La discriminación de género a través de las metáforas del cristal, una aproximación a la situación de las mujeres en la alta dirección de la administración pública en México

Gender Discrimination through Glass Metaphors, an Approach to Women's Situation in Senior Management of Public Administration in Mexico

Cinthya Teresa Solórzano Andrade
Centro de Justicia para las Mujeres

Albania Padilla Martínez
Universidad de Colima

Recepción: 25/02/22
Aprobación: 16/08/22

Resumen

La problemática abordada en esta investigación radica en la segregación vertical y horizontal, la cual se evidencia en la baja proporción de mujeres que ocupan puestos de dirección en la administración pública en México (APM) que, además, disminuye conforme se va llegando a cargos de máximo nivel. La cultura, los estereotipos de género y la organización

Abstract

The problem addressed in this research lies in vertical and horizontal segregation, which is evidenced in the low proportion of women in management positions in Public Administration in Mexico, which also decreases as it reaches top level positions. Culture, gender stereotypes and organization and public policies for gender equality were considered as elements of analysis;

y las políticas públicas para la igualdad de género se consideraron como elementos de análisis; se utilizaron las metáforas: *suelo pegajoso*, *techo*, *muros* y *acantilado de cristal* para explicar las formas en que se presenta la discriminación de género. Uno de los hallazgos que aquí se plantean es que los códigos sociales permean en los comportamientos, normas y valores institucionales y, de esta forma, la discriminación de género se incorpora en los procedimientos organizacionales, lo que infiere en que las mujeres se encuentren en desventaja desde el proceso de reclutamiento. Sin embargo, ésta no es la única limitación, a pesar de que las reformas de ley obligan a los tres órdenes de gobierno a aplicar la paridad de género. El enfoque de investigación es cualitativo y el tipo de estudio es descriptivo. La unidad de análisis es la administración pública en México. La recolección de datos se realizó a través de cédulas para el análisis documental y las técnicas de análisis son análisis de contenido e inducción analítica. El sustento teórico es la perspectiva de género.

Palabras clave

Discriminación, techo de cristal, segregación, estereotipos de género, división sexual del trabajo.

We use metaphors such as: *sticky floor*, *glass ceiling*, *walls*, and *glass cliff* to explain the ways in which gender discrimination takes place. One of the main findings is that social codes permeate behaviors, norms, and institutional values and through them is how gender discrimination is incorporated into organizational procedures, which affects the women's recruitment process. However, this is not the only limitation, since despite the law reforms that force the three levels of government to apply gender parity the situation does not change for them. The research approach is qualitative and descriptive. The unit of analysis is Public Administration in Mexico. The data collection was carried out through documents for documentary analysis and the analysis techniques are: content analysis and analytical induction. The theoretical support is gender perspective.

Keywords

Discrimination, glass ceiling, segregation, gender stereotypes, sexual division of labor.

Introducción

Si bien es cierto que la incorporación de las mujeres en el mercado laboral se ha incrementado considerablemente, también es notorio que su presencia en la pirámide organizacional está desequilibrada. No obstante, la administración pública (AP) como modelo a seguir, debe fomentar la paridad en cualquiera de los niveles y no sólo en la base, pues "la ad-

ministración pública es la piedra angular de un gobierno y el principal instrumento a través del cual se ponen en práctica políticas y programas nacionales" (PNUD, 2014, p. 8).

Para describir las diferentes formas de discriminación de género que genera la poca presencia de las mujeres en los niveles superiores, distintos autores y autoras han utilizado metáforas relacionadas con el cristal para explicar algunos conceptos acuñados que visibilizan las condiciones en que se presentan las limitaciones. Uno de ellos es el *techo de cristal* que, de acuerdo con Morrison, White y Van Velsor (1986, citado por Camarena y Saavedra, 2018), es un concepto creado para describir las limitaciones invisibles que impiden que las mujeres con altas cualificaciones logren posicionarse en cargos de responsabilidad en sus centros de trabajo; es decir, el techo de cristal es esa incapacidad de las mujeres de alcanzar puestos gerenciales a pesar de ser aptas para ello. "Se denominó así, puesto que no hay ninguna ley que impida avanzar a la mujer en su trayectoria profesional, se trata de una barrera invisible difícil de traspasar" (Ortiz, 2014, p.7).

Grueso (2009) y Ortiz (2014), quienes estudiaron el techo de cristal desde el área de la administración, exponen que, a pesar de que la fuerza laboral tiende a ser más diversa, aún hay persistencia de discriminación de género que se deriva de las supuestas diferencias entre hombres y mujeres, acciones que consolidan el sexismo y, en las organizaciones, la segregación ocupacional vertical es una de las formas de discriminación hacia las mujeres, en donde se enmarca la categorización de las ocupaciones como masculinas y femeninas. En este análisis se encontró que en las organizaciones también existe segregación ocupacional horizontal, la cual consiste en una escasa representación de mujeres en posiciones directivas, describiendo que ambas prácticas se perpetúan mediante los valores de la cultura organizacional y la implementación de las prácticas de la gestión humana.

Por su parte, Martínez (2015), dentro de su estudio de las causas generales del techo de cristal en las empresas que pertenecen al IBEX35, coincide con los hallazgos de Grueso (2009) y Ortiz (2014); sin embargo, realiza una agrupación por tipos de barreras que dificultan el acceso de la

mujer a puestos directivos, clasificando tres tipos de factores: 1) personales internos, 2) sociales externos y 3) mixtos. Las barreras personales internas corresponden a las "características de la personalidad y motivación de logro, estilos de liderazgo y capital formativo acumulado"; en cuanto a las barreras sociales externas refiere que son "barreras culturales, cultura organizativa y políticas gubernamentales" y, en esta clasificación incluye los factores culturales relacionados con los estereotipos de género, la cultura organizacional, redes informales y apadrinamiento, regulación a favor de la paridad; finalmente, las barreras mixtas las identifica como la "mezcla de las barreras personales con las condiciones sociales y organizacionales" (Martínez, 2015, p. 48), en ellas agrupa la maternidad, la armonización de las esferas privada y pública, y falta de experiencia en puestos directivos.

Existen otras formas en que se limita el acceso de mujeres a los niveles más altos de la pirámide organizacional y, con ellas, se suman condiciones que impiden ese avance, como son los *muros* o *paredes de cristal*.

En el informe presentado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD, 2014), así como la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019c), se explica que las paredes o muros de cristal corresponden al encasillamiento al que se somete a las mujeres por la separación sectorial; es decir, se le atribuyen actividades por las características que corresponden a su género, deduciendo también que esa división genérica por funciones empieza desde la elección del tipo de estudios que prefieren cursar hombres y mujeres.

De estas barreras también se desprende lo que se ha nombrado como suelo pegajoso, término que explica algunas condiciones por las que las mujeres permanecen en cargos de menor representación.

Ortiz (2014, p. 9) expone que el suelo pegajoso es "la situación que sufren las mujeres cuando no avanzan hacia puestos de trabajo mejor remunerados y que se quedan pegadas en la base de la pirámide salarial". En ese sentido, Camarena y Saavedra (2018) explican que el suelo pegajoso es la adherencia de las mujeres a ocupar de manera sistemática puestos de baja responsabilidad, con horarios flexibles o de actividades con menos responsabilidad porque de alguna manera estas condiciones laborales les permite empatar el trabajo profesional con la vida maternal,

conyugal y doméstica, aunque implique recibir un bajo salario; incluso Torres y Pau (2011, p. 2) infieren que "un suelo pegajoso ilustra las dificultades a las que se enfrentan las mujeres graduadas para acceder a los primeros niveles de la carrera académica". El desarrollo de las mujeres se relaciona con el espacio privado, por lo tanto, adhiere a las mujeres al desempeño de las actividades dedicadas a los cuidados (Luna y Rodríguez, 2021) y, como señala Ordoñez Moro (2020, citando a Durbin, 2002), el techo de cristal tiene una relación con la forma sistemática en que se ejerce el poder, perjudicando, obstaculizando o impidiendo el ascenso de las mujeres hacia la cúspide de la pirámide jerárquica.

La lista de las limitaciones continúa, por lo que una vez que se logra atravesar el techo de cristal y se consigue posicionarse en un cargo directivo es posible toparse con el *acantilado de cristal*, término que se acuñó en 2004 en una investigación de la Universidad de Exeter, en la cual, Michelle K. Ryan y Alexander Haslam (2005) explican que existe una mayor probabilidad de que en una empresa, en tiempos de crisis, nombren a mujeres en los puestos de responsabilidad, esto porque en este ambiente de crisis las condiciones de liderazgo son más precarias y con mayor probabilidad de riesgo, infiriendo que sería natural poner en duda su buena actuación a diferencia de que sean hombres quienes fracasen, actos que corresponden a una ideología sexista dentro de las empresas.

Oelbaum (2016) explica que el fenómeno del acantilado de cristal es una forma de discriminación de género muy sutil, pero peligrosa, y que puede limitar tanto la diversidad en las organizaciones como la capacidad de las mujeres para liderar de manera exitosa. En este argumento expone el supuesto de que las mujeres pueden ignorar que están siendo expuestas al fracaso porque no se les presenta la información completa o que, en tiempos de crisis, se evita poner en riesgo la carrera profesional de un hombre y por ello se piensa en una mujer. En este sentido, Viladot (2018) inscribe que, bajo estas condiciones de precariedad ante el fracaso, las organizaciones deben permitir que las mujeres recobren su posición para evitar perder ese talento.

Todas estas metáforas aluden a que el problema que las genera es la discriminación de género, la cual puede ser directa, indirecta o múltiple.

La primera de ellas se refiere a que una persona puede ser tratada de forma diferente con relación a otra en una misma situación. La discriminación indirecta "ocurre cuando una persona sufre una situación de desventaja por la aplicación de una práctica, criterio o tratamiento que aparentemente es neutro" (González, 2011, p. 59), y en la discriminación múltiple, al hecho de ser mujer se le suman otras variables como la edad, etnia, religión, etcétera. Todo ello trae como consecuencia la segregación tanto vertical como horizontal; en la primera se evidencia una mayor concentración de hombres y mujeres según el nivel jerárquico, mientras que la segunda sectoriza los empleos asociándolos con lo femenino o con lo masculino.

Este tipo de actos no es la única problemática que enfrentan las mujeres en el campo laboral, también son un sector vulnerable donde se puede ejercer violencia por razones de género, siendo ésta "una forma de discriminación que entorpece seriamente la habilidad de gozar de los derechos y de las libertades sobre una base de igualdad" (CNDH, 2017, p. 49), y dentro de las modalidades de este tipo de violencia en el ámbito público se encuentran la violencia laboral, la violencia comunitaria y la violencia política.

Por lo que respecta a la violencia laboral, la CNDH (2017, p. 55) identifica tres formas: horizontal, vertical descendiente y vertical ascendiente. La primera "ocurre cuando la agresividad o el hostigamiento laboral se realiza entre compañeros del ambiente de trabajo que ocupan un nivel similar en la jerarquía ocupacional, es un hostigamiento entre iguales"; la violencia vertical descendiente "es cuando la agresividad o el hostigamiento laboral se realizan desde una posición superior en el organigrama jerárquico. La presión se deriva de la posición dominante en el seno de la empresa" y la violencia vertical ascendente "se refiere al hostigamiento que se realiza por quien ocupa puestos subalternos respecto al jefe victimizado". Cruz y Cacique (2019), por su parte, describen cuatro tipos de violencia laboral: 1) psicológica o emocional, 2) física, 3) económica y 4) sexual; mientras que Díaz y Velázquez (2020) afirman que en América Latina la violencia psicológica predomina sobre la física, ya que, por la sutileza con la que se ejerce, podría hacerla casi imperceptible para terceros, y la falta de evidencia coloca a las víctimas en estado de

indefensión; incluso, en su estudio identifican que este tipo de violencia se ha nombrado como *Mobbing*, que en su traducción al español significa terror psicológico.

Esta conceptualización permite visibilizar que la dificultad es multicausal cuando las mujeres aspiran a posicionarse en puestos de alta dirección, y se presenta de forma global en todos los sectores y disciplinas, tanto en el ámbito público como en el privado. La AP, como modelo de gobernanza, debe promover y poner en práctica la aplicación del bloque normativo que protege los derechos humanos de las mujeres. Por otro lado, la participación de ellas como parte de la fuerza laboral resulta imprescindible en la economía doméstica y política, y porque el talento de todas las personas, sin distinción, beneficia tanto al sector público como al privado (PNUD, 2014).

El eje investigativo parte del supuesto de que la discriminación laboral por razones de género es una práctica vigente en la AP, situación que limita la paridad de oportunidades entre mujeres y hombres cualificados para ocupar puestos superiores. Las acciones e interacciones son elementos que fomentan la reproducción de este tipo de actos en la organización y, por consecuencia, originan la segregación vertical. Así se plantea el siguiente objetivo general: analizar desde la perspectiva de género las causas de la desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para acceder a un puesto de alta dirección en la AP, y para dar cumplimiento se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: 1) conocer cómo influyen los estereotipos de género para el desarrollo profesional de las mujeres que ocupan cargos de alta dirección en el sector público; 2) describir los obstáculos que se presentan desde la organización para que las mujeres obtengan un puesto de alta dirección y 3) identificar cómo contribuyen las políticas públicas para que las mujeres logren la obtención de cargos directivos y permanezcan en él; por ello se construyeron tres dimensiones de análisis: cultura, estereotipos de género y políticas públicas para la igualdad de género, mismas que dan la estructura del contenido, describiendo a continuación lo que anota la teoría.

Resultados

Cultura

¿Qué trascendencia tiene la cultura social en la organización? Se tendría que partir desde este cuestionamiento para contextualizar a qué se hace referencia al hablar de cultura.

La cultura permite que se tenga un sentido de pertenencia al grupo en el que se está inmerso. A través de ella se transmiten usos y costumbres, modos de comportamientos, prácticas sociales, vestido, alimentación y formas de vida; es decir, se transmiten las formas simbólicas que proporcionan significado, entendiendo que lo simbólico recubre el amplio conjunto de procesos sociales de significación y comunicación, como los códigos sociales, ideas y representaciones y visiones del mundo (Giménez, 2005). Con base en este supuesto, Palmero, Santos y Yopan (2020), agregan que la globalización ha facilitado la interacción de las culturas, abriendo espacio a la diversidad cultural, el cual existe tanto para la resistencia como para la interacción y la transformación.

Mediante la cultura se construyen las masculinidades y las feminidades y, desde el patriarcado, esta diferenciación se orienta a establecer una relación de poder y de servir (Chaves, 2012). En la dualidad de lo masculino y lo femenino se desarrollan los contrastes de lo público y lo privado, la protección y la producción, también se hace una asignación diferenciada en función del trabajo de acuerdo con las características biológicas de cada uno de los sexos. Sobre ello, Brito (2016) expone que la división sexual del trabajo no es sólo una simple diferenciación de funciones, sino que al crear condiciones distintas de trabajo se crea una asimetría en las relaciones entre mujeres y hombres, hecho que fomenta la subordinación femenina. De esta forma se perpetúa la desigualdad y la injusticia, señalando también que esta distinción se hace desde los espacios públicos (desde la ciudadanía) y privados (desde la individualidad); en ambos espacios, la mujer es invisibilizada.

De acuerdo con los roles de género, las mujeres que cuentan con un empleo remunerado y que viven en pareja atienden las responsabilidades del matrimonio y del trabajo de manera diferenciada, identificando que

la conciliación de la vida laboral, familiar y personal se vive de forma distinta desde cada uno de los sexos. En este sentido, la Secretaría de la Función Pública (2018, p. 20) señala que los estereotipos que reproducen la división basada en los roles de género tradicionales "generan afectaciones a los derechos humanos principalmente de las mujeres, ya que independientemente de si tienen un trabajo remunerado, realizan una cantidad desproporcionada de trabajo no remunerado".

De acuerdo con datos proporcionados por el Banco Mundial (2017, p. 22), el tiempo desigual que emplean tanto hombres como mujeres al cuidado de otras personas y a las actividades domésticas contribuye a "la concentración de las mujeres en empleos mal remunerados, precarios, inseguros, en condiciones peligrosas o insalubres, de alto riesgo para la salud y el bienestar". Esta información se complementa con el informe presentado por el PNUD (2014, p. 12) respecto a las tendencias en la participación de las mujeres en la AP, de los países estudiados y la diversidad entre éstos: "Las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en los niveles superiores de la Administración Pública". Con esto es posible decir que la división sexual del trabajo es el núcleo motor de las desigualdades, ya que el estatus o valor que se otorga al trabajo realizado por hombres con respecto al de las mujeres refuerza los patrones de autoridad y poder de unos sobre otras, tanto en el ámbito público como en el privado, y con esto puede verse también afectada la forma en que las mujeres puedan verse a sí mismas.

Se ha evidenciado que algunos de los roles sociales asignados a las mujeres influyen en las tres esferas de su vida: la pública, la privada y la personal. De acuerdo con Brunet (2008), en el ámbito privado intervienen las responsabilidades que se atribuyen a la maternidad, como el cuidado y educación de hijas e hijos, el trabajo doméstico y mantenimiento del hogar, así como el cuidado de la relación de pareja/matrimonio; en su desarrollo en el ámbito público destacan el tipo de ocupación desempeñada en el sector laboral; mientras que en la esfera personal se refiere al tiempo dedicado a sí mismas, como es el de esparcimiento.

Cabe destacar las actividades invisibles que realizan las mujeres y que corresponden al trabajo no remunerado y no reconocido, como las

que atañen al cuidado de la casa y la familia. Adicional a las responsabilidades maternas se suman las actividades de la administración del hogar y la familia, entonces se habla de hasta una triple jornada laboral que no es remunerada (Brunet, 2008), lo que explica las condiciones por las que se presenta el denominado suelo pegajoso.

Para conciliar la vida familiar con la vida laboral, Brunet (2008) expone que una de las estrategias empleadas por algunas mujeres que tienen empleos remunerados con largas jornadas o buenos salarios ha sido la contratación de otra mujer que realice las actividades que se adjudican como parte de su rol femenino, sin embargo, aunque ellas no hagan esas tareas por sí mismas, normalmente son las encargadas de proveer el pago y vigilar que ese trabajo se lleve a cabo de manera óptima.

Estereotipos de género y la organización

La cultura social es el medio a través del cual se construye la identidad de las personas, entonces, ¿de qué manera influye en una organización?

Con el término de cultura organizacional "se alude al conjunto de significados, valores y normas que comparte cada organización, dirigiendo las relaciones entre las personas, creando redes y atribuyendo significados, hasta el punto de llegar a establecer una identidad colectiva" (Barberá *et al.*, 2002, p. 59). En el mismo sentido, Padilla (2018) explica que, debido a la gran influencia que tiene el entorno y contexto social en las organizaciones, los códigos sociales permean en los comportamientos, normas y valores organizacionales, los cuales se ven reflejados tanto en las prácticas como en las interacciones, permitiendo que las discriminaciones basadas en el género se incorporen en la organización.

Otro elemento importante desde la perspectiva funcionalista de la administración es la que se relaciona con la eficiencia de las personas en la organización. Para el caso de las mujeres se expone la teoría del capital humano que, de acuerdo con Jacobs (1999, citado por Barberá *et al.*, 2002, p. 60), nos dice que "el proceso de automarginación de las mujeres deriva, en parte, de su falta de tiempo para dedicarlo al reciclaje, fuera de su horario laboral". Esta hipótesis explica que las habilidades y aprendizajes que se obtienen en la organización mediante la experiencia

laboral son imprescindibles para el enriquecimiento y eficiencia profesional; sin embargo, el hecho de que una importante mayoría de mujeres no disponga de tiempo para este tipo de aprendizaje, las deja en desventaja y genera una brecha en la posibilidad de ser promovidas.

Con base en lo expuesto, se destaca el hecho de que las organizaciones son representadas desde la hegemonía masculina, por ello las condiciones laborales se encuentran en el mismo sentido. Dentro de estos aspectos destaca el horario de trabajo o el tiempo que se debe invertir a la práctica laboral, los cuales han sido pensados para quienes disponen de tiempo para la actividad pública, exclusivamente; entonces, para las mujeres resulta inequitativo, pues, como ya se ha mencionado, se sigue asumiendo que la responsabilidad de las actividades privadas continúa siendo de las mujeres. Esta carga de trabajo infiere una gran inversión de tiempo de hasta doble o triple jornada, y para algunas de ellas el agotamiento implica una desmotivación sobre el deseo de ascender a posiciones con mayor jerarquía porque no disponen del mismo tiempo que los hombres para asumir una jornada laboral más extensa.

Dentro de los estudios y encuestas que aplica la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019c, p. iv) abogando por una mayor representación de las mujeres en puestos de toma de decisiones, se indica que: "Mejorar la diversidad de género en el lugar de trabajo no sólo beneficia a las mujeres. Existen indicios crecientes de que es muy positivo para las sociedades, las economías y las propias empresas"; no obstante, la incorporación de las mujeres como parte de la fuerza laboral se ha incrementado considerablemente en la ocupación de cargos subalternos o administrativos, pero no ha ocurrido de la misma manera en la ocupación de cargos directivos, lo cual infiere la persistencia de los techos o muros de cristal.

La OIT (2019c) propone incorporar la perspectiva de género en la cultura organizativa, aplicar políticas y medidas normativas específicas, así como reducir la brecha salarial; todo ello con el fin de fomentar una cultura empresarial inclusiva e implementar la diversidad de género.

Según lo menciona la PNUD (2014), los beneficios de la inclusión de mujeres en los puestos directivos no son exclusivos del sector empre-

sarial, sin embargo, para el sector público se han adoptado otras medidas, como el Consenso de Brasilia. En él se insta a los gobiernos a aumentar el número de mujeres en los cargos de toma de decisiones en todos los sectores de la AP a través de políticas públicas que también se centran en proteger los derechos de las mujeres como parte de las acciones para alcanzar la igualdad de género.

En este sentido, el hacer obligatorio que la participación de hombres y mujeres en la AP se rija en porcentaje igualitario, como las cuotas de género, no garantiza un verdadero equilibrio, pues para lograr un progreso real, como ya se ha mencionado, se debe considerar el valor que se les da a las personas por ellas mismas, reconociendo su talento y capacidades sin diferencias o discriminación.

Políticas públicas para la igualdad de género

Como se suscribe en el PNUD (2014, p. 18) las políticas públicas para la igualdad de género "son las bases legislativas y de políticas abarcadoras que representan el primer paso para la igualdad y paridad de género", pues en ellas se consideran las referencias contenidas en los marcos internacionales y regionales que se han dictado a favor de la igualdad de género.

Se debe identificar la diferencia entre las políticas que permiten la conciliación y las políticas de corresponsabilidad. El objetivo de las primeras es armonizar la relación entre la vida familiar y la vida laboral; en cambio, las políticas de corresponsabilidad no sólo buscan esa armonización, sino que inciden en que, tanto el Estado como los empleadores y la sociedad misma son responsables de reasignar los roles familiares para transformar las responsabilidades en el hogar (Secretaría de la Función Pública, 2018).

Es imperante reconocer que la globalización ha influido en que los logros de las luchas en búsqueda de la equidad y la no discriminación de las mujeres se vayan expandiendo a muchas de las esferas sociales, entre ellas a las políticas públicas. En este sentido, las expertas en temas de género han sido la pieza angular, ya que son interlocutoras entre el Estado y los grupos de mujeres feministas que conocen a fondo la problemática y, por tanto, sugieren propuestas para erradicar las prácticas discriminatorias en

todos los sentidos y en todos los sectores (Lamas, 2016), favoreciendo las condiciones para romper los techos o muros de cristal.

En la actualidad se han creado numerosas acciones para erradicar la discriminación por razones de género en todos los contextos, así como promover una cultura incluyente; de tal modo que se identificaron cuatro instrumentos que promueven la incorporación de acciones afirmativas en el ámbito laboral a favor de la inclusión, de acuerdo con las leyes que rigen el derecho a la igualdad y no discriminación, y que aplican específicamente en la AP federal. El primero de ellos es el *Modelo de equidad de género* (MEG); el segundo es la *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación*; el tercero es la *Guía de acción contra la discriminación*; y el cuarto instrumento son las Unidades de Género, creadas al interior de las dependencias e instituciones públicas.

El MEG se integra como una política pública federal del INMUJERES en 2016 y, posteriormente, se consigna en la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres que dice: "Establecer estímulos y certificados de igualdad que se concederán anualmente a las empresas que hayan aplicado políticas y prácticas en la materia" (MEG, 2012).

De acuerdo con el MEG:2012 (2012), el objetivo del modelo es:

> Fomentar e impulsar la equidad de género en las organizaciones mediante la institucionalización de políticas de equidad de género que propicien la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, en las condiciones de trabajo, así como en el desarrollo profesional, capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones.

El segundo mecanismo identificado es la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. De acuerdo con la Secretaría de Economía (2015), este mecanismo es de adopción voluntaria y con él se reconoce a los centros de trabajo que favorecen a sus trabajadores y trabajadoras con prácticas de igualdad y no discriminación. Es una certificación que se dirige tanto a los centros de trabajo del sector público, privado y social, de cualquier tamaño, sector o actividad, y sus principales ejes son:

> Incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garan-

> tizar la igualdad salarial; implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades (Secretaría de Economía, 2015).

Según el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred), el tercer instrumento corresponde a la *Guía de acción contra la discriminación*:

> Es una institución comprometida con la inclusión (ICI), que propone diferentes medidas autoaplicables para que las instituciones públicas, privadas, empresas u organizaciones deseosas de alcanzar la igualdad de trato y de oportunidades sin distinción de personas por su origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, religión, opiniones, apariencia, preferencias sexuales, o cualquier otra; tengan elementos para iniciar un proceso institucional de mejora continua (Mobwa, 2011).

El objetivo de este instrumeno es apoyar a las instituciones, empresas u organizaciones a prevenir y eliminar cualquier acto de discriminación. El beneficio que propone es que los entornos laborales puedan tener una mejor armonía, tanto al interior de la organización como con la ciudadanía.

La unidad de género es el cuarto instrumento, su implementación en la AP facilita consolidar acciones afirmativas para el cierre de las brechas de género; es decir, es un área que vigila y promueve la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y que las condiciones de trabajo sean sanas y armoniosas. Su esencia es acceso al empleo sin discriminación, además de prevenir el hostigamiento o acoso sexual (Chapa, 2004).

Tienen como objetivo introducir la perspectiva de género a través de una cultura institucional, tanto en las entidades como en las dependencias de gobierno; su propósito es combatir la discriminación y trato desigual que muchas mujeres reciben en sus áreas de trabajo (INMUJERES, 2010-2015).

Análisis

Una vez identificada la base teórica se presenta el análisis de la evidencia empírica. Se analizaron 43 artículos publicados entre 2018 y 2020, y

se seleccionaron solamente 15 que cumplían con los datos observables catalogados en las categorías de búsqueda de evidencia; siete fueron de notas periodísticas de circulación nacional, seis artículos de revistas de divulgación y dos artículos publicados en blogs y sitios web especializados en el tema. Esto con la finalidad de conocer la realidad de la segregación y discriminación de género en el discurso social.

Respecto de estas notas, se examinaron algunos aspectos que conforman esas desigualdades entre mujeres y hombres, tales como las construcciones culturales que se conciben tanto en la sociedad como en la organización, así como de las acciones que el Estado mexicano ha implementado en las políticas públicas para erradicar estas prácticas en el sector laboral. Cabe señalar que algunas publicaciones presentan datos estadísticos respecto a diferentes mediciones sobre las desigualdades entre mujeres y hombres que participan en el sector laboral, datos arrojados de las encuestas que ha aplicado la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres (CONAVIM), la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), la Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE), la Encuesta nacional sobre discriminación 2017 (ENADIS) y la Encuesta nacional sobre uso del tiempo 2014 (ENUT).

Cultura

Uno de los hallazgos identificados sostiene que los roles de género son una de las principales barreras para la inclusión de las mujeres en posiciones de liderazgo en las organizaciones. Brenda Rangel, primera mujer socia de Hogan Lovells BSTL en México (uno de los principales despachos de abogados a nivel global), declaró para la revista Mujer Ejecutiva que, desde su experiencia y con base en los resultados expuestos en el *Estudio inclusión de la mujer en puesto de liderazgo*, presentado por Abogadas MX en colaboración con el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del IPADE y MAREA Consulting:

> Algunos hombres y mujeres fueron educados bajo roles definidos tanto en el trabajo como en el hogar, y éstos se ven reflejados en las empresas. La cultura de la empresa se construye por las creencias y

> valores de las personas que la lideran y conforman, de tal manera que, si encontramos personas con creencias que no incluyen a las mujeres o limitan su participación por sesgos conscientes o inconscientes, se verá reflejado en la postura que tienen sobre el papel de la mujer en la empresa (Miranda, 2020).

En este sentido, aunque se refiere a la empresa, se entiende que por la manera en que se dirige una organización, esa afirmación incluye también a las instituciones públicas por la semejanza con que se opera. Con ello se demuestra que los estereotipos y roles de género sí repercuten en el desarrollo profesional de las mujeres y en la posibilidad de posicionarse en un cargo de alta dirección. Esto ratifica que los estereotipos más arraigados en esta cultura son: el que atribuye que las mujeres son las responsables del cuidado de cualquier persona que lo requiera y el que las mujeres participan en la esfera laboral como una actividad secundaria, información con la que se reafirma la existencia de los muros de cristal.

Se ha identificado que ser mujer reduce las oportunidades laborales, y la maternidad potencializa el riesgo de ser discriminadas; sin embargo, la maternidad no sólo trae consigo discriminación desde que se concibe, sino que también impacta en el ejercicio profesional a lo largo del tiempo, pues estar al cuidado de otras personas implica que las mujeres deban destinar más horas de trabajo para realizar esta actividad que, en la mayoría de los casos, resulta ser un trabajo invisible y, por lo tanto, no se obtiene remuneración por ello.

Uno de los hallazgos respecto a estos datos es que tan sólo en la capital del país un 46% de las mujeres participan en la actividad laboral; sin embargo, el porcentaje disminuye cuando se trata de madres con hijas e hijos pequeños, quedando en 38%. A diferencia de los hombres, el número porcentual de ellos en la actividad laboral no enfrenta ninguna modificación a partir de la paternidad (*El Heraldo de México*, 2020).

Como se dijo antes, para las mujeres, el trabajo doméstico, la administración del hogar y el cuidado y educación de hijas e hijos son quehaceres inherentes en los roles de género; además, equilibrar estas actividades sólo ha sido competencia de ellas y, cuando resulta difícil esta conciliación, la única opción es renunciar a sus empleos. La ENOE 2019 resalta que entre 2015 y 2017, alrededor de 50 millones de mexicanos y

mexicanas renunciaron a sus empleos: 80 por ciento fueron mujeres, cuyas razones fueron las bajas prestaciones y falta de equilibrio entre la vida laboral y familiar (El Economista, 2019).

Las mujeres, como grupo social, se enfrentan con dificultades para hacer compatible su vida laboral y familiar. Esto queda evidente en la ENADIS 2017, ya que de las mujeres de 30 años y más que dijeron no contar con empleo formal, 52.1% indicó que era porque tienen que dedicarse a los quehaceres del hogar, mientras que 16.2% dijo que se debía al cuidado de personas o que no cuenta con la autorización de un familiar para ingresar a trabajar. Lo anterior refuerza una vez más que los estereotipos y roles de género tienen gran impacto en el desarrollo de las mujeres en el ámbito laboral; en este caso, dictaminan lo que una mujer debe priorizar y, para muchas, aquí, en el suelo pegajoso, es donde empieza la imposibilidad de posicionarse.

Las barreras relacionadas con los estereotipos de género se incrementan alrededor de las mujeres que aspiran a cargos representativos en el sector laboral. Esto parte de la división sexual del trabajo, fenómeno que se puede observar en los espacios donde se tiende a concentrar mayor número de mujeres dentro de la APF. De esta manera, se ha identificado que las instituciones donde se agrupa el mayor número de mujeres son la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (CONAVIM), el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) y el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), instituciones que, por su naturaleza, tienen como función el cuidado del bienestar de otras personas. Lo anterior denota la segregación horizontal (Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México, 2020).

La división sexual del trabajo es un fenómeno muy marcado en la AP, pues hay una evidente concentración de mujeres en espacios que se consideran femeninos. Según la SCJN, 49.5% de la plantilla laboral del Poder Judicial de la Federación en 2017 era representado por mujeres; no obstante, en los puestos de poder como juezas o magistradas solamente representaban 20%. Por otra parte, hasta 2020 sólo había dos mujeres gobernando en el país, situación que cambió notablemente en el proceso

electoral de 2021 gracias al principio constitucional de paridad que permitió, a través de las cuotas de género, que la participación política de las mujeres en México fuera mucho más activa. En dicho proceso resultaron electas cinco mujeres, por lo tanto, en ese año, se logró el mayor número de mujeres en la titularidad de Secretarías de Estado en la historia, siendo en total siete entidades gobernadas por mujeres de manera simultánea (*El Economista*, 2019).

Para las mujeres resulta difícil mantenerse en el mercado laboral debido a las limitaciones por los estereotipos de género, así como por la dificultad de conciliar actividades públicas con las privadas a partir de los roles de género; a ello se suma la diferenciación que se genera por la división sexual del trabajo. Lo anterior provoca que ascender en la pirámide jerárquica resulte aún más complicado, y a ello se van agregando otras condiciones limitativas, como las barreras que se vinculan directamente con la organización en sí.

La cultura es el medio por el cual se construyen las masculinidades y feminidades que atribuyen la diferenciación respecto al comportamiento que debería adoptar cada uno de los sexos de acuerdo con sus características biológicas; con base en esto se resumen los siguientes hallazgos:

- Los estereotipos de género arraigados en la sociedad son una de las barreras principales para incluir a las mujeres en posiciones de liderazgo en las organizaciones.
- Gran porcentaje de mujeres que renuncia a su empleo lo hace por la dificultad de conciliar su vida profesional con la vida laboral personal, pues el tiempo que se destina a las actividades fuera del horario laboral se duplica con la administración del hogar y la maternidad.
- Otro gran porcentaje de mujeres que no tienen empleo remunerado deciden no tenerlo porque deben atender las actividades domésticas, estar al cuidado de otra persona o porque no se les permiten trabajar, dato que no se identifica que afecte el desempeño laboral de los hombres.
- La división sexual del trabajo dentro de la AP federal se puede observar en los espacios en donde se tiende a concentrar mayor

número de mujeres, quienes tienen como actividad principal el cuidado de otras personas.

Estereotipos de género y la organización

Los códigos sociales permean en los comportamientos, normas y valores organizacionales; de esta forma, la discriminación basada en el género se une de manera natural en los procedimientos organizacionales. Las mujeres se incorporan a la esfera laboral mucho después que los hombres, por lo tanto, las condiciones para que ellas y ellos se desenvuelvan en este contexto han sido distintas; una de esas diferencias son las jornadas laborales, las cuales habían estado diseñadas para quienes solamente tenían como responsabilidad proveer y cuidar las necesidades económicas de sus familias y no para aquellas que, pese a que ahora también tiene esa misma responsabilidad, aún siguen desarrollando las que su rol femenino les dicta: el trabajo doméstico, administración del hogar y el cuidado de otras personas.

En este tenor se identifica que las jornadas laborales sí representan una inequidad entre hombres y mujeres, pues entre las actividades remuneradas y no remuneradas para las mujeres se genera una sobrecarga y la falta de flexibilidad de las organizaciones genera una importante pérdida de talento femenino. Algunas publicaciones sugieren estrategias para que las empresas u organizaciones fomenten una integración familia-trabajo, de esta forma se evitaría esta fuga de talento. A la par, el estudio identifica que México se encuentra entre los países con peor desempeño en términos de balances entre las distintas esferas de la vida.

En una entrevista publicada en el periódico *El Economista* (2019), Daniela Torres, especialista en recursos humanos, asegura que la cultura organizacional es el reflejo de la sociedad, y "la mayoría de las personas que están en recursos humanos no tienen una formación en perspectiva de género". Por lo tanto, si nuestra sociedad mexicana es machista, en consecuencia, se podrían generar expresiones y prácticas de este tipo en las estructuras organizacionales, ya que los sesgos de género se reflejan en la contratación y promoción porque el diseño de políticas, rutinas y prácticas organizacionales han sido diseñadas sólo por hombres.

Como se ha mencionado, las dobles o triples jornadas de trabajo que desempeñan las mujeres promueven la incompatibilidad de la vida privada con la vida profesional. Por eso, las tareas inherentes a los roles de género implican una mayor exigencia para ellas, incluso para quienes comparten su vida con una pareja que colabora con las responsabilidades domésticas. Aunque estas actividades se compartan, en las mujeres se adiciona una carga de estrés por organizar aquellas tareas que se harán en conjunto; y la sobrecarga aumenta conforme las mujeres se van situando en puestos de mayor responsabilidad, ya que un cargo directivo implica que se deba dedicar más tiempo a las actividades laborales, aunque sin descuidar el ámbito familiar, otra condición que favorece el techo de cristal.

Según los resultados de la ENUT 2014 (INEGI, 2014), las mujeres dedican más tiempo a la semana que los hombres al cuidado de integrantes del hogar de 14 años y menos (25 horas contra 11.5 horas de los hombres); también dedican 27 horas de la semana proporcionando cuidados especiales a personas con discapacidad o enfermas contra 15 horas de los hombres. Entonces, el promedio que las mujeres dedican al trabajo doméstico no remunerado es de 30 horas y 10 de los hombres; estos datos confirman que la actividad laboral de las mujeres se puede triplicar entre el desempeño de trabajo remunerado y no remunerado (Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México, 2020).

La anterior distribución de tareas representa desventaja para las mujeres, pues implica que ellas desarrollen estrategias para conciliar las actividades familiares con el desempeño profesional, ya que el equilibrio es crucial para su permanencia en los puestos de trabajo. La elección que las mujeres deben hacer entre su vida personal y laboral es de los grandes problemas en su trayectoria profesional; entonces, si la conciliación familia-trabajo es un punto importante para alcanzar el bienestar, ésta no debería ser una responsabilidad sólo de ellas. Las organizaciones tendrían que favorecer las condiciones para que esto suceda, y eso también influye en el compromiso que se pueda dar entre las instituciones y sus empleadas, para que con ello se reduzcan las condiciones desfavorables que impiden su avance en la estructura jerárquica.

Con estos hallazgos se identifica que las instituciones tienen la responsabilidad de erradicar las prácticas discriminatorias por razones de género dentro de la organización, y todavía más si se tiene en cuenta que la AP es considerada como ejemplo de gobernanza. Cabe insistir que es imprescindible que las personas que estén a cargo del capital humano, como es el reclutamiento, la selección y promoción del personal, incorporen la perspectiva de género en su quehacer profesional. Este es el punto donde la mayoría de las veces las mujeres empiezan a experimentar obstáculos tanto para incorporarse como para posicionarse y escalar en la pirámide organizacional. Dicha problemática se reconoce desde la realidad social al notar que las mujeres, como grupo social, se enfrentan a una gama de limitaciones para acceder de manera equitativa a cualquier posición para la que se encuentren altamente cualificadas, pues su condición de mujer ha sido la principal barrera que se les presenta.

Políticas públicas para la igualdad de género

Las políticas públicas para la igualdad de género son un factor determinante para que las mujeres logren posicionarse en la alta directiva y puedan permanecer allí. Si aquéllas se crean desde una perspectiva de género habrá más posibilidad de lograr una equidad real y no sólo sustantiva, pues son las bases legislativas que permiten la igualdad de género. Otro de los hallazgos en función de las políticas públicas es que en 2019 el Congreso de la Unión aprobó la reforma de ley a la que nombraron Paridad en Todo, enfocada a que en los tres órdenes de gobierno (municipal, estatal y federal) y los tres poderes de la unión (ejecutivo, legislativo y judicial) las mujeres puedan tener oportunidades laborales de manera igualitaria. Esto representa un gran avance y su aplicación ha sido contundente en este sexenio, por lo menos en las Secretarías de Estado, conformadas de manera paritaria; sin embargo, esto no se puede observar en el resto de instituciones centralizadas ni en las entidades.

También se encontró que México ha lanzado una política exterior feminista, con lo que se coloca al género en el centro del compromiso internacional. Además, se habla sobre la importancia de que sea obligatorio y oficial aplicar instrumentos como la *Guía de acción contra la*

discriminación, creada por la CONAPRED, el MEG-2012 y las Unidades de Género, las cuales fueron implementadas por el Instituto Nacional de las Mujeres; a la par, resulta necesario aplicar la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, impulsada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ya que ésta interviene desde el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y promoción del personal de las instituciones. Con ello se podría alcanzar un clima laboral sin discriminación, con igualdad salarial y prestaciones.

Dentro del análisis documental se encontró que en México se han implementado acciones e instrumentos para erradicar la discriminación de las mujeres en todos los sectores. Una de ellas concierne a la esfera laboral, específicamente en la AP, y se trata de las reformas de ley en pro de la paridad de género en este sector. No obstante, se ha identificado que en la base trabajadora de las instituciones de la AP federal hay más mujeres por un breve margen y sólo 34% de los cargos de mandos medios y superiores es ocupado por mujeres. La situación se complica conforme se avanza en escalafón, pues 80% de las direcciones generales y subsecretarías de Estado están a cargo de hombres. Esta implicación lleva consigo no sólo la segregación vertical, sino que también repercute en la imposibilidad de que las mujeres logren acceder a mejores salarios, por lo que la brecha salarial sigue sin acortarse (Aristegui Noticias, 2018; El Economista, 2019).

Es fundamental que las políticas públicas diseñadas para el sector laboral sean creadas con perspectiva de género, pues son el instrumento principal para evitar que se vulneren los derechos humanos de las mujeres al promover una igualdad real. Dentro de los hallazgos se identifica que:

- Actualmente existen reformas de ley que inscriben que en los tres órdenes de gobierno de la AP se debe aplicar paridad en todo; es decir, que las mujeres puedan tener oportunidades laborales de manera igualitaria.
- También se encontró que se ha impulsado la creación de diferentes instrumentos que sirven como guías de acción y normas para erradicar la discriminación laboral de las mujeres; no obstante, su aplicación y utilización aún no son obligatorias. Por tanto, si en

el sector público, que funciona como ejemplo de gobernanza, no se aplican estas herramientas de manera eficaz, difícilmente impactará de forma positiva en el sector privado.

- Se identificó que, pese a las acciones implementadas por el mismo Estado mexicano, en la práctica sigue prevaleciendo una igualdad sustantiva y no una igualdad real, pues la evidencia de los porcentajes que indican la ocupación de cargos es contundente.

Estos hechos se consideran grandes avances para la sociedad, especialmente para las mujeres, pero aun con estas acciones la segregación vertical continúa vigente, pues la representación de las mujeres se sigue concentrando en la base trabajadora. Por lo tanto, es posible señalar que la discriminación laboral por razones de género sí es una práctica actual y que el techo y muros de cristal, así como el suelo pegajoso siguen siendo una realidad que produce la segregación vertical y horizontal.

Conclusiones

Los resultados de la investigación parten del análisis de la información teórica, así como de la evidencia empírica recopilada, encontrando que la discriminación de género en el sector laboral tiene diferentes aristas, y que cada una de ellas no puede ser estudiada de manera independiente porque cada problemática se refuerza o depende de la otra. De tal manera, en este recorrido se ha expuesto un amplio bagaje que compone la problemática, como lo es la cultura y la forma en que ésta permea tanto en las prácticas organizacionales como en la elaboración de las políticas públicas.

En este punto se encontró que el sexo es el inicio de la discriminación, pues al nacer hombre o mujer coloca a las personas en una condición de privilegios o subordinación distinta. En este sentido, la cultura juega un papel fundamental, pues a través de ella se asigna esa diferenciación tanto de trato como de disfrute. Los roles y estereotipos de género se reproducen mediante las pautas y patrones de comportamiento que se crean en la sociedad; a lo largo de la vida moldean la identidad de las personas, pues de acuerdo con las características biológicas se determina el deber ser y hacer, tanto de hombres como de mujeres, por considerar que

existen aptitudes particulares dependiendo del sexo. Sobre ello se identifica que los roles y los estereotipos de género contribuyen a la asignación diferenciada en función del trabajo; por lo tanto, se infiere que la cultura no sólo impacta de manera diferente en hombres y mujeres en el ámbito privado, sino que también permea en los comportamientos, normas y valores de las organizaciones. Esto se suscita por la interrelación que existe entre el entorno social con el contexto organizacional, limitando así las oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional de las mujeres.

Entre las principales causas de la desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para ocupar un puesto de alta dirección en la AP se enumeran las siguientes:

- En la cultura mexicana los estereotipos y los roles de género infieren directamente en la asignación diferenciada en función del trabajo, por lo tanto, actúan como limitantes para el avance profesional de las mujeres y su posicionamiento en la alta dirección, explicando con los datos presentados la prevalencia del techo y muros de cristal.
- La falta de flexibilidad de las organizaciones respecto a las jornadas laborales encierra un obstáculo para que las mujeres obtengan un puesto en la alta dirección. Estas condiciones generan alto índice de renuncias de las mujeres, así como el deseo de permanencia en un cargo de menor responsabilidad a causa de la sobrecarga de trabajo. Esta falta de flexibilidad repercute en la fallida compatibilidad de las actividades privadas o familiares con las actividades públicas o laborales, confirmando entonces la persistencia del suelo pegajoso. También se identificó que la ausencia de la perspectiva de género en el personal del área de reclutamiento infiere negativamente sobre las mujeres desde la contratación, durante su desempeño, así como de la promoción; incluso, resulta evidente que existe una segregación horizontal al identificar que los lugares donde se tiende a concentrar mayor número de mujeres en la alta dirección es en instituciones que tienen como actividad el cuidado de otras personas o en los que tienen funciones feminizadas.

- Se identificó que las políticas públicas juegan un papel fundamental en el sector laboral porque son las bases legislativas. De ellas depende que se acorten las brechas de género y se fomente la equidad de oportunidades entre mujeres y hombres para favorecer que ellas obtengan cargos directivos o consigan su permanencia en él. Por tanto, incorporar la perspectiva de género en la elaboración de dichas políticas públicas resulta esencial. En este sentido, se encontró que actualmente existen reformas de ley que obligan a los tres órdenes de gobierno a aplicar la paridad de oportunidades entre mujeres y hombres respecto a la ocupación de cargos en todos los niveles. También se identificó que existen instrumentos específicos para erradicar la discriminación de género en este sector, los cuales son aplicables exclusivamente en la AP, tales como el MEG-2012, las Unidades de Género y la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015.

Con estos datos es posible decir que en las instituciones públicas continúa la prevalencia de actos discriminatorios que limitan que las mujeres puedan posicionarse en un cargo de alta dirección. Prueba de ello son los resultados de los diferentes estudios que se realizan para medir esas desigualdades, como los que aplica la ENUT, CONAVIM, ENOE, ENADIS, CNDH, OCDE y SCJN, datos que no solamente han sido publicados por cada uno de los organismos que los sustentan, sino que su divulgación ha sido a través de los medios masivos de comunicación como los que se han analizado. La publicación de estas notas junto con los resultados estadísticos, exponen información que es de dominio público y que podría ser un factor que influya para que las prácticas discriminatorias por razones de género dejen de ser normalizadas. Cuando algo es normal resulta ser invisible, entonces, en la medida que se haga conciencia en ello, será posible que estas acciones que discriminan a las mujeres puedan nombrarse y que ahora la equidad y no discriminación sea una nueva normalidad dentro de ésta y de todas las sociedades.

Hablar de equidad de género se refiere a que cada uno de los sexos pueda gozar de las mismas oportunidades y beneficios teniendo en cuenta

las características particulares de cada quien, y para ello es importante que la incorporación de la perspectiva de género no se quede en el discurso, pues, a través de ella, será posible que la organización cree un entorno y cultura que propicie el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares. Por lo tanto, el Estado tiene la obligación de velar por la aplicación del bloque normativo creado para erradicar la discriminación de género por ser esta una violación a los derechos humanos de las mujeres, máxime que se trata de una violación en que incurre directamente el Estado sobre sus trabajadoras.

La cuota de género en la participación política, sin duda, ha sido una de las acciones afirmativas que más ha favorecido a las mujeres para que puedan acceder a cargos públicos; no obstante, el estudio del acantilado de cristal en la participación política permitiría visibilizar en qué condiciones son postuladas a los cargos de elección popular.

Durante el proceso de investigación se identificó que las mujeres no solamente se enfrentan a situaciones de tratos diferenciados o discriminatorios, sino que existen otras problemáticas a las que se exponen cuando pretenden escalar en la pirámide organizacional, tal es el caso de la violencia laboral, como lo es el hostigamiento sexual, el acoso sexual en el trabajo y el acoso laboral.

Referencias

Aguirre, E. (2019, marzo). ¿México reconoce los derechos laborales de las mujeres? *Mundo Ejecutivo*. http://mundoejecutivo.com.mx/mujer-ejecutiva/2019/03/28/mexico-reconoce-los-derechos-laborales-de-las-mujeres/

Araya, S. (2015). La categoría analítica del género: Notas para un debate. *Hallazgos*, *12*(23), pp. 287-305. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413838649014

Banco Mundial (2017, febrero). *A pesar de los avances, las mujeres enfrentan dificultades en el ámbito de los derechos laborales*. Banco Mundial. https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/02/27/despite-gains-women-face-setbacks-in-legal-rights-affecting-work#

Barberá, E.; Ramos, A.; Sarrio, M. y Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 40, pp. 55-68. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=296669

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. PEARSON.

Bonilla, G. (2010). Teoría feminista, ilustración y modernidad: Notas para un debate. *Revista Cuadernos de Literatura Del Caribe e Hispanoamérica*, 11, pp. 191-214. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5810214

Brito, M. (2016). División sexual del trabajo: Espacio público, espacio privado, espacio doméstico. En: H. Moreno y E. Alcántara, *Conceptos clave en los estudios de género 1* (pp. 63-76). PUEG-UNAM.

Brunet, I. (2008). La perspectiva de género. *BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales,* 9, pp. 15-36. https://www.redalyc.org/pdf/3221/322127619001.pdf

Camarena, M. y Saavedra, M. (2018). El techo de cristal en México. *Revista de Estudios de Género: La Ventana*, 5, pp. 312-339.

Carrancio, C. (2018). El techo de cristal en el sector público: Acceso y promoción de las mujeres a los puestos de responsabilidad. *Revista Española de Sociología*, *27*(3). https://doi.org/10.22325/fes/res.2018.17

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de Naciones Unidas. (2011, abril). *CEPAL - las mujeres cuidan boletín 2*. www.cepal.org. https://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/mujer/noticias/paginas/6/43266/P43266.xml&xsl=/mujer

Cerva, D. (2011). Cultura organizacional e institucionalización de las políticas de género en México: Notas para un debate. *GénEros* (6), pp. 55-69.

Chapa, E. (2004). *Unidad de Género*. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/NL/nlmeta6_1.pdf

Chaves, A. (2012). Masculinidad y feminidad: ¿De qué estamos hablando? *Revista Electrónica Educare*, *16*, pp. 5-13. https://doi.org/10.15359/ree.16-Esp.1

CNDH. (2016). *Análisis, seguimiento y monitoreo de la Política Nacional en Materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres.* México: CNDH. https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Informes/Especiales/Diagnostico-Violencia-_20161212.pdf

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) (2017, junio). *Curso Derechos Humanos y Violencia*. CDNH.

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) (2018). *Violencia política contra las mujeres en razón de género.* CNDH. https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/OtrosDocumentos/Doc_2018_056.pdf

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) (2019). *Principales retos legislativos en materia en materia de igualdad, no discriminación y no violencia contra las mujeres en México*. CNDH. https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-11/Retos-legislativos-2019.pdf

Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (CONAVIM) (2018, noviembre). ¿Qué es la perspectiva de género y por qué es necesario implementarla? Gob.mx. https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-la-perspectiva-de-genero-y-por-que-es-necesario-implementarla

Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (CONAVIM) (2019). ¿Qué es el techo de cristal y qué pueden hacer las empresas para impulsar la igualdad de género? Gob.mx. https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-techo-de-cristal-y-que-pueden-hacer-las-empresas-para-impulsar-la-igualdad-de-genero?idiom=es

Cruz Arroyo, V.B. y Casique, I. (2019). Violencia laboral. Análisis de los factores de riesgo y consecuencias en la vida de las mujeres trabajadoras en la Ciudad de México. *Papeles de población*, *25*(102), pp. 51-79. Epub 25 de noviembre de 2020. https://doi.org/10.22185/24487147.2019.102.32

Cuadrado, I. y Morales, J.F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), pp. 183-202. [fecha de consulta 15 de julio de 2022]. ISSN: 1576-5962. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597002

Díaz Cabrera, M.D. y Velázquez Narváez, Y. (2020). Violencia y desigualdad laboral en México: Revisión teórica desde una perspectiva de género. *Andamios*, 17(42), pp. 423-440. [fecha de consulta 20 de julio de 2022]. ISSN: 1870-0063. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62863298018

Díaz, S. (2019, septiembre). *Mujeres políticas: Instagram lanzó una guía de género.* www.clarin.com. https://www.clarin.com/entremujeres/genero/-feminazi-hueca-frigida-instagram-lanzo-guia-genero-mujeres-politicas_0_YG8TvI27f.html

Dulzaides, M. y Molina, M. (2004, abril). *SciELO Analytics (Beta)*. Analytics.scielo.org. http://analytics.scielo.org/?journal=1024-9435&collection=cub

EQUIS Justicia para las Mujeres (2020, septiembre). *Informe sobre las Unidades de Género del Poder Judicial*. Equis. https://equis.org.mx/projects/informe-sobre-unidades-de-genero-del-poder-judicial/

Revista Forbes (2019, julio). *México tiene la peor brecha salarial de género de Latinoamérica: Informe. México*. Forbes México. https://www.forbes.com.mx/mexico-tiene-la-peor-brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres-informe/

Frías, S. (2020). Tensiones y conflictos entre roles y responsabilidades en distintas esferas de la vida. El caso de una institución de la administración pública federal mexicana. *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México*, *6*, pp. 1-39. https://doi.org/10.24201/reg.v6i0.390

Gamboa, C. y Sandra, V. (2008). *SPI-ISS-12-08 Derechos de la maternidad. Estudio teórico conceptual de iniciativas presentadas y de derecho comparado*. http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spi/SPI-ISS-12-08.pdf

Giménez, G. (2005). *Teoría y análisis de la cultura 1*. Conaculta.

Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura Y Representaciones Sociales*, *7*(13), pp. 40-62. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-81102012000200002&lng=es&tlng=es.

Gómez, A. (2015). *Acuerdo por el que se crea la Unidad de Igualdad de Género de la Procuraduría General de la República y se establecen sus facultades y organización*. Vol. DOF A/063/15. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/497294/Acuerdo_A-063-15.pdf

González, G. (2011, junio). *Guía de formación para la incorporación de la igualdad en la administración p*ública. Gobex.es. Gobierno de Extremadura. http://eap.gobex.es/external/guia_formacion_igualdad/guia.pdf

Grueso, M. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: Un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, *22*(39), pp. 13-30. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20511993002

Güémez, A. (2003). La presencia femenina en espacios de poder en México y América Latina en el contexto de la descentralización. *Cuicuilco*, *10*(27). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35102702

Hernández, M. (2001). La participación de la mujer en el ámbito de lo público: Administración, política y economía. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, *XXXIV* (101), pp. 453-485. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42710103

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta. ed. McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) (2003). *Las mexicanas y el trabajo III. Hostigamiento sexual*. Gobierno de México. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100514.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) (2007a). *ABC de g*énero en la *administración pública*. Gobierno de México. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100903.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) (2007b). *El impacto de los estereotipos y los roles de género en México*. Gobierno de México. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100893.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) (2010a). *Glosario de género*. Gobierno de México. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100904.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) (2010b). *Unidad de Género*. Gobierno de México. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/NL/nlmeta6_1.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) (2012). *Modelo de Equidad de Género MEG:2012*. Modelo del Sistema de Gestión de Equidad de Género. Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/27227/Guia-meg-2012.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) (2020)*: Sistema de Indicadores de Género. Estadística*. Gobierno de México. http://estadistica.inmujeres.gob.mx/formas/panorama_general.php?IDTema=6&pag=1

Instituto Colimense de las Mujeres (2018). *Protocolo para Prevenir Atender y Sancionar el Hostigamiento y Acosos Sexual en el Estado de Colima*. Gobierno del Estado de Colima. http://icmujeres.org/data/Protocolo-de-Hostigamiento-y-Acoso-Sexual-Colima.pdf

Lamas, M. (2015). *El género: La construcción cultural de la diferencia sexual.* Programa Universitario de Estudios de Género.

Lamas, M. (2016). Género. En: H. Moreno y E. Alcántara, *Conceptos clave en los estudios de género 1* (pp. 155-170). PUEG-UNAM.

López, M. (2019, diciembre). Acantilado de cristal o la trampa sexista de ceder el poder a las mujeres en situaciones de crisis. *El País*. https://smoda.elpais.com/trabajo/acantilado-de-cristal-o-la-trampa-sexista-de-ceder-a-las-mujeres-el-poder-en-situaciones-de-crisis/

Luna Serrano, A. y Rodríguez Gutiérrez, V. (2021). El suelo pegajoso y el techo de cristal en los principales despachos jurídicos en México. *GénEroos. Revista De Investigación y Divulgación sobre los Estudios de G*énero, *28*(29), pp. 9-30. https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/generos/article/view/30

Martínez-Herrera, M. (2007). La construcción de la feminidad: La mujer como sujeto de la historia y como sujeto de deseo. *Actualidades en Psicología*, *21*, pp. 79-95. http://pepsic.bvsalud.org/pdf/apsi/v21n108/v21n108a04.pdf

Martínez, V. (2015). *Causas del techo de cristal: Un estudio aplicado a las empresas IBEX35*. Tesis doctoral.

Mobwa, J. y Olivo, N. (2011). Guía de Acción contra la Discriminación. Institución Comprometida con la Inclusión (ICI). Conapred. https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/Guia_ICI_2011_digital.pdf

Montes-Berges, B. y Castillo-Mayén, R. (2014). Análisis de los estereotipos de género actuales. *Anales de Psicología*, 30(3), pp.1044-1060. [Fecha de consulta 20 de julio de 2022]. ISSN: 0212-9728. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16731690027

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) e Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) (2017). *Construir un México inclusivo: Políticas y buena gobernanza para la igualdad de género*. Gobierno de México. https://doi.org/10.1787/9789264265493-en

Oelbaum, Y.S. (2016). Understanding the Glass Cliff Effect: Why Are Female Leaders Being Pushed Toward the Edge? *CUNY Academic Works*. Recuperado de: https://academicworks.cuny.edu/gc_etds/1597

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010). *Trabajo doméstico remunerado en América Latina*. OIT.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019a). *Informe mundial sobre salarios 2018/19*. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2018/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019b, mayo). *Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700979/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019c, agosto). *Mujeres en el mundo del trabajo: Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe*. Panorama Laboral Temático, 5. https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_715183/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019d, diciembre). *El trabajo doméstico remunerado en América Latina: Avances y retos para la protección de una ocupación eminentemente femenina*. https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS_732327/lang--es/index.htm

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2012). *Qué hacemos*. https://www.un.org/es/sections/what-we-do/index.html

Organización de las Naciones Unidas (ONU-Mujeres) (2014). *Guía estratégica: Empoderamiento político de las mujeres: marco para una acción estratégica en América Latina y el Caribe*. UN Women. https://www.unwomen.org/

Organización de las Naciones Unidas (ONU-Mujeres) (2015). *La hora de la igualdad sustantiva. Participación política de las mujeres en América Latina y el Caribe Hispano*. UN Women. https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/09/la-hora-de-la-igualdad

Organización de las Naciones Unidas (ONU-Mujeres) (s.f.). *En la mira: Educación y capacitación de la mujer*. UN Women. La plataforma de acción de Beijing cumple 20 Años. [Fecha de consulta, noviembre de 2019]. https://beijing20.unwomen.org/es/in-focus/education-and-training

Ortiz, C. (2014). *Techos de cristal y suelos pegajosos en la vida laboral de la mujeres*. Tesis. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14677/TFG-Cristina%20Ortiz.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ordoñez-Moro (2020). *El techo de cristal*. Universidad de Oviedo.

Padilla, A. (2018). *La identidad de la mujer empresaria: Narrativas, performance y resistencia. Análisis de una Organización femenina*. Tesis doctoral.

Palmero Gómez, N.; Santos Mejía, J.R. y Yopan Fajardo, J.L. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), pp. 263-289. [Fecha de consulta, 20 de julio de 2022]. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2014). *Igualdad de género en la administración pública*. PNUD. https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/democratic-governance/gepa.html

Ramalho, R. y Trumbic, T. (2020, enero). *Mujer, empresa y el derecho 2020: ¿De qué modo la ley incide en las oportunidades económicas de las mujeres?* https://blogs.worldbank.org/es/opendata/como-la-ley-incide-en-las-oportunidades-economicas-de-las-mujeres

Ryan, M.K. y Haslam, S.A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management, 16*(2), pp. 81-90. Recuperado de: https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x

Ruiz, J. (2012). Teoría y práctica de la investigación cualitativa. *Google Books*. Universidad de Deusto. https://books.google.com.mx/books?id=QJ9BR5Ok3qgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Schettini, P. y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. Argentina: Universidad de la Plata.

Secretaría de Economía (2015). *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf

Secretaría de la Función Pública (2018). *Manual de buenas prácticas para fomentar la cultura de la igualdad de g*énero en la *administración p*ública *federal*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sfp/documentos/manual-de-buenas-practicas-para-fomentar-la-cultura-de-la-igualdad-de-genero-en-la-administracion-publica-federal

Sosa, A. (2019). La inducción analítica como método sociológico desde una perspectiva histórica. *Cinta de Moebio*, *64*, pp. 11-30. https://doi.org/10.4067/s0717-554x2019000100011

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

Torres González, O. y Pau, B. (2011). Techo de cristal y suelo pegajoso: La situación de la mujer en los sistemas alemán y español de ciencia y tecnología. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, *6*(18), pp. 35-59. [Fecha de consulta, 15 de julio de 2022], http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-00132011000200003&lng=es&tlng=es.

Vargas, J. (2007). La culturocracia organizacional en México. *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía, Ciencias Sociales y Tesis Doctorales*, *22*(68), pp. 177-202. https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/

Vázquez-Cupeiro, S. (2015). Ciencia, estereotipos y género: Una revisión de los marcos explicativos. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, *22*(68), pp. 177-202. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10536227007

Vergara, A. (2020). *Interseccional, liberal o radical: 15 corrientes del feminismo que quizás no conocías*. CNN Chile. https://www.cnnchile.com/8m/15-corrientes-feminismo-interseccional-liberal-radical_20200222/

Viladot Presas, M.Á. (2018). *Mujeres en altos cargos.* Barcelona Activa.

Zabludovsky Kuper, G. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, *60*(223), pp. 61-94. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182015000100003&lang=es

Zamudio, F.; Ayala, M. y Arana, R. (2014). Mujeres y hombres. Desigualdades de género en el contexto mexicano. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, *22*(44), pp. 249-279. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41731685010

Fuentes para análisis documental

Aristegui Noticias (6 de febrero de 2018). Consultado en mayo de 2020. Techo de cristal en el gobierno federal: Mujeres tienen menos presencia en puestos de mando, revela CNDH. https://aristeguinoticias.com/0602/mexico/techo-de-cristal-en-el-gobierno-federal-mujeres-tienen-menos-presencia-en-puestos-de-mando-revela-cndh/

Aristegui Noticias (6 de marzo de 2020). Consultado en mayo de 2020. Empleadas de la Suprema Corte de Justicia protestan por violencia de género. https://aristeguinoticias.com/0603/mexico/empleadas-de-la-suprema-corte-de-justicia-protestan-por-violencia-de-genero/

El Economista. Factor Capital Humano (mayo de 2019). Consultado el 15 de mayo de 2020. Maternidad y carrera profesional, ¿son compatibles? https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/maternidad-y-carrera-profesional-son-compatibles/2019/05/

El Heraldo de México (8 de marzo de 2020). Consultado el 15 de mayo de 2020. Mujeres con hijos menores reducen 50% sus oportunidades laborales. ttps://heraldodemexico.com.mx/pais/mujeres-con-hijos-reducion-de-oportunidades-laborales-discriminacion-excluidas-laboralmente/

Farías, S. (febrero, 2020). *Revista interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México.* Consultado el 19 de mayo de 2020. Tensiones y conflictos entre roles y responsabilidades en distintas esferas de la vida. El caso de una institución de la administración pública federal mexicana. https://estudiosdegenero.colmex.mx/index.php/eg/article/view/390/pdf

Forbes México (20 de enero, 2020). Consultado el 15 de mayo de 2020. México lanza la primera política exterior feminista de América Latina. https://www.forbes.com.mx/mexico-lanza-la-primera-politica-exterior-feminista-de-america-latina/

Gómez, E. y Cuilty, K. (28 de enero, 2020). *Forbes México*. Consultado el 8 de mayo de 2020. Familia y trabajo, una combinación posible para mujeres exitosas. https://www.forbes.com.mx/familia-y-trabajo-una-combinacion-posible-para-mujeres-exitosas/

Juárez, B. (mayo, 2019). *El Economista. Factor Capital Humano*. Consultado en mayo de 2020. Con la reforma #ParidadEnTodo más mujeres podrán trabajar en cargos públicos. https://factorcapitalhumano.com/leyes-y-gobierno/con-la-reforma-paridadentodo-mas-mujeres-podran-trabajar-en-cargos-publicos/2019/05/

Juárez, B. (marzo, 2020a). *El Economista. Factor Capital Humano*. Consultado en mayo de 2020. Congreso impulsa reforma contra el techo de cristal en el gobierno federal. https://factorcapitalhumano.com/leyes-y-gobierno/congreso-impulsa-reforma-contra-el-techo-de-cristal-en-el-gobierno-federal/2020/03/

Juárez, B. (marzo, 2020b). *El Economista. Factor Capital Humano*. Consultado en mayo de 2020. 9 Acciones clave para cuidar al talento femenino en los centros de trabajo. https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/9-acciones-clave-para-cuidar-al-talento-femenino-en-los-centros-de-trabajo/2020/03/

Juárez, B. (marzo, 2020c). *El Economista. Factor Capital Humano*. Consultado en mayo de 2020. Claves para administrar recursos humanos con una perspectiva de género. https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/claves-para-administrar-recursos-humanos-con-una-perspectiva-de-genero/2020/03/

Miranda, E. (6 de mayo, 2020). *Mujer Ejecutiva*. Consultado el 18 de mayo de 2020. Cuotas de género, ¿imposición o necesidad? https://mujerejecutiva.com.mx/liderazgo/cuotas-de-genero-imposicion-o-necesidad/

Ordaz, A. (30 de octubre, 2019). *Forbes México*. Consultado el 15 de mayo de 2020. Mujeres y jóvenes, quienes sufren más de desigualdad laboral: Estudio. https://www.forbes.com.mx/mujeres-y-jovenes-quienes-sufren-mas-de-desigualdad-laboral-estudio/

Ordaz, A. (13 de marzo, 2020). *Forbes México*. Consultado el 15 de mayo de 2020. Buscan hacer obligatoria y oficial norma de igualdad laboral y no discriminación. https://www.forbes.com.mx/noticia-norma-igualdad-laboral-discriminacion-mujeres

Ramírez, S. (3 de marzo, 2020). *Mujer Ejecutiva*. Consultado el 19 de mayo de 2020. Techo de cristal y acciones empresariales para romperlo. https://mujerejecutiva.com.mx/actualidad/techo-de-cristal-y-acciones-empresariales-para-romperlo/

Cinthya Teresa Solórzano Andrade

Mexicana. Maestra en alta dirección por la Universidad de Colima. Líneas de investigación: violencias de género, violencia familiar y el género en la administración pública.
Correo electrónico: cisolan17@gmail.com

Albania Padilla Martínez

Mexicana. Doctora en estudios organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Adscripción institucional: Facultad de Contabilidad y Administración Colima, Universidad de Colima. Líneas de investigación: la administración y su relación con las ciencias sociales, género y organización.
Correo electrónico: alpadilla@ucol.mx



Mujer con turbante | de Francisco Palacios Olmos