

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1218>

## Desafíos actuales para el acceso y participación de las mujeres en la administración pública: El caso de una institución mexicana

Current challenges for access and participation of women in public administration: The case of a Mexican institution

**Luz María Villalva Campos**

lvillalvac001@alumno.uaemex.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-4527-7906>  
Universidad Autónoma del Estado de México  
México

**Oswaldo Urbano Becerril Torres**

obecerrilt@uaemex.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-5685-5636>  
Universidad Autónoma del Estado de México  
México

Artículo recibido: 21 de septiembre de 2023. Aceptado para publicación: 07 de octubre de 2023.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

El rol de las mujeres en la sociedad ha sido determinado por el contexto histórico y social que permite condiciones de desigualdad entre hombres y mujeres en los ámbitos de convivencia familiar, las esferas educativas, políticas y de participación en la economía. En todas ellas, a las mujeres se les ha posicionado bajo un rol secundario, no obstante, el zeitgeist ha tornado incuestionable e inaplazable su inclusión en las políticas públicas y, en general, en la administración de un país. El presente artículo se esfuerza en mostrar los avances en armonización jurídica en México para impulsar su participación y acceso a los puestos directivos. Así mismo, ofrece los resultados de una investigación original en la que se indagan las condiciones de participación de las mujeres de una institución pública educativa en México. Entre los principales hallazgos se identifican: la relación persistente entre el género y la distribución de las principales tareas de cuidado y crianza, la relación entre el género y las oportunidades y obstáculos en el desempeño y desarrollo laboral y la importancia de incorporar estos análisis en la construcción de estrategias que impulsen el cambio estructural y social necesario.


*Palabras clave:* empleo, género, administración pública, mujeres

### Abstract

The main role of women in society has been determined by the historical and social context that allows conditions of inequality between men and women in the areas of family life, educational and political spheres, and participation in the economy. In all of them, women have been positioned in a secondary role, however, the zeitgeist has made their inclusion in public policies and, in general, in the administration of a country unquestionable and unavoidable. This article strives to show the advances in legal harmonization in Mexico to promote their participation and

access to management positions. Likewise, it offers the results of an original investigation in which the conditions of participation of women in a public educational institution in Mexico are investigated. Among the main findings are identified: the persistent relationship between gender and the distribution of the main care and parenting tasks, the relationship between gender and opportunities and obstacles in job performance and development, and the importance of incorporating these analyzes in the construction of strategies that promote the necessary structural and social change.

*Keywords:* employment, gender, public administration, women

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Villalva Campos, L. M. & Berrecil Torres, O. U. (2023). Desafíos actuales para el acceso y participación de las mujeres en la administración pública: el caso de una institución mexicana. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(4), 319–333. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1218>

## **INTRODUCCIÓN**

El rol de las mujeres en la sociedad ha sido determinado por el contexto histórico y social que permite condiciones de desigualdad entre hombres y mujeres en los ámbitos de convivencia familiar, las esferas educativas, políticas y de participación en la economía. En todas ellas, a las mujeres se les ha posicionado bajo un rol secundario, no obstante, el zeitgeist ha tornado incuestionable e inaplazable su inclusión en las políticas públicas y, en general, en la administración de un país.

Se reconoce que la mayoría de los Estados se han comprometido, por medio tratados internacionales e instrumentos de buenas prácticas, a la no discriminación y promoción de la igualdad de trato y de oportunidades para las mujeres en diferentes ámbitos de la vida social, política y económica, contribuyendo a cerrar las brechas estructurales predominantes. Sin perjuicio de los esfuerzos realizados, se identifica que aún persisten desigualdades y obstáculos para las mujeres teniendo efectos significativos principalmente en la inclusión y permanencia en el mundo laboral, la equidad salarial y la promoción profesional.

Si bien, el Derecho Internacional reconoce el derecho de todas las personas a participar en la vida pública, se sigue constituyendo como un desafío alcanzar una participación igualitaria de las mujeres, especialmente en la toma de decisiones de sus distintos países. A nivel internacional, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017), las mujeres están subrepresentadas en puestos de liderazgo privado y público; siendo los mayores obstáculos en el mundo del trabajo, la violencia de género y la baja participación femenina en cargos de responsabilidad y liderazgo.

A pesar de las políticas enfocadas a fomentar el liderazgo de las mujeres en la esfera pública, todavía queda mucho por hacer. De acuerdo con Jiménez y Durán (2020), la inclusión femenina como fuerza laboral en los puestos de las administraciones públicas nacionales y más aún como directivas en las altas esferas de los puestos del Estado, ha sido una materia donde existen múltiples desafíos pendientes. A pesar de que en existen naciones en las que la cantidad de mujeres iguala a la de hombres en la administración pública, las mujeres tienden a agruparse en puestos de menor rango, con menos prestigio y sueldos más bajos, principalmente asociados a cargos de carácter auxiliar o administrativos y en aquellos sectores que tradicionalmente se consideran 'ligeros' o feminizados, como son la cultura, educación, salud y turismo.

Lo anterior, es una muestra de las condiciones desiguales de participación laboral en la administración pública, resalta la pertinencia de investigar las condiciones necesarias en el espacio social del servicio público, para identificar vías de acción hacia la construcción de escenarios en la que la representación de las mujeres sea una realidad.

### **Acceso de las mujeres al empleo público en México: Marco normativo sobre la igualdad**

El Estado Mexicano tiene la tarea de regular las relaciones laborales que genera en sus instituciones, es importante reconocer que actualmente se puede identificar que dentro de sus estrategias se busca promover el desarrollo de una agenda de alta relevancia política, social y económica que impulsa la transformación del servicio público con la finalidad de que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres para ingresar, permanecer y ascender en él. Prueba de ellos son las estrategias que esta investigación adopta como compromisos que el gobierno mexicano ha adquirido con las mujeres que laboran en el servicio público.

Conviene iniciar señalando que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce los derechos humanos contenidos en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano es parte, textualmente prohíbe toda discriminación basada en el género; reconoce la igualdad jurídica entre mujeres y hombres y el derecho a toda persona "a un medio ambiente adecuado para su desarrollo y bienestar". (Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión, 2019a). Así mismo, en el artículo 123 se

establece la salvaguarda de los derechos laborales, inscritos en los principios de igualdad y no discriminación. Lo que implica un compromiso en generar y procurar ambientes adecuados y seguros tanto en el ámbito privado como en lo público.

Hablando puntualmente de derechos y obligaciones, la Ley Federal del Trabajo establece que el trabajo es un derecho, y prohíbe el establecimiento de condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores por motivo de género o cualquier otro que atente contra la dignidad humana. En estricto sentido, este ordenamiento establece como una obligación patronal, el guardar a las y los trabajadores, la debida consideración, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra. (Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión, 2019b)

Es necesario recordar que, a pesar de que en México se encuentran establecidos los principios de igualdad entre mujeres y hombres y no discriminación desde el ámbito constitucional, así como en diversos ordenamientos jurídicos a nivel federal y estatal como ejes rectores que señalan las funciones, atribuciones y obligaciones de las autoridades para realizar la armonización legislativa en México. Tal como lo expresó Rannauro (2011), para modificar los patrones culturales en las autoridades mexicanas es necesario y fundamental incorporar la perspectiva de género en la armonización legislativa al derecho interno en México, así como en las propuestas de reforma, identificando los compromisos internacionales y los ordenamientos jurídicos aplicables para eliminar la desigualdad y la no discriminación, esto es, respetando los derechos humanos de las mujeres y hombres.

Considerando la apreciación anterior, se encuentra lógica en la estrategia principal a favor de las mujeres que ejercen en el servicio público. Para llevar a cabo la transversalidad de género en las políticas públicas se diseñó el Programa de Institucionalización de la Perspectiva de Género en la Administración Pública Federal, el cual propone el compromiso político de desarrollar las condiciones de respeto a los derechos humanos de las mujeres por parte de todos los actores; el fortalecimiento de una Administración Pública Federal equitativa y democrática; la correspondencia entre los acuerdos internacionales, la legislación federal, las legislaciones estatales, y la incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas públicas (INMUJERES, 2005).

El Programa de Institucionalización de la Perspectiva de Género en la Administración Pública Federal tiene como objetivos formular políticas, leyes, normas y acciones específicas de intervención para el logro de relaciones equitativas; desarrollar instrumentos técnicos y metodológicos capaces de incorporar la perspectiva de género en la planeación, seguimiento y evaluación de programas; sensibilizar y capacitar a las y los servidores públicos sobre el impacto diferenciado de la gestión gubernamental, y disponer de recursos económicos suficientes para la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas institucionales de equidad de género

De esta manera, se constituye la estrategia rectora del gobierno mexicano en pro de la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, reconociendo a la igualdad de género como objetivo transversal que apoya al país en el logro de sus metas nacionales de desarrollo. México se ha comprometido a incorporar la perspectiva de género en todas las acciones, políticas y leyes gubernamentales. En consecuencia, la Administración Pública Federal de México elabora cada vez más políticas y asigna más recursos para promover la igualdad de género, reducir la brecha de género y erradicar la violencia por este motivo.

No obstante, la perspectiva de género por sí sola no puede dar lugar a una integración universal de género ni a políticas institucionales de impacto. Para ello se requieren acciones conjuntas como las que se proponen en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, la cual señala como requisito para todos los centros de trabajo públicos, privados y sociales, de cualquier actividad y tamaño; "la integración, la implementación y la ejecución dentro de sus procesos de gestión y de recursos humanos, prácticas para la igualdad laboral y no discriminación que favorezcan el desarrollo integral de las y los trabajadores" (INMUJERES, 2015).

A pesar de que esta norma se categoriza como un mecanismo de adopción voluntaria, representa una herramienta para reconocer a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores. Sus principales ejes son: incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar 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.

México a través de la reforma constitucional a los artículos 2, 4, 35, 41, 52, 53, 56, 94 y 115 aceleró la paridad de género en los cargos de elección. (Diario oficial de la federación, 2019). A través de esta reforma se contempla que, en los tres niveles de gobierno, en todos los ámbitos e instituciones, de forma vertical y horizontal se garantice la participación igualitaria de mujeres y hombres. Específicamente en el artículo 41 constitucional se estipula que, el nombramiento de las

personas titulares tanto de las secretarías del Poder Ejecutivo a nivel federal y estatal, como a nivel municipal, se observará el principio de paridad de género.

De esta manera se observa que, México ha tenido avances en los ámbitos jurídicos, políticos y legislativos; sin embargo, como lo señalan (Risman y Davis, 2013), a pesar de las reformas legislativas, reglamentarias y regulatorias que obligan a modificar las estructuras en las instituciones, la distribución de poder y recursos continúan siendo inequitativas privilegiando al androcentrismo ideológico.

Así mismo, es innegable que el androcentrismo y machismo que existe en los espacios laborales del servicio público es propicio a prácticas de hostigamiento y acoso sexual, conductas que además de constituir un delito, transgreden la dignidad y bienestar personal, familiar y laboral de quienes lo sufren, principalmente las mujeres. En ese contexto, la Secretaría de la Función Pública (Diario Oficial de la Federación, 2020), publicó el Protocolo para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual y acoso sexual, mismo que establece una guía de actuación para las y los servidores públicos de la Administración Pública Federal, que dé como resultado un mecanismo para prevenir, atender y sancionar esas conductas, que garantice el acceso de las personas a una vida libre de violencia en el servicio público.

Es así como se puede afirmar que México en materia de transversalización y paridad de género ha construido mecanismos para que la voluntad institucional expresada en leyes, programas y presupuestos se pueda percibir de manera sustantiva. El sector público es un ejemplo de la adopción de estas leyes como estrategias para el actuar en la conformación de gabinetes. No obstante, la participación de las mujeres en puestos directivos, diferentes a los de elección popular, sigue estando sujeta a las condiciones sociales, educativas, económicas y culturales de cada mujer, los roles y estereotipos de género permean los ambientes laborales, su posición sigue siendo desigual respecto a los hombres.

### **La presencia de las mujeres en la administración pública: El contexto Nacional Mexicano**

Un primer análisis se realiza respecto a la presencia de mujeres en la administración pública por participación política, es decir, las mujeres que ocupan cargos de elección popular. Actualmente, México cuenta con un Congreso paritario, con el 48% de mujeres en la Cámara de Diputados y el 49% en el Senado de la República (Conavim, 2018). Así mismo, México está viviendo por primera vez la etapa con mayor número de secretarías de Estado, con nueve de las 19 secretarías dirigidas por una mujer, lo que equivale al 47% del gabinete.

Aunque esto refleja un aumento en la participación política de las mujeres, el análisis planteado en este artículo requiere ir más allá y analizar la participación de las mujeres en la administración del gobierno.

Para ello es preciso retomar los datos del Censo Nacional de Gobierno 2022, mismo que reporta que en 2021 la cantidad de instituciones que conformaron la estructura orgánica de la Administración Pública Federal fue de 301, así mismo es pertinente precisar que, por institución se entiende a aquellas organizaciones públicas que forman parte de la Administración Pública Federal y, en consecuencia, se encuentran sujetas al marco normativo revisado previamente. INEGI, (2022)

Al momento del cierre del censo, 278 de las 301 instituciones contaban con titular. De ellas, el 73.0 % fueron hombres y 22.7 % mujeres y 4.3% no especificaron su sexo. Es decir, las mujeres están subrepresentadas en los puestos de toma de decisiones en la administración pública federal. El análisis continúa a las funciones principales en las que se desempeñan mujeres y hombres. El Censo también desvela que, los hombres predominan en las siguientes instituciones: Asuntos indígenas, Cultura física y/o deporte, Función pública, Protección civil, Protección y seguridad y Reinserción sociales. Mientras que las mujeres encabezan las instituciones de: asuntos jurídicos e igualdad de género y/o derechos de las mujeres. INEGI, (2022)

Adicionalmente, organizaciones como el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) realizan investigaciones al respecto, en 2021 analizó más de 290 instituciones del Gobierno federal, con énfasis en el puesto y nivel de ingresos de más de 168 mil personas que trabajan en las secretarías de Estado, sus principales hallazgos son:

- La Administración Pública Federal cuenta con más de 1.5 millones de personas, el 49.6% son mujeres y el 50.3% son hombres. Esto representa un aumento de 11 pp en el porcentaje de mujeres con respecto a 2004 (39%).
- La presencia de mujeres al interior de las secretarías de Estado disminuye conforme se eleva el puesto y el nivel de ingresos. Solo el 30% de las direcciones generales son ocupadas por mujeres, mientras que este porcentaje disminuye a 28% para las jefaturas de unidad, el tercer puesto de mando más alto.
- La brecha salarial promedio dentro de la APF es de 26%, es decir, por cada 100 pesos que gana un hombre, una mujer percibe, en promedio, 74 pesos.
- En las secretarías de Estado, la diferencia de ingresos promedio entre hombres y mujeres es del 10% en los puestos de mando medio y superior. La brecha salarial en las secretarías persiste.
- Solo el 6% de los puestos de jefatura de unidad en el mayor nivel de ingreso (154 mil 472 pesos) es encabezado por una mujer. A pesar de que existe paridad en las secretarías de Estado, esto no se traduce en todos los niveles.
- Aunque las mujeres tienen mayor nivel de escolaridad, persiste la desigualdad en los puestos. El 43% de las servidoras públicas cuenta con una licenciatura, en contraste con el 35% de los servidores públicos. Sin embargo, hay 33% menos mujeres en los puestos de mando. (IMCO, 2021)

Es indudable que los avances en el marco normativo han permitido que México reduzca la brecha de género en la participación política, sin embargo, es pertinente señalar que estas reformas no han alcanzado resultados sustantivos en cuanto a la participación de las mujeres en la administración de las instituciones públicas, en especial en las posiciones de dirección. Así mismo, el espacio del servicio público es un escenario donde se puede identificar que los roles y estereotipos de género trascienden a la asignación de funciones, ya que la mayor participación de las mujeres se registra en instituciones cuya función sustantiva está asociada a los cuidados y crianza: protección y desarrollo social, educación, salud, arte y cultura.

En términos generales, la presencia de las mujeres en el sector público ha incrementado en gran medida por las reformas al marco jurídico en materia de paridad de género y violencia política. Por su parte, la reforma de paridad en todo busca garantizar el acceso en igual de condiciones al resto de los

cargos directivos en la administración pública. Sin embargo, es importante precisar que, más allá de las barreras normativas, persisten obstáculos estructurales y culturales que deben tener el mismo impulso a fin de acelerar la participación y garantizar la permanencia de las mujeres en estos espacios.

Desafíos actuales de la participación de las mujeres en la administración pública: El caso de una institución mexicana.

### **METODOLOGÍA**

La identificación de los elementos que definen la participación laboral de las mujeres pudo ser posible en una Institución Pública de Educación Superior en México en la que se impulsó la participación del personal en la investigación. Para ello se diseñó un cuestionario original de 28 preguntas el cual se inspiró en el Instrumento para directivos de salud desde la perspectiva de género (Jorna, 2017) y encuestas como la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en los Hogares 2020 (INEGI, 2021) y la Encuesta Nacional sobre el uso del tiempo (INEGI, 2019) y se compone de tres apartados: en el primero, a través de 7 preguntas, se indagan datos que permitirán construir una caracterización sociodemográfica de las personas. En el segundo se destinan 13 preguntas de opción múltiple a identificar el rol productivo y la experiencia laboral de las personas. Finalmente, en el tercer apartado se incluyen 8 preguntas de opción múltiple relacionadas con el trabajo doméstico, la salud de las personas, sus hábitos financieros y la red de apoyo familiar. El instrumento fue resuelto por 1,291 personas de diferentes centros de la Institución y a cada una de las aplicaciones se integró como primera página el consentimiento informado.

Como se ha dicho, los hallazgos que nutren este trabajo fueron obtenidos de una investigación aplicada en una Institución Pública de Educación Superior en México, la distribución por género fue de 64.5% femenino, 35.2% masculino y .3% no binario. Las distribuciones de edades se concentraron en los rangos de 31 a 40 años con 282 personas del género femenino y 141 del masculino, por otro lado, en el rango de 41 a 50 años se reportaron 271 personas del género femenino y 140 del masculino. El tercer rango fue el comprendido de 50 a 60 años con 160 mujeres y 98 masculinos. Finalmente, los rangos con menor frecuencia fueron los de 20 a 30 años, (93 femeninas y 35 masculinos) y de más de 60 años (27 femeninas y 39 masculinos), tal como se muestra en la gráfica 1 (las gráficas aparecen al final de este artículo, en el apartado Apéndice).

### **RESULTADOS**

Entre las personas que respondieron el instrumento de investigación se identifica que el 60% de las mujeres manifiesta nunca, dentro de su trayectoria laboral en la institución, haber desempeñado cargos de dirección. Las posiciones en los que se aprecia una cercanía corresponden a los denominados "mandos medios", puestos y comisiones de enlace entre las posiciones directivas y el personal operativo. Tanto el 31.9% de las mujeres, como el 30.8% de los hombres afirmaron haber ocupado estas posiciones. En tanto, se identifica una diferencia significativa en las respuestas que afirman haber ocupado puestos directivos mientras sólo el 7.8% de las mujeres han desempeñado estas funciones, el 13.7% de los hombres lo han hecho, la diferencia de 5.9% representa una brecha de participación en los puestos donde inicia la cúspide institucional. Resultados que se pueden apreciar en la gráfica 2. En un primer panorama, las mujeres de esta institución, a través de sus respuestas, confirman las estadísticas presentadas en el primer apartado. Las mujeres en la administración pública forman parte de la base de la pirámide organizacional.

El proceso de acceso a los puestos de decisión es, como en todas las instituciones, un reflejo de las prácticas culturales. Por tanto, al indagar sobre la percepción de mujeres y hombres al respecto se identificó que; el 69% de los hombres manifiestan que este proceso es justo mientras sólo el 51.7% de las mujeres lo identifican así. Por el contrario, mientras sólo el 31% de los hombres indican que el proceso es injusto, las mujeres son quienes mayormente califican este proceso como injusto en un

48.3%. Estas respuestas se aprecian en la gráfica 3 y deben tener una lectura más profunda en la que se identifiquen señales que puedan enlazar y explicar porqué las mujeres han desempeñado en menor medida puestos directivos en esta institución. No obstante, se identifica que los procesos de promoción pueden ser una ruta hacia la igualdad sustantiva en las instituciones.

Adicionalmente, los resultados muestran que el 54% de las mujeres percibe que casi siempre la formación técnica y profesional representa un elemento determinante para ocupar algún cargo de dirección en esa Institución pública, en contraste, sólo el 40.7% de los hombres percibe lo mismo. La diferencia de 10 puntos porcentuales sugiere estar respaldada en estereotipos que definen a los hombres con mayores aptitudes de liderazgo, y por tanto la formación técnica y profesional no constituye un factor determinante para ocupar puestos de dirección. En cambio, se puede inferir que la brecha indica también que las mujeres consideran necesario probar estas habilidades a través de la formación técnica y profesional. Resultados disponibles en la gráfica 4.

La información obtenida ofrece una mirada hacia la realidad que expresan mujeres y hombres de una Institución que se rige y comporta bajo supuestos, políticas y dinámicas del servicio público. Por tanto, leerla desde la perspectiva de género ofrecerá las pautas que busca este trabajo. En primera instancia se encontró que algunos estereotipos de género son identificables en las condiciones de participación laboral que viven mujeres y hombres de la Institución analizada: Se identifica que aún se naturalizan cualidades exclusivas de liderazgo en los hombres, al manifestar que la formación técnica y profesional representa un obstáculo sólo para una parte de la población, cuando se trata de acceder a puestos de toma de decisión.

Los procesos de capacitación forman parte de la voluntad institucional para garantizar el acceso en igualdad de condiciones a los puestos directivos, en este contexto se preguntó sobre si estas actividades son un factor determinante para ello. Se identifica una diferencia de 8.4 puntos porcentuales, los hombres en un 31.3% están muy de acuerdo con esta afirmación, en tanto, el 22.9% de las mujeres manifiestan lo mismo. La diferencia es identificada también, al contrario, es decir, 35.9% de las mujeres están en desacuerdo respecto a que las actividades de capacitación son factores decisivos para su acceso a puestos directivos, en cambio sólo el 28.4% de los hombres coinciden. Información que se puede identificar en la gráfica 5.

En contraste con las respuestas al cuestionamiento anterior, se identifica un elemento determinante en el acceso a los puestos directivos, la conexión con personas que ocupan cargos directivos en esa institución. Tanto hombres como mujeres manifestaron que estas conexiones son determinantes, no obstante, existe una brecha de 4.2% entre mujeres y hombres. El 55% de los hombres indicaron que casi siempre, conocer a otras personas en posiciones directivas favorece su acceso a esos puestos, en tanto el 50.8% de las mujeres afirmaron lo mismo. Estos resultados permiten señalar que en esta institución puede ser presumible el hecho de que los hombres favorezcan a sus congéneres en el proceso de acceso a los puestos de dirección. Esta información se puede apreciar en la gráfica 6.

Las normas sociales rigen también los comportamientos de cada persona en la institución, por ello se preguntó sobre ideas concretas que, claramente, se pueden asociar a estereotipos de género. Sólo el 46.5% de los hombres indicó estar en desacuerdo respecto a que un equipo de trabajo es más eficiente si está bajo la dirección de un hombre. Por su parte, el 62.7% de las mujeres se mostró el desacuerdo al respecto. Estas respuestas confirman la presencia de conductas y expectativas respecto a la forma de ser, sentir y actuar de las mujeres y los hombres. Información se puede apreciar en la gráfica 7.

Una expectativa más asociada a capacidades masculinas en los puestos de dirección fue identificada al preguntar si los cargos y puestos de toma de decisiones requieren capacidades y habilidades mayormente masculinas. Los resultados muestran que el 35.3% de los hombres coinciden con esta afirmación, mientras sólo en el 16.4% de las mujeres lo hacen. Por tanto, se puede rescatar que estas



creencias permean en la cultura y las prácticas de la institución, a tal grado que el acceso a puestos de dirección se ve impactado por ellas. La información se puede apreciar en la gráfica 8.

Pese a las creencias, expectativas y condiciones en el acceso a los puestos directivos que presenta la institución, las mujeres manifiestan en mayor porcentaje que los hombres, estar interesadas en ocupar posiciones de liderazgo y toma de decisiones en la administración de la institución. El 42.5% de las mujeres respondió si estar interesadas mientras solo el 35.8% de los hombres afirmó querer participar como directivo en la institución. La información se puede apreciar en la gráfica 9. Es importante resaltar que tanto mujeres como hombres respondieron no estar interesados en ocupar puestos directivos. Esta respuesta, representa un factor que puede ser analizado a fin de construir acciones que fortalezcan la cultura y condiciones laborales de la institución.

### **COMENTARIOS**

México se encuentra en los primeros lugares en participación política dentro del gabinete federal con respecto a sus pares de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). En términos generales, la presencia de las mujeres en el sector público ha incrementado en gran medida por las reformas al marco jurídico en materia de paridad de género y violencia política.

Por su parte, diferentes leyes, políticas y estrategias como la reforma de paridad en todo, buscan garantizar a las mujeres, acceso en igualdad de condiciones al resto de los cargos directivos en la administración pública. Sin embargo, es importante precisar que, más allá de las barreras normativas, persisten obstáculos estructurales y culturales que deben tener el mismo impulso a fin de acelerar la participación y garantizar la permanencia de las mujeres en estos espacios.

Las barreras que inhiben el acceso de las mujeres a posiciones de dirección en la administración pública están asociadas principalmente a roles y estereotipos de género que constituyen normas sociales. Estas normas naturalizan las desigualdades como inherentes a un orden biológico, legitimando con ello la desventaja de las mujeres en todas las esferas de la vida social, económica, Por todo ello, se entiende que cualquier propuesta que pretenda impactar en la igualdad entre mujeres y hombres debe tener en el centro de su estrategia la posibilidad de incidir en la transformación de estos factores estructurales de desigualdad.

## REFERENCIAS

Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión (2019 a). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión (2019 b). Ley Federal del Trabajo. [http://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo\\_social/docs/marco/Ley\\_FT.pdf](http://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Ley_FT.pdf)

Castillo, Michelle y Santollo, Karen (2023). Mujeres en las titularidades de la administración pública en realidad, datos y espacio revista internacional de estadística y geografía. Edición: Vol.14, Núm. 1 <https://rde.inegi.org.mx/index.php/2023/01/06/mujeres-en-las-titularidades-de-la-administracion-publica/>

Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres (CONAVIM), (2018). <https://www.gob.mx/conavim/articulos/paridad-de-genero-en-el-congreso-por-primera-vez-en-mexico>

Diario Oficial de la Federación (2019). Decreto por el que se reforman los artículos 2, 4, 35, 41, 52, 53, 56, 94 y 115; de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Paridad entre Géneros. México, Cámara de Diputados, 2019.

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), (2005). Programa de Institucionalización de la Perspectiva de Género en la Administración Pública Federal. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100564.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100564.pdf)

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), (2015). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015, <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2021). Mujeres en la Administración Pública Federal: más allá de la foto. [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](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)


Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI (2022). Censo Nacional de Gobierno. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngf/2022/doc/cngf\\_2022\\_resultados.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngf/2022/doc/cngf_2022_resultados.pdf)

Jiménez, E. y Durán, D. (2020). El Rol de la Mujer en la Administración Pública, como pilar fundamental de los Estados del siglo XXI. Universidad Autónoma de Chile. [https://www.uautonoma.cl/news/el-rol-de-la-mujer-en-la-administracion-publica-como-pilar-fundamental-de-los-estados-del-siglo-xxi/#\\_ftn2](https://www.uautonoma.cl/news/el-rol-de-la-mujer-en-la-administracion-publica-como-pilar-fundamental-de-los-estados-del-siglo-xxi/#_ftn2)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), (2017). “La lucha por la Igualdad de Género”, París. [https://www.cepal.org/sites/default/files/doc\\_riesgo\\_desastres\\_csw.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/doc_riesgo_desastres_csw.pdf)

Rannauro, E. (2011). El derecho a la igualdad y el principio de no discriminación: la obligación del gobierno de México para realizar la armonización legislativa con perspectiva de género. Revista IUS, 5(28), 204-224. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-21472011000200010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472011000200010&lng=es&tlng=es).

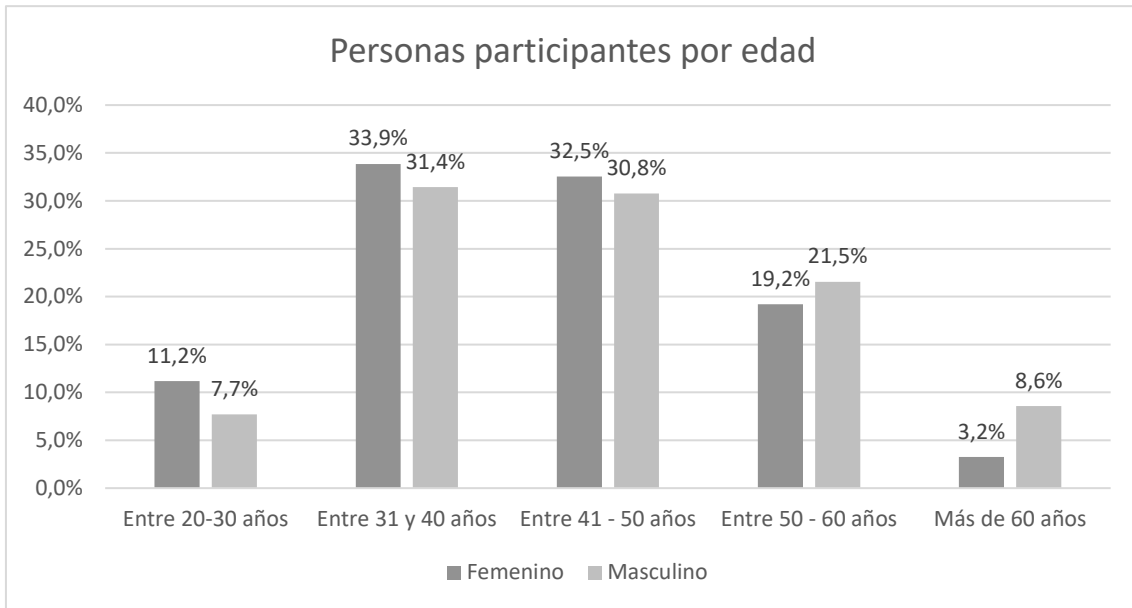
Risman, Barbara J. y Davis Georgiann (2013). “From sex roles to gender structure”, en: Current Sociology. Estados Unidos de América, 2013, pp. 743-745, 748.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) .

**ANEXOS**

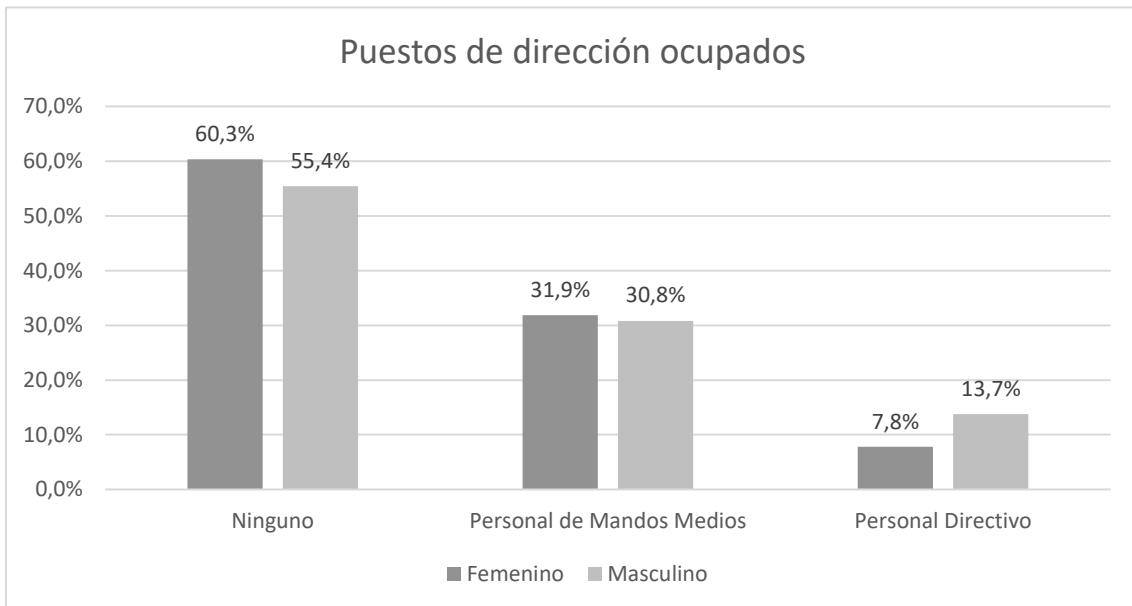
**Gráfica 1**

*Personas participantes por edad*



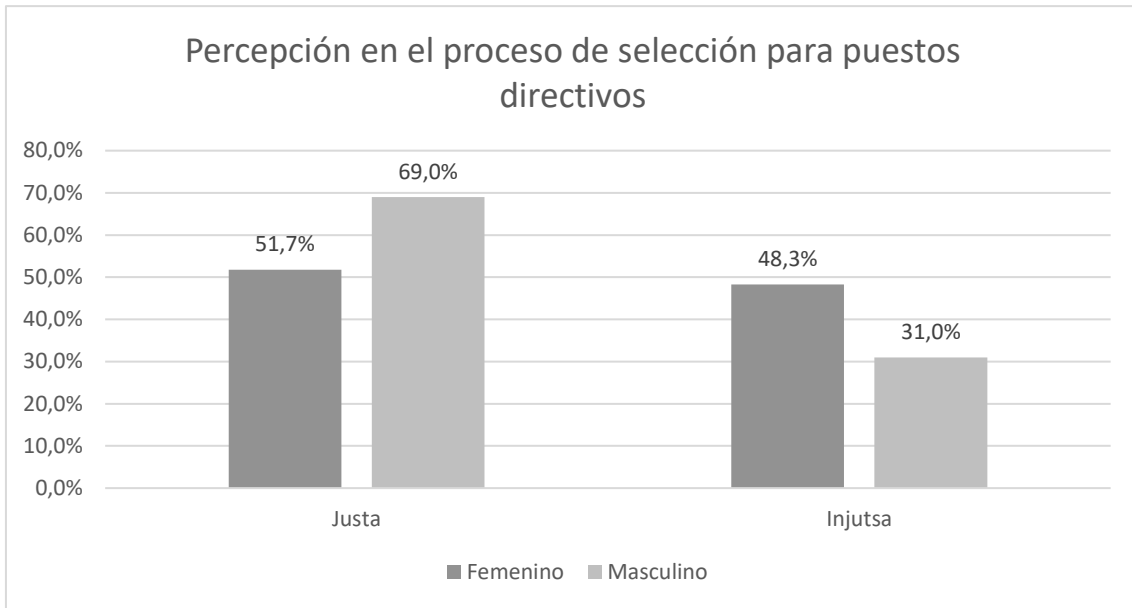
**Gráfica 2**

*Puestos de dirección ocupados*



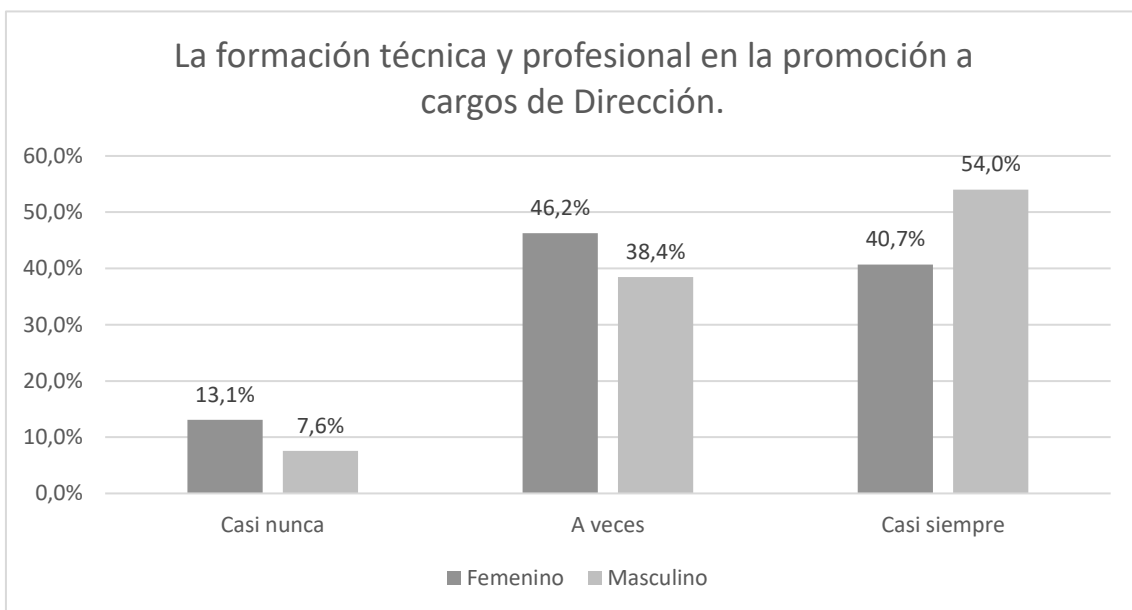
**Gráfica 3**

*Percepción en el proceso de selección para puestos directivos*



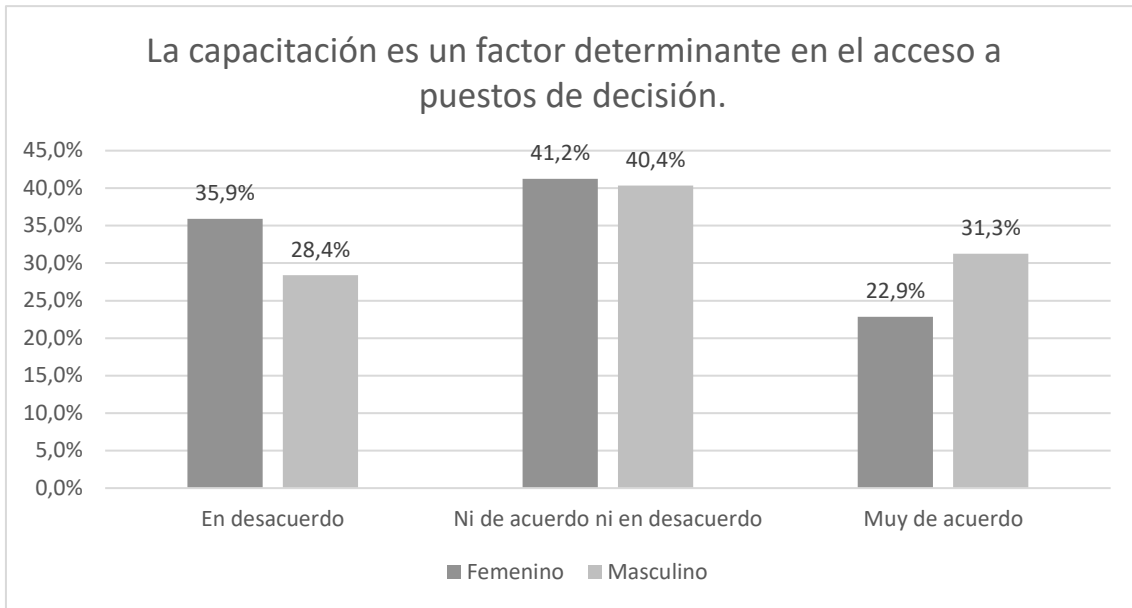
**Gráfica 4**

*La formación técnica y profesional en la promoción a cargos de Dirección*



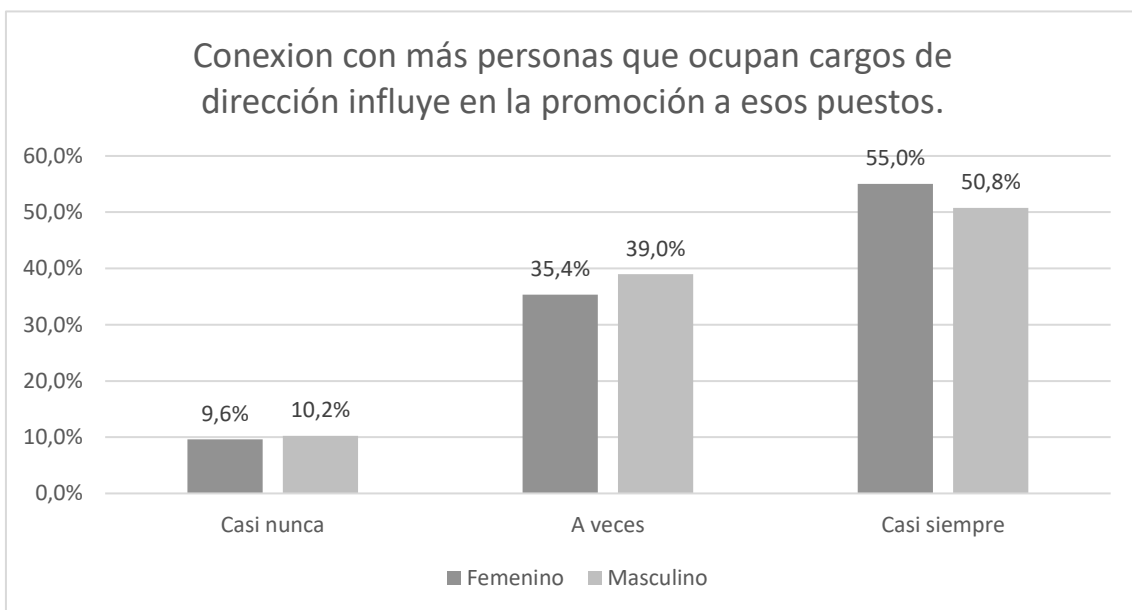
**Gráfica 5**

*La capacitación es un factor determinante en el acceso a puestos de decisión*



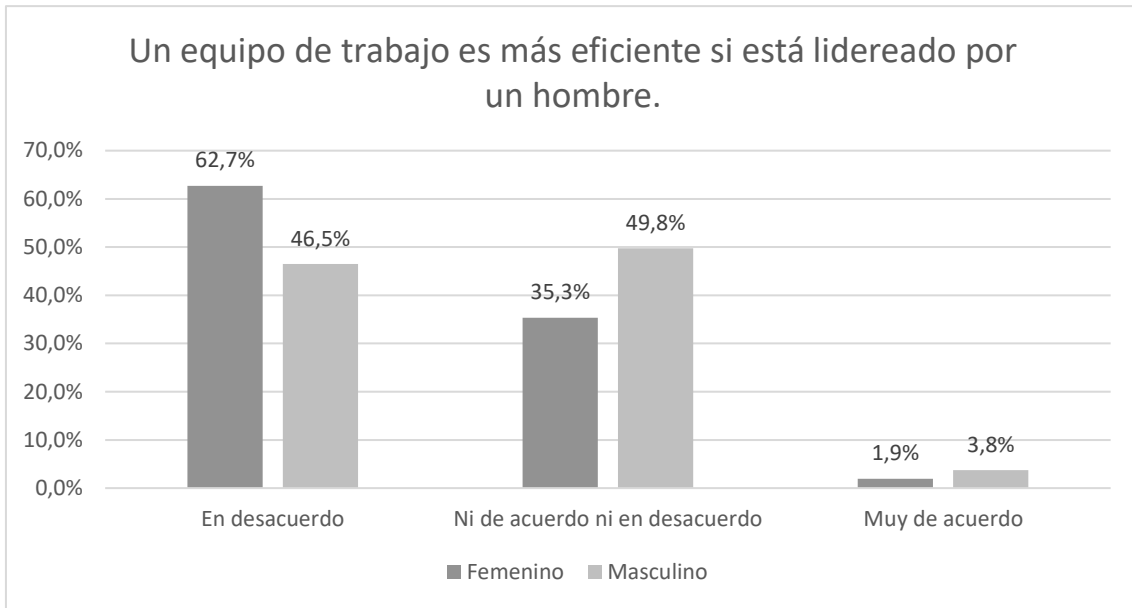
**Gráfica 6**

*Conexión con más personas que ocupan cargos de dirección influye en la promoción a esos puestos*



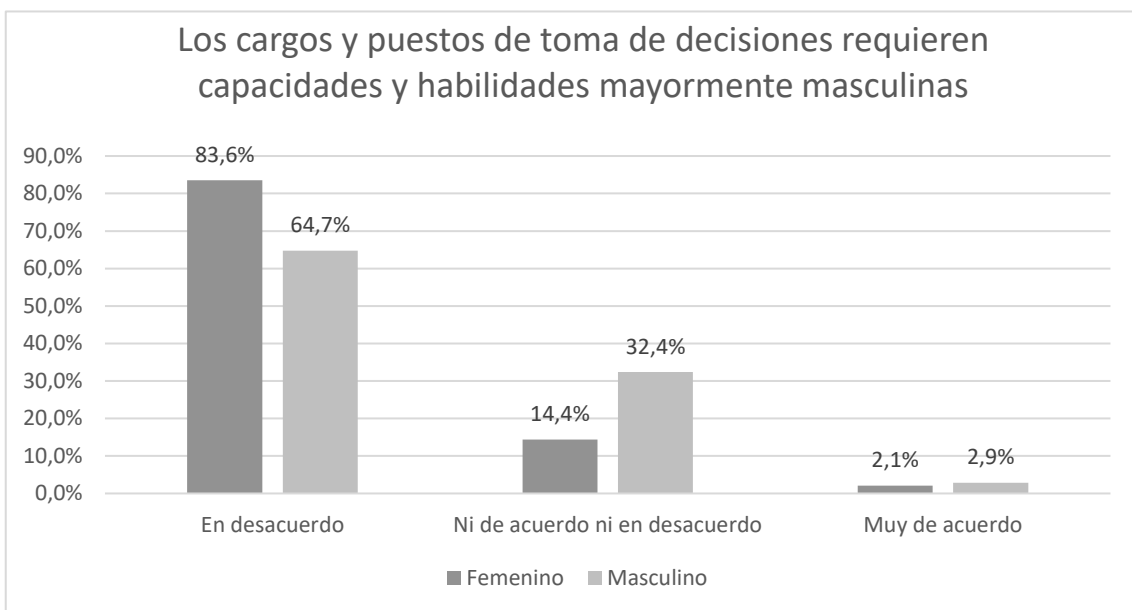
**Gráfica 7**

*Un equipo de trabajo es más eficiente si está liderado por un hombre*



**Gráfica 8**

*Los cargos y puestos de toma de decisiones requieren capacidades y habilidades mayormente masculinas*



**Gráfica 9**

*¿Actualmente te interesa participar en algún caso de dirección?*

