambiente de trabajo hostil e inseguro para las mujeres, afectando su bienestar, desempeño y posibilidades de desarrollo profesional. Cuando las víctimas denuncian, a menudo enfrentan revictimización, estigmatización y represalias (Cerva, 2020).

La tolerancia y naturalización del acoso en las instituciones públicas evidencia la complicidad de una cultura organizacional que privilegia las masculinidades

hegemónicas y reproduce violencias de género. La falta de mecanismos efectivos de prevención, atención y sanción de estas conductas, así como la impunidad de los agresores, perpetúan un clima de permisividad que inhibe la participación equitativa de las mujeres (Frías, 2020).

4.3 Persistencia de barreras informales ("techos de cristal") más allá de los cambios legales

Las mujeres continúan enfrentando múltiples obstáculos invisibles que dificultan su desarrollo y participación en diversos ámbitos, incluyendo la función pública. Estas barreras, conocidas como "techos de cristal", operan de manera sutil y muchas veces inconsciente, limitando las oportunidades de ascenso y reconocimiento profesional de las mujeres, aun cuando cuentan con las calificaciones y méritos necesarios.

¿Pero que son "los techos de cristal"?

Los techos de cristal se manifiestan de diversas formas en el sector público. Por ejemplo, a pesar de que las leyes garantizan la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y la promoción, persisten sesgos de género en los procesos de selección y evaluación del desempeño. Estos sesgos llevan a que las capacidades y logros de las mujeres sean subvalorados, mientras que se sobreestiman los de sus pares varones. Así, ellas enfrentan mayores exigencias y cuestionamientos para demostrar su competencia y liderazgo. (Zabludovsky, 2015)

Otra manifestación del término "techo de cristal" se utiliza para describir la situación en la que las mujeres, a pesar de tener una sólida trayectoria profesional y un alto nivel de

competencia en sus trabajos, encuentran un obstáculo que les impide avanzar en sus carreras. Este obstáculo surge debido a una cultura laboral patriarcal centrada en los hombres, lo que resulta en una discriminación de género hacia las mujeres en el ámbito laboral. Como resultado, se les dificulta acceder a posiciones de liderazgo o de mayor jerarquía dentro de las organizaciones (Bustos, 2002).

Considero que, para derribar estos techos de cristal, no basta con cambios legales. Creo que se requiere una transformación profunda de las culturas organizacionales y las mentalidades, que construya los estereotipos y sesgos de género arraigados.

CAPITULO V. Transformando la estructura: Normativas y cultura para el liderazgo femenino igualitario

5.1 Contribución de las políticas de acción afirmativa y los liderazgos feministas en la administración pública.

¿Cómo lograr igualdad de género? Simone de Beauvoir: En su obra "El segundo sexo", examina cómo las mujeres han sido consideradas como el "otro" en relación con el hombre en la sociedad occidental. Argumenta que la igualdad de género solo se puede lograr mediante la eliminación de las estructuras patriarcales que subordinan a las mujeres (Beauvoir, 1949).

En las últimas décadas, México ha experimentado avances significativos en materia de igualdad de género, impulsados tanto por compromisos internacionales como por la lucha de los movimientos feministas

Estos progresos se han reflejado en el ámbito de la administración pública, donde se han implementado diversas políticas y se ha incrementado la presencia de mujeres en puestos de toma de decisiones. Sin embargo, a pesar de estos logros, persisten

brechas y desafíos para alcanzar una representación equilibrada y sustantiva.

¿Qué son las acciones afirmativas y cómo favorecen a las mujeres en la Administración Pública Federal?

En el contexto de la Administración Pública Federal (APF) en México, las acciones afirmativas están diseñadas para favorecer a las mujeres y contrarrestar las barreras de género que han existido en el ámbito laboral. Las acciones afirmativas son medidas específicas y temporales que buscan corregir desigualdades históricas y promover la igualdad de oportunidades para grupos que han enfrentado discriminación sistemática (Fósil, 2017).

Analizaremos a continuación, la contribución de estas políticas y liderazgos en el avance hacia una administración pública más igualitaria en México. Para ello, se revisarán las principales medidas implementadas, sus impactos y limitaciones, así como el rol de las funcionarias feministas en la promoción de agendas de género.

Las políticas de acción afirmativa son medidas temporales y correctivas que buscan acelerar la igualdad sustantiva entre grupos sociales que han enfrentado desventajas y discriminación histórica (Rodríguez, 2014).

En el caso de las mujeres, estas políticas han sido fundamentales para incrementar su participación en espacios de poder y toma de decisiones, como la administración pública.

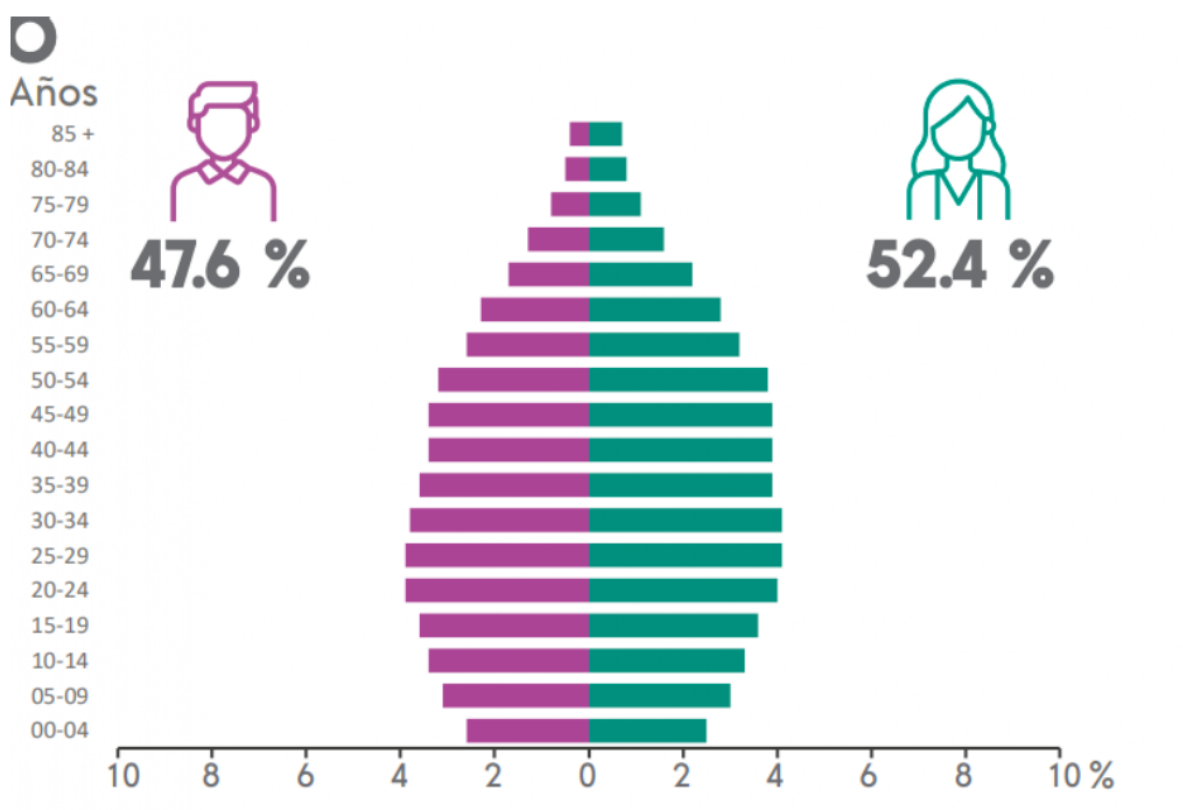
En México, una de las principales acciones afirmativas ha sido la adopción de cuotas de género en el servicio público. La reforma constitucional de 2019 estableció el principio de paridad en todos los niveles y poderes del Estado, obligando a las instituciones a integrar sus estructuras con un 50% de mujeres (Frías, 2020).

Esto ha permitido un aumento significativo en la representación femenina en puestos directivos y mandos medios.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022), en 2021 las mujeres ocupaban el 52.5% de las plazas en la Administración Pública Federal, un avance notable considerando que en 2012 representaban sólo el 46.7%.

Figura 4.

Gráfico de representación por sexos en la Administración Pública Federal.



Nota. Se muestra una gráfica de los sexos en la administración pública Federal. Adaptado de “Representación por sexos en la Administración Pública Federal 2021” [Gráfica] por el INEGI, 2022, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (https://rde.inegi.org.mx/wp-content/uploads/2023/PDF/RDE39/RDE39_art01.pdf)

Esta gráfica presenta una pirámide poblacional que ilustra la distribución por edad y

sexo de los servidores públicos en la Administración Pública Federal de México para el año 2020.

Se observa que en los rangos de edad más jóvenes (de 20 a 34 años), las mujeres tienen una mayor representación que los hombres. Sin embargo, a partir de los 35 años, la proporción de hombres empieza a superar a la de mujeres en cada grupo.

Esta disparidad se acentúa en los rangos de edad más avanzada, especialmente a partir de los 50 años, donde la presencia de hombres es significativamente mayor que la de mujeres. Este patrón sugiere la existencia de barreras que dificultan la permanencia y el ascenso de las mujeres en la Administración Pública Federal a lo largo de su trayectoria profesional.

Asimismo, en los cargos de alta dirección la participación femenina pasó del 28.7% al 37.9% en el mismo periodo. Esto evidencia el impacto positivo de las cuotas en la reducción de brechas.

No obstante, es importante señalar que la sola presencia numérica de mujeres no garantiza una representación sustantiva de sus intereses y necesidades (Cerva, 2017). Para ello, se requiere que las funcionarias públicas cuenten con condiciones efectivas para influir en la toma de decisiones y promover políticas sensibles al género. En este sentido, las cuotas deben ser complementadas con otras medidas que transformen los aspectos culturales e institucionales que reproducen desigualdades.

Otra acción afirmativa relevante en México ha sido la implementación de programas de formación y desarrollo profesional dirigidos específicamente a mujeres en la función pública. Por ejemplo, desde 2013 el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) impulsa el programa "Proequidad", que brinda capacitación en liderazgo, derechos

humanos y transversalización de la perspectiva de género a servidoras públicas de todos los niveles (Arroyo, 2019).

Estos espacios de formación han sido clave para fortalecer las capacidades y redes de apoyo de las mujeres en un entorno laboral aún marcado por dinámicas masculinas (Montes de Oca, 2017). Asimismo, han contribuido a visibilizar y legitimar los liderazgos femeninos, desafiando estereotipos arraigados sobre las aptitudes de las mujeres para dirigir (Hernández & Camarena, 2019).

Sin embargo, la cobertura y el presupuesto de estos programas continúan siendo limitados frente a la magnitud de las brechas existentes (Rodríguez, 2014).

Suelen enfocarse en el desarrollo de habilidades individuales, sin cuestionar de fondo las estructuras y prácticas organizacionales que generan desigualdad. Por ello, su impacto transformador es acotado si no se acompañan de cambios más amplios.

Junto con las políticas de acción afirmativa, un factor clave en el avance de la igualdad de género en la administración pública mexicana ha sido la presencia y acción de mujeres con conciencia y agenda feminista en puestos de decisión. Estas lideresas han jugado un papel fundamental para visibilizar las desigualdades, impulsar cambios normativos y culturales, y abrir espacios para otras mujeres (Cerva, 2014).

Un ejemplo destacado es el de Elsa Patria Cruz Blackledge, quien como Oficial Mayor de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) impulsó la adopción de un protocolo para prevenir, atender y sancionar el acoso sexual y laboral en la institución (Arroyo, 2019). Este instrumento pionero, aprobado en 2016, sirvió de modelo para otras dependencias y contribuyó a colocar el tema de las violencias de género en el centro de la agenda pública.

Otro caso relevante es el de Norma Villarreal Rangel, quien desde la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) promovió la incorporación de la perspectiva de género en los procesos de selección, promoción y capacitación del personal (Montes de Oca, 2017).

Bajo su liderazgo, se establecieron criterios para garantizar la paridad en los comités de evaluación y se impulsaron programas de mentorías para mujeres.

Estas experiencias ilustran cómo las funcionarias feministas, desde sus distintos ámbitos de influencia, han impulsado acciones concretas para transformar las instituciones hacia modelos más igualitarios. Su labor ha sido clave para traducir los compromisos formales de igualdad en políticas y prácticas efectivas, así como para generar cambios en la cultura organizacional (Cerva, 2014).

No obstante, estas lideresas enfrentan múltiples resistencias y obstáculos en su camino. Por un lado, al ser minoría en los espacios de decisión, suelen tener que negociar y aliarse estratégicamente con actores clave para avanzar sus agendas (Hernández, 2019).

Asimismo, la falta de una masa crítica de mujeres en puestos directivos limita su capacidad de incidencia y las sobrecarga con la responsabilidad de representar "los intereses de las mujeres" (Cerva, 2020). A esto se suma la persistencia de dinámicas institucionales androcéntricas y discriminatorias que obstaculizan su pleno desenvolvimiento y liderazgo (Cárdenas et al., 2014).

Si bien México ha logrado progresos importantes en materia de igualdad de género en la administración pública, aún persisten brechas y desafíos significativos. La paridad

numérica no se ha traducido plenamente en una representación sustantiva de los intereses y necesidades de las mujeres en las políticas públicas (Frías, 2020).

Para profundizar los avances, es necesario implementar estrategias integrales que aborden las desigualdades en sus múltiples dimensiones. En primer lugar, se requiere fortalecer las políticas de acción afirmativa, garantizando su correcta aplicación, ampliando su cobertura y asignándoles presupuestos suficientes (Rodríguez, 2014). Las cuotas deben ir acompañadas de medidas para promover el desarrollo de capacidades y liderazgos femeninos.

Asimismo, es fundamental transversalizar la perspectiva de género en todas las políticas, programas y procesos de la administración pública (Cerva, 2017). Considero que esto implica revisar y transformar los marcos normativos, los sistemas de gestión del talento humano, los mecanismos de evaluación del desempeño y las prácticas institucionales para eliminar sesgos y discriminaciones.

Otro reto clave es impulsar un cambio cultural profundo hacia organizaciones más diversas, incluyentes y libres de violencias. Para ello, se requieren programas permanentes de sensibilización y capacitación en igualdad y no discriminación para todo el funcionariado, así como campañas de comunicación que visibilicen los liderazgos femeninos y cuestionen los estereotipos de género (Hernández & Camarena, 2019).

Igualmente, es indispensable fortalecer los mecanismos de denuncia, atención y sanción del acoso sexual y laboral, garantizando su efectividad y la protección de las víctimas (Cerva, 2020). La impunidad ante estas violencias es un obstáculo central para la participación igualitaria de las mujeres en el servicio público.

No obstante, estos mecanismos por sí solos no bastan para lograr una igualdad sustantiva y erradicar las discriminaciones arraigadas en la cultura institucional. La paridad numérica debe traducirse en una participación efectiva de las mujeres en la toma de decisiones y en políticas públicas que atiendan sus necesidades estratégicas de género. Asimismo, se requiere un cambio sistémico que transforme los valores, dinámicas y estructuras que reproducen desigualdades.

CONCLUSIÓN

La subrepresentación de las mujeres en posiciones de liderazgo y toma de decisiones dentro de la administración pública sigue siendo una realidad persistente, a pesar de los avances formales en materia de igualdad de género impulsados por los movimientos feministas y los compromisos internacionales asumidos por el Estado.

Cabe destacar que, en efecto se han logrado progresos significativos en las últimas décadas, como el incremento en la presencia femenina en puestos directivos y la implementación de políticas de acción afirmativa, aunque aún persisten brechas y desafíos para alcanzar una participación sustantiva y equitativa.

El análisis realizado en este trabajo permite concluir que la disparidad de género en el acceso a roles de poder en la gestión pública responde a una estructura de factores individuales, estructurales e institucionales que se refuerzan mutuamente.

Se confirma que esta cultura patriarcal sigue estando presente en todos los niveles y procesos de la gestión, desde la selección y promoción del personal hasta la socialización cotidiana, generando dinámicas excluyentes y discriminatorias para las mujeres. Los roles de género, la división sexual del trabajo, las reglas androcéntricas y la tolerancia a las violencias interactúan para reproducir desigualdades que obstaculizan el ascenso femenino.

De acuerdo con la afirmación de Daniela Cerva, para avanzar hacia organizaciones más equitativas, es indispensable implementar acciones que permitan visibilizar y erradicar los sesgos inconscientes de género en los procesos de evaluación del desempeño y el potencial. Una primera medida es realizar diagnósticos que evidencien

las brechas y prácticas discriminatorias, generando datos desagregados por sexo (Cerva, 2014).

Como se mencionó en los objetivos del trabajo es muy importante reconocer cómo las creencias arraigadas desde la infancia sobre los roles de género influyen en las expectativas de liderazgo político-administrativo y cómo los métodos tradicionales de contratación y ascenso pueden limitar el avance de las mujeres en la jerarquía organizacional.

Es importante reconocer que las mujeres enfrentan obstáculos estructurales y culturales arraigados en un sistema patriarcal que favorece a los hombres y pone barreras a su avance profesional.

La hipótesis que se planteó al inicio del trabajo sobre cómo las mujeres se ven limitadas en sus ascensos debido al sistema patriarcal se confirma en cada uno de los capítulos desde diferentes puntos de vista.

Al mismo tiempo se proponen estrategias para superar estas barreras contribuirá significativamente a la promoción de la igualdad de género en la administración pública. Prácticamente se abordaron aspectos clave relacionados con la subrepresentación de mujeres en la administración pública, desde la influencia de las creencias de género hasta las estrategias para superar las barreras estructurales y culturales.

Esto ofrece una base sólida para un análisis completo y una acción efectiva para promover la igualdad de género en el ámbito político-administrativo.

Asimismo, los sesgos inconscientes de género arraigados en los procesos de evaluación del desempeño y el potencial constituyen otro mecanismo clave que perpetúa la subrepresentación de las mujeres en puestos directivos. Los criterios

sesgados sobre el perfil ideal para ocupar posiciones de autoridad continúan asociándose a características masculinas, colocando a las mujeres en desventaja.

Como ya lo mencionamos anteriormente, en México, la adopción de la paridad en todos los niveles de la administración pública ha permitido incrementar significativamente la presencia femenina. Sin embargo, la paridad numérica no garantiza por sí sola una representación sustantiva de los intereses y necesidades de las mujeres en la toma de decisiones y el diseño de políticas.

En este sentido, el rol de los liderazgos feministas dentro de las instituciones ha sido fundamental para visibilizar las desigualdades, impulsar cambios normativos y culturales, y abrir caminos para otras mujeres. No obstante, estas lideresas enfrentan múltiples resistencias y obstáculos, desde la falta de masa crítica y alianzas hasta la estigmatización y deslegitimación por parte de sectores que perciben la igualdad como amenaza a sus privilegios.

Asimismo, es indispensable impulsar un cambio cultural hacia modelos de liderazgo más diversos, colaborativos y empáticos, que reconozcan el valor de una multiplicidad de estilos y trayectorias. Esto requiere apoyar decididamente la incorporación de más mujeres y otros grupos subrepresentados en todos los niveles.

Porque sin las mujeres, sin su talento, liderazgo y visión, la democracia siempre estará incompleta. Su plena participación en la conducción de los asuntos públicos no es una concesión, sino un imperativo ético y un requisito para la construcción de un desarrollo sostenible para todas las personas.

Lograr una administración pública paritaria, diversa e incluyente no es una tarea sencilla, pero es un imperativo democrático. La experiencia mexicana muestra que es

posible avanzar en esta dirección cuando hay voluntad política, marcos normativos robustos y una ciudadanía activa que exige el cumplimiento de los derechos. Los retos son grandes, pero también las oportunidades para construir un Estado más justo y equitativo.

En cuanto a las acciones afirmativas considero que son fundamentales para romper con patrones culturales arraigados y garantizar que las mujeres tengan un acceso equitativo a todas las oportunidades dentro de la APF. Al crear un entorno de trabajo más inclusivo y diverso, estas medidas contribuyen significativamente a la construcción de una Administración Pública más justa y representativa.

Una administración pública sin mujeres en puestos de decisión es una democracia incompleta. Por eso, promover su participación sustantiva y liderazgo no es una cuestión accesorio, sino un eje vertebrador para cumplir la misión de generar valor público con igualdad.

BIBLIOGRAFIA

- Arceo-Gómez, E. O., & Campos-Vázquez, R. M. (2014). Evolución de la brecha salarial de género en México. *El Trimestre Económico*, 81(323), 619-653.
- Arriagada, I. (1998). Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina. CEPAL.
- Arroyo, C. (2019). Políticas de género en el sector público en México. *Revista Punto Género*, (12), 39-59.
- Buquet, A., Cooper, J. A., Mingo, A., & Moreno, H. (2013). *Intrusas en la universidad*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bustos, O. (2002). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. *OMNIA - Revista de la Coordinación de Estudios de Posgrado*.
- Cárdenas, M. C., Eagly, A. H., Heller, L., Jáuregui, K., Rivadeneira, W. & Salgado, E. (2014). Liderazgo femenino: ¿Qué tanto influyen los estereotipos? *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 279-298.
- Celis, K., Childs, S., Kantola, J., & Krook, M. L. (2008). Repensando la representación sustantiva de las mujeres. *Representation*, 44(2), 99-110.
- Cerva, D. (2014). Participación política y violencia de género en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 59(222), 117-140.
- Cerva, D. (2017). Desafíos para la institucionalización de la perspectiva de género en instituciones de educación superior en México, una mirada a los contextos organizacionales. *Revista Punto Género*, (8), 20-38.
- Cerva, D. (2020). La violencia contra las mujeres en la política: en defensa del concepto de violencia política contra las mujeres. *Revista Mexicana de Ciencias*

- Políticas y Sociales, 65(240), 359-377.
- Chávez, M. R., & Ríos, H. (2014). Discriminación salarial por género "efecto techo de cristal". Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 29-45.
- Cooper, J. A. (2020). Masculinidades hegemónicas en las organizaciones: el caso de las universidades. *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México*, 6, e574.
- Díaz, B., & Rodríguez, R. (2019). Brecha salarial por género en México: desde un enfoque regional, según su exposición a la apertura comercial 2005-2015. *Noésis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 28(56), 19-38.
- ENDIREH. (2016). Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Fócil Ortega, Mario Alberto (2017) "Equidad de Género, acciones afirmativas y meritocracia en la Administración Pública", Pérez Correa, Fernando y Alejandre Ramírez, Gloria Luz *Revista de Administración Pública* No. 142, Volumen LII, Administración Pública: Mujer y Trabajo, avance hacia la consolidación de la igualdad de género. Una aspiración y un compromiso. México, (enero-abril). Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. (INAP), pp. 207-227. Disponible en <http://www.inap.mx/portal/images/pdf/rap142.pdf>
- Frías, S. M. (2020). Hostigamiento y acoso sexual en el trabajo: el caso de México. *Revista Mexicana de Sociología*, 82(2), 237-265.
- Galhardi, R. (2020). La precariedad del empleo femenino en México: un análisis

- comparativo a nivel subnacional. *Realidad, Datos y Espacio: Revista Internacional de Estadística y Geografía*, 11(3), 52-77.
- Harding, S. (1886). *La cuestión de la ciencia en el feminismo*. Ithaca, Nueva York: Cornell University Press, 1986.
- Hernández, A. (2015). Equidad de género en procesos de selección de personal en organizaciones mexicanas. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 6(1), 1-15.
- Hernández, A. (2019). Retos de las mujeres en puestos directivos en universidades públicas estatales de México. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(1), e11. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000100012&lng=es&tlng=es
- Hernández, C. & Camarena, M. E. (2019). Estereotipos de género en la división sexual del trabajo en México. *Intersticios Sociales*, (18), 293-327. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421762288012>
- IMCO. (2021). Instituto Mexicano para la Competitividad.
- INEGI. (2022). *Mujeres y Hombres en México 2022*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvini/inegi/productos/nueva_estruc/702825197827.pdf
- Ley Federal del Trabajo de México (2022). Artículos 47, 132 y 133. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft.htm>
- Martínez-León, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., & Arcas-Lario, N. (2020). Políticas de igualdad de género en el sector público: el caso de las universidades españolas.

- Política y Sociedad, 57(2), 419-441.
- Montes de Oca, L. G. (2017). Mujeres, carreras administrativas y organizaciones públicas en México. *Revista de El Colegio de San Luis*, 7(14), 230-257.
- ONU. (2022). Hechos y cifras: Liderazgo y participación política de las mujeres. Organización Mundial de las Naciones Unidas.
- Rapado, I. (2014). Sesgos de género en la evaluación de directivas y directivos. *Capital Humano*, 27(284).
- Rodríguez, R. I. (2014). La mujer en la administración pública. México: Instituto Nacional de Administración Pública, INAP.
- Savage R. D. (2010), "El género y la economía ¿Cómo explica la economía la desigualdad salarial entre hombres y mujeres?", Brown Grossman, Flor y Domínguez Villalobos, Lilia (coordinadoras), México: desigualdad, económica y género. México, Facultad de Economía/PUEG/UNAM, pp. 71-100. PDF.
- Secretaría de la Función Pública. (2020). Informe de resultados de la Política de Igualdad de Género en la APF 2020. Gobierno de México.
- Beauvoir, S. (1949). *El segundo sexo*. Siglo XXI Editores.
- Zabludovsky, G. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(223), 61-94.