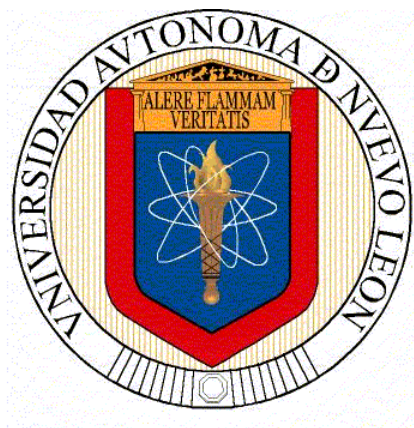


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES



**“TECHO DE CRISTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MUNICIPAL: CASO MONTERREY, NL. 2021-2024”.**

PRESENTA

LUZ DEL CARMEN HERRERA TREVIÑO

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFIA CON ORIENTACION
EN CIENCIAS POLITICAS**

AGOSTO 2026



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
RELACIONES INTERNACIONALES



TESIS

**“TECHO DE CRISTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MUNICIPAL: CASO MONTERREY, NL 2021-2024”.**

QUE PRESENTA

LUZ DEL CARMEN HERRERA TREVIÑO

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN
EN CIENCIAS POLÍTICAS

DIRECTORA DE TESIS

DRA. VERÓNICA ASCENCIÓN CUEVAS PÉREZ

CO-DIRECTOR DE TESIS

DR. PEDRO PAUL RIVERA HERNÁNDEZ

Monterrey, Nuevo León, México 2026



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ACENTUACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS

Los integrantes del H. Jurado examinador de la sustentante:

LUZ DEL CARMEN HERRERA TREVIÑO

Hacemos constar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada:

“TECHO DE CRISTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: CASO MONTERREY, NL. 2021-2024”.

FIRMAS DEL HONORABLE JURADO

Nombre
Presidente

Nombre
Secretario

Nombre
Primer Vocal

Nombre
Segundo vocal

Nombre
Tercer Vocal

Unidad Mederos, Monterrey, Nuevo León a 05 de agosto 2026.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El presente trabajo doctoral fue realizado gracias al apoyo del Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías (CONAHCyT) y desarrollado en el marco del proyecto de investigación de Ciencia Básica, titulado “Techo de Cristal en la Administración Pública Municipal: Caso Monterrey, NL 2021-2024”.

Declaro solemnemente en honor a la verdad, que el trabajo presentado en este documento es fruto de mi autoría. Que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación previa, ni previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en las referencias

Luz del Carmen Herrera Treviño

DEDICATORIA

A mis padres, por darme la oportunidad de salir de casa a estudiar a muy temprana edad.

A mis hermanos, que son mis compañeros de vida.

A mis amistades, que siempre están en las buenas y en las no tan buenas.

A ti, que me salvaste. Cambiaste el rumbo. Esto es, en parte, tuyo.

AGRADECIMIENTOS

A mi padre, por su presencia constante y por apoyarme en todos mis proyectos. A mi madre, que partió hace diez años y cuya ausencia no ha disminuido lo que me enseñó. A mis hermanos Eustorgio y Sergio que son mis compañeros de vida.

A las mujeres de mi familia, y a todas las que vinieron antes y las que vienen después: este logro también es suyo. Ustedes abrieron el camino. Yo solo seguí caminando. Y ojalá muchas más lo hagan después de mí.

A la Dra. Verónica Cuevas, Directora de esta tesis, por su guía y por acompañar este proceso con rigor y generosidad. Al Dr. Pedro Rivera, Co-Director, por sus aportaciones y su disposición a lo largo de la investigación.

A mis compañeros del doctorado: Jessica, Marcela, Marlene, Paty, Mauricio Robles, Mauricio Moncada, Menchely y Alan. Compartir este proceso con ustedes fue, en más de un sentido, una prueba mental que valió la pena.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, y en particular a la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, que me recibió hace 22 años para estudiar la Licenciatura y me abrió de nuevo las puertas en 2013 para la Maestría en Ciencia Política. Volver, esta vez para el Doctorado, tiene un peso que no es fácil de expresar en pocas palabras.

Al Conahcyt —antes Conacyt, hoy Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías— por el apoyo de la beca doctoral que hizo posible, de manera concreta y no metafórica, el inicio y la conclusión de este proyecto.

A la administración pública municipal de Monterrey, y en especial al Mtro. Oscar Tamez, Director de Recursos Humanos durante la gestión 2021-2024, por abrir los espacios necesarios para el trabajo de campo. A las mujeres que respondieron las encuestas y a

quienes me regalaron su tiempo en las entrevistas: sin ellas, esta investigación no tendría sustancia.

A mi hermano Julio Castro, por invitarme a esta aventura sin que yo supiera muy bien a qué me estaba metiendo. Esa puerta que abrió, cambió muchas cosas en mi vida.

A todos aquellos familiares que en todo momento estuvieron pendientes, apoyando y motivando este gran sueño y que por omisión involuntaria no mencioné.

A mis amistades, que estuvieron ahí para escucharme, para distraerme cuando era necesario y para echarme porras en los momentos en que más lo necesitaba. No escribo sus nombres, por temor a olvidar alguno.

Hay personas que, al intentar destruirte, sin saberlo te forjan. A ellas les debo, en parte, la determinación que hizo posible esta investigación. La adversidad fue una escuela brutal, pero eficaz.

Y un agradecimiento involuntario a quienes dudaron, subestimaron o apostaron por mi fracaso. Su desconfianza fue, paradójicamente, uno de los combustibles más constantes de este proceso. Espero que estas páginas sean respuesta suficiente.

También quiero agradecer a mi Lenovo. Lenta, sí, y a veces desesperante, pero nunca me dejó sola. Estuvo, en los días en que avanzaba un párrafo o ninguno, en los ratos en que lo único que podía hacer era dejar el cursor parpadeando y esperar. Y quiero agradecerme a mí misma: por no soltar esto cuando tenía todas las razones para hacerlo, por darme permiso de pausar, a veces por meses, sin llamarlo rendirse. Esta tesis me costó más de lo que imaginé. Pero aquí está.

¡Gracias!

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA	3
1.1. Antecedentes	3
1.2 Problema de Investigación	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo General:	8
1.4.2 Objetivos Específicos:.....	8
1.5 Hipótesis	8
1.6 Marco Conceptual	8
1.7 Modelo de Investigación	9
1.7.1 Selección del modelo de investigación	10
1.7.2 Método mixto.....	10
1.7.3 Procedimiento.....	11
1.8 Diseño de la investigación	12
1.8.1 Selección de la muestra	12
1.8.2 Variables	12
1.8.3 Técnicas.....	14
1.8.3.1 Encuesta	15
1.8.3.2 Entrevista semiestructurada	15
1.9 Matriz de Congruencia	16
CAPÍTULO II. CONTEXTO HISTÓRICO E INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	18
2.1 Evolución y teorías de Administración Pública	18
2.1.1. Administración Pública Tradicional.....	18
2.1.2 Nueva Gestión Pública	19
2.1.3 Enfoques contemporáneos de la Administración Pública	19
2.2 La Administración Pública en México	21
2.2.1 Desarrollo de la Administración Pública en México	21
2.2.2 La Administración Pública estatal en Nuevo León	23
2.3 Enfoque institucional de la Administración Pública	24

2.3.1 Las instituciones públicas y las reglas formales e informales	25
2.3.2 La burocracia como espacio no neutral	25
2.4 Perspectiva de género en la Administración Pública.....	26
2.4.1 Conceptualización de la perspectiva de género	26
2.4.2 Transversalidad de género en las instituciones públicas.....	28
2.4.3 Equidad de género en la Administración Pública	30
2.5 Administración Pública, género y reproducción de desigualdades.....	31
2.5.1 Las organizaciones públicas como estructuras generizadas.....	32
2.5.2 Implicaciones institucionales para el acceso de las mujeres a puestos de decisión	33
CAPÍTULO III. PARTICIPACIÓN FEMENINA Y DESIGUALDAD ESTRUCTURAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	34
3.1 El rol de las mujeres en la administración pública.....	34
3.2 Democracia Paritaria.....	36
3.3 Acciones Afirmativas.....	38
3.4 Paridad en México.....	40
3.4.1 Carteras blandas o de bajo perfil	45
3.4.2 Segregación vertical y horizontal en cargos públicos	47
CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL EN MONTERREY, NL.....	50
4.1. Administración Pública Municipal en Monterrey	50
4.2 Competencias técnicas y administrativas de las dependencias.....	52
4.3 Servicio Profesional de Carrera	54
4.4 Relación entre la estructura y la representación de mujeres en cargos de decisión.	55
CAPÍTULO V. BARRERAS DEL TECHO DE CRISTAL.....	67
5.1 Techo de Cristal	67
5.1.1 Barreras personales.	73
5.1.1.1 Conciliación trabajo-familia	74
5.1.1.2. Roles familiares	75
5.1.1.3 Decisión personal	76
5.1.2 Barreras organizacionales.....	76
5.1.2.1 Cultura organizacional.....	78
5.1.2.2 Estereotipos de género	78

5.1.2.3 Prejuicios por cuestión de género	79
5.1.3 Barreras sociales	79
5.1.3.1 Cultura machista	80
5.1.3.2 Posicionamiento en el cargo de autoridad	80
5.1.3.3 Cambio social	81
5.2 Percepción del Techo de Cristal en México.....	81
CAPÍTULO VI. COMPROBACIÓN CUANTITATIVA.....	84
6.1 Tipo de diseño cuantitativo	84
6.2 Pertinencia y relevancia del método y las técnicas utilizadas	84
6.3 Universo, la población, la unidad de análisis y sus características	84
6.4 Tamaño de muestra, el tipo de muestra y su representatividad	85
6.5 Relevancia y utilidad metodológica	87
6.6 Aplicación del cuestionario preliminar.....	89
6.7 Cuestionario preliminar	89
6.8 Pilotaje.....	89
6.8.1 Procedimiento para la depuración del instrumento preliminar	90
6.8.2 Correlaciones y tabla de correlaciones	91
6.8.3 Discusión sobre los resultados	93
6.9 Instrumento definitivo	95
6.10 Cuestionario definitivo.....	96
6.11 Análisis de los Resultados obtenidos	96
6.11.1 Análisis de fiabilidad	97
6.11.2 Estadísticos descriptivos.....	99
6.11.3 Índice de asociación lineal de las variables	103
6.11.4 Análisis de regresión lineal	103
6.11.5 Análisis de regresión lineal múltiple y diagnóstico del modelo.....	106
6.12 Datos generales importantes de la encuesta	108
CAPÍTULO VII. COMPROBACIÓN CUALITATIVA	110
7.1 Tipo de investigación cualitativa	110
7.2 Pertinencia y relevancia de la entrevista semiestructurada	111
7.3 Participantes del estudio y rol del investigador	112
7.3.1 Perfil del nivel de Jefatura en la Administración Pública Municipal de Monterrey, N.L.	113

7.4 Elaboración para la guía de entrevista semiestructurada	115
7.5 Prueba piloto	119
7.5.1 Descripción de la aplicación	119
7.5.2 Análisis de resultados de la prueba piloto	120
7.5.3 Resultados prueba piloto	122
7.6 Entrevistas semiestructuradas definitivas	125
7.6.1 Descripción de la aplicación	125
7.6.2 Análisis de resultados.....	126
7.6.3 Resultados	133
CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	138
8.1 Discusión de resultados	138
8.2 Discusión de respuesta a la pregunta de investigación	139
8.3 Discusión sobre objetivos de la investigación.....	140
8.4 Discusión sobre las hipótesis	141
8.5 Contribuciones al conocimiento	141
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	144
ANEXOS	149
Anexo 1. Cuestionario Piloto	149
Anexo 2. Cuestionario Definitivo	153
Anexo 3. Guion de entrevista semiestructurada piloto.....	157
Anexo 4. Guion de entrevista semiestructurada definitivo.....	158
REFERENCIAS.....	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	13
Tabla 2	14
Tabla 3	16
Tabla 4	53
Tabla 5	55
Tabla 6	56
Tabla 7	57
Tabla 8	58
Tabla 9	59
Tabla 10	60
Tabla 11	61
Tabla 12	62
Tabla 13	63
Tabla 14	64
Tabla 15	65
Tabla 16	66
Tabla 17	72
Tabla 18	86
Tabla 19	90
Tabla 20	91
Tabla 21	92
Tabla 22	93
Tabla 23	94
Tabla 24	95
Tabla 25	98
Tabla 26	103
Tabla 27	104
Tabla 28	106
Tabla 29	106
Tabla 30	107
Tabla 31	107
Tabla 32	116
Tabla 33	121
Tabla 34	122
Tabla 35	123
Tabla 36	128
Tabla 37	135
Tabla 38	142

ÍNDICE DE GRÁFICAS E ILUSTRACIONES

Gráfica 1	99
Gráfica 2	100
Gráfica 3	101
Ilustración 4.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 5	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6.....	132
Gráfica 7	136

ABREVIATURAS

Art.	Artículo
BMV	Bolsa Mexicana de Valores
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CESOP	Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública
CNDH	Comisión Nacional de Derechos Humanos
COSUDE	Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo
DOF	Diario Oficial de la Federación
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
N.L.	Nuevo León
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEOM	Planes Estratégicos de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres
PIOM	Planes de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres
PND	Plan Nacional de Desarrollo
SFP	Secretaría de la Función Pública
SPC	Servicio Profesional de Carrera
UJAT	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

INTRODUCCIÓN

México ha avanzado en términos normativos: el reconocimiento de los derechos político-electorales de las mujeres y la implementación del principio de paridad en todos los niveles de gobierno (INMUJERES, 2020) han ampliado su presencia en la vida pública. Esos avances, sin embargo, no se han traducido en igualdad sustantiva en el acceso al poder y a la toma de decisiones.

El marco jurídico existe. Lo que persiste a pesar de él son dinámicas estructurales que limitan el desarrollo profesional de las mujeres: distribución desigual de responsabilidades domésticas, estereotipos de género y barreras organizacionales que frenan el ascenso a puestos directivos (Gaete Quezada & Oro Maturana, 2021). El techo de cristal nombra ese desfase: las mujeres se incorporan al mercado laboral y a la administración pública, pero encuentran obstáculos invisibles que bloquean su llegada a los niveles más altos.

Esos obstáculos no están escritos en ningún reglamento. Operan a través de prácticas, normas y dinámicas informales que configuran barreras personales, organizacionales y sociales (Barberà, López & M.T.S., 2003; Jackson & O'Callaghan, 2009; Gaete Quezada, 2018). En la administración pública esto tiene una dimensión adicional: se trata de un espacio que, en teoría, se rige por mérito, igualdad y transparencia, pero que en la práctica puede reproducir desigualdades arraigadas en la cultura institucional (Waldo, 1984; Peters, 2012).

Las organizaciones públicas no son espacios neutrales. Son estructuras atravesadas por relaciones de poder que condicionan su funcionamiento (March & Olsen, 1984; Acker, 1990). Las reglas formales coexisten con prácticas informales que favorecen trayectorias masculinizadas del poder. El techo de cristal no es un fenómeno individual: es una manifestación estructural de desigualdad que las instituciones reproducen desde adentro.

Esta investigación examina las barreras que enfrentan las mujeres al intentar acceder a puestos de poder en la Administración Pública Municipal de Monterrey, Nuevo León, entre 2021 y 2024. La pregunta no es solo si esas barreras existen, sino cómo operan y qué

efectos tienen sobre las trayectorias profesionales de quienes forman parte de esa estructura.

El enfoque metodológico es mixto. Una encuesta aplicada a mujeres en distintos niveles de la administración municipal mide su percepción sobre el techo de cristal. Las entrevistas semiestructuradas profundizan en las experiencias y los significados que las propias actoras atribuyen al fenómeno (Tashakkori & Teddlie, 2003; Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2010). Ambos instrumentos se complementan: los datos cuantitativos dan escala; los cualitativos, textura.

La investigación se organiza en ocho capítulos: metodología y diseño de investigación; contexto histórico e institucional con enfoque de género; participación femenina y desigualdades estructurales; estructura de la Administración Pública Municipal de Monterrey; techo de cristal y tipología de barreras; análisis cuantitativo; análisis cualitativo; e integración de resultados, conclusiones y propuestas.

El estudio aporta evidencia empírica sobre un ámbito poco explorado en México. La administración pública municipal no ha sido el foco habitual de esta discusión, y los datos que aquí se producen pueden orientar el diseño de políticas que vayan más allá de la paridad formal.

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

1.1. Antecedentes

El primer uso del término Techo de Cristal está documentado en 1984, por la editora de una revista, Gay Bryant. Este, se popularizó en 1986 cuando el techo de cristal fue el tema central de un artículo en el Wall Street Journal (M. Barreto, Ryan., & Schmitt, 2009). En él detallaron las barreras imperceptibles a las que se enfrentan las mujeres directivas, obstaculizadas por la “tradición y los prejuicios corporativos”, en lugar de una discriminación abierta.

Inicialmente, el término "techo de cristal" se empleó para examinar la trayectoria laboral de mujeres que, a pesar de contar con una destacada experiencia profesional y un alto nivel de competencia en sus entornos laborales, se enfrentaban a obstáculos al intentar progresar en sus carreras (Bustos, 2002). Es algo que muchas mujeres viven todos los días, sin embargo, es algo que se ha normalizado, se ha vuelto invisible y en muchas organizaciones no se hace nada para mejorar esto.

En investigaciones realizadas a nivel internacional, se encontró a Cuadrado & Morales (2007), quienes, en su trabajo desarrollado en España, buscaron investigar una serie de variables psicosociales, organizacionales y estructurales con el fin de explicar la limitada presencia de mujeres en puestos de liderazgo, para esto se aplicó un cuestionario a 35 equipos de trabajo de organizaciones dedicadas a diferentes actividades. Desarrollado con metodología del análisis discriminante.

Los resultados del estudio en conjunto arrojan que el grupo de mujeres subordinadas es el que establece mayores diferencias con el resto: se diferencian tanto de los hombres subordinados como de las mujeres que ejercen un rol de liderazgo. Son mujeres que se adhieren a valores y rasgos estereotípicamente femeninos en comparación con sus colegas varones y se alejan de las mujeres que están en puestos altos en que estas últimas son más masculinas.

En otra investigación realizada en España, Carrancio (2017), desarrolló un estudio en el sector público español, planteó tres objetivos; el primero llevar a cabo una revisión

bibliográfica que muestre la evolución de la literatura especializada publicada en castellano sobre el techo de cristal, el segundo, estudiar la magnitud y evolución del techo de cristal en un sector, el de la Administración Pública española y tercero, observar el modo en que se considera el fenómeno del techo de cristal en las políticas públicas españolas.

Para el primer objetivo, utilizó la base de datos Dialnet, que ofreció 64 documentos nacionales e internacionales de 1994 hasta 2014. Para el segundo objetivo, realizó un análisis de carácter empírico en forma de registros y de encuestas, los datos son de los boletines del personal al servicio de algunos ministerios de las administraciones públicas. Para el tercer objetivo, examinó los cuatro Planes de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres (PIOM) y los dos Planes Estratégicos de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (PEIO) implementados en España.

Se observa como resultado de la revisión bibliográfica, una mayor producción de estudios sobre el tema, entre los años 2007 y 2013, así como una evolución en el contenido de los artículos. El análisis de datos demostró que, aunque existe paridad, no es imparcial, revistiendo una barrera que impide a las mujeres ascender a esos puestos. Como conclusión del tercer objetivo, se señala la importancia de conseguir la igualdad de género en todos los ámbitos de la vida, especialmente el papel que puede jugar el empleo público.

En investigaciones realizadas a nivel nacional, se encontró a Camarena & Saavedra (2018), quien en su trabajo realizado en México, analizaron la situación actual de las mujeres en los puestos de alta dirección en el contexto mexicano, con el fin de conocer qué tanto el techo de cristal afecta su desarrollo profesional, para esto hicieron una investigación documental con información de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), así como de publicaciones recientes del sector empresarial en México.

Las investigadoras encontraron que el techo de cristal, aún en 2018, era un desafío muy grande para las mujeres en México, ya que se vive en una cultura patriarcal androcéntrica, que genera una discriminación de género. Esto incide en que a muchas mujeres se les obstaculice el acceso a cargos superiores en empresas, observando un promedio de 4.56% las mujeres que conforman el consejo de administración en las empresas que cotizan en la BMV.

El techo de cristal se presenta en cualquier ámbito laboral en el que se desarrollen las mujeres y en una investigación realizada a nivel nacional, en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) en México, Gaete (2019), buscaron comprender el fenómeno desde las percepciones y experiencias de las profesoras-investigadoras universitarias, respecto del acceso de las mujeres a los cargos directivos de la universidad. Hicieron un análisis a través de entrevistas semiestructuradas a 20 mujeres con experiencia en puestos directivos universitarios.

Como resultado las entrevistadas reconocen tener barreras que configuran el techo de cristal en la universidad de estudio e identifican diferentes barreras u obstáculos que afectan el acceso de las mujeres a los cargos directivos, tales como conciliación trabajo-familia, existencia de grupos de poder al interior de la universidad o los conflictos que las propias mujeres generan cuando otra mujer asume un cargo directivo.

En el municipio de Cortazar, Guanajuato, Valadez & Tinajero (2020), desarrollaron una investigación, cuyo objetivo fue conocer los principales obstáculos que impiden a las mujeres ocupar puesto de alta dirección en los distintos organismos públicos de un Municipio del Estado de Guanajuato, para esto se aplicó una entrevista semiestructurada a 25 mujeres que desempeñan puestos directivos en diferentes instancias de la Administración Pública del municipio.

El resultado de la investigación muestra que el 100% de las entrevistadas han experimentado los techos de cristal afectando su desarrollo profesional y laboral. Todas las mujeres que formaron la muestra manifiestan experimentar barreras o limitaciones en sus trabajos, sin importar su grado de estudios y consideran que los techos de cristal son una cuestión cultural preponderantemente.

De acuerdo con la literatura revisada, las barreras que enfrentan las mujeres se encuentran en cualquier tipo de organización laboral, desde la academia, con docentes e investigadoras, enfermeras, personal médico, abogadas, alumnas universitarias, creativas y por supuesto también sucede en la administración pública, que es el ámbito que nos interesa en esta investigación.

1.2 Problema de Investigación

Históricamente las mujeres se han enfrentado a retos para acceder al ámbito laboral, más aún a puestos de poder y aunque, en México, hoy en día se cuenta con la paridad de género, que garantiza la participación y representación en la misma proporción de mujeres y hombres en los puestos de poder y de toma de decisiones en todas las esferas de la vida (política, económica y social), la realidad muestra otra cosa.

Las cargas que las mujeres adquieren por cuestión de estereotipos de género no se han transformado en la misma medida que la vida democrática del país y esto las coloca en situación de desventaja frente a los hombres en todos los aspectos de la vida social, ya que tienen que enfrentar barreras que ellos no.

Existen barreras que siguen siendo limitantes en las mujeres al querer acceder a puestos de poder en la vida pública, situación por la que no pueden llegar a puestos de alta dirección dentro de cualquier organización, en el caso de esta investigación, dentro de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL.

Por tal motivo, nuestra pregunta de investigación es ¿Cuáles son las barreras del Techo de Cristal que enfrentan las mujeres al querer acceder a puestos de poder en la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL?

1.3 Justificación

En septiembre de 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas, adoptó una serie de 17 objetivos para erradicar la pobreza, proteger al planeta y asegurar la prosperidad para todos conocido como Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ONU, 2015), siendo de nuestro interés el objetivo 5 y meta 5.5 que establece:

“Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública”.

Más mujeres en el liderazgo político tiende a crear un poderoso efecto de modelo a seguir, así como decisiones que representan a sectores más amplios de la población. Los datos del Índice Global de Brecha de Género (World Economic Forum , 2022) muestran la progresión de las mujeres en el liderazgo en cargos públicos, sin embargo, la paridad de género en la política está aún lejos de ser alcanzada.

El propósito de la investigación es estimar la incidencia de las barreras que enfrentan las mujeres al querer acceder a puestos de poder en la Administración Pública Municipal en Monterrey, NL. Así mismo, examinar la forma de participación en ésta, investigar si las mujeres que son parte de, manifiestan tener barreras para acceder a puestos de poder y analizar qué está haciendo el municipio de Monterrey, NL para promover la participación de mujeres en puestos de poder en la Administración Pública local.

Los beneficios sociales del trabajo están encaminados a conocer las barreras que enfrentan las mujeres trabajando en la Administración Pública para acceder a puestos de poder, de forma particular en el municipio de Monterrey, NL. y así coadyuvar a que más mujeres, sean servidoras públicas y funcionarias y con ello más beneficios tendrán las mujeres en materia de políticas públicas a su favor.

La importancia de la incorporación de mujeres a los espacios de poder y de elaboración de políticas públicas es por una reivindicación histórica, pero también por una cuestión de enfoque y temas en el contenido de las políticas. Para ello, se puede recurrir a la teoría de la masa crítica (Diz & Lois, 2012; Dahlerup, 1993). Esto es lo que se espera de las mujeres al llegar a puestos de Liderazgo dentro de la Administración Pública.

Entre los beneficios metodológicos del estudio se encuentran el que permitirá ampliar el tema a la discusión dentro de la Administración Pública, particularmente en la parte municipal. Además de que los resultados podrán ser de apoyo en otras investigaciones del mismo tópico, e incluso, ser referente para otros trabajos, ya que, en México, se encuentran muy pocos estudios al respecto.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

Explorar las barreras del Techo de Cristal que enfrentan las mujeres al querer acceder a puestos de poder en la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL 2021-2024.

1.4.2 Objetivos Específicos:

1. Determinar la participación de las mujeres en la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL. en puestos de liderazgo.
2. Identificar si las mujeres que trabajan en la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL., enfrentan barreras dentro de la organización para acceder a puestos de poder.
3. Descubrir si las mujeres que son parte de la Administración Pública Municipal en Monterrey, NL., tienen barreras personales al acceder a puestos de poder en su lugar de trabajo.
4. Determinar si las mujeres manifiestan enfrentar barreras sociales para lograr puestos de liderazgo dentro de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL.

1.5 Hipótesis

Las barreras mujeres hacen frente a barreras del Techo de Cristal por cuestión de estereotipos de género al querer acceder a puestos de poder/responsabilidad dentro de la administración pública municipal en Monterrey, NL.

1.6 Marco Conceptual

Género como categoría social tiene fundamento en lo sociocultural, que hace referencia a atributos y cualidades que han entregado y que ubican a las mujeres como "femeninas", sumisas, delicadas, frágiles e inferiores, bonitas y tontas y a los varones considerados inteligentes, fuertes, superiores; atributos enajenantes que distancian y crean poderes de unos sobre otras (Guifarro, 1999).

Analizar cualquier contexto por sexo, permite dimensionar la magnitud de las desigualdades que existen en los diferentes ámbitos de la vida social como la política, economía, educación y derechos. La construcción de indicadores sobre la situación de las mujeres ha sido la base para el desarrollo de políticas públicas que actualmente tratan de atender las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres (INMUJERES, 2004).

Administración Pública, es “el conjunto de organizaciones públicas y privadas, y de individuos con poder y responsabilidad, que se encargan de llevar a cabo los programas y políticas gubernamentales” (Waldo, 1984). Se refiere a las instituciones, procesos y actividades que se llevan a cabo en nombre del Estado para satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad.

Es la base de todo Estado y ha estado marcada por el desarrollo político, social y económico de las sociedades en las que se ha desarrollado. En México existen tres niveles de Administración Pública, la Federal que involucra a todo el país, la Estatal que tiene que ver con la organización de cada Estado y la Municipal, la cual es la forma más cercana que hay de esta con la ciudadanía.

La teoría que describe cómo la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes, es el Techo de Cristal (Gaete R. , 2015).

De acuerdo con investigaciones de (Camarena Adame & Saavedra Garcia, 2018; Barberà, López, & M.T.S., 2003; Gaete Quezada R. , 2018 y Jackson & O’Callaghan, 2009) las barreras que enfrentan las mujeres para llegar a puestos de liderazgo dentro de cualquier organización, se dividen en barreras personales, organizacionales y sociales.

1.7 Modelo de Investigación

En esta sección se expone la metodología que se utilizará para llevar a cabo la investigación, la cual será detallada en los capítulos correspondientes. Como primer paso, es fundamental definir los métodos que se aplicarán en el desarrollo de la tesis y el alcance de la misma.

1.7.1 Selección del modelo de investigación

El modelo de investigación será exploratoria, que de acuerdo con (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1988), permite conocer y ampliar el conocimiento sobre un fenómeno para precisar mejor el problema a investigar. En la revisión de la literatura existente hasta el momento, se observa una falta de información relacionada sobre el fenómeno social Techo de Cristal en la administración pública municipal en México.

El objetivo es identificar las propiedades, características y perfiles de puestos, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos que serán analizados (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

1.7.2 Método mixto

El enfoque que se adoptará en esta investigación será mixto, siendo una metodología que integra métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, permitiendo una comprensión más profunda y completa de los fenómenos investigados. Según (Tashakkori & Teddlie, 2003), este enfoque no es simplemente una mezcla de métodos, sino que busca aprovechar las fortalezas de ambos para enriquecer la investigación.

En relación a la parte cuantitativa, se diseñará una encuesta que se aplicará a las mujeres que forman parte de los cuatro niveles de toma de decisiones dentro de la Administración Pública Municipal de Monterrey, para conocer su percepción sobre el fenómeno social Techo de Cristal, así como el impacto de las variables independientes sobre la variable dependiente de esta investigación.

En relación a la parte cualitativa, la técnica que se pretende utilizar es la entrevista semiestructurada, para obtener información precisa y poder conocer las barreras que han enfrentado y enfrentan día a día las mujeres en puestos de toma de decisiones de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL.

Las entrevistas estructuradas también contribuirán a explorar, desde una perspectiva cualitativa, las experiencias y percepciones de las mujeres en la Administración Pública Municipal de Monterrey. Combina la flexibilidad de las preguntas abiertas con un marco

estructurado que garantiza que se aborden los aspectos clave del problema de investigación. El procedimiento será explicado con mayor detalle en el siguiente apartado.

1.7.3 Procedimiento

Respecto al procedimiento que nos hemos decidido adoptar, en primer paso, con la parte cuantitativa se hará una recopilación de datos dentro de la administración pública municipal del municipio de Monterrey, NL, con el objetivo de analizar la distribución de puestos en los primeros cuatro niveles, según el género de los ocupantes.

El objetivo primordial en esta primera fase es llevar a cabo un análisis inicial que permita identificar patrones recurrentes y posibles desigualdades de género dentro de la estructura ocupacional de la administración pública municipal. Este análisis servirá como base para comprender mejor las dinámicas de género en el ámbito laboral municipal y para contextualizar los hallazgos de las fases posteriores de la investigación.

Además, como parte de la investigación cuantitativa una vez obtenida la plantilla de las mujeres que ocupan los primeros cuatro niveles que son Jefaturas, Coordinaciones, Direcciones y Secretarías se diseñará un cuestionario para conocer la percepción que tienen sobre el fenómeno Techo de Cristal las mujeres que están en los primeros tres niveles (Secretarías, Direcciones, Coordinaciones) de toma de decisiones.

Con la parte cualitativa, se buscará indagar percepciones y valoraciones de las mujeres que trabajan en la Administración Pública Municipal y ocupan el nivel más bajo de toma de decisiones que es Jefaturas, mediante entrevistas semiestructuradas que de acuerdo con (Gianturco, 2005) es basada en un guion, el trabajo investigativo puede ser organizado a partir de ejes temáticos de reflexión y/o a partir de preguntas orientadoras.

De manera breve, estos serán los pasos establecidos para recopilar la información necesaria en la investigación de campo. Los procedimientos cualitativos y cuantitativos se explicarán con mayor detalle y precisión en los capítulos V y VI, respectivamente de esta investigación.

1.8 Diseño de la investigación

Constituye el plan estratégico que guía la recopilación, análisis e interpretación de datos en el estudio. Representa la estructura lógica que conecta los objetivos de investigación con los procedimientos necesarios para responder las preguntas planteadas o probar hipótesis. Su propósito es garantizar que el estudio se lleve a cabo de manera coherente, eficiente y válida.

1.8.1 Selección de la muestra

Para esta investigación se utilizará el muestreo por conveniencia, este se utiliza cuando se elige una población y no se sabe cuántos sujetos pueden tener el fenómeno de interés, aquí se recurre a los sujetos que se encuentren (Bernard, 2006), también se emplea en fenómenos comunes pero que suelen pasar desapercibidos.

En este caso, la investigación de campo se realizará con personal femenino que ocupa el nivel de Jefatura dentro de la Administración Pública en el municipio de Monterrey, Nuevo León. Se contará con la colaboración de servidoras públicas, por razones que se explican más adelante.

1.8.2 Variables

Mediante el uso del método inductivo y con base en el marco teórico desarrollado en esta tesis, se establecen diversas variables de estudio de carácter general relacionadas con el fenómeno social del Techo de Cristal. Estas variables representan las barreras que, según la teoría, dificultan el acceso de las mujeres a puestos de toma de decisiones y dan forma al Techo de Cristal. A continuación, se describen dichas variables:

Tabla 1

Variables independientes

VARIABLES INDEPENDIENTES	BARRERAS
	a) Personales. Presentan los conflictos que provienen de la vida personal y/o familiar de las mujeres, afectando sus posibilidades de acceder a un cargo directivo, siendo uno de los principales obstáculos el conciliar la vida familiar con el ámbito laboral, que está dada por los roles familiares e intereses personales (Gaete Quezada & Oro Maturana, 2021)
	b) Organizacionales. Son condiciones o elementos que están presentes en la organización y que favorecen la configuración del techo de cristal (Gaete Quezada R. , 2018).
	c) Sociales. Se concentran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal en las organizaciones laborales, creadora de relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres, a partir del establecimiento de roles de género diferenciados en base a cuestiones biológicas y no en virtud de los méritos y capacidades laborales de cada persona (Gaete, Alvarez, & Ramírez, 2019).

Fuente: Elaboración propia con datos de (Gaete Quezada & Oro Maturana, 2021), (Gaete Quezada R. , 2018) y (Gaete, Alvarez, & Ramírez, 2019).

Tabla 2

Variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	El Techo de Cristal describe cómo la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes (Gaete R. , 2015).
-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con datos de (Gaete R. , 2015).

En la parte cuantitativa, las variables que se van a operacionalizar son las independientes, a través de una encuesta en donde a través de una serie de afirmaciones se medirá la percepción de las encuestadas respecto al Techo de Cristal, siendo estas, las mujeres que son parte de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL en sus tres primeros niveles de toma de decisiones.

La medición será con una escala tipo Likert, en la que la intensidad de la percepción se medirá en la cual (5) totalmente de acuerdo y (1) totalmente en desacuerdo. La intención es solamente conocer la percepción que se tiene sobre las barreras que configuran el Techo de Cristal y que de allí puedan surgir líneas de investigación dentro de la Administración Pública Municipal.

1.8.3 Técnicas

Las técnicas para recolectar información son fundamentales para garantizar que los datos recopilados sean relevantes, precisos y confiables. Debido a la naturaleza de ser una investigación mixta, tanto cuantitativa como cualitativa, se recopilarán datos mediante una encuesta y entrevistas semiestructuradas.

En esta investigación, se pretende combinar tanto enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del fenómeno Techo de Cristal, usando encuestas para medir percepciones y entrevistas semiestructuradas para explorar las razones detrás de esas percepciones.

1.8.3.1 Encuesta

Como instrumento de recolección de los datos de la parte cualitativa, se utilizará entrevista semiestructurada, que nos permite explorar en mayor medida las cuestiones planteadas por el tema central de estudio. A través de esta técnica, podemos partir de unos ejes temáticos iniciales y avanzar de manera flexible, dinámica y relajada mediante preguntas más concretas.

1.8.3.2 Entrevista semiestructurada

Se aplicará un cuestionario como instrumento de recolección de los datos de la parte cuantitativa, tomado de la escala de (Smith, Crittenden, & Caputi, 2012) adaptada al español, donde se pretende conocer la percepción que tienen sobre el fenómeno Techo de Cristal las mujeres que forman parte de los primeros 3 niveles en la administración pública municipal de Monterrey, NL.

Esta metodología nos brinda la oportunidad de comprender a fondo una experiencia personal de las mujeres entrevistadas y poder comparar los resultados con investigaciones del fenómeno Techo de Cristal, previamente hechas y enfocadas en otros ámbitos laborales.

1.9 Matriz de Congruencia

Título: Techo de cristal en la administración pública municipal: Caso Monterrey, NL.
2021-2024.

Tabla 3

Matriz de congruencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Existen barreras que siguen siendo limitantes en las mujeres al querer acceder a puestos de poder en la vida pública, situación por la que no pueden llegar a puestos de alta dirección dentro de cualquier organización, en el caso de esta investigación, dentro de la Administración Pública Municipal de	¿Cuáles son las barreras del Techo de Cristal que enfrentan las mujeres al querer acceder a puestos de poder en la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL?	Explorar las barreras del Techo de Cristal que enfrentan las mujeres al querer acceder a puestos de poder en la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL 2021-2024.	Determinar la participación de las mujeres en la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL. en puestos de liderazgo. Identificar si las mujeres que trabajan en la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL., enfrentan barreras dentro de la organizac	Administración Pública: Waldo (1984), Kaufman (2001), Uvalle Berrones (2009). Paridad en México: Declaración de Atenas (1992), Díaz & Becerril (2019), Castillo Merino & Santoyo Tapia (2023). Género: Lamas (1986), Scott (1986), Guifarro (1999). Techo de Cristal:	Las barreras mujeres hacen frente a barreras del Techo de Cristal por cuestión de estereotipos de género al querer acceder a puestos de poder/responsabilidad dentro de la administración pública municipal en Monterrey, NL.	Dependiente: Techo de Cristal Independientes: Barreras personales, barreras organizacionales y barreras sociales.	El abordaje metodológico que se adoptará será mixto: Cualitativo: entrevistas semiestructuradas. Cuantitativo: Encuestas	Cualitativo: Guion de entrevista. Cuantitativo: Cuestionario

Monterrey, NL.			ión para acceder a puestos de poder. Descubrir si las mujeres que son parte de la Administración Pública Municipal en Monterrey, NL., tienen barreras personales al acceder a puestos de poder en su lugar de trabajo. Determinar si las mujeres manifiestan enfrentar barreras sociales para lograr puestos de liderazgo dentro de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL.	Camarena Adame & Saavedra García (2018), Gómez-Gamero (2020).					
----------------	--	--	--	---	--	--	--	--	--

CAPÍTULO II. CONTEXTO HISTÓRICO E INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.1 Evolución y teorías de Administración Pública

2.1.1. Administración Pública Tradicional

Administración Pública, es el conjunto de organizaciones públicas y privadas, y de individuos con poder y responsabilidad, que se encargan de llevar a cabo los programas y políticas gubernamentales (Waldo, 1984). Se refiere a las instituciones, procesos y actividades que se llevan a cabo en nombre del Estado para satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad.

Ha estado presente desde tiempos antiguos, aunque en sus orígenes fue bastante diferente a como la conocemos hoy en día. Se remonta a la época de las civilizaciones antiguas, como la egipcia, la griega y la romana, donde los gobernantes se encargaban de la gestión de los recursos y el bienestar de la población. Durante la Edad Media, la Administración Pública estuvo estrechamente ligada a la Iglesia y a la nobleza, y la gestión de los asuntos públicos se basaba en la feudalidad y el vasallaje.

En el siglo XVIII, empezó a adquirir su forma moderna, como resultado de los cambios políticos y sociales que se estaban produciendo en Europa. El sistema administrativo de la época estaba caracterizado por la centralización del poder y la burocratización de la gestión pública. El surgimiento del Estado-nación y la Revolución Industrial fueron factores que influyeron en el desarrollo de la Administración Pública moderna.

En el siglo XIX, experimentó un importante desarrollo, sobre todo en Europa y Estados Unidos, donde se buscaba mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión pública. Se crearon nuevos órganos administrativos, se establecieron procedimientos y normas para la gestión pública y se empezaron a aplicar criterios de meritocracia y profesionalización en la selección del personal, lo cual dio como resultado personal más capacitado y competente.

El desarrollo de la administración burocrática es simultáneo al desarrollo de la sociedad civil porque la economía de mercado y las exigencias de la vida social demandan una presencia funcional de las habilidades y destrezas administrativas (Uvalle Berrones, 2009). La burocracia se considera una forma de organización racional-legal, ya que se basa en la aplicación sistemática de reglas y procedimientos estandarizados y está diseñada para lograr objetivos específicos de manera eficiente y eficaz.

La administración burocrática tuvo un gran impacto en el desarrollo de los Estados modernos y en la gestión de los asuntos públicos. A pesar de las críticas que ha recibido en cuanto a su rigidez y falta de flexibilidad, la burocracia sigue siendo una forma de organización ampliamente utilizada en el ámbito público hasta nuestros días, por ser lo que más funciona dentro del ámbito público.

2.1.2 Nueva Gestión Pública

En el siglo XX, la Administración Pública continuó evolucionando, y se produjeron importantes cambios en la forma de gestión pública. A finales de los años 70, se desarrolló el New Public Management o la Nueva Gestión Pública, que se encargó de promover la aplicación de técnicas empresariales a la gestión pública, con el fin de mejorar su eficiencia y eficacia.

La Nueva Gestión Pública modifica al conocido Estado de Bienestar, ya que se enfoca en el “trabajo eficiente, las prácticas de calidad y los procesos de innovación que permiten disminuir costos, aumentar la productividad y satisfacer a los usuarios de los bienes y servicios” (Uvalle Berrones, 2009), enaltecendo así las prácticas mercantilistas y gerenciales, que dan gran valor a la productividad, calidad, etc.

2.1.3 Enfoques contemporáneos de la Administración Pública

En la actualidad, la Administración Pública se enfrenta a nuevos retos, como la globalización, la tecnología y el cambio climático, que exigen nuevas formas de gestión pública más innovadoras y eficaces. Además, se está produciendo un aumento de la

participación ciudadana en la gestión pública, lo que implica una mayor transparencia y rendición de cuentas por parte de los gobiernos.

De acuerdo con (Kaufman, 2001), la evolución de la Administración Pública se puede dividir en tres períodos principales:

El período premoderno, que se extiende hasta el siglo XVIII, corresponde a una etapa en la que la administración constituía una prerrogativa exclusiva del soberano, ejercida sin sujeción a reglas ni procedimientos estandarizados. La discrecionalidad del gobernante determinaba el curso de las decisiones administrativas, de modo que la gestión pública carecía de continuidad institucional más allá de la voluntad de quien detentaba el poder.

El período moderno, comprendido entre el siglo XVIII y mediados del siglo XX, introdujo transformaciones estructurales que sentaron las bases de la administración pública contemporánea. La consolidación de la burocracia como modelo organizativo, la división sistemática del trabajo y la profesionalización de los funcionarios públicos configuraron un aparato estatal progresivamente desvinculado de la arbitrariedad individual.

El período contemporáneo, iniciado a partir de mediados del siglo XX, reorientó el análisis hacia los resultados de la gestión pública y su relación con la ciudadanía. La eficiencia y la eficacia dejaron de ser objetivos exclusivamente técnicos para incorporar dimensiones políticas y sociales, entre las que destacan la rendición de cuentas, la transparencia y la participación ciudadana como mecanismos de legitimación del Estado.

La Administración Pública es la base de todo Estado y ha estado marcada por el desarrollo político, social y económico de las sociedades en las que se ha desarrollado. La gestión pública es fundamental para el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos, y es necesario seguir trabajando en su mejora y modernización para hacer frente a los retos del futuro.

Es un campo interdisciplinario que abarca temas como la gestión pública, la política pública, el derecho administrativo, la economía pública y la ciencia política. Se encarga de la planificación, implementación y evaluación de políticas públicas, la gestión de los

recursos públicos, la regulación y supervisión de actividades económicas y sociales, la protección de los derechos y garantías de los ciudadanos, entre otros aspectos.

2.2 La Administración Pública en México

2.2.1 Desarrollo de la Administración Pública en México

La Administración Pública en México se refiere al conjunto de instituciones y organismos encargados de la gestión y provisión de bienes y servicios públicos en el país (Secretaría de la Función Pública, 2021). Se ha desarrollado a lo largo de la historia del país y ha sido influenciada por diversos factores políticos, sociales y económicos.

En México la Administración Pública, está regulada por leyes y normas:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que es la norma fundamental que establece los principios y bases del sistema político y jurídico del país. Establece en su artículo 90 (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2007) que “La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación”.

De dicho mandato constitucional, se desprende la (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal), publicada en 1976, siendo la ley que regula la organización y funcionamiento de la Administración Pública Federal. En ella se establecen las atribuciones y responsabilidades de las secretarías y dependencias del gobierno federal, así como las normas para la creación y funcionamiento de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

En 2016 se promulgó la nueva (Ley General de Responsabilidades Administrativas , 2016) que es la que se encarga de regular la conducta de los servidores públicos y establece las sanciones en caso de incumplimiento de sus obligaciones. En ella se establecen las normas

para prevenir y combatir la corrupción en la Administración Pública que deben seguir los funcionarios y servidores públicos que forman parte de ella.

En el mismo año se publicó la (Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2016) esta regula el derecho de acceso a la información pública y la transparencia en la gestión pública. En ella se establecen las obligaciones de los servidores públicos en materia de transparencia y se establecen los mecanismos para garantizar el acceso a la información. Ha generado una serie de ventajas en la gestión pública y en la sociedad en general como fomentar la transparencia, fortalecer la rendición de cuentas, mejorar la toma de decisiones, combatir la corrupción y promover la participación ciudadana.

Las anteriormente mencionadas son solo algunas de las leyes y normas que regulan la Administración Pública en México. Además, existen diversas leyes y normas en cada estado y municipio que regulan la gestión pública en las entidades federativas y municipios del país. Este marco jurídico, establece el correcto funcionamiento de las instituciones gubernamentales.

Los actores que conforman la Administración Pública en México y tienen como objetivo garantizar el bienestar y el desarrollo de la sociedad a través de la prestación de servicios públicos y la toma de decisiones en beneficio del país y sus ciudadanos son el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial y Órganos autónomos encargados de llevar a cabo funciones específicas de la gestión pública como el Instituto Nacional Electoral. (Presidencia de la República, 2023)

De acuerdo con la (Secretaría de la Función Pública, 2021) en México, la Administración Pública se divide en diferentes tipos para garantizar la cercanía a todos los ciudadanos y su correcta aplicación, cada uno con características y funciones específicas:

1. La Administración Pública Federal es la encargada de la gestión y provisión de bienes y servicios públicos a nivel nacional. Está conformada por diversas secretarías y dependencias del gobierno federal, como la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Salud, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, entre otras.

2. La Administración Pública Estatal es la encargada de la gestión y provisión de bienes y servicios públicos a nivel estatal. Está conformada por diversas dependencias y entidades del gobierno estatal. El marco jurídico que la regula se establece a través de diversas leyes y reglamentos federales y estatales, que establecen las funciones y atribuciones de cada entidad gubernamental y de sus funcionarios.

3. Administración Pública Municipal: está conformada por diversas dependencias y entidades del gobierno municipal, como las direcciones de servicios públicos, seguridad pública, desarrollo social, entre otras. Es la encargada de la gestión y provisión de bienes y servicios públicos a nivel municipal. Es el nivel más cercano de la Administración Pública a los ciudadanos.

4. Administración Pública Paraestatal: se refiere a las instituciones y organismos públicos que tienen personalidad jurídica propia, pero que están bajo el control y supervisión del Estado. Estos organismos pueden ser descentralizados o desconcentrados, y se encargan de actividades como la producción de energía eléctrica, la exploración y explotación de recursos naturales, entre otras.

2.2.2 La Administración Pública estatal en Nuevo León

La Administración Pública Estatal en Nuevo León se conforma por un conjunto de dependencias y entidades encargadas de llevar a cabo las políticas públicas del gobierno estatal y velar por el bienestar de la ciudadanía. De acuerdo con los datos de (Gobierno de Nuevo León, 2023) existen 17 dependencias centrales, unidades administrativas, tribunales administrativos, organismos descentralizados de participación ciudadana, así como organismos descentralizados y fideicomisos.

El marco legal de la Administración Pública Estatal de Nuevo León se encuentra en la (Constitución Política del Estado de Nuevo León, 2017), publicada en el Periódico Oficial del Estado el 14 de julio de 2017. En su Capítulo III, relativo al Poder Ejecutivo, se establecen las atribuciones y responsabilidades del Gobernador del Estado, quien es el encargado de conducir la Administración Pública Estatal y nombrar y remover libremente a los secretarios y demás servidores públicos de la misma.

Además, se encuentra regulada por la (Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Nuevo León, 2013), que establece los principios, objetivos, estructura y competencias de los órganos que conforman la Administración Pública Estatal, así como las facultades y responsabilidades de los servidores públicos que la conforman. Asimismo, establece los procedimientos y requisitos para la creación, fusión, transformación y supresión de las dependencias y entidades públicas, así como para la designación y remoción de sus titulares.

Así como en el (Reglamento Interior de la Administración Pública Centralizada del Estado de Nuevo León, 2019) que es un documento jurídico que establece las bases para la organización y funcionamiento de los distintos organismos y dependencias que conforman la Administración Pública Centralizada de Nuevo León, así como las atribuciones y responsabilidades de cada uno de ellos. También establece las reglas para la coordinación y cooperación entre los distintos órganos y entidades de la Administración Pública Estatal.

2.3 Enfoque institucional de la Administración Pública

El análisis de la Administración Pública desde un enfoque institucional permite comprender que las organizaciones públicas no operan únicamente a partir de normas formales, estructuras jerárquicas y procedimientos técnicos, sino también mediante un conjunto de reglas informales, prácticas recurrentes, valores y significados compartidos que influyen en la toma de decisiones y en el comportamiento de quienes integran dichas organizaciones (March & Olsen, 1984; Peters, 2012). En este sentido, la Administración Pública debe entenderse como un espacio socialmente construido, donde las instituciones reproducen patrones históricos, relaciones de poder y dinámicas que trascienden lo estrictamente normativo.

Desde el institucionalismo, las instituciones se conciben como arreglos relativamente estables que estructuran la acción social y política, estableciendo límites, incentivos y expectativas sobre el comportamiento de los actores (March & Olsen, 1984; Peters, 2012). En el ámbito de la Administración Pública, estas instituciones se materializan tanto en marcos legales y administrativos como en prácticas cotidianas que orientan el funcionamiento de la burocracia. Dichas prácticas no siempre están explícitamente

reguladas, pero ejercen una influencia significativa en la manera en que se distribuyen recursos, oportunidades y posiciones de poder.

2.3.1 Las instituciones públicas y las reglas formales e informales

Las instituciones públicas se sostienen a partir de un entramado de reglas formales e informales que configuran su funcionamiento. Las reglas formales incluyen leyes, reglamentos, manuales de organización y procedimientos administrativos que delimitan las competencias, atribuciones y responsabilidades de los distintos actores dentro de la estructura gubernamental. Estas reglas buscan garantizar la racionalidad, la legalidad y la eficiencia en la acción pública (Peters B. G., 2012).

No obstante, diversos estudios han señalado que las reglas informales —entendidas como prácticas no escritas, rutinas, acuerdos implícitos y normas sociales compartidas— desempeñan un papel central en la operación cotidiana de las organizaciones públicas (Helmke & Levitsky, 2004). Estas reglas informales pueden complementar, modificar o incluso contradecir las disposiciones formales, influyendo en procesos como la asignación de cargos, la toma de decisiones y el acceso a posiciones de liderazgo.

En la Administración Pública, las reglas informales suelen manifestarse a través de redes de confianza, lealtades políticas, jerarquías no oficiales y criterios discrecionales que inciden en la trayectoria profesional de las personas servidoras públicas. Si bien estas dinámicas no siempre son visibles, su persistencia contribuye a la reproducción de patrones de exclusión y desigualdad dentro de las instituciones.

2.3.2 La burocracia como espacio no neutral

Contrario a la concepción clásica de la burocracia como un aparato técnico, racional y neutral, enfoques contemporáneos han demostrado que las organizaciones públicas están atravesadas por relaciones de poder y construcciones sociales que influyen en su funcionamiento (Acker, 1990, 2006). La burocracia no es un espacio ajeno a las dinámicas sociales, sino un ámbito donde se reproducen valores, estereotipos y jerarquías presentes en la sociedad.

Desde esta perspectiva, la Administración Pública no puede analizarse como una estructura imparcial, ya que las decisiones institucionales y los procesos administrativos están condicionados por contextos históricos, culturales y políticos específicos. Esto implica reconocer que las instituciones públicas pueden favorecer ciertos perfiles, trayectorias y estilos de liderazgo sobre otros, aun cuando formalmente promuevan principios de igualdad y mérito.

El reconocimiento de la burocracia como un espacio no neutral resulta fundamental para comprender cómo se configuran las oportunidades de acceso y permanencia en los distintos niveles jerárquicos de la Administración Pública. Esta aproximación permite identificar que las desigualdades no siempre responden a disposiciones legales explícitas, sino a prácticas institucionales normalizadas que influyen en la selección, promoción y reconocimiento del personal.

En este sentido, el enfoque institucional proporciona una base analítica clave para examinar cómo las estructuras administrativas pueden contribuir, de manera directa o indirecta, a la reproducción de desigualdades de género. Al visibilizar el papel de las reglas informales y de la cultura organizacional, este enfoque abre la puerta a un análisis más profundo de fenómenos como el techo de cristal, que serán desarrollados en capítulos posteriores de la presente investigación.

2.4 Perspectiva de género en la Administración Pública

2.4.1 Conceptualización de la perspectiva de género

Es la visión científica, analítica y política que se propone eliminar las causas de la opresión de género como la desigualdad, la injusticia y la jerarquización de las personas basada en el género. Se refiere a un enfoque conceptual que busca destacar que las disparidades entre mujeres y hombres no se deben tanto a factores biológicos como a las diferencias culturales atribuidas a las personas.

La información estadística segregada por sexo, permite dimensionar la magnitud de las desigualdades que existen en los diferentes ámbitos de la vida social como la política,

economía, educación y derechos. La construcción de indicadores sobre la situación de las mujeres ha sido la base para el desarrollo de políticas públicas que actualmente tratan de atender las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres (INMUJERES, 2004).

En su informe sobre indicadores de género, (Aguilar L. , 2012) establece que a través de las estadísticas se muestran las disparidades de género y permiten medir la magnitud de las desigualdades. La importancia de los indicadores de género se debe principalmente a que:

- a) Vuelven visible lo invisible;
- b) Permiten comparar resultados;
- c) Hacen visible la tendencia hacia el progreso y
- d) Facilitan la evolución de políticas, programas o proyectos.

A pesar de los avances en materia de perspectiva de género, una gran cantidad de información estadística se sigue produciendo sin considerar los diferentes roles, tareas y responsabilidades que hombres y mujeres tienen en la sociedad. Esta falta de consideración perpetúa las desigualdades de género.

La desigualdad de género ha consistido en una discriminación o desventaja de la mujer en la vida pública; situación que ha supuesto para la mujer menos oportunidades en su desarrollo personal y social respecto al hombre (Vargas P. J., 2017). Es una verdad que ha existido durante mucho tiempo en la mayoría de las sociedades y en diferentes momentos de su desarrollo.

Citando a (Zamudio Sánchez, Ayala Carrillo, & Arana Ovalle, 2014) en el ámbito de la política, las mujeres han tenido poco protagonismo, al ser una esfera pública en donde se ejerce una de las formas más dominantes de poder. Las actividades políticas están estrechamente ligadas a la toma de decisiones, poder, liderazgo y el espacio público, actividades que habían sido negadas a las mujeres por cuestiones de género.

Si bien es cierto que, debido a la paridad en México, se garantiza la equidad de género en el ámbito de la política es importante tener en cuenta que incluso las mujeres que logran ocupar ciertos espacios de poder a menudo experimentan aislamiento y exclusión de la

toma de decisiones importantes si no cuentan con el apoyo mayoritario de los hombres en el poder.

2.4.2 Transversalidad de género en las instituciones públicas

La transversalidad en las instituciones tiene que ver con la integración de la perspectiva de género y otros enfoques transversales, en todas las políticas, programas y acciones dentro de una organización. Aplicar la transversalidad en la administración pública es esencial para promover sociedades más justas, inclusivas y democráticas.

Esto implica considerar de manera sistemática y proactiva cómo las decisiones y actividades de la administración pública afectan de manera diferenciada a mujeres, hombres y diversos grupos sociales, con el objetivo de promover la igualdad de género y la inclusión de la diversidad en todas las áreas de acción y responsabilidad institucional.

Muchos países han asumido compromisos internacionales para promover la igualdad de género y la inclusión de la diversidad y la transversalidad ayuda a cumplir con estos compromisos. En la administración pública moderna y democrática, un criterio implícito es la perspectiva de género.

Analizar el género en toda realidad social es de suma importancia, ya que es algo que permea en cualquier ámbito y se refiere a las características, roles, identidades y expectativas socialmente construidas asociadas a las personas en función de su sexo biológico. El género se basa en aspectos sociales, culturales y psicológicos.

El género es una construcción social que varía en diferentes culturas y sociedades. Está compuesto por normas, roles y comportamientos que se consideran apropiados para hombres y mujeres. Estos roles y expectativas de género pueden influir en la forma en que las personas se ven a sí mismas, cómo se comportan, qué oportunidades se les brindan y cómo se les trata en la sociedad.

Género como categoría social tiene fundamento en lo sociocultural, que hace referencia a atributos y cualidades que nos han entregado y que nos ubican a las mujeres como

femeninas, sumisas, delicadas, frágiles e inferiores, bonitas y tontas y a los varones considerados inteligentes, fuertes, superiores; atributos enajenantes que distancian y crean poderes de unos sobre otras (Guifarro, 1999).

Reconocer y comprender el género es fundamental para promover la igualdad y la inclusión en la sociedad. Sin embargo, hablar de género, no es sinónimo de mujeres, se puede llegar a confundir debido a que el término perspectiva de género surgió debido a los estudios sobre la condición social de las mujeres, impulsados mayormente por movimientos feministas.

En los años setenta el feminismo académico anglosajón impulsó el uso de la categoría gender (género) con la pretensión de diferenciar las construcciones sociales y culturales de la biología. (Lamas, 1986). Lo que dichas académicas querían demostrar es que las características femeninas no se derivaban naturalmente del sexo femenino.

En un análisis histórico, (Scott, 1986) propone una definición de género que tiene dos partes analíticamente interrelacionadas, aunque distintas, y cuatro elementos. Lo central de la definición es la conexión integral entre dos ideas: el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder.

Scott (1986) distingue cuatro elementos constitutivos del género. El primero comprende los símbolos y mitos culturalmente disponibles que evocan representaciones múltiples y a menudo contradictorias. El segundo son los conceptos normativos que interpretan el significado de esos símbolos, expresados en doctrinas religiosas, educativas, científicas, legales y políticas que establecen, de manera categórica, qué se entiende por varón y mujer, masculino y femenino.

El tercero abarca las instituciones y organizaciones sociales que estructuran las relaciones de género: el sistema de parentesco, la familia, el mercado de trabajo segregado por sexos, las instituciones educativas y la política. El cuarto es la identidad, dimensión que no se limita a los análisis biográficos individuales, sino que admite tratamientos colectivos orientados a estudiar cómo se construye la identidad genérica en distintos grupos sociales.

2.4.3 Equidad de género en la Administración Pública

El género también está relacionado con la equidad de género y la lucha por la igualdad de oportunidades y derechos para todas las personas, independientemente de su identidad de género. Esto implica desafiar los estereotipos y roles de género restrictivos, promover la inclusión y el respeto hacia todas las identidades de género, y abordar las desigualdades y discriminaciones basadas en el género en diferentes ámbitos de la sociedad, como el trabajo, la educación y la salud.

La equidad de género busca eliminar todas las barreras que impiden la igualdad de oportunidades económicas, políticas y de acceso a la educación, a los recursos y a los servicios básicos. Esta equidad no significa, simplistamente, que en todas las actividades haya el mismo número de mujeres y hombres, ni tampoco que se deba tratar a unos y a otras en forma exactamente igual; se refiere más bien a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades, con reconocimiento de las necesidades, prioridades, limitaciones y aspiraciones específicas de cada cual. (Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE), 2009).

En casi todas las actividades humanas, como las sociales, culturales, religiosas, políticas y personales que involucran relaciones entre hombres y mujeres, se crean desigualdades relacionadas con el género que resultan en situaciones de desigualdad en términos de oportunidades y acceso a los recursos.

Afirmar que existe o no equidad de género en un país, estado o municipio es imposible, aunque en algunos lugares es muy evidente esta diferencia. Un reto mundial y por eso organizaciones internacionales están enfocadas en eso, es lograr una mayor equidad e igualdad para las mujeres, ya que históricamente han tenido menos oportunidades y derechos que los varones.

A partir de noviembre del año 2023, el municipio de Monterrey obtuvo una certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación publicada en el 2015, que es un mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los

centros de trabajo con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación. Pueden certificarse organizaciones del sector público, privado y social ubicadas en México.

El propósito de esta iniciativa es definir los requisitos para que los centros de trabajo públicos, privados y sociales, independientemente de su actividad y tamaño, incorporen, implementen y ejecuten prácticas dentro de sus procesos de gestión y recursos humanos que promuevan la igualdad laboral y la no discriminación, favoreciendo el desarrollo integral de las y los trabajadores.

Con el objetivo de crear un ambiente laboral libre de discriminación y reconocer públicamente a los centros de trabajo que implementan y cumplen con procesos y prácticas que promuevan la igualdad laboral y la no discriminación, lo cual favorece la incorporación de mujeres dentro de la administración pública municipal.

2.5 Administración Pública, género y reproducción de desigualdades

La Administración Pública ha sido tradicionalmente concebida como un ámbito neutral, racional y orientado al interés general. Sin embargo, diversos enfoques críticos han demostrado que las instituciones públicas no operan en un vacío social, sino que se encuentran profundamente vinculada en relaciones de poder históricas, culturales y de género.

Desde esta perspectiva, la Administración Pública no solo gestiona políticas y recursos, sino que también contribuye de manera explícita o implícita a la reproducción de desigualdades estructurales entre hombres y mujeres. El enfoque de género en el análisis institucional permite cuestionar la supuesta neutralidad de las organizaciones públicas y visibilizar cómo normas, reglas, prácticas administrativas y culturas organizacionales reproducen jerarquías de género.

Como señalan Lombardo y Meier (2006), las instituciones públicas no son meros instrumentos técnicos, sino espacios donde se construyen significados, se legitiman desigualdades y se definen qué problemas son considerados relevantes y cuáles permanecen invisibilizados.

Desde esta óptica, la desigualdad de género en la Administración Pública no puede explicarse únicamente a partir de decisiones individuales o déficits de capacidades, sino que debe entenderse como el resultado de arreglos institucionales que históricamente han privilegiado trayectorias, estilos de liderazgo y formas de ejercicio del poder asociadas a lo masculino.

2.5.1 Las organizaciones públicas como estructuras generizadas

Uno de los aportes teóricos para el análisis de género en las organizaciones es el concepto de organizaciones generizadas propuesto por Joan Acker (1990, 2006). De acuerdo con esta autora, las organizaciones no son espacios neutrales, sino estructuras en las que el género se produce y reproduce a través de procesos cotidianos como la división del trabajo, los criterios de evaluación, las trayectorias profesionales y las normas informales de comportamiento.

En el ámbito de la Administración Pública, estas dinámicas se manifiestan en la asignación diferenciada de funciones, la segregación vertical y horizontal, así como en la construcción de perfiles de liderazgo que privilegian atributos tradicionalmente masculinos, como la disponibilidad total de tiempo, la competitividad o la racionalidad instrumental.

Connell (2006) sostiene que estas prácticas organizacionales se inscriben en un orden de género más amplio, en el que las instituciones estatales refuerzan formas hegemónicas de masculinidad vinculadas al poder y la autoridad.

Asimismo, Acker (2006) señala que las reglas aparentemente impersonales como los horarios extendidos, los sistemas de promoción o los criterios de mérito suelen estar diseñadas sobre la base de un trabajador ideal que no enfrenta responsabilidades de cuidado, lo que coloca a las mujeres en una posición de desventaja estructural. En este sentido, las organizaciones públicas contribuyen a la reproducción de desigualdades al naturalizar prácticas que excluyen o limitan la participación de las mujeres en los niveles superiores de decisión

2.5.2 Implicaciones institucionales para el acceso de las mujeres a puestos de decisión

La configuración de las organizaciones públicas como estructuras generizadas tiene implicaciones directas para el acceso, permanencia y ascenso de las mujeres a puestos de toma de decisión. Diversos estudios han documentado que, aun en contextos donde existen marcos normativos de igualdad, las barreras informales continúan operando como mecanismos de exclusión (Moser, 1993; Lombardo, Meier, & Verloo, 2009).

Estas barreras incluyen la exclusión de redes informales de poder, la subvaloración del liderazgo femenino, la asignación de responsabilidades asociadas al cuidado o a áreas consideradas de menor prestigio, así como la persistencia de estereotipos de género que cuestionan la autoridad de las mujeres en posiciones directivas. En este contexto, el llamado *techo de cristal* emerge como una manifestación concreta de desigualdades institucionales más amplias, enraizadas en la cultura organizacional y en las prácticas administrativas.

Lombardo y Meier (2006) destacan que las instituciones públicas pueden reconocer formalmente la igualdad de género, pero al mismo tiempo resistirse a transformaciones profundas que cuestionen las relaciones de poder existentes. Esta tensión explica por qué la presencia numérica de mujeres no siempre se traduce en una redistribución efectiva del poder ni en un acceso equitativo a los espacios estratégicos de decisión.

CAPÍTULO III. PARTICIPACIÓN FEMENINA Y DESIGUALDAD ESTRUCTURAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

3.1 El rol de las mujeres en la administración pública

La participación de las mujeres dentro la administración pública está destinado a cambiar la forma en que se practica y se entiende la democracia en nuestras instituciones gubernamentales. En una democracia moderna, el principio fundamental de justicia social requiere que las políticas públicas sean eficientes y efectivas, y que la toma de decisiones sea equitativa, permitiendo a hombres y mujeres definir las mejores soluciones a los problemas públicos que enfrentan.

A pesar de que hoy en día las mujeres han alcanzado roles destacados en la Administración Pública dentro de sus tres niveles en México, su posición sigue siendo desigual en comparación con la de los hombres, especialmente en lo que respecta a los puestos de mayor jerarquía y a la toma de decisiones, incluso estando en ellos, puede ser dentro de unidades administrativas de menor influencia dentro de esta.

Las mujeres en México enfrentan barreras para entrar, ocupar y ascender a puestos directivos dentro del sector privado y el sector público. Debido a las posibles interrupciones en su vida laboral, las cuales se asocian con el trabajo del hogar y de cuidado, las mujeres tienen menos posibilidades de permanecer en el mercado, acumular antigüedad en el empleo, negociar una promoción de puesto o aumento de sueldo y escalar posiciones en el nivel de jerarquía de la organización (CNDH, 2018).

La participación de las mujeres en la política, un ámbito tradicionalmente dominado por hombres, es fundamental para la democracia. Buscar la igualdad de condiciones entre mujeres y hombres, a pesar de las diferencias y necesidades específicas, requiere una visión completa que permita a las mujeres desarrollarse plenamente en sus carreras profesionales sin descuidar su vida personal.

La participación de las mujeres en cuestiones políticas en México empieza desde mediados del siglo XX, después de toda una vida de diferencias marcadas respecto a los varones. El 17 de octubre de 1953, el entonces presidente de México, Adolfo Ruiz Cortines promulgó reformas constitucionales para que las mexicanas gozaran de ciudadanía plena. Sin embargo, fue hasta el 03 de julio de 1955, cuando las mujeres en este país ¡pudieron sufragar por primera vez en una elección federal.

El derecho al voto de la mujer en México se dio con la publicación en el Diario Oficial de la Federación del Decreto de adición al artículo 115 para permitirles la participación como votantes y como candidatas el 12 de febrero de 1947, estableciendo “En las elecciones municipales participarán las mujeres, en igualdad de condición que los varones, con el derecho de votar y ser votadas”.

A pesar de “tener derechos” pasaron muchos años para que la mujer pudiera ser parte de la democratización de este país, incluso hoy sigue teniendo un acceso restringido a puestos de toma de decisiones dentro de la Administración Pública, debido a estereotipos de género, que se pueden definir como esas cuestiones ideológicas, a costumbres y tradiciones familiares que le impedían ser parte de.

El sufragio femenino significó el inicio de su participación política, a partir de entonces, se continúa luchando por los derechos político-electorales y se busca incrementar la presencia de las mujeres en cargos electivos y sobre todo en la toma de decisiones dentro de la Administración Pública Federal. El papel de las mujeres dentro de la administración pública se encuentra destinado a transformar cualitativamente la manera en que se ejerce y entiende la democracia en nuestras instituciones de gobierno (INMUJERES, 2003)

La Plataforma de Acción de Beijing, adoptada en la IV Conferencia Mundial de la Mujer en 1995, reconoció que, a pesar del movimiento generalizado hacia la democratización en muchos países, las mujeres suelen estar subrepresentadas en casi todos los niveles de gobierno, especialmente en los ministerios y otros órganos ejecutivos.

El empoderamiento económico de las mujeres ha sido incentivado por cambios históricos, sociales, culturales, económicos y políticos. También, se ha promovido, desde hace unas

cuantas décadas, por la adopción de distintas declaraciones, convenciones y resoluciones a nivel internacional (Castillo Merino & Santoyo Tapia, 2023).

Como expresan Báez & Santillán (2020), la entrada de las mujeres en la política en 2015, especialmente a nivel local, destacó y aumentó la atención sobre un fenómeno que anteriormente no se reconocía: la violencia política de género, que busca impedir que las mujeres ejerzan sus derechos político-electorales.

3.2 Democracia Paritaria

La Democracia Paritaria nació como respuesta a la necesidad de abordar la subrepresentación histórica de las mujeres en los procesos políticos y de toma de decisiones. Surgió de movimientos feministas y de género que buscaban lograr una participación equitativa de mujeres y hombres en la vida política y pública.

En noviembre de 1992, un grupo de ministras y exministras europeas se reunieron en Atenas para la Primera Cumbre Europea sobre las Mujeres y la Toma de Decisiones. En este encuentro, se destacó la exclusión que enfrentaban las mujeres en los espacios de poder político, lo que dio origen al concepto de democracia paritaria (Choque Aldana, Torres García, & Goyes Quelal, 2013).

La democracia paritaria es un enfoque de gobierno que busca garantizar la participación equitativa de hombres y mujeres en los procesos políticos y de toma de decisiones y se basa en la idea de que la igualdad de género es fundamental para el funcionamiento efectivo de la democracia y para alcanzar un desarrollo sostenible e inclusivo.

En 2007, durante la X Conferencia Regional de la Mujer de América Latina y el Caribe, los países de la región, representados por sus ministras y/o los máximos representantes de los Mecanismos de la Mujer, firmaron el Consenso de Quito. En este documento, se afirmó que la paridad es un instrumento clave para fortalecer la democracia y se estableció como un objetivo para eliminar la exclusión estructural de las mujeres.

El punto 17 del Consenso de Quito, 2007 establece, *“Reconociendo que la paridad es uno de los propulsores determinantes de la democracia, cuyo fin es alcanzar la igualdad en el*

ejercicio del poder, en la toma de decisiones, en los mecanismos de participación y representación social y política, y en las relaciones familiares al interior de los diversos tipos de familias, las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales, y que constituye una meta para erradicar la exclusión estructural de las mujeres”.

Según la Asamblea General de las Naciones Unidas, la Democracia Paritaria implica la participación equitativa de mujeres y hombres en los procesos de toma de decisiones, la rendición de cuentas de las instituciones democráticas en materia de igualdad de género, y la integración de una perspectiva de género en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas públicas, así como en la formulación de leyes.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que tiene como objetivo principal lograr un mundo más sostenible e inclusivo para todos, sin dejar a nadie atrás, y se basa en los principios de universalidad, interdependencia y respeto por los derechos humanos donde el quinto Objetivo de Desarrollo Sostenible busca alcanzar la igualdad de género y fortalecer el empoderamiento de mujeres y niñas incluyó a la Democracia Paritaria.

En la Norma Marco del Parlamento Latinoamericano, se definió el modelo de Democracia Paritaria como aquel en el que un Estado basa su estructura en la paridad y la igualdad sustantivas, y donde la sociedad progresa hacia relaciones equitativas de género, etnicidad, estatus socioeconómico y otros, garantizando el igual disfrute de derechos para todos.

El modelo busca establecer un nuevo contrato y una nueva forma de organización social que elimine cualquier exclusión estructural, logrando un equilibrio social entre hombres y mujeres, en el que ambos compartan responsabilidades tanto en la vida pública como en la privada.

El impacto en la representación numérica o descriptiva de las mujeres a nivel municipal fue aún mayor en la integración de los gobiernos municipales en sentido vertical, que en el total de presidencias municipales en sentido horizontal. Los gobiernos municipales fueron acercándose a la paridad en su integración (Baez Carlos, 2021).

En muchos países, entre los que se incluye México, la Democracia Paritaria se ha materializado a través de reformas legales y constitucionales que establecen medidas para

garantizar la igualdad de género en la representación política y que con el tiempo han permitido una mayor participación de las mujeres en ámbitos que tradicionalmente eran para los hombres, como la política y los espacios dentro de la Administración Pública.

Estas medidas pueden incluir la implementación de cuotas de género en las listas electorales, sistemas de alternancia de género en las candidaturas, y otras acciones afirmativas destinadas a promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de gobierno y toma de decisiones.

La Democracia Paritaria ha surgido como un enfoque clave para abordar la desigualdad de género en la política y promover la participación equitativa de mujeres y hombres en los procesos democráticos y que ha permeado en todos los niveles de gobierno dentro de la Administración Pública.

3.3 Acciones Afirmativas

Son medidas diseñadas para eliminar o reducir las desigualdades históricas, sociales y económicas que afectan a ciertos grupos, como las mujeres, las minorías étnicas o raciales, las personas con discapacidad, entre otros. Buscan promover la igualdad de oportunidades y el trato equitativo, y pueden incluir políticas de discriminación positiva, cuotas, programas de acceso preferente a la educación o el empleo, entre otros.

De acuerdo con el Consejo Económico y Social, de la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, la acción afirmativa es un conjunto coherente de medidas de carácter temporal dirigidas a corregir la situación de los miembros del grupo al que están destinadas en un aspecto o varios de su vida social para alcanzar la igualdad efectiva

Estas son importantes porque ayudan a contrarrestar las desigualdades estructurales que impiden a ciertos grupos acceder a oportunidades educativas, laborales u otros beneficios sociales, ya que grupos han enfrentado discriminación y exclusiones históricas que han limitado su progreso. Las acciones afirmativas buscan compensar estos desequilibrios.

Además, promueven entornos más diversos e inclusivos en instituciones y organizaciones, lo que puede llevar a mejores resultados y a una mayor comprensión entre grupos diversos

al garantizar la presencia de diferentes grupos en ámbitos como la política, la educación o el empleo, se promueve una representación más equitativa y un mayor entendimiento de las necesidades y realidades de cada grupo.

Las acciones afirmativas contribuyen al desarrollo social al garantizar que todos los miembros de la sociedad tengan oportunidades equitativas, se fomenta un desarrollo más equilibrado y sostenible. Son herramientas importantes para promover la igualdad y la inclusión, aunque su implementación y efectividad pueden ser objeto de debate y análisis en diferentes contextos.

Estas acciones son sugeridas para comunidades desfavorecidas, y en el caso de las mujeres, son necesarias porque su género a menudo las excluye de recursos económicos, culturales y políticos esenciales para su progreso. Implementar estas acciones a favor de las mujeres no significa discriminar a los hombres, ya que el género masculino no les impide ejercer sus derechos.

Sin embargo, es importante señalar que las acciones afirmativas son medidas temporales que se mantienen entre tanto se logre el objetivo principal, que no es otro que la consecución de la igualdad política entre hombres y mujeres, pueden necesitar mantenerse durante el tiempo suficiente para lograr un cambio cultural y estructural profundo en las organizaciones.

El concepto de acción afirmativa se puede entender en tres sentidos distintos, aunque relacionados entre sí. En primer lugar, se emplea para describir medidas destinadas a proteger derechos sociales. En segundo lugar, se refiere a acciones enfocadas en la protección de derechos colectivos. Por último, se utiliza para describir un tipo específico de política pública (Varas Augusto, 2013).

Las acciones afirmativas en México, tienen su fundamento jurídico en el artículo 5 de la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres publicada en el 2006 que establece que son el conjunto de medidas de carácter temporal correctivo, compensatorio y/o de promoción, encaminadas a acelerar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

Las medidas afirmativas promovidas por México desde 1993, y posteriormente mejoradas en 1996, 2002, 2008 y 2012 a medida que se adquiría experiencia, han contribuido a mejorar la representación política de las mujeres en los congresos, especialmente en el Congreso de la Unión; la implementación de la paridad en las candidaturas ha tenido un impacto significativo.

3.4 Paridad en México

La paridad La paridad es un principio constitucional que busca lograr la igualdad real o sustantiva entre hombres y mujeres, siendo un compromiso internacional asumido por nuestro país para garantizar que los derechos político-electorales de todas las personas se ejerzan en igualdad de condiciones.

La igualdad formal reconoce derechos; la sustantiva requiere que sea posible ejercerlos. No es la misma cosa. En la administración pública mexicana, las reformas legales y las políticas de paridad atendieron la primera. La segunda no se resuelve con legislación: las barreras estructurales y culturales que restringen el acceso real de las mujeres al poder persisten con independencia del marco normativo vigente.

El concepto de paridad es un concepto de avanzada y no va dirigido a que se cubra una cuota mayor de cargos políticos a favor de las mujeres, sino de reconocer y respetar de manera efectiva, y en un sentido amplio, la igualdad entre mujeres y hombres. Al aumento cuantitativo de las mujeres en los espacios políticos debe seguir un cambio cualitativo en los modos de hacer política (Solorio, 2014).

Durante el siglo XX, diversos instrumentos sentaron las bases para el reconocimiento de hombres y mujeres en igualdad de derechos en la participación en la vida pública y política. Entre estos instrumentos se encuentran la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, la Convención sobre los Derechos Políticos de las Mujeres de 1952 y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de 1966.

Posteriormente, en 1979, se adoptó la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), que garantiza

la igualdad entre hombres y mujeres de manera más amplia y vinculante desde el punto de vista jurídico.

El artículo 7 de esta convención establece que los Estados Partes deben tomar medidas para eliminar la discriminación contra la mujer y garantizar su derecho al voto, la elegibilidad en elecciones públicas, la participación en la formulación de políticas públicas y la ocupación de cargos públicos.

Los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la vida política y pública del país y, en particular, garantizarán a las mujeres, en igualdad de condiciones con los hombres, el derecho a:

a) Votar en todas las elecciones y referéndums públicos y ser elegibles para todos los organismos cuyos miembros sean objeto de elecciones públicas;

b) Participar en la formulación de las políticas gubernamentales y en la ejecución de éstas, y ocupar cargos públicos y ejercer todas las funciones públicas en todos los planos gubernamentales;

c) Participar en organizaciones y en asociaciones no gubernamentales que se ocupen de la vida pública y política del país.

El concepto de paridad tiene antecedente en la Declaración de Atenas, adoptada en la primera Cumbre Europea “Mujer en el Poder”, celebrada el 3 de noviembre de 1992. En dicha declaración, las mujeres firmantes constataron un “déficit democrático” y proclamaron la necesidad de “conseguir un reparto equilibrado de los poderes públicos y políticos entre mujeres y, hombres”. Sostenía que “un sistema democrático debe asegurar una participación igual de sus ciudadanos y ciudadanas en la vida pública y política” y sentenciaba que “la democracia exige la paridad en la representación y en la administración de las naciones” (Declaración de Atenas, 1992).

En 2014, se llevó a cabo una reforma político-electoral que elevó a rango constitucional la garantía de la paridad entre mujeres y varones en candidaturas a la Cámara de Diputados,

Senadores y Congresos Estatales. En México, la paridad de género se puede entender como el derecho universal del sexo femenino y masculino para disfrutar y gozar de sus derechos, así como de oportunidades en cualquier ámbito sin importar el género; es el equilibrio de igualdad entre hombres y mujeres. (Díaz & Becerril, 2019)

La intención de esta reforma fue que las mujeres tuvieran mayor inclusión, participación y poder de decisión en los partidos políticos, que ayuden a tomar decisiones a favor de su género y en beneficio de la población. La paridad de candidaturas pretende eliminar exclusiones que sufrían las mujeres por el simple hecho de ser mujer.

El 6 junio del 2019 se hizo otra reforma constitucional con el fin de que haya paridad en todos los cargos de toma de decisiones públicas, esto significó el reconocimiento al liderazgo, talento y derechos ciudadanos de todos por igual. Tiene un impacto considerable en la representación de mujeres en la política y la administración pública.

"La firma del acuerdo por la igualdad nace por los principios del Plan Nacional de Desarrollo y es muestra de una nueva forma de hacer política en el país, que no sólo mire a las personas, si no que construya con ellas. Ahora lo han hecho con las mujeres, sobre todos quienes han enfrentado las desventajas culturales y económicas históricamente. Este nuevo modelo de política pública de no dejar a nadie atrás ni afuera, nos obliga a asumir nuestra tarea como servidores públicos responsables al servicio del pueblo"-Nadine Gasman.

La entrada en vigor de la reforma a 10 artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el pasado 6 de junio de 2019, marca un momento histórico y un logro sin precedentes para garantizar los derechos políticos de las mujeres, porque se asegurará que la mitad de los cargos de decisión sean para las mujeres en los tres poderes del Estado, en los tres órdenes de gobierno, en los organismos autónomos, en las candidaturas de los partidos políticos a cargos de elección popular, así como en la elección de representantes ante los ayuntamientos en los municipios con población indígena; además, se incorpora el lenguaje que visibiliza e incluye a las mujeres (Inmujeres, 2020).

La reforma establece en el Art. 41 (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2019) que “Los partidos políticos tienen como fin promover la participación del pueblo en la vida democrática, fomentar el principio de paridad de género, contribuir a la integración de los órganos de representación política, y como organizaciones ciudadanas, hacer posible su acceso al ejercicio del poder público, de acuerdo con los programas, principios e ideas que postulan y mediante el sufragio universal, libre, secreto y directo, así como con las reglas que marque la ley electoral para garantizar la paridad de género, en las candidaturas a los distintos cargos de elección popular”.

Estos cambios reflejan el progresivo reconocimiento de los derechos políticos de las mujeres en México y los esfuerzos por promover su participación en la administración pública en todos los niveles. Aunque aún persisten desafíos en términos de igualdad de género, se ha logrado avanzar hacia una mayor inclusión y representación de las mujeres en la toma de decisiones políticas y la gestión pública.

Y aunque estas reformas han significado un gran paso, se sigue trabajando para que esto sea real, que las mujeres accedan a estos cargos sin discriminación, ni violencia solo por su género. El avance de las mujeres en la Administración Pública en México ha sido un camino lento, debido a que, en el país, persiste la cultura patriarcal y machista en la que los hombres tienen el poder.

Según el PNUD 2020, en el contexto de COVID-19, es fundamental que las mujeres estén representadas de manera justa en los puestos de liderazgo relacionados con la pandemia. Esto ayudará a evitar que se profundicen las desigualdades existentes. También garantizará que las dimensiones de género y las inversiones en igualdad de género se incluyan en la legislación de respuesta y recuperación, los paquetes económicos y los presupuestos durante y después de la pandemia.

A pesar de los cambios sociales, económicos y legislativos, todavía existen brechas de género en las titularidades de las instituciones de los tres niveles de gobierno, en las que los hombres representan más de 70 %, en los niveles federal y estatal. De la misma manera, en las funciones ejercidas en estas, los patrones que presentan los titulares han sido constantes, ya que no han contado con la participación de mujeres. Es necesario la

implementación de la reforma en todos los niveles, así como la creación de mecanismos de seguimiento y vigilancia para cumplir con la paridad en todo. (Castillo Merino & Santoyo Tapia, 2023)

Se puede decir que existe un déficit del modelo de liderazgo femenino en el gobierno mexicano, por lo que es necesario garantizar y alentar que las mujeres ocupen puestos de responsabilidad política que sirvan de modelo para otras mujeres, así como para transformar las actitudes, creencias y dinámica política que las excluyen (ONU, 1995; CEPAL, 2007).

Para abordar las desigualdades que existen respecto a las mujeres, el gobierno de México ha implementado una serie de políticas y programas para promover la igualdad de género y la inclusión en la administración pública a nivel federal, estatal y municipal, incluyendo cuotas de género y programas de capacitación y sensibilización para el personal.

De acuerdo con el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2020-2024, las mujeres ocupan una proporción menor de los cargos importantes en las instituciones del Gobierno federal, lo que indica una falta de equilibrio de género en la estructura gubernamental. Esto ocasiona restricciones para lograr una agenda inclusiva, la cual tome en cuenta las necesidades de la población, busque retener el talento femenino y la diversidad de ideas, pero, sobre todo, sume a más mujeres a la economía.

Los análisis sobre paridad se han centrado mayormente en la cantidad de mujeres que ocupan cargos, sin enfocarse en los sectores específicos que gestionan. Los análisis regionales, particularmente en los gobiernos de América Latina, muestran que las mujeres ministras o secretarías de Estado tienden a ocupar carteras conocidas como blandas o de bajo perfil, las cuales están relacionadas con temas socioculturales y generalmente tienen presupuestos más bajos en comparación con las carteras de medio y alto perfil (Escobar-Lemmon & Taylor-Robinso, 2005).

La paridad amplió la representación descriptiva. No transformó las relaciones de poder. Que haya más mujeres en los cargos no ha impedido que se les asignen carteras de bajo perfil, que persista la segregación horizontal y vertical, ni que la violencia política de género

siga operando como mecanismo de exclusión. Esto obliga a preguntarse si las políticas actuales producen cambios reales o simplemente satisfacen un requisito formal de inclusión.

3.4.1 Carteras blandas o de bajo perfil

La titularidad de las mujeres en carteras blandas se refiere a la tendencia de que las mujeres sean designadas para liderar ministerios o departamentos gubernamentales que, tradicionalmente, no están relacionados con áreas de alto poder o influencia económica y política, como finanzas, defensa o interior. Las denominadas carteras blandas suelen estar asociadas a áreas como educación, salud, cultura, asuntos sociales y medio ambiente.

Esta tendencia puede estar vinculada a estereotipos de género y percepciones sobre las habilidades y roles adecuados para las mujeres como son el cuidado, la empatía y la comunicación. La asignación de mujeres a carteras blandas puede influir en la priorización y el enfoque de las políticas públicas en áreas como salud, educación y bienestar social, que son cruciales para el desarrollo social.

Investigadoras como María Escobar y Michelle Taylor-Robinson cuentan con estudios que señalan que algunas carteras o secretarías se ocupan de áreas políticas que históricamente han estado asociadas al ámbito doméstico o privado y a las mujeres como grupo. Estas áreas incluyen temas como la familia, la cultura, la ciencia y tecnología, el turismo y la igualdad de género.

Para estudiar los criterios de reclutamiento de ministras, las autoras introducen una distinción analítica clave basada en el prestigio de los ministerios. Las carteras se clasifican en tres categorías de prestigio (alto, medio, bajo), determinadas según su visibilidad o prestigio y su capacidad presupuestaria. Este análisis se aplicó a 18 países durante el período de 1980 a 2003.

Las citadas autoras, en otro de sus estudios hacen una distinción por género a los ministerios, clasificando como dominio masculino a carteras enfocadas a la vida pública, que son consideradas como apropiadas para los hombres, como Economía,

Infraestructura, Defensa y de dominio femenino las que son enfocadas al ámbito de lo privado, consideradas propias de las mujeres como Seguridad Social, Salud, Educación.

Teniendo en cuenta a Escobar-Lemmon & Taylor-Robinson, se puede afirmar que las diferentes áreas de gestión de los gabinetes tienden a estar muy marcadas por el género, mostrando perfiles diferenciados entre hombres y mujeres. Esto confirma que en la distribución de carteras ministeriales se observa una segregación por género.

Así, las mujeres tienden a tener mayor representación en áreas sociales, mientras que los hombres predominan en áreas con funciones más económicas o políticas, configurando así techos de cristal. En este sentido, algunos enfoques teóricos han demostrado que, cuando hay mujeres en el gabinete, suelen recibir carteras blandas o de bajo prestigio.

Analizar ejemplos de mujeres en altos cargos gubernamentales y sus respectivas carteras puede proporcionar una visión más clara de esta tendencia y sus implicaciones. Este tema es relevante para entender la dinámica de género en la política y cómo puede influir en la formulación y ejecución de políticas públicas.

En un estudio de caso publicado en el 2020, Santiago Basabe-Serrano buscó explicar el aumento del número de mujeres en los gabinetes ministeriales, identificando en la literatura tres grupos de variables. Primero, están los factores de oferta, que sugieren que el incremento en las destrezas y habilidades de las mujeres facilita su mayor incorporación en la política.

Segundo, las variables de demanda, que señalan cómo el contexto político influye en la representación femenina en espacios ministeriales. Finalmente, un tercer grupo destaca la influencia de la difusión de ideas desde organismos internacionales y los cambios en la percepción ciudadana que favorecen la reducción de desigualdades de género, influyendo en las decisiones presidenciales al formar sus gabinetes ministeriales.

Las mujeres a cargo del Ejecutivo tienden a ser más propensas que sus homólogos masculinos a designar mujeres en sus gabinetes. Diversos estudios y análisis sugieren que la presencia de una mujer en el máximo cargo ejecutivo puede influir positivamente en la representación femenina en el gabinete.

Estudios sobre líderes femeninas en América Latina y Europa han mostrado que las presidentas y primeras ministras tienden a nombrar más mujeres en sus gabinetes comparado con sus contrapartes masculinos. Esto se ha observado en países como Argentina, Brasil y Chile, donde las mujeres presidentas han promovido una mayor inclusión de mujeres en cargos ministeriales.

Skard y Haavio-Manila (1985) proponen una clasificación de las áreas de trabajo en los ámbitos de toma de decisiones que trasciende los estereotipos de género. La clasificación organiza dichas áreas en tres categorías según su naturaleza temática e institucional.

La primera, denominada reproducción, engloba cuestiones de alcance social amplio como desarrollo social, salud, educación, población, familia y atención a minorías. La segunda, producción, comprende los sectores vinculados a la gestión económica, presupuestaria y fiscal, entre ellos hacienda, impuestos, economía y comercio exterior. La tercera, preservación del sistema institucional, agrupa las áreas dedicadas a asuntos de orden político y estructural, como la relación entre poderes, la reforma administrativa, la política exterior y la defensa.

3.4.2 Segregación vertical y horizontal en cargos públicos

La desigualdad que enfrentan las mujeres en la administración pública no se agota en los números. Más allá de cuántas ocupan cargos, importa analizar cuáles cargos ocupan y hasta qué nivel jerárquico logran llegar. La literatura especializada distingue dos formas de segregación que operan de manera simultánea: la vertical, que restringe el ascenso, y la horizontal, que acota el tipo de funciones asignadas a las mujeres dentro del aparato gubernamental.

La segregación vertical describe la concentración femenina en los escalones más bajos de la estructura institucional. En los municipios mexicanos, las mujeres tienden a ocupar puestos operativos, técnicos o de mandos medios, mientras que las posiciones de mayor jerarquía como direcciones generales, secretarías y presidencias municipales permanecen en manos masculinas.

Esta distribución no obedece al azar ni a una falta de capacidades, sino a barreras implícitas que se activan precisamente cuando los cargos ganan visibilidad política o poder de decisión real (Burin, 2008). La segregación horizontal funciona de otro modo: no bloquea el ascenso, sino que orienta la presencia femenina hacia áreas del gobierno consideradas afines al rol de la mujer.

Dependencias relacionadas con educación, salud, desarrollo social y asistencia concentran a la mayoría de las funcionarias, mientras que finanzas, seguridad y obras públicas siguen siendo territorios masculinos. Esta distribución reproduce, dentro de la burocracia, los mismos estereotipos que históricamente han asociado a las mujeres con el cuidado y a los hombres con la autoridad técnica (OIT, 2019).

Como se describió en el apartado anterior, las carteras blandas son la expresión más visible de la segregación horizontal en el ámbito municipal. Lo que ese fenómeno revela no es una preferencia institucional aislada, sino una lógica de género que delimita el tipo de poder que se considera legítimo para las mujeres. El resultado es que, aun cuando la paridad formal abre puertas de acceso, no garantiza que todas esas puertas conduzcan a los mismos espacios de influencia dentro del gobierno municipal.

Ambas formas de segregación se refuerzan mutuamente. Las trayectorias femeninas quedan doblemente acotadas: por el tipo de área a la que se destinan y por las barreras, muchas veces invisibles, que encuentran al intentar escalar jerárquicamente dentro de esa misma área.

Entender esta dinámica es indispensable para evaluar los alcances reales de las políticas de paridad en México, las cuales han logrado avances en el acceso formal, pero aún no han resuelto las asimetrías estructurales en el ejercicio efectivo del poder público.

Los avances normativos en paridad y acciones afirmativas no bastan. La igualdad formal no produce automáticamente igualdad en los hechos. El techo de cristal explica precisamente ese desfase: las mujeres se incorporan a la administración pública, pero encuentran barreras que frenan su llegada a los niveles donde se toman las decisiones. Esas barreras casi nunca están escritas en ningún reglamento; se sostienen en prácticas organizacionales,

estereotipos de género y dinámicas informales de poder. Medir solo cuántas mujeres ocupan un cargo no dice nada sobre si pueden ascender, mantenerse o incidir realmente. Eso es lo que el análisis debe examinar.

Queda por ver si estos avances normativos y conceptuales se traducen en algo concreto dentro de la Administración Pública Municipal de Monterrey. La paridad existe en papel; lo que no está claro es si ha modificado las condiciones reales en que las mujeres acceden a los puestos donde se decide. Esa brecha entre norma y práctica es lo que este análisis busca examinar, y el techo de cristal es el concepto que lo hace visible en un contexto local.

CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL EN MONTERREY, NL.

4.1. Administración Pública Municipal en Monterrey

La administración pública municipal la integran las entidades, organismos y dependencias encargados de llevar a cabo las políticas públicas y servicios en el municipio. El fundamento jurídico del municipio se encuentra en la (Constitución Mexicana de los Estados Unidos Mexicanos) en su artículo 115, y establece que los municipios son entidades de gobierno autónomas y que cuentan con facultades para la gestión de los intereses públicos locales.

La (Ley Orgánica de la Administración Pública Municipal del Estado de Nuevo León, 1991) es el cuerpo legal que establece el régimen jurídico de los municipios en el estado de Nuevo León. Esta ley tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y atribuciones de los municipios en la entidad, y establece los principios rectores para su gobierno y administración.

Entre las disposiciones más relevantes de esta ley destaca, en primer término, la definición del municipio como entidad territorial dotada de personalidad jurídica y patrimonio propios, gobernada por autoridades elegidas democráticamente por la ciudadanía. La ley establece asimismo las facultades y responsabilidades de los ayuntamientos en su carácter de autoridad máxima municipal, así como los requisitos que deben cumplir quienes aspiren a ocupar el cargo de alcalde o integrante de dichos órganos colegiados.

Un segundo bloque de disposiciones regula los procedimientos para la elección de autoridades municipales, la duración de sus mandatos y las atribuciones y obligaciones de los funcionarios públicos en el ámbito municipal. Estas normas buscan dotar al gobierno local de certeza jurídica y continuidad institucional, delimitando con precisión el alcance de las responsabilidades de cada figura dentro de la estructura administrativa.

Finalmente, la ley contempla mecanismos para la participación ciudadana en la gestión municipal y establece las bases para la coordinación entre los municipios y el gobierno estatal, así como entre los propios municipios. A ello se suma la regulación de los

procedimientos para la elaboración de planes y programas de desarrollo municipal, instrumentos mediante los cuales se orienta la acción pública local hacia objetivos de mediano y largo plazo.

El municipio de Monterrey cuenta con el (Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey, 2021) que determina la administración en turno y tiene por objeto organizar y regular el funcionamiento del Gobierno Municipal de Monterrey, así como establecer la estructura y atribuciones de la Administración Pública Municipal y Paramunicipal.

La administración pública municipal está encabezada por la persona titular de la presidencia municipal, quien es elegida por los ciudadanos de Monterrey cada tres años y de acuerdo con la fracción IV del Art. 115 de la (Constitución Mexicana de los Estados Unidos Mexicanos) podrá ser reelecta para el siguiente período. Esa persona se encarga de tomar las decisiones políticas y administrativas más importantes en el municipio.

Bajo la persona titular de la presidencia municipal se encuentran diversos funcionarios y servidores públicos que se encargan de las diferentes áreas de la administración pública municipal, como seguridad pública, servicios públicos, desarrollo urbano, finanzas, entre otras. Cada dependencia está encargada de un área específica de la administración pública municipal y trabaja para proporcionar servicios de calidad y satisfacer las necesidades de los ciudadanos de Monterrey.

Los términos servidores públicos y funcionarios se utilizan para referirse a las personas que trabajan en la Administración Pública. En México, histórica y culturalmente, el concepto de funcionario público se ha reservado para los altos cargos del Gobierno, asociados casi siempre a la idea de poder y riqueza desmedida. Por el contrario, el servidor público está asociado a la idea de los trabajadores sindicalizados al servicio de la Administración Pública, mal pagados y escasamente preparados. (Rivas Tovar, Trujillo Flores, Lámbarry Vilchis, Chávez, & Chávez Espejel, 2013).

La administración pública municipal de Monterrey cuenta con diferentes niveles jerárquicos de funcionarios y servidores públicos que se encargan de la gestión y dirección de las políticas y programas municipales, cuyas facultades, atribuciones y perfiles están establecidos por el (Gobierno de Monterrey, 2023) en su reglamento.

Entre los cuales se encuentran Presidente municipal, quien es el funcionario público electo por la ciudadanía para encabezar la administración pública municipal. Sus facultades y obligaciones son indelegables, inicia y realiza propuestas sobre los asuntos que son competencia del Ayuntamiento y preside las sesiones del Ayuntamiento.

Asimismo, Titulares de las Dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal y les corresponde ejercer a las personas titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, así como sus unidades administrativas, en el ámbito de sus atribuciones y en lo previsto en el Reglamento, las funciones que en él se establezcan.

Para el despacho de los asuntos de su competencia cada Secretaría, se apoyará de puestos de Direcciones, así como las Coordinaciones y Jefaturas necesarias para su correcto funcionamiento. Completando así los cuatro niveles más altos dentro de la jerarquía de la Administración Pública Municipal. Adicionalmente existen puestos de Auxiliares, Auxiliares Administrativos, Secretarías y demás categorías, siendo estos mayormente la plantilla de sindicalizados.

La estructura organizativa de la administración pública municipal de Monterrey puede tener cambios, dependiendo de la gestión y políticas públicas que establezca cada presidente municipal, esta se renueva cada tres años y existe la posibilidad de que se extienda por tres años más, mediante reelección de este.

4.2 Competencias técnicas y administrativas de las dependencias

Las dependencias municipales son fundamentales para traducir las políticas públicas en acciones concretas que mejoren la vida de los habitantes de cualquier municipio. Su importancia no solo reside en sus funciones específicas, sino también en su capacidad de

colaborar entre sí y con otros niveles de gobierno para enfrentar los retos actuales del municipio.

Al momento de esta investigación, la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL., cuenta con 12 dependencias que conforman su estructura, de acuerdo con datos de (Gobierno de Monterrey, 2023), también en este portal comparten la misión de cada una de ellas que se mencionan en la siguiente tabla.

Tabla 4

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL y su misión.

Dependencia	Misión
Ayuntamiento	Atendemos a la ciudadanía para la resolución y mediación de conflictos gubernamentales, jurídicos y religiosos.
Innovación y gobierno abierto	Innovamos para ofrecer soluciones digitales y colaborativas a los problemas de la ciudadanía aplicando herramientas de gobierno abierto.
Desarrollo económico	Fomentar una ciudad próspera, humana, emprendedora y con trabajo digno para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Monterrey.
Infraestructura sostenible	Construimos y modernizamos para impulsar una ciudad inteligente, funcional y sostenible.
Contraloría municipal	Vigilamos el uso de recursos públicos, coadyuvamos en la transparencia de la gestión pública, además implementamos acciones preventivas de control, evaluación y fiscalización.
Ejecutiva del presidente municipal	Dar atención a la ciudadanía, seguimiento a proyectos estratégicos, relaciones institucionales e internacionales, comunicación social y agenda oficial del alcalde.
Desarrollo urbano sostenible	Trabajamos para renacer Monterrey como una ciudad sostenible para que sus habitantes vivan en una ciudad verde y accesible.
Finanzas y administración	Cooperamos con los diferentes departamentos internos para ofrecer a la ciudadanía información transparente sobre la administración y el uso de sus recursos.

Seguridad y protección ciudadana	Desarrollamos una policía cercana, confiable y capacitada para garantizar la paz y tranquilidad de todas las personas que habitan y transitan por el municipio de Monterrey.
Desarrollo humano e igualdad sustantiva	Desarrollamos una policía cercana, confiable y capacitada para garantizar la paz y tranquilidad de todas las personas que habitan y transitan por el municipio de Monterrey.
Servicios públicos	Trabajamos para brindar a la ciudadanía servicios públicos de calidad.
DIF Monterrey	Contribuir a mejorar las circunstancias sociales de las personas en situación de vulnerabilidad del municipio de Monterrey, a través de la promoción y protección de derechos, así como la prestación de servicios de asistencia social.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Gobierno de Monterrey, 2023)

4.3 Servicio Profesional de Carrera

A partir de junio del 2023, la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL puso en marcha el Servicio Profesional de Carrera, que representa una iniciativa fundamental en el ámbito de las políticas públicas, diseñada con el propósito de impulsar la especialización y estabilidad de los funcionarios públicos.

De acuerdo con la Secretaría de la Función Pública (SFP, 2023), el Servicio Profesional de Carrera busca garantizar que el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos de confianza en la Administración Pública, sea a través de principios como el mérito, la igualdad de oportunidad, se promueve la igualdad de oportunidades, la legalidad, la promoción y evaluación, la imparcialidad, los procesos de selección y evaluación, la vocación de servicio, la objetividad, la eficiencia y la lealtad institucional.

El municipio de Monterrey publicó y materializó el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera del Municipio de Monterrey (Monterrey, Reglamento del Servicio Profesional de Carrera del Municipio de Monterrey, 2023) con este, se busca mejorar la eficiencia en el desempeño de sus responsabilidades, orientándose hacia la consecución de objetivos y contribuyendo a elevar la calidad de los servicios brindados a la población en general.

Implementar un Servicio Profesional de Carrera (SPC) es fundamental en la administración pública porque contribuye a la profesionalización de las instituciones al establecer criterios objetivos y transparentes para el ingreso, la permanencia y el ascenso en la función pública, basados en el mérito y la capacidad.

Además, se aseguran que los servidores públicos sean seleccionados y promovidos en función de su competencia y experiencia, basando las decisiones de contratación y ascenso en criterios objetivos y transparentes, evitando el favoritismo y la arbitrariedad, con esto se mejora la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos.

Asimismo, favorece la estabilidad y continuidad en la gestión pública al reducir la influencia de los cambios políticos en la administración y al garantizar que los servidores públicos cuenten con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones, lo que contribuye a garantizar la imparcialidad en la administración pública.

Con esta medida se promueve el desarrollo profesional de los servidores públicos al establecer mecanismos de capacitación, evaluación y reconocimiento que les permiten mejorar sus competencias y progresar en sus carreras.

4.4 Relación entre la estructura y la representación de mujeres en cargos de decisión.

Los resultados obtenidos, de acuerdo con una muestra tomada el 20 de septiembre del 2023, hay 552 personas que ocupan los primeros cuatro niveles dentro de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL, donde 319, es decir el 58% son hombres y 233 siendo el 42% son mujeres.

Tabla 5

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género

DEPENDENCIA	HOMBRES	MUJERES	TITULAR
Secretaría de Ayuntamiento	58	27	Hombre
Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto	17	22	Mujer
Secretaría de Desarrollo Económico	12	18	Mujer
Secretaría de Infraestructura Sostenible	24	2	Hombre

Contraloría Municipal	20	14	Mujer
Secretaría Ejecutiva del Presidente Municipal	26	20	Mujer
Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible	21	32	Mujer
Secretaría de Finanzas y Administración	69	37	Hombre
Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva	20	26	Hombre
Secretaría de Servicios Públicos	52	25	Hombre
TOTAL	319	233	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023)

Se observa que en las Dependencias cuya titular es una mujer, hay más presencia femenina en su estructura y confirma lo descrito en diversos estudios hechos en América Latina que dicen que las Presidentas o Primeras Ministras tienden a nombrar más mujeres en sus gabinetes comparado con sus contrapartes masculinos.

Los datos contenidos en la Tabla 5 confirman que las mujeres que lideran Secretarías conforman gabinetes que reflejan estereotipos de género, donde las mujeres suelen ser asignadas a carteras relacionadas con asuntos considerados tradicionalmente femeninos, como la reproducción. En contraste, los hombres son mayormente nombrados como titulares de carteras relacionadas con asuntos considerados masculinos, como la producción.

Tabla 6

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en los niveles de toma de decisiones

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	118	94
Coordinaciones	140	97
Direcciones	47	30
Titulares de Dependencias	5	5
Otros (Encargados)	9	7
Total	319	233

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

Analizando la estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en los niveles de toma de decisiones, se observa que en los puestos de Jefaturas, Coordinaciones y Direcciones hay más presencia de masculina, a nivel Secretarías o Titulares de las Dependencias de las 10 analizadas, se encuentran cinco ocupadas por hombres y cinco por mujeres, lo que nos habla de un gobierno paritario en la estructura superior.

Tabla 7

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en la Secretaría de Ayuntamiento.

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	23	12
Coordinaciones	22	11
Direcciones	8	2
Titulares de Dependencias	1	0
Otros (Encargados)	4	2
Total	58	27

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

En la Secretaría de Ayuntamiento hay 85 puestos de los cuales 58 son hombres y 27 mujeres, esto representa el 68.2% y 31.8% respectivamente. El titular de esta Secretaría es hombre y se observa una marcada brecha en los puestos de Dirección, conforme bajan los puestos a Coordinación y Jefatura la brecha entre hombres y mujeres es menor.

La Secretaría de Ayuntamiento puede estar asociada estereotípicamente con funciones administrativas y de gestión interna de un municipio, por lo que de acuerdo con el criterio estereotípico de Skard & Haavio-Manila, 1985, se considera Preservación del sistema institucional por lo que la asignación de esta cartera no está vinculada a ningún estereotipo de género.

Tabla 8

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto.

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	6	10
Coordinaciones	7	6
Direcciones	3	3
Titulares de Dependencias	0	1
Otros (Encargados)	1	2
Total	17	22

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

La Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto consta de 39 puestos de los cuales 17 son hombres y 22 mujeres, esto representa el 43.6% y 56.4% respectivamente. El titular de esta Secretaría es mujer y se observa una mayor presencia en general de mujeres, estando mayormente en puestos de Jefaturas, mayor presencia de hombres en Coordinaciones y Paridad numérica en Direcciones.

Esta Secretaría podría ser estereotipada bajo el criterio de producción, considerándola como parte de los sectores que atienden temas económicos y de modernización administrativa. Sin embargo, esta clasificación estereotípica no captura completamente la naturaleza innovadora y transformadora de las funciones de una Secretaría de Innovación

y Gobierno Abierto, que busca promover la transparencia, la participación ciudadana y la eficiencia gubernamental a través de nuevas tecnologías y prácticas de gobierno abierto.

En la tabla 5 se muestra que cuando hay una mujer en la titularidad de la Secretaría hay mayor presencia femenina en el resto de la estructura y aunque hay más mujeres, hay un mayor porcentaje de estas en puestos de mayor jerarquía, salvo la titular.

Tabla 9

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en la Secretaría de Desarrollo Económico.

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	3	6
Coordinaciones	8	8
Direcciones	1	3
Titulares de Dependencias	0	1
Otros (Encargados)	0	0
Total	12	18

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

La Secretaría de Desarrollo Económico consta de 30 puestos de los cuales 12 son hombres y 18 mujeres, esto representa el 40% y 60% respectivamente. La titular de esta Secretaría es una mujer y la Tabla 9 muestra más presencia femenina en todos los niveles jerárquicos por lo que se confirma que cuando hay una mujer en la titularidad de la Secretaría hay mayor presencia femenina en el resto de la estructura.

Tabla 10

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en la Secretaría de Infraestructura Sostenible.

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	8	1
Coordinaciones	10	0
Direcciones	5	1
Titulares de Dependencias	1	0
Otros (Encargados)	0	0
Total	24	2

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

La Secretaría de Infraestructura Sostenible consta de 26 puestos de los cuales 24 son hombres y 2 mujeres, esto representa el 92.3% y 7.7% respectivamente. El titular es hombre y de las 10 Secretarías analizadas es donde se ven más brecha de género en todos los niveles.

Esta Secretaría podría ser estereotipada bajo el criterio de producción, considerándola como parte de los sectores que atienden temas percepción técnica e ingeniería campos que históricamente han predominado los hombres. Además, la gestión de grandes proyectos de infraestructura requiere atributos como la autoridad, la toma de decisiones firme y la capacidad para manejar situaciones difíciles, características culturalmente asociadas con la masculinidad.

Tabla 11

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en la Contraloría Municipal.

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	4	5
Coordinaciones	13	6
Direcciones	3	2
Titulares de Dependencias	0	1
Otros (Encargados)	0	0
Total	20	14

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

La Secretaría de Contraloría Municipal consta de 34 puestos de los cuales 20 son hombres y 14 mujeres, esto representa el 58.8% y 41.2% respectivamente. La titular es mujer y la tabla 11 muestra cómo solo en el nivel más bajo y más alto de los analizados es donde hay mayor presencia femenina, en Coordinación y Dirección hay más hombres.

Tradicionalmente, roles que implican supervisión, control y fiscalización han sido considerados como adecuados para hombres, debido a estereotipos que los asocian con autoridad, rigor y objetividad. Sin embargo, aquí se muestra a una mujer como Titular y esto puede ser debido a que roles relacionados con supervisión financiera y control pueden ser percibidos menos adecuados para mujeres debido a estereotipos que sugieren que ellas están más orientadas a tareas sociales o de cuidado.

Tabla 12

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en la Secretaría Ejecutiva del Presidente Municipal.

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	12	14
Coordinaciones	9	11
Direcciones	3	3
Titulares de Dependencias	0	1
Otros (Encargados)	2	1
Total	26	30

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

La Secretaría Ejecutiva del Presidente Municipal consta de 56 puestos de los cuales 26 son hombres y 30 mujeres, esto representa el 48.2% y 51.8% respectivamente. La titular es mujer y la tabla 12 muestra cómo en esta unidad en todos los niveles hay mayor presencia femenina.

Esta podría ser estereotipada bajo el criterio de Preservación del sistema institucional. Esta clasificación se debe a que esta secretaría usualmente se encarga de coordinar y apoyar las actividades del presidente municipal, asegurando el funcionamiento eficaz de la administración municipal, la implementación de políticas, y la relación entre las diferentes áreas del gobierno local y otros niveles de gobierno.

Tabla 13

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en la Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible.

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	11	12
Coordinaciones	6	13
Direcciones	4	6
Titulares de Dependencias	0	1
Otros (Encargados)	0	0
Total	21	32

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

La Secretaría de Desarrollo Urbano Sostenible consta de 53 puestos de los cuales 21 son hombres y 32 mujeres, esto representa el 39.6% y 41.2% respectivamente. La titular es mujer y la tabla 13 muestra cómo en esta unidad en todos los niveles hay mayor presencia femenina.

La sostenibilidad a menudo se asocia con valores de cuidado y preservación del medio ambiente, cualidades que culturalmente se atribuyen más a las mujeres. Esto puede llevar a la percepción de que las mujeres son más adecuadas para roles que implican la promoción de la conciencia ambiental y la gestión de proyectos de conservación.

Tabla 14

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en la Secretaría de Finanzas y Administración.

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	31	14
Coordinaciones	25	17
Direcciones	10	4
Titulares de Dependencias	1	0
Otros (Encargados)	2	2
Total	69	37

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

La Secretaría de Finanzas y Administración consta de 106 puestos de los cuales 69 son hombres y 37 mujeres, esto representa el 65.1% y 34.9% respectivamente. El titular es hombre y la tabla 14 muestra mayor presencia de hombres en todos los niveles de esta unidad.

Esta Secretaría podría ser estereotipada bajo el criterio de producción, considerándola como parte de los sectores que atienden temas económicos. Las áreas de finanzas y administración se asocian a menudo con habilidades analíticas, matemáticas y racionales, que tradicionalmente se consideran atributos más comunes en los hombres. Se cree que los hombres son más aptos para manejar cifras, análisis financieros y tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

Tabla 15

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva.

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	5	9
Coordinaciones	10	14
Direcciones	4	3
Titulares de Dependencias	1	0
Otros (Encargados)	0	0
Total	20	25

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

La tabla 15 muestra mayor presencia de mujeres en tres de los cuatro los niveles analizados de esta unidad, solo en el nivel Dirección hay mayor presencia masculina y el titular es hombre. La Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva consta de 45 puestos de los cuales 20 son hombres y 25 mujeres, esto representa el 46.7% y 53.3% respectivamente.

Esta puede ser estereotipada bajo el criterio de reproducción. Las áreas de desarrollo humano e igualdad sustantiva a menudo se asocian con valores como el cuidado, la empatía y la promoción del bienestar, cualidades que culturalmente se atribuyen más a las mujeres. Se cree que las mujeres son más adecuadas para roles que implican la promoción de la igualdad, la inclusión social y el apoyo a grupos vulnerables.

Las mujeres pueden ser vistas como más aptas para liderar iniciativas de trabajo social, desarrollo comunitario y políticas de bienestar debido a la percepción de que poseen mejores habilidades interpersonales y de empatía. Aunque los hombres pueden estar presentes en la Secretaría, es más probable que se les asigne roles técnicos, administrativos o estratégicos, en lugar de roles centrados en la promoción directa de la igualdad sustantiva.

Tabla 16

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en la Secretaría de Servicios Públicos.

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	15	11
Coordinaciones	30	11
Direcciones	6	3
Titulares de Dependencias	1	0
Otros (Encargados)	0	0
Total	52	25

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

La Secretaría de Servicios Públicos consta de 77 puestos de los cuales 52 son hombres y 25 mujeres, esto representa el 67.5% y 32.5% respectivamente. El titular es hombre y la tabla 16 muestra mayor presencia de hombres en todos los niveles jerárquicos analizados. Se muestra el doble de hombres respecto a mujeres.

Los servicios públicos que implican mantenimiento, infraestructura, energía, agua, y transporte se asocian a menudo con habilidades técnicas y de ingeniería, campos en los que históricamente predominan los hombres. Existe la creencia de que los hombres son más aptos para manejar tareas técnicas complejas y trabajar en entornos físicamente exigentes.

Los cargos de liderazgo en áreas técnicas y de infraestructura dentro de los servicios públicos son frecuentemente ocupados por hombres, debido a la percepción de que estas posiciones requieren una fuerte capacidad de gestión de proyectos y toma de decisiones firmes, cualidades asociadas tradicionalmente con la masculinidad.

CAPÍTULO V. BARRERAS DEL TECHO DE CRISTAL

5.1 Techo de Cristal

El techo de cristal es una metáfora que describe las barreras invisibles pero reales que impiden a ciertos grupos, en particular a las mujeres, alcanzar posiciones de liderazgo y altos cargos dentro de una organización o en la sociedad en general. Estas barreras no son oficialmente reconocidas o codificadas, lo que las hace más difíciles de identificar y superar.

Uno de los grandes obstáculos a los que se enfrentan las mujeres mexicanas que les impiden participar totalmente en el mercado laboral y, sobre todo, en puestos de decisión son las cargas de trabajo no remunerado, los tradicionales roles de género y la falta de políticas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar (Camarena Adame & Saavedra Garcia, 2018).

A pesar de la falta de una justificación explícita, estas barreras crean un límite tácito que frena el avance profesional de las personas afectadas, particularmente de las mujeres. Son invisibles ya que no son evidentes, ni están formalizadas en políticas escritas, pero están presentes en la cultura y las prácticas organizacionales.

Este fenómeno se origina y perpetúa a través de una combinación de factores culturales, sociales y organizacionales y refleja actitudes y estereotipos de género que subestiman las capacidades y el potencial de las mujeres y otros grupos marginados, dando como resultado una discriminación subyacente.

Joan Acker (1990) argumenta que las instituciones no son neutrales: están configuradas por relaciones de género que reproducen desigualdades. Las reglas formales de acceso y promoción coexisten con prácticas informales que favorecen a los hombres, generando barreras difíciles de identificar precisamente porque no están escritas en ningún reglamento.

El concepto de capital social y simbólico de (Bourdieu P. , 1986) permite entender la misma dinámica desde otro ángulo. Los hombres acumulan mayor acceso a redes de poder y reconocimiento organizacional no porque las mujeres carezcan de capacidades, sino porque están menos integradas en los circuitos donde ese reconocimiento se produce y circula.

Ambas perspectivas apuntan en la misma dirección: el techo de cristal no es un fenómeno individual, sino el resultado de estructuras que reproducen sistemáticamente la desigualdad de género en el acceso al poder.

Tiene un impacto en la subrepresentación de mujeres y minorías en puestos de alta dirección y liderazgo a pesar de que estas tengan las habilidades, la experiencia y la motivación necesaria, lo que puede dar como resultado que encuentren dificultades para superar estas barreras.

Algunos factores que contribuyen a que se desarrolle el Techo de Cristal son los sesgos inconscientes, es decir las percepciones y estereotipos negativos sobre la capacidad del liderazgo de las mujeres, también el hecho de que tengan menor acceso a redes profesionales y mentorías, perpetuar los roles de género, así como normas y procedimientos que favorecen la promoción de hombres sobre mujeres.

El techo de cristal es un concepto clave en el análisis de la desigualdad de género y la discriminación en el lugar de trabajo donde su identificación y superación son fundamentales para promover una mayor equidad e inclusión en todos los ámbitos laborales y así promover mayor participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones.

El techo de cristal convive con otros conceptos que describen formas distintas de desigualdad de género en el trabajo. El suelo pegajoso refiere a las dificultades para salir de los puestos de menor jerarquía; el techo de cemento, a las barreras internalizadas que reducen las propias expectativas profesionales antes de que ningún obstáculo externo intervenga.

Lo que distingue al techo de cristal es su ubicación en la estructura: no actúa en la base ni en la cabeza de quien aspira, sino en el tramo final del ascenso, donde las mujeres ya demostraron capacidad, pero no logran cruzar hacia los niveles de decisión más altos. Esa especificidad es lo que lo hace útil como categoría analítica.

Una vez que están en el mundo laboral, las mujeres se enfrentan a barreras invisibles que impiden llegar a puestos de decisión dentro de su lugar de trabajo, entre las que destaca el Techo de Cristal. Referirse a Techo de Cristal, implica la asunción del rol de aceptación, sometimiento y pasividad impuesto por los valores sociales tradicionales sobre todo los que han sido asignados a las mujeres (Gómez-Gamero, 2020).

En Argentina, el término techo de cristal fue desarrollado por la Dra. Mabel (Burin, 2008) y lo describe como una superficie superior invisible que impide o dificulta avanzar sin que haya leyes que lo expliciten, prohibiciones consensuadas ni dispositivos visibles, y es por su invisibilidad, entre otras características que recae individualmente en cada mujer.

Empleando las palabras de Gaete R, 2015. El techo de cristal describe cómo la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes.

La rivalidad femenina como una barrera que configura el Techo de Cristal es un hallazgo interesante para el estudio, como resultado del impacto de la cultura machista en las organizaciones laborales y expresado en esta actitud competitiva hacia otras mujeres cuando asumen un puesto de dirección dentro de la institución (Lagarde, 2018).

La competencia entre mujeres dentro de organizaciones jerárquicas no es inherente a ellas. Es un efecto del entorno: estructuras diseñadas bajo lógicas patriarcales donde los puestos de poder son pocos y el acceso a ellos nunca fue pensado como igualitario. En ese marco, disputarse un lugar escaso no es una anomalía, es una respuesta lógica.

Atribuir esa rivalidad a las mujeres invierte la causalidad. La competencia no produce el techo de cristal; el techo de cristal produce la competencia. La escasez es el mecanismo, no el síntoma.

También menciona que entre las posibles causas del origen del denominado techo de cristal se encuentran: las reglas informales, redes o networks masculinas existentes en las organizaciones; la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, la escasez de mentoras y la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto a la vida privada y la conciliación entre el trabajo y la familia.

La investigación de Chile, llevada a cabo por Gaete Quezada & Oro Maturana en 2021, identifica la existencia de múltiples barreras laborales para las mujeres, que les impiden superar cierto nivel jerárquico dentro de una organización para acceder a los cargos directivos.

Como resultado de esa investigación se dio que “El observar el fenómeno del techo de cristal desde la visión y experiencia de las profesionales de la fiscalía regional de Antofagasta permitió identificar un conjunto de barreras personales, organizacionales y sociales que facilitan que dicha problemática se desarrolle al interior de la institución”.

Adentrándonos al fenómeno Techo de Cristal en la Administración Pública la investigación documental de (Carrancio Baños, 2018) menciona que, una de las principales discriminaciones que encuentran las mujeres en el ámbito laboral son las barreras invisibles que dificultan la promoción y acceso a puestos de dirección y poder en las organizaciones, fenómeno conocido como techo de cristal.

La Administración Pública como empleadora se presume imparcial y transparente, basándose en los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad para la selección y promoción de su personal. Como conclusión de la investigación mencionada, se puede considerar el empleo público un sector cercano a cumplir la representación equilibrada, con el objetivo pendiente de alcanzar la paridad en sus puestos más altos.

La neutralidad institucional suele ser más declarada que real. En la administración pública, los procesos de selección y promoción pueden estar formalmente anclados en el mérito,

pero operan dentro de redes de poder, recomendaciones informales y criterios subjetivos que favorecen a los hombres de manera consistente.

Esto cuestiona la premisa de que las instituciones gubernamentales funcionan bajo principios estrictamente meritocráticos. Las barreras estructurales que limitan el acceso de las mujeres a los niveles de decisión no desaparecen porque el reglamento no las mencione.

Uno de los más recientes estudios sobre Techo de Cristal en la Administración Pública en México del 2020 en el municipio de Cortazar, Guanajuato, mostró como resultado que el 100% de las entrevistadas han experimentado los techos de cristal afectando su desarrollo profesional y laboral.

El objetivo de esta investigación fue conocer los principales obstáculos que impiden a las mujeres ocupar puesto de alta dirección en los distintos organismos públicos de un Municipio. Se llegó a esta conclusión después de la aplicación de una entrevista semiestructurada solicitada a 25 mujeres que desempeñan puestos directivos de las instancias antes mencionadas de la Administración Pública de Cortazar, Guanajuato.

El techo de cristal se manifiesta en diversos contextos y sectores, afectando a las mujeres, así como a otros grupos marginados. Se observa como una barrera invisible en cualquier entorno laboral y empresarial, en el Sector Público y Gobierno, en la Academia y Educación, en el Sector Salud, en el campo de la Investigación Médica, en la Industria del Entretenimiento y Medios, en los Deportes, en todos los ámbitos.

Se presenta en una amplia gama de sectores y niveles, afectando la capacidad de las mujeres para alcanzar posiciones de liderazgo y poder. Su eliminación requiere un esfuerzo consciente y sostenido para promover la igualdad de oportunidades y desafiar las barreras estructurales y culturales.

En la administración pública, el Techo de Cristal es una barrera significativa para la igualdad de género, y su superación requiere un esfuerzo concertado para implementar políticas inclusivas, desafiar los estereotipos de género y promover un entorno de trabajo equitativo y de apoyo.

Analizar el techo de cristal implica examinar las barreras invisibles que impiden a las mujeres alcanzar posiciones de liderazgo y alta dirección dentro de las organizaciones o en sectores específicos, ya que este fenómeno se manifiesta a través de una combinación de factores.

Las barreras que configuran el techo de cristal no operan de forma aislada ni son iguales en todos los contextos. Clasificarlas es condición para poder analizarlas. Esta investigación lo hace desde la Administración Pública Municipal de Monterrey, donde esas barreras se expresan en la experiencia de mujeres que buscan acceder a los niveles más altos de decisión.

De acuerdo con la literatura revisada, varios autores concluyen que el techo de cristal se debe a barreras, estas pueden ser sociales, organizacionales, psicológicas, personales, entre otras. En la tabla 17, se mencionan a los autores y las barreras que de acuerdo con sus investigaciones establecen:

Tabla 17

Barreras definidas por diversos autores de acuerdo con sus investigaciones

AUTORES	BARRERAS QUE IDENTIFICAN EN SUS INVESTIGACIONES
Barberà, López, & M.T.S., 2003	• Barreras internas asociadas a la identidad de género femenina • Barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género • Barreras provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares
Chao, EL & Utgoff, KP, (2004)	• Sociales • Gubernamentales • Estructural o internas
Cuadrado & Morales, (2007)	• Psicosociales • Organizacionales • Estructurales

Jackson & O'Callaghan, 2009	• Barreras demográficas • Barreras internas • Barreras gubernamentales
Timmers, 2010	• Individual • Cultural • Estructural o Institucional
Gaete Quezada R. , 2018	• Barreras personales • Barreras organizacionales • Barreras sociales

Elaboración Propia con referencias de (Barberà, López, & M.T.S., 2003), (Chao, 2004) (Cuadrado & Morales, 2007) (Timmers, 2010) (Jackson & O'Callaghan, 2009) y (Gaete Quezada R. , 2018)

De acuerdo con la literatura revisada y para efectos de esta investigación, las barreras invisibles del fenómeno social Techo de Cristal se clasificarán en tres categorías que son: personales, organizacionales y sociales. Estas categorías ayudarán a entender cómo estas barreras impiden el avance de las mujeres en la administración pública.

Las barreras personales incluyen las limitaciones internas y autoimpuestas que afectan el progreso profesional. Las organizacionales se refieren a las restricciones y prácticas dentro de las instituciones que dificultan la promoción y las sociales abarcan las normas y expectativas culturales que influyen en el acceso a oportunidades.

5.1.1 Barreras personales.

Las barreras personales en el contexto del Techo de Cristal pueden entenderse desde diferentes perspectivas teóricas, vinculadas a la identidad de género, el rol reproductivo, y las responsabilidades familiares que limitan el desarrollo profesional de las mujeres. A continuación, se explican de acuerdo con las definiciones de autores clave:

De acuerdo con (Barberà, López, & M.T.S., 2003), son las asociadas a la identidad de género femenina. Estas tienen relación con el proceso de socialización que fomenta el desarrollo

de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional.

Para (Gaete Quezada R. , 2018) son los aspectos vinculados con la vida personal o familiar de las mujeres, que afectan o condicionan sus propias opciones de acceder a los cargos directivos. El eje principal de estas es poder conciliar el trabajo con la familia, especialmente por la cultura arraigada a estereotipos que imponen ciertos patrones de conducta y responsabilidad asociadas al género, por ejemplo, la asignación tradicional de la crianza de los hijos y las labores domésticas son responsabilidad de las mujeres.

A juicio de (Barberà, López, & M.T.S., 2003) son barreras producidas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares que tienen que ver con el triple papel de las mujeres: esposa, madre y directiva; lo cual representa un problema crucial para asumir puestos que demandan disponibilidad casi total.

Las barreras personales, están estrechamente relacionadas con la socialización de género y los roles tradicionales asociados a las mujeres en la sociedad. Se manifiestan a través de expectativas de conducta ligadas al género, la sobrecarga de responsabilidades familiares y los conflictos derivados de los múltiples roles que las mujeres deben desempeñar en su vida personal y profesional.

5.1.1.1 Conciliación trabajo-familia

Con base en (Haar, Russo, Suñe, & Ollier-Malaterre, 2014) son las percepciones de un individuo acerca de lo bien que se equilibran sus roles en la vida evaluando subjetivamente el equilibrio entre el trabajo y el resto de su vida. Esto se puede explicar en tres dimensiones: conflicto interrol, sobrecarga de rol y acumulación de roles.

El conflicto interrol surge cuando desempeñar uno de ellos impide desarrollar el otro. Esto ocurre, por ejemplo, cuando el papel laboral no es compatible con el papel familiar, como en el caso de horarios de trabajo que no se alinean con los tiempos necesarios para la familia.

La sobrecarga de rol se produce cuando ambos roles demandan el mismo nivel de atención, lo que lleva a una competencia por los recursos personales. Este refleja las limitaciones de energía disponibles para cumplir con sus demandas, por ejemplo, cuando una persona termina una jornada laboral extenuante y llega a casa sin la energía necesaria para dedicarse a actividades familiares, como ayudar a los hijos con las tareas o participar en tareas domésticas.

La acumulación de roles, en contraste con las otras, se refiere a asumir varios roles simultáneamente, lo que facilita una mayor interacción social y crecimiento personal. A estas dimensiones se puede añadir el conflicto por la interferencia del trabajo en la vida familiar. Un ejemplo de esto es llevar trabajo a casa, lo cual reduce el tiempo disponible para convivir con la familia.

La conciliación trabajo-familia es el esfuerzo para equilibrar las responsabilidades laborales y las personales o familiares. Aborda la necesidad de que las personas puedan cumplir con sus obligaciones y aspiraciones tanto en el ámbito laboral como en el personal, sin que uno afecte negativamente al otro.

5.1.1.2. Roles familiares

Los roles familiares en cualquier parte del mundo dan a conocer la manera en que se desarrollan las familias en su cultura y son parte fundamental de la estabilidad de la misma. En México, generación tras generación, se ha vivido con el ideal de la familia nuclear, con un padre proveedor y una madre encargada del cuidado y educación de los hijos, los cuales permanecen hasta cierta edad bajo el cuidado de sus padres (Delfín-Ruiz, Saldaña Orozco, Cano Guzmán, & Peña Valencia, 2021).

No obstante, este modelo ideal de familia ha cambiado con el tiempo, ya que la modernidad y la búsqueda de estabilidad económica han impulsado a las mujeres a incorporarse al ámbito laboral para contribuir al sustento del hogar, lo cual ha impactado de manera negativa en la dinámica familiar, ya que ellas no están totalmente al pendiente de sus hijos.

En los últimos años, estos han evolucionado significativamente, pasando de una estructura tradicional a una configuración más diversa y flexible. Tradicionalmente, la familia mexicana estaba organizada bajo un esquema patriarcal, donde el hombre era el proveedor económico y la mujer asumía las responsabilidades del hogar y el cuidado de los hijos.

La redefinición de los roles de género ha abierto espacio a modelos familiares más diversos, como familias monoparentales o familias en las que ambos padres comparten equitativamente las responsabilidades. Aun así, persisten algunos retos, como el equilibrio entre trabajo y familia, y el desafío de lograr una distribución equitativa de las tareas en el hogar.

5.1.1.3 Decisión personal

La decisión personal se refiere al proceso mediante el cual un individuo elige entre diversas opciones disponibles para resolver un problema o alcanzar un objetivo. Este proceso es fundamental en la vida diaria, ya que implica evaluar alternativas y seleccionar la más adecuada en función de criterios personales y contextuales.

El concepto de decisión como acción que comienza en la mente humana y finaliza en la concreción del acto correspondiente, pasando siempre por las etapas del pensar y ejecutar. Las decisiones como un proceso cíclico siempre influenciado por los conocimientos, expectativas y experiencias previas que posee quien debe tomar la decisión, y que terminan por cambiar la conducta de éste frente a la situación (Vélez Evans, 2006).

5.1.2 Barreras organizacionales

En el contexto del Techo de Cristal estas barreras, están vinculadas a la cultura y las prácticas de las organizaciones que limitan el ascenso de las mujeres a cargos de toma de decisiones.

Para (Barberà, López, & M.T.S., 2003) la cultura organizacional actúa como un bloqueo a la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influenciados por estereotipos y roles de género. Estos procesos incluyen:

- Reglas informales y la existencia de redes masculinas o clubs de chicos que excluyen a las mujeres de oportunidades clave.
- Políticas de recursos humanos que favorecen a los hombres en la selección de personal y en el desarrollo de carrera.
- Escasez de mentorización dirigida a mujeres, lo que dificulta su avance profesional.
- Falta de políticas organizacionales que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, dificultando la conciliación de las mujeres entre su trabajo y sus responsabilidades familiares. Estos aspectos refuerzan los estereotipos de género y perpetúan la exclusión de las mujeres de puestos directivos.

Desde el punto de vista de (Gaete Quezada R. , 2018) son los elementos o situaciones que están presentes en la organización en la que las mujeres desarrollan su carrera laboral, que obstaculizan su acceso a los cargos directivos. Estos elementos están influidos por la cultura organizacional por estereotipos y roles de género, arraigado en los miembros de la organización.

Según Jackson & O'Callaghan (2009), las barreras organizacionales también pueden entenderse como barreras internas, que son las que existen dentro de la organización y se traducen en un clima organizacional intolerante con las diferencias, donde las mujeres pueden sentirse excluidas o discriminadas.

Así como resistencia al desarrollo de tutorías o programas de mentoría para mujeres y otros miembros de grupos minoritarios, lo que limita sus posibilidades de obtener futuras promociones o ascensos. Esta resistencia fomenta un entorno laboral que perpetúa las desigualdades de género y obstaculiza el avance de las mujeres en su carrera.

Las barreras organizacionales se derivan principalmente de la cultura y las prácticas internas de las organizaciones, que están influidas por estereotipos y roles de género profundamente arraigados. Estas barreras incluyen desde la falta de políticas de conciliación entre la vida laboral y personal hasta redes masculinas excluyentes y un clima organizacional que no favorece el desarrollo y promoción de las mujeres.

5.1.2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas, hábitos y actitudes que comparten los miembros de una organización. Esta cultura influye en cómo los empleados interactúan entre sí y con el entorno, así como en la toma de decisiones y el comportamiento general dentro de la empresa.

Ha sido definida como el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización. Esa guía compartida es, en un examen más cercano, un conjunto de características clave para la organización (Griffin & Moorhead, 2010).

5.1.2.2 Estereotipos de género

Los estereotipos son las ideas, cualidades y expectativas que la sociedad atribuye a mujeres y hombres; son representaciones simbólicas de lo que mujeres y hombres deberían ser y sentir; son ideas excluyentes entre sí que al asignarnos una u otra reafirman un modelo de feminidad y otro de masculinidad (INMUJERES, 2024).

Son constructos sociales perjudiciales que limitan el potencial humano y perpetúan desigualdades. Tal como establece el Glosario para la igualdad del INMUJERES, con frecuencia los estereotipos, se usan para justificar la discriminación de género y pueden reforzarse con teorías tradicionales o modernas, incluso a través de leyes o de prácticas institucionales.

Los estereotipos de género pueden limitar las oportunidades y el desarrollo personal al restringir las aspiraciones y comportamientos de las personas. Por ejemplo, pueden desalentar a las mujeres de buscar carreras en campos como la ingeniería o la tecnología, y a los hombres de participar en profesiones como la enfermería o en roles de cuidado familiar.

5.1.2.3 Prejuicios por cuestión de género

El prejuicio es una opinión o juicio preconcebido, generalmente negativo, sobre una persona o grupo, que se forma sin un conocimiento adecuado o suficiente. Este concepto implica una evaluación anticipada que puede llevar a actitudes hostiles o discriminatorias hacia individuos basadas en características como raza, género, religión, o clase social.

Los prejuicios de género también se manifiestan en la expectativa de que las mujeres asuman roles tradicionales como cuidadoras del hogar y de los hijos. Esto refuerza la idea de que ciertas profesiones son más adecuadas para mujeres como enfermería o educación mientras que otras como ingeniería o física son vistas como dominios masculinos (Vargas, Lutz, Papuzinski, & Marcelo, 2020; Sánchez Jasso, Rivera Gómez, & Velasco Orozco, 2016).

5.1.3 Barreras sociales

Las barreras sociales en el Techo de Cristal están relacionadas con factores externos a la organización, como la cultura y los valores sociales predominantes, que condicionan las oportunidades de las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo y que a pesar del tiempo persisten.

Según (Gaete Quezada R. , 2018) son aspectos distintivos de la cultura propia de la sociedad o el territorio donde funciona la organización laboral. En las diferentes épocas y sociedades ha existido una división del trabajo en función del sexo, que corresponde a fenómenos sociales y culturales.

En palabras de (Barberà, López, & M.T.S., 2003) están asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género. La cultura organizacional actúa bloqueando la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género, tales como reglas informales, redes masculinas, políticas organizacionales de selección de personal, carrera laboral o conciliación trabajo-familia, entre otras.

Las barreras sociales, según estas definiciones, están profundamente influenciadas por la cultura y los valores de la sociedad. Son la manifestación de una división tradicional del

trabajo basada en el sexo, donde los roles de género limitan las oportunidades de las mujeres para alcanzar puestos de toma de decisiones.

Estas barreras son reforzadas por normas sociales que se reflejan en la cultura organizacional, generando procesos discriminatorios que dificultan la promoción laboral de las mujeres.

Las dinámicas organizacionales que mantienen a las mujeres en desventaja se originan en normas sociales más amplias que definen lo que se considera aceptable o deseable para cada género. Para superar estas barreras, es necesario un cambio profundo tanto en la cultura organizacional como en la sociedad en general.

5.1.3.1 Cultura machista

La cultura machista se refiere a un conjunto de creencias, actitudes y comportamientos que promueven la superioridad de los hombres sobre las mujeres, perpetuando roles de género tradicionales y desigualdades. Esta cultura se manifiesta en diversas áreas de la vida social, económica y política, y está profundamente arraigada en muchas sociedades.

Según sostiene (Rodríguez Kauth, 1993), el machismo, como construcción cultural, es un modo particular de concebir el rol masculino, modo que surge de la rigidez de la mayor parte de las sociedades del mundo contemporáneo, para establecer y agudizar las diferencias de género entre sus miembros.

De esta manera, se crean expectativas de conducta para los hombres, basadas en valores y actitudes, que configuran una visión ideológica en la que el hombre es considerado superior a la mujer. Esta idea de superioridad masculina ha sido respaldada históricamente desde diversas perspectivas ideológicas en el desarrollo del pensamiento.

5.1.3.2 Posicionamiento en el cargo de autoridad

El posicionamiento en el cargo de autoridad de una mujer se refiere a la capacidad y la representación de las mujeres en roles de liderazgo dentro de diversas organizaciones, ya sean políticas, empresariales o sociales. Esto es crucial para entender la dinámica de

género en la toma de decisiones y el impacto que tiene la presencia femenina en posiciones de poder.

A pesar de los avances en la igualdad de género, las mujeres siguen enfrentando barreras significativas para alcanzar posiciones de autoridad. Según datos de (ONU MUJERES, 2024), a enero de 2024, solo el 23,3% de los miembros del gabinete en todo el mundo son mujeres, lo que indica que la paridad de género en los niveles más altos de toma de decisiones aún está lejos de ser alcanzada.

Asimismo, establecen que la participación y el liderazgo de las mujeres en la política y la vida pública en igualdad son fundamentales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible antes de 2030. La meta común adoptada internacionalmente en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995), es lograr la participación política y distribución equilibrada del poder entre hombres y mujeres en la toma de decisiones.

5.1.3.3 Cambio social

El cambio social es un proceso dinámico que refleja cómo las sociedades evolucionan en respuesta a diversos factores internos y externos. Comprender este fenómeno es crucial para abordar los desafíos contemporáneos y promover un desarrollo social equitativo. La investigación continua sobre el cambio social permite a los académicos y profesionales identificar patrones, causas y efectos que son fundamentales para el progreso humano

Desde el punto de vista de (Jara, 2010), el cambio social es un cambio en la sociedad, una modificación parcial en las relaciones dentro de una misma estructura o un mismo sistema social o, más radicalmente, a un cambio de sociedad, algo que lleva a constituir un nuevo sistema, diferente al anterior, en cuyo caso la noción es más cercana a la de transformación social o, incluso, a la de revolución social.

5.2 Percepción del Techo de Cristal en México

La percepción, en palabras de (Allport F. H., 1974) es algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. Si bien, algunos psicólogos se inclinan por asignar esta última consideración a la cognición

más que a la percepción, ambos procesos se hallan tan íntimamente relacionados que casi no es factible, sobre todo desde el punto de vista de la teoría, considerarlos aisladamente uno del otro.

La percepción del fenómeno social techo de cristal en México ha evolucionado en los últimos años, reflejando tanto un aumento en la conciencia social sobre la desigualdad de género como una mayor visibilidad de las barreras que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral y político.

Algunos cambios en la percepción tienen que ver con el aumento de la conciencia social, ya que en los últimos años este fenómeno ha sido visibilizado a través de diversas plataformas, incluyendo redes sociales y medios de comunicación, lo que ha permitido que más personas reconozcan las limitaciones que enfrentan las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo.

Según un estudio del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP, 2023), de la Cámara de Diputados, aproximadamente 21.7% de las mujeres trabajadoras reportaron haber sufrido discriminación laboral relacionada con el techo de cristal entre octubre de 2020 y 2021.

De este grupo, un 10.8% mencionó haber tenido menos oportunidades para ascender debido a su género, y un 9.8% indicó que recibieron salarios inferiores a los hombres por el mismo trabajo. Estas cifras reflejan una percepción creciente del techo de cristal como un problema estructural que afecta a muchas mujeres en el país.

Investigaciones recientes han comenzado a explorar cómo las mujeres perciben el techo de cristal en diferentes etapas de su vida profesional. Un estudio académico destaca que la percepción del techo puede variar según la etapa laboral en la que se encuentren las mujeres, sugiriendo que las experiencias iniciales pueden influir en sus decisiones futuras (Valladares Taboada, 2021).

La evolución en la percepción del techo de cristal ha llevado a una comprensión más matizada del fenómeno, reconociendo que no se trata simplemente de una barrera estática que limita el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo. En cambio, el techo

de cristal se manifiesta como un conjunto dinámico de obstáculos que varían a lo largo de la trayectoria profesional de cada mujer.

La violencia laboral también ha sido identificada como un factor que contribuye a la percepción del techo de cristal. Un informe menciona que el 27.9% de las mujeres experimentaron algún tipo de violencia laboral, lo que incluye discriminación y hostigamiento de acuerdo con (INEGI, 2021).

El contexto actual, marcado por un creciente reconocimiento de las desigualdades de género en el ámbito laboral, ha generado una mayor urgencia para abordar no solo la discriminación directa que enfrentan las mujeres, sino también las condiciones laborales que perpetúan el fenómeno del techo de cristal. Esta dualidad en el enfoque es crucial para lograr un cambio significativo y sostenible en la equidad de género.

La percepción del techo de cristal en México ha evolucionado hacia una mayor conciencia y reconocimiento del problema. Las estadísticas recientes y los estudios académicos indican que existe una comprensión más profunda sobre cómo estas barreras afectan a las mujeres en su desarrollo profesional.

El techo de cristal no se explica por una sola variable. Es el resultado de la interacción entre factores personales, organizacionales y sociales que, en conjunto, restringen el acceso de las mujeres a los niveles donde se ejerce el poder. Los avances normativos en igualdad de género no han disuelto esas barreras; en contextos institucionales como la administración pública, siguen operando con eficacia.

La igualdad formal no transforma por sí sola las estructuras que reproducen la desigualdad. Los capítulos siguientes analizan empíricamente cómo se manifiestan estas barreras en la Administración Pública Municipal de Monterrey, aportando evidencia para el diseño de políticas públicas que vayan más allá del cumplimiento normativo.

CAPÍTULO VI. COMPROBACIÓN CUANTITATIVA

6.1 Tipo de diseño cuantitativo

El tipo de diseño de acuerdo a las características de la investigación, es descriptivo cuyo propósito es describir características, comportamientos o fenómenos en un momento y contexto determinados. Además, es correlacional ya que se examinará la relación o asociación entre dos o más variables, sin establecer causalidad ya que no se pretende manipular las variables, sino estudiarlas en su ambiente natural.

Así mismo es explicativo y transversal ya que los datos serán recolectados en un momento único para analizar primero la estructura laboral de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL y posteriormente la percepción de las mujeres que ocupan los tres primeros niveles de toma de decisiones dentro de la organización.

6.2 Pertinencia y relevancia del método y las técnicas utilizadas

El enfoque cuantitativo de esta investigación se dará mediante la aplicación de dos instrumentos, el primero tiene como propósito analizar cuantitativamente la estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL, centrándose en la clasificación de puestos y la distribución de estos según el género de los empleados.

La metodología de la primera parte de la investigación se basa en la recopilación de datos provenientes de los registros públicos de la administración pública municipal de Monterrey, NL. Se han hecho un análisis de datos oficiales para obtener información detallada sobre los diferentes tipos de puestos existentes y la identificación del género de los empleados que ocupan dichos puestos.

6.3 Universo, la población, la unidad de análisis y sus características

Es importante destacar que la elección del municipio donde se llevará a cabo la investigación de campo no está influenciada por intereses políticos ni partidistas; dicha

selección se basa únicamente en la viabilidad para acceder a la información y a la relevancia que representa a nivel nacional.

Para la recolección de la información, se han tomado datos de 10 de las 12 dependencias de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL, debido a que de estas es posible obtener información completa (Gobierno de Monterrey, 2023). Las otras dos dependencias no proporcionan datos completos por razones de seguridad, lo que limita su inclusión en el análisis.

Las dependencias de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL incluidas en el análisis de datos y de las cuales se extraen datos son la Secretaría de Ayuntamiento, la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto, la Secretaría de Desarrollo Económico, la Secretaría de Infraestructura Sostenible, la Contraloría Municipal, la Secretaría Ejecutiva del Presidente Municipal, la Secretaría de Desarrollo Sostenible, la Secretaría de Finanzas y Administración, la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad Sustantiva y la Secretaría de Servicios Públicos.

Con esto se busca información acerca de los distintos tipos de puestos existentes que integran la estructura jerárquica de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL, identificando si son ocupados por hombres o mujeres, para el objetivo de esta investigación solo nos enfocaremos en los primeros cuatro niveles de la estructura ocupacional.

Los datos obtenidos de la estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL, servirán como muestra para nuestro segundo instrumento cuantitativo a aplicar en esta investigación que consta de un cuestionario que se aplicará solo a las mujeres con la intención de medir la percepción de ellas del fenómeno Techo de Cristal.

6.4 Tamaño de muestra, el tipo de muestra y su representatividad

De acuerdo con datos de (Gobierno de Monterrey, 2023) en el municipio de Monterrey, NL laboran 552 personas dentro de la administración pública municipal en los primeros niveles de gobierno que son secretarías, direcciones, coordinaciones y jefaturas, donde 233 son mujeres, es decir, el 42%.

Tabla 18

Estructura de la administración pública municipal de Monterrey, NL por género en los niveles de toma de decisiones

NIVEL	HOMBRES	MUJERES
Jefaturas	118	94
Coordinaciones	140	97
Direcciones	47	30
Titulares de Dependencias	5	5
Otros (Encargados)	9	7
Total	319	233

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Gobierno de Monterrey, 2023).

Para aplicación del instrumento que mide la percepción de las mujeres sobre el fenómeno Techo de Cristal tomaremos como población los tres primeros niveles de la administración pública municipal de Monterrey, siendo Titulares de Dependencias, Direcciones y Coordinaciones dando un total de 139 mujeres como se muestra en la tabla 18.

Con objeto de evitar en la medida de lo posible que los resultados puedan estar influidos por diferentes variables de socialización organizacional, haremos un muestreo aleatorio estratificado a partir de distintas dependencias de la administración pública municipal de Monterrey, NL.

Se hace el cálculo de la muestra usando la fórmula $Tamaño\ de\ Muestra = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$ (Muguirá, A. 2021) $Z =$ Nivel de confianza (95%) $p = .5$ $c =$ Margen de error ($.04 = \pm 4$) donde con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una población de 139, el tamaño de la muestra será 103.

6.5 Relevancia y utilidad metodológica

Con respecto al modelo de investigación cuantitativa explicado con mayor detalle en este capítulo, se utiliza el cuestionario como herramienta para la recolección de datos, dado que es fundamental para el análisis. En este caso, el propósito será obtener información acerca de la percepción de las mujeres que trabajan en la Administración Pública Municipal en Monterrey, NL sobre las barreras del Techo de Cristal, que a su vez nos permitiría comprobar la hipótesis.

La aplicación de este instrumento cuantitativo puede aportar datos estadísticos que complementen los hallazgos cualitativos y ayudará a fortalecer la triangulación de métodos, aumentando la validez y confiabilidad de las conclusiones que se den al final de la investigación.

Se podrá identificar patrones comunes entre las participantes, cuantificar percepciones sobre las barreras del techo de cristal, como discriminación, desigualdad salarial, o falta de oportunidades de promoción, además de medir el grado de impacto de ciertas variables (por ejemplo, género, antigüedad laboral o nivel jerárquico).

Es importante destacar que la elección de este instrumento se basa en los resultados favorables obtenidos en investigaciones previas, como la de (Aguilar V. J., 2023). En dicho estudio, aplicado a una muestra de aproximadamente 50 trabajadoras de diversos sectores, diseñada para analizar cómo el género afecta la percepción del fenómeno del techo de cristal.

La investigación tiene como objetivos evaluar las percepciones de las barreras invisibles que dificultan el ascenso de las mujeres a puestos de alta dirección, y analizar las dimensiones del techo de cristal —negación, resiliencia, resignación y aceptación— mediante una escala adaptada al contexto hispanohablante. Ambos objetivos se articulan en torno a la necesidad de contar con instrumentos de medición que reflejen con precisión las condiciones en que operan las mujeres dentro de las estructuras organizacionales.

A partir de lo anterior, el estudio busca proveer una herramienta confiable para medir dichas percepciones y generar datos que permitan desarrollar estrategias orientadas a abordar y superar las barreras de género. Esto incluye el diseño de políticas que fomenten oportunidades equitativas de desarrollo profesional para las mujeres en posiciones de liderazgo.

Las participantes completaron una encuesta en línea disponible entre enero y febrero de 2023, que consta de 38 ítems, que mide las cuatro dimensiones propuestas por este estudio. Se empleó un formato de escala de Likert que va desde 1 a 5, siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Las cuatro dimensiones evaluadas —negación, resiliencia, resignación y aceptación— permitieron obtener una visión más profunda de cómo las mujeres perciben y responden a las barreras organizacionales. La negación se manifiesta en aquellas mujeres que minimizan o no reconocen la existencia de dichas barreras, mientras que la resiliencia caracteriza a quienes destacan su capacidad para superarlas mediante el esfuerzo personal y el apoyo de su entorno.

Por su parte, la resignación se expresa en la pérdida de confianza y la tendencia a evitar situaciones competitivas, lo que limita las posibilidades de ascenso aun cuando existan las condiciones para ello. La aceptación, en cambio, se observa en mujeres que priorizan roles tradicionales como la maternidad sobre el desarrollo de su carrera profesional, decisión que no siempre responde a una elección libre sino a las presiones estructurales del entorno organizacional.

Los datos recopilados a través de la escala adaptada mostraron cómo las barreras invisibles afectan la percepción de las trabajadoras respecto a su desarrollo profesional. Estas barreras incluyen discriminación de género, desigualdad en oportunidades de ascenso, y estereotipos de género.

6.6 Aplicación del cuestionario preliminar

Se aplicó un cuestionario de prueba piloto donde cada ítem es medido con una escala de Likert, la escala de respuesta a los ítems oscila entre 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. La escala se conforma por la suma de todos los reactivos, calculando el promedio de esta, al dividir el resultado entre 5.

El instrumento pilotó aplicado se basó en la Adaptación al español de la Escala Career Pathways Survey (Aguilar V. J., 2023) aplicada mediante Google Forms, en la que los resultados del estudio permitieron mejorar el nivel comprensión de los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en el lugar de trabajo.

Al cuestionario original de (Aguilar V. J., 2023) se le hicieron cambios en contexto al sector de la Administración Pública, divididas en segmentos de acuerdo a las variables enunciadas anteriormente. Una vez redactadas se utilizó la herramienta Google Docs para su aplicación en línea. Con la siguiente liga:

<https://forms.gle/kf4SSdhoLUDmnNng7>

6.7 Cuestionario preliminar

(Ver anexos)

6.8 Pilotaje

Objetivo general del método cuantitativo: Probar la efectividad del instrumento cuantitativo a través de comprobar la percepción que tienen sobre las barreras del Techo de Cristal que manifiestan las mujeres que trabajan en la Administración Pública Municipal en Monterrey, NL en los tres primeros niveles de toma de decisiones.

Requisitos para las participantes: que sean mujeres que trabajan en la Administración Pública Municipal en Monterrey, NL y ocupen los tres primeros niveles de toma de decisiones, siendo estos Titulares de Dependencias, Direcciones y Coordinaciones, durante la Administración 2021-2024.

La escala de medición usada es tipo Likert como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19

Escala de respuesta tipo Likert

Valor	Categoría	Abreviatura
5	Totalmente de acuerdo	TDA
4	De acuerdo	DA
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	ND
2	En desacuerdo	ED
1	Totalmente en desacuerdo	TED

Nota. Escala utilizada para la medición de las percepciones sobre barreras organizacionales de género.

Se obtuvieron las respuestas de los participantes mediante el uso de afirmaciones y se obtuvieron 49 cuestionarios completos.

6.8.1 Procedimiento para la depuración del instrumento preliminar

Como segundo instrumento cuantitativo se aplicó una prueba piloto a 49 mujeres que respondieron un cuestionario de Google Forms, se observa que los resultados son mayormente Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo cual puede ser que el instrumento no se entiende o no es una buena traducción al español de la escala de (Smith, Crittenden, & Caputi, 2012) creada originalmente en idioma inglés y aplicada en Australia a mujeres para conocer su percepción sobre el Techo de Cristal.

Por lo que se toma la decisión de hacer una traducción propia de la escala en inglés de (Smith, Crittenden, & Caputi, 2012) y aplicar nuevamente para poder reconocer si se trata de una mala traducción o de una mala redacción de los ítems. Se aplica nuevamente y se obtienen otros resultados totalmente diferentes a la primera, lo que hace suponer que se trataba de una mala traducción. Posteriormente, ha sido validada la prueba piloto y se aplicará a la muestra de nuestra investigación (Anexo 2).

6.8.2 Correlaciones y tabla de correlaciones

Para examinar la calidad psicométrica de los reactivos en la prueba piloto, se calculó el coeficiente de correlación ítem-total corregido. Este estadístico indica en qué medida cada ítem contribuye a la medición del constructo techo de cristal y si su inclusión fortalece o debilita la escala en conjunto.

Los resultados no fueron uniformes. La mayoría de los ítems obtuvo correlaciones positivas de magnitud moderada a alta, lo que sugirió coherencia con el constructo. Un subconjunto de reactivos, en cambio, mostró correlaciones bajas o negativas. La revisión de su contenido reveló que correspondían principalmente a ítems redactados en sentido inverso o con ambigüedades conceptuales que alteraban la dirección de la respuesta esperada.

A partir de este diagnóstico, se eliminaron los reactivos que no alcanzaron el criterio de $r \geq 0.30$ o que presentaron correlaciones negativas. La escala quedó en 28 ítems, frente a los 38 originales. Esta reducción se tradujo en un incremento de la consistencia interna y una mayor precisión conceptual del instrumento.

Tabla 20

Correlaciones ítem-total corregidas (ítems representativos de la prueba piloto)

Ítem	Correlación ítem-total corregida	Interpretación	Decisión
Las mujeres que inician sus carreras enfrentarán obstáculos	0.442	Moderada	Se conserva
Mujeres y hombres tienen que superar los mismos problemas	-0.235	Negativa	Se elimina
Las mujeres no enfrentan barreras para ascender	-0.283	Negativa	Se elimina
Las mujeres líderes reciben reconocimiento limitado	0.449	Moderada	Se conserva
Las mujeres enfrentan críticas en puestos directivos	0.388	Moderada	Se conserva

Ítem	Correlación ítem- total corregida	Interpretación	Decisión
Las mujeres deben ceder para acceder a mejores puestos	0.585	Alta	Se conserva
Los celos laborales limitan el ascenso	0.515	Alta	Se conserva
Las mujeres pueden perder confianza rápidamente	0.415	Moderada	Se conserva
Las mujeres son conscientes de que el trabajo no lo es todo	0.082	Muy baja	Se elimina
Las organizaciones retienen talento femenino	0.005	Muy baja	Se elimina

Nota: La tabla presenta una selección de ítems representativos.

Tabla 21

Correlaciones ítem-total corregidas (criterios de depuración)

Criterio	Interpretación	Decisión metodológica
≥ 0.50	Alta correlación	Se conserva el ítem
0.30 – 0.49	Correlación moderada	Se conserva el ítem
0.10 – 0.29	Correlación baja	Revisión teórica
< 0.10	Muy baja correlación	Eliminación
Negativa	Relación inversa	Recodificación o eliminación

Fuente: elaboración propia

Tabla 22

Resultado del proceso de depuración del instrumento

Característica	Antes de depuración	Después de depuración
Número de ítems	38	28
Ítems eliminados	—	10
Criterio de eliminación	—	Correlaciones bajas o negativas
Consistencia interna	$\alpha = 0.784$	(Mejorada en versión final)

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de SPSS

El análisis permitió identificar que los ítems eliminados estaban asociados principalmente a percepciones de igualdad de condiciones o ausencia de barreras, los cuales no se alineaban con el resto del constructo. La depuración contribuyó a mejorar la homogeneidad de la escala, asegurando que los reactivos retenidos midan de manera consistente las dimensiones del fenómeno estudiado.

6.8.3 Discusión sobre los resultados

Los resultados de la prueba piloto permitieron evaluar la calidad psicométrica del instrumento diseñado para medir las barreras del techo de cristal en mujeres de la administración pública. La escala registró una consistencia interna inicial de $\alpha = 0.784$, valor dentro del rango aceptable; no obstante, el análisis por ítems y dimensiones expuso problemas que ese índice global no reflejaba.

Los reactivos con correlaciones bajas o negativas se concentraron principalmente en la dimensión de negación, cuyo alfa fue insuficiente. Esto señala dificultades en la redacción, la codificación o la congruencia teórica de los ítems involucrados, lo que la literatura

metodológica ya advierte: los ítems invertidos o conceptualmente ambiguos desestabilizan las escalas cuando no se tratan de forma explícita.

Se depuró el instrumento eliminando los reactivos que no alcanzaron los criterios de consistencia interna. La decisión no fue solo estadística: se conservaron los ítems que representaban con mayor fidelidad las dimensiones centrales del fenómeno —barreras organizacionales, barreras sociales y percepciones individuales— con base en criterios teóricos. La escala quedó en 28 ítems, frente a los 38 de la versión original.

En el plano sustantivo, las respuestas de las participantes mostraron una tensión propia del fenómeno estudiado: reconocen obstáculos estructurales y culturales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de poder, pero al mismo tiempo expresan valoraciones positivas sobre sus propias capacidades y competencias. Esta coexistencia de barreras externas y procesos de adaptación interna no es una contradicción; es una de las expresiones más documentadas del techo de cristal.

La prueba piloto permitió validar preliminarmente el instrumento y corregir su estructura antes de la aplicación definitiva. La versión de 28 reactivos constituye una base más robusta para medir el fenómeno con precisión.

Tabla 23

Síntesis del comportamiento de los ítems

Tipo de comportamiento	Evidencia	Implicación
Ítems con alta correlación	Obstáculos, barreras, críticas	Refuerzan el constructo
Ítems con correlación moderada	Percepción de desafíos	Coherencia aceptable
Ítems con baja correlación	Percepciones generales	Ambigüedad conceptual
Ítems con correlación negativa	Igualdad, ausencia de barreras	Inconsistencia teórica

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de SPSS

Tabla 24

Evaluación de las dimensiones del instrumento

Dimensión	Alfa de Cronbach	Evaluación	Decisión
Negación	0.031	Inaceptable	Revisión/eliminación de ítems
Resiliencia	0.844	Alta fiabilidad	Se mantiene
Resignación	0.772	Aceptable	Se mantiene
Aceptación	0.559	Moderada	Ajustes necesarios

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de SPSS

6.9 Instrumento definitivo

El instrumento definitivo se estructuró a partir de un proceso de revisión teórica y validación empírica, con el objetivo de medir la percepción del fenómeno del techo de cristal en mujeres que laboran en la Administración Pública Municipal de Monterrey en niveles de jefatura, coordinación, dirección y secretaria.

La versión final del instrumento quedó conformada de 28 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: negación, resiliencia, resignación y aceptación. La escala consta de seis ítems de negación, once de resiliencia, seis de resignación y cinco de aceptación, cada uno de los cuales genera resultados relacionados con su respectiva dimensión.

Cada dimensión fue diseñada para captar distintos niveles de interpretación del fenómeno, desde la identificación de barreras estructurales hasta los mecanismos de adaptación individual. Asimismo, el instrumento fue aplicado a una muestra de 103 mujeres, seleccionadas de 10 dependencias municipales, lo que permitió obtener información representativa del contexto institucional analizado.

La dimensión de resiliencia de la escala se basa en afirmaciones que muestran cómo las mujeres sienten que pueden y avanzarán y nos apoyará con el objetivo “Preguntar si las mujeres que trabajan en la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL., tienen

barreras organizacionales para acceder a puestos de poder” y con la variable barreras organizacionales.

La dimensión de resignación tiene que ver con afirmaciones que indican porqué las mujeres renuncian o no persiguen ascensos debido a obstáculos sociales y organizativos de tal manera que las respuestas obtenidas nos ayudarán a cumplir con el objetivo “Identificar las barreras psicológicas que tienen que superar las mujeres que ya han logrado puestos de poder dentro de la Administración Pública Municipal y con la variable barreras sociales.

La dimensión aceptación muestra porqué las mujeres están satisfechas y felices sin buscar posiciones de alto nivel. Los ítems explican porqué las mujeres no quieren lo que quieren los hombres y medirá la variable barreras personales que enfrentan cumpliendo con el objetivo “Explorar si las mujeres que son parte de la Administración Pública Municipal en Monterrey, NL., tienen barreras personales al acceder a puestos de poder en su lugar de trabajo”.

Dentro de la escala hay una cuarta dimensión que es la Negación y está compuesta por ítems que muestran porqué algunas mujeres creen que los techos de cristal son ahora mitos y no existen dando como resultado un desconocimiento de las barreras que señala la teoría del Techo de Cristal.

6.10 Cuestionario definitivo

(Ver anexos)

6.11 Análisis de los Resultados obtenidos

El análisis de los resultados finales se llevará a cabo a partir de los datos obtenidos con el instrumento definitivo y la muestra previamente establecida. Se presentarán datos descriptivos, destacando los comportamientos más relevantes mediante tablas y diagramas de frecuencias, así como medidas de tendencia central.

El análisis de los resultados se desarrolló a partir de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, con el propósito de identificar patrones, relaciones y factores explicativos del fenómeno del techo de cristal.

Se emplearon los siguientes procedimientos:

- Análisis de fiabilidad mediante Alfa de Cronbach
- Estadísticos descriptivos
- Análisis de correlación de Pearson
- Regresión lineal múltiple
- Diagnóstico del modelo

6.11.1 Análisis de fiabilidad

El presente estudio explora las barreras relacionadas con el fenómeno del techo de cristal en la administración pública municipal, con un enfoque particular en el periodo 2021-2024 en Monterrey. Este concepto, ampliamente abordado en la literatura sobre género se refiere a las limitaciones invisibles que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, pese a estar igualmente calificadas que sus contrapartes masculinas (Morrison, White, & Van Velsor, 1987)

Para analizar este fenómeno, se diseñaron escalas psicométricas que buscan capturar constructos clave como la negación, la resiliencia, la resignación y la aceptación. Estos constructos se fundamentan en teorías relacionadas con la percepción individual y colectiva del liderazgo femenino en entornos tradicionalmente masculinizados (Eagly & Carli, 2007).

El uso de escalas específicas permite obtener datos cuantitativos que complementen los hallazgos cualitativos de la investigación. La fiabilidad de estas herramientas resulta esencial para garantizar que las mediciones sean consistentes y representen adecuadamente los fenómenos estudiados. Por ello, se realizó un análisis de Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna de las escalas y asegurar su validez para este estudio.

Para evaluar la consistencia interna de las escalas diseñadas para medir las variables de interés en esta investigación, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, calculado a través del software SPSS. Este indicador permite determinar la fiabilidad de los ítems que componen cada escala, siendo un valor aceptable aquel superior a 0.70 (George & Mallery, 2003).

Los resultados iniciales mostraron valores aceptables en todas las dimensiones; sin embargo, se identificaron ítems con correlaciones negativas, particularmente en las dimensiones de negación y resiliencia, por lo que se procedió a su eliminación.

Tras este ajuste, los valores finales fueron:

Tabla 25

Alfa de Cronbach

Dimensión	Número de ítems	Alfa de Cronbach	Nivel
Negación	5	.825	Alto
Resiliencia	10	.775	Aceptable-alto
Resignación	6	.714	Aceptable
Aceptación	5	.781	Alto
Todas las dimensiones	26	0.778	Aceptable-alto

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de SPSS.

En el caso de los resultados de acuerdo a la tabla 25, estos resultados confirman que el instrumento presenta una adecuada consistencia interna, permitiendo su uso para el análisis del fenómeno estudiado. Todas las variables fueron aceptadas dentro del parámetro correspondiente.

Lo que se refiere a la variable de negación compuesta de 5 ítems, con una alfa 0.825 alto. Seguida de la variable de resiliencia, compuesta de 10 ítems, con un alfa de 0.775

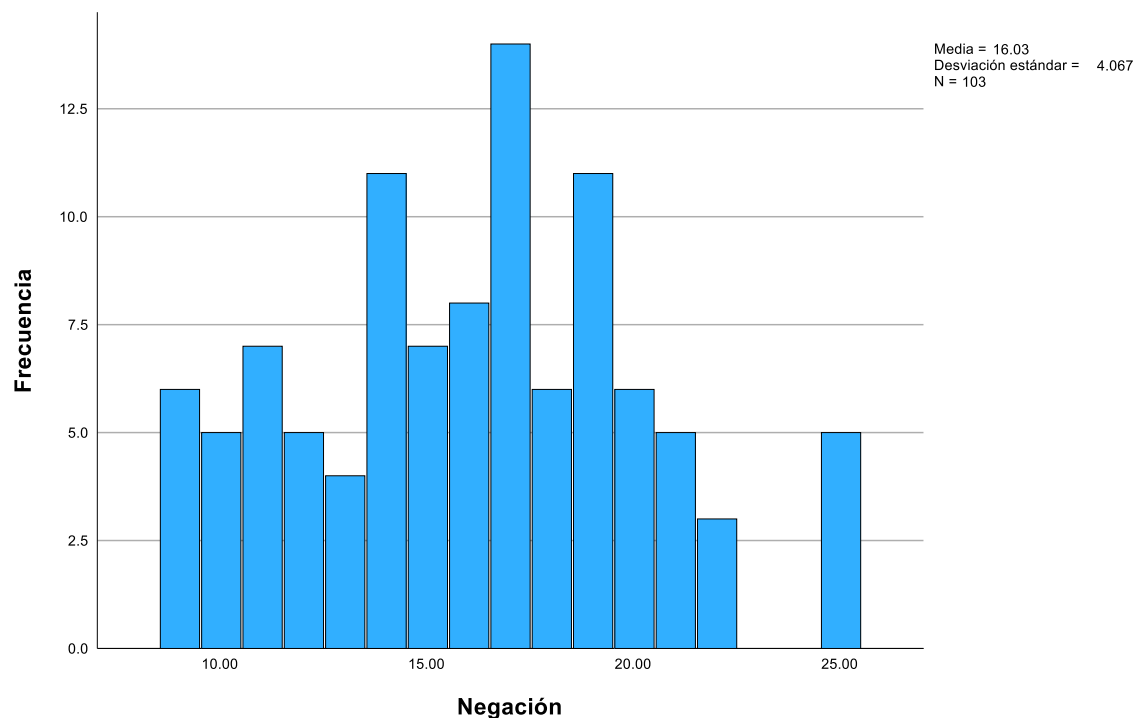
aceptable-alto. Lo que respecta a resignación con un alfa de 0.714 con un parámetro aceptable, compuesto por 5 ítems. Seguida de aceptación con un alfa de 0.781 alto, conformada por 5 ítems. La fiabilidad de todo el instrumento es de 0.778, lo cual es buena.

6.11.2 Estadísticos descriptivos

El análisis descriptivo partió de la distribución de frecuencias observada en los histogramas por dimensión, con el fin de examinar la tendencia central, la dispersión y la forma de cada distribución en relación con las variables del instrumento: barreras organizacionales, sociales, personales y reconocimiento del techo de cristal. Las cuatro dimensiones mostraron comportamientos claramente diferenciados, lo que ya aporta información sustantiva antes de cualquier análisis inferencial.

Gráfica 1

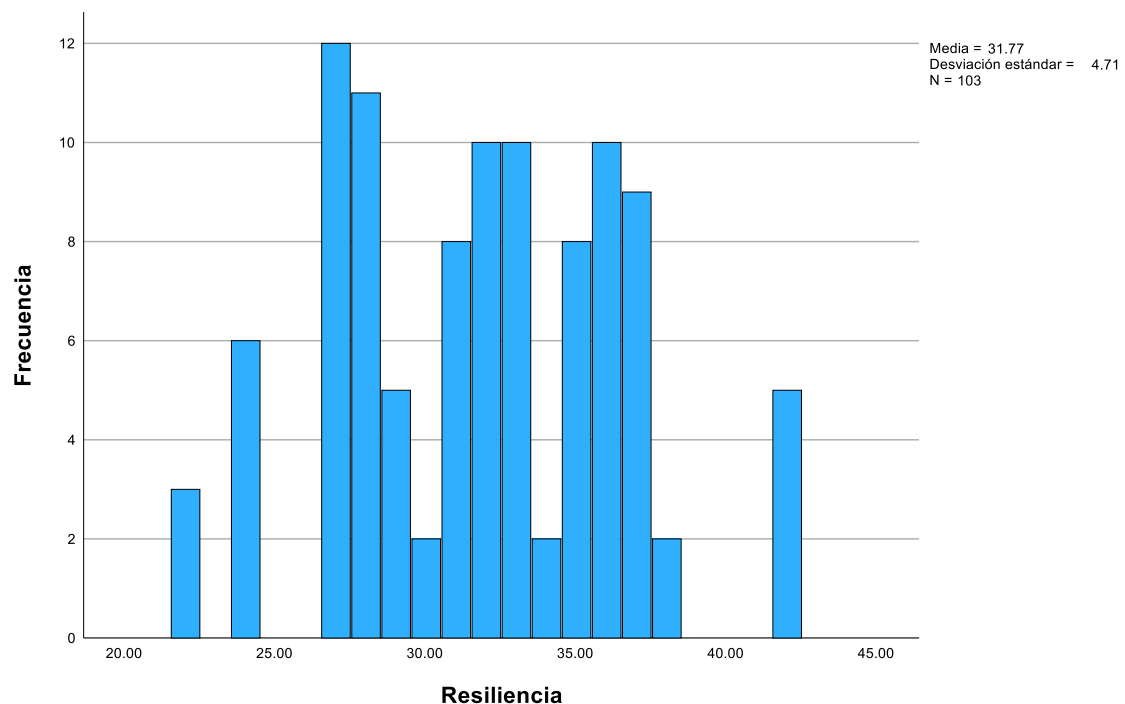
Frecuencia de las repuestas a la dimensión negación



La dimensión Negación presentó distribución centrada, con dispersión moderada y tendencia hacia valores medios. Las respuestas no se agruparon en los extremos: algunas participantes reconocen las barreras estructurales, otras las minimizan o relativizan. Esa ambivalencia no es ruido estadístico; es parte constitutiva del fenómeno.

Gráfica 2

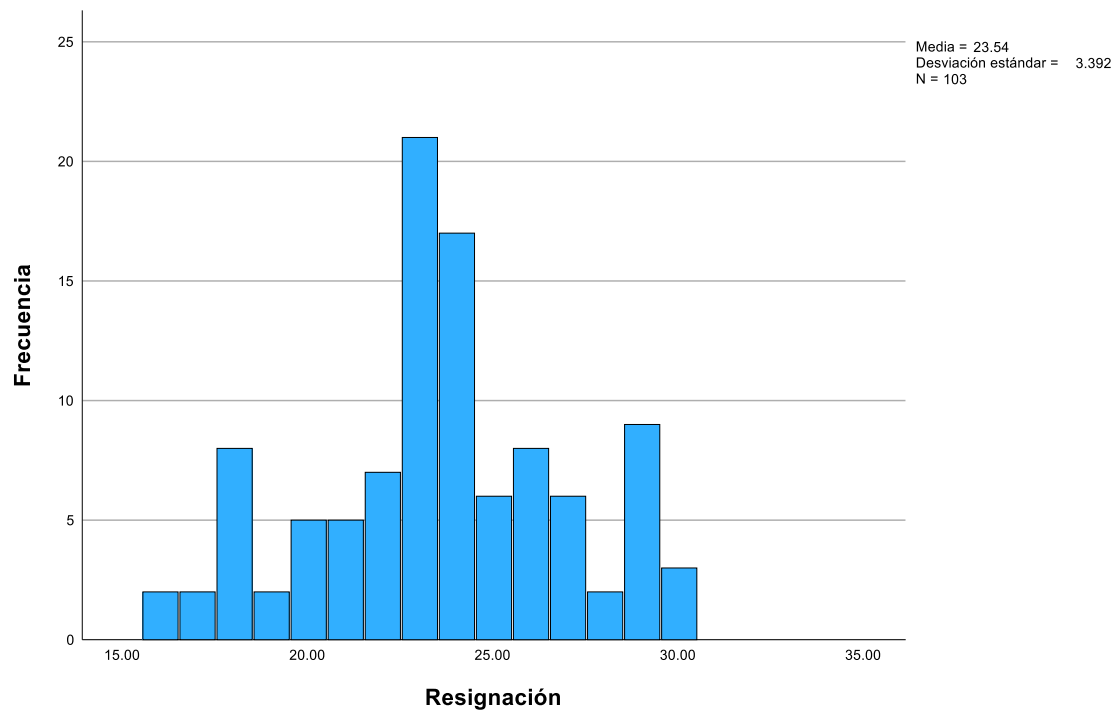
Frecuencia de las repuestas a la dimensión resiliencia.



La dimensión Resiliencia mostró distribución equilibrada con inclinación hacia valores medios-altos. Las participantes reconocen obstáculos y al mismo tiempo expresan recursos de afrontamiento. La dispersión, mayor aquí que en otras dimensiones, apunta a trayectorias y contextos heterogéneos dentro de la administración pública.

Gráfica 3

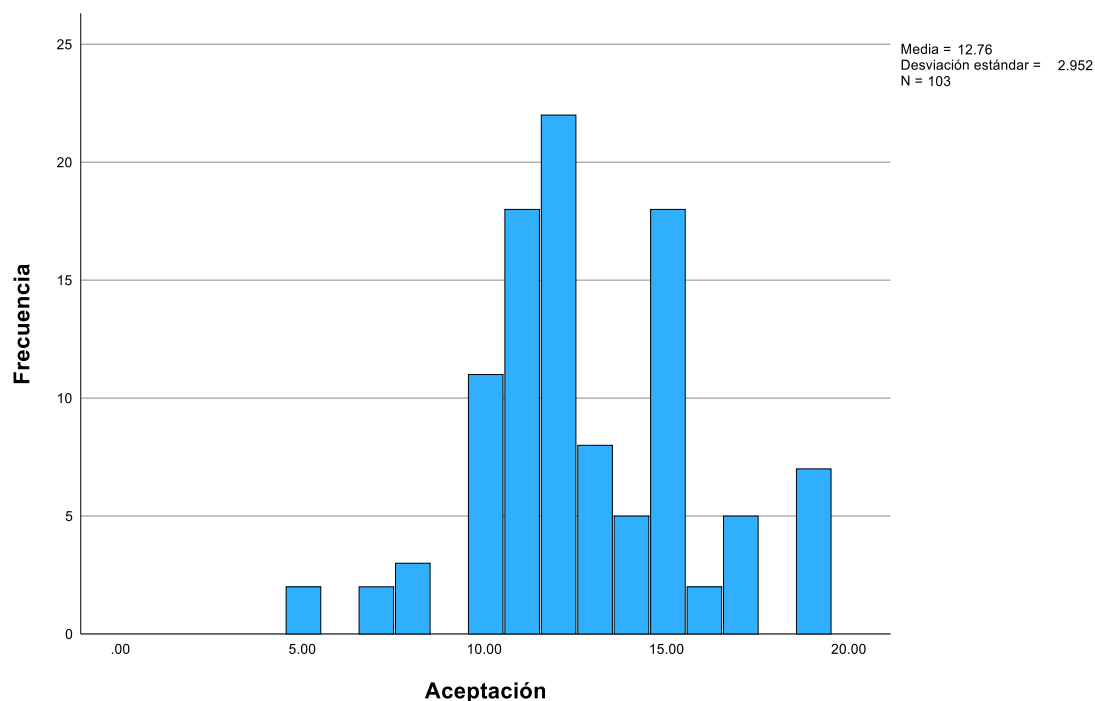
Frecuencia de las repuestas a la dimensión resignación.



La dimensión Resignación concentró las respuestas en los valores altos de la escala, con asimetría negativa marcada. El patrón sugiere una fuerte internalización de discursos centrados en el mérito individual y la superación personal como vías de acceso al éxito profesional; predomina, en otras palabras, una orientación hacia la adaptación individual frente a las barreras estructurales.

Gráfica 4

Frecuencia de las repuestas a la dimensión aceptación.



La dimensión Aceptación se desplazó hacia los valores bajos, con asimetría positiva. El desacuerdo predominó ante afirmaciones vinculadas a roles tradicionales de género o a la idea de que las propias mujeres restringen su desarrollo profesional, lo que es consistente con una postura crítica ante los estereotipos y con mayor conciencia de las desigualdades estructurales.

Los histogramas, leídos en conjunto, revelan una dinámica que no se resuelve en una sola dirección. Las participantes reconocen barreras estructurales y sostienen simultáneamente una orientación fuerte hacia la superación individual. Esa tensión no es inconsistencia: expresa cómo operan a la vez los factores estructurales y subjetivos en la construcción de las trayectorias profesionales de las mujeres en la administración pública.

6.11.3 Índice de asociación lineal de las variables

Se realizó un análisis de correlación de Pearson para identificar la relación entre las dimensiones del estudio.

Los resultados indican que:

- Existe una correlación positiva y significativa entre resiliencia y negación ($r = .645$, $p < .001$), lo que sugiere que a mayor capacidad de afrontamiento, mayor es la percepción de barreras.
- No se encontró relación significativa entre aceptación y negación ($r = .000$, $p = .998$).
- La relación entre resignación y negación fue negativa, aunque no significativa ($r = -.152$).

Estos hallazgos indican que la percepción del techo de cristal está asociada principalmente con experiencias vividas, más que con creencias tradicionales.

6.11.4 Análisis de regresión lineal

Para examinar si las variables sociodemográficas influyen sobre las dimensiones del techo de cristal, se estimaron modelos de regresión lineal simple. Las variables dependientes fueron las cuatro dimensiones del instrumento —negación, resiliencia, resignación y aceptación— y las independientes, edad, estado civil, número de hijos y nivel de estudios.

Tabla 26

Resumen de modelos de regresión lineal

Variable independiente	Dimensión	R ²	F	Sig.	Interpretación
Edad	Negación	0.018	1.809	0.182	No significativa
Edad	Resiliencia	0.084	9.262	0.003	Significativa
Edad	Resignación	0.068	7.340	0.008	Significativa

Variable independiente	Dimensión	R ²	F	Sig.	Interpretación
Edad	Aceptación	0.000	0.004	0.948	No significativa
Estado civil	Negación	0.121	13.968	<0.001	Significativa
Estado civil	Resiliencia	0.069	7.457	0.007	Significativa
Estado civil	Resignación	0.002	0.241	0.625	No significativa
Estado civil	Aceptación	0.036	3.720	0.057	Tendencia
Hijos	Negación	0.011	1.108	0.295	No significativa
Hijos	Resiliencia	0.018	1.816	0.181	No significativa
Hijos	Resignación	0.035	3.700	0.057	Tendencia
Hijos	Aceptación	0.073	7.899	0.006	Significativa
Estudios	Negación	0.001	0.141	0.708	No significativa
Estudios	Resiliencia	0.001	0.082	0.775	No significativa
Estudios	Resignación	0.046	4.875	0.030	Significativa
Estudios	Aceptación	0.006	0.568	0.453	No significativa

Fuente: Elaboración propia con base en SPSS

Tabla 27

Coefficientes significativos de regresión

Variable independiente	Dimensión	B	Beta	Sig.	Interpretación
Edad	Resiliencia	-1.130	-0.290	0.003	Relación negativa
Edad	Resignación	0.731	0.260	0.008	Relación positiva
Estado civil	Negación	-2.832	-0.349	<0.001	Relación negativa
Estado civil	Resiliencia	-2.467	-0.262	0.007	Relación negativa
Hijos	Aceptación	-1.589	-0.269	0.006	Relación negativa
Estudios	Resignación	1.302	0.215	0.030	Relación positiva

Fuente: Elaboración propia con base en SPSS

Los modelos de regresión lineal muestran que las variables sociodemográficas tienen capacidad explicativa baja sobre las dimensiones del techo de cristal. Los valores de R²

oscilan entre 0.000 y 0.121: aun donde las relaciones son estadísticamente significativas, estas variables explican una fracción reducida de la varianza en las percepciones de las participantes. El dato no es menor; anticipa que el fenómeno opera principalmente en un plano estructural que las características individuales apenas rozan.

La edad fue significativa en resiliencia ($R^2 = 0.084$, $p = 0.003$) y resignación ($R^2 = 0.068$, $p = 0.008$). La relación con resiliencia es negativa —a mayor edad, menor resiliencia percibida— mientras que con resignación es positiva: las mujeres de mayor edad muestran mayor aceptación de las condiciones estructurales existentes. Ambas direcciones son coherentes entre sí y con lo que la literatura reporta sobre el efecto acumulativo de la exposición prolongada a barreras institucionales.

El estado civil resultó significativo en negación ($R^2 = 0.121$, $p < 0.001$) y resiliencia ($R^2 = 0.069$, $p = 0.007$), con coeficientes negativos en ambos casos. El patrón sugiere que las dinámicas familiares y sociales asociadas a cada situación civil inciden tanto en el reconocimiento de las barreras como en los recursos percibidos para enfrentarlas.

El número de hijos solo fue significativo en aceptación ($R^2 = 0.073$, $p = 0.006$), con coeficiente negativo. A mayor número de hijos, menor aceptación de roles tradicionales o de limitaciones autoatribuidas. La dirección del efecto invita a considerar que la maternidad múltiple, lejos de operar como factor de conformidad, puede estar asociada a una mayor conciencia de las restricciones estructurales.

El nivel de estudios mostró relación significativa únicamente con resignación ($R^2 = 0.046$, $p = 0.030$), con signo positivo. Mayor escolaridad se asocia con mayor internalización de estrategias de adaptación individual, resultado que, dado el tamaño del efecto, conviene interpretar con cautela.

En conjunto, los valores de R^2 confirman que ninguna variable sociodemográfica por sí sola explica el techo de cristal de forma sustantiva. Eso no invalida los hallazgos parciales, pero sí delimita su alcance: las características individuales modulan la experiencia del fenómeno, no lo generan.

6.11.5 Análisis de regresión lineal múltiple y diagnóstico del modelo

Con el propósito de analizar la influencia conjunta de las dimensiones del constructo sobre la percepción del techo de cristal, se estimó un modelo de regresión lineal múltiple, considerando como variable dependiente la dimensión Negación, y como variables independientes Resiliencia, Resignación y Aceptación.

Tabla 28

Resumen del modelo de regresión múltiple

R	R²	R² ajustado	Error estándar	Durbin-Watson
0.673	0.454	0.437	3.051	1.795

Fuente: Elaboración propia con base en SPSS

El modelo explica el 45.4% de la varianza en la dimensión Negación ($R^2 = 0.454$), valor que en ciencias sociales se considera moderado-alto y que respalda una capacidad explicativa aceptable. El estadístico Durbin-Watson (1.795) no indica autocorrelación en los residuos, por lo que ese supuesto del modelo se cumple.

Tabla 29

ANOVA del modelo

Fuente	Suma de cuadrados	gl	F	Sig.
Regresión	765.154	3	27.393	<0.001
Residuo	921.759	99		
Total	1686.913	102		

Fuente: Elaboración propia con base en SPSS

El modelo resultó estadísticamente significativo ($p < 0.001$), lo que confirma que las variables independientes explican en conjunto la variabilidad en la dimensión Negación.

Tabla 30

Coefficientes del modelo.

Variable	B	Beta	t	Sig.	Interpretación
Resiliencia	0.569	0.659	8.821	<0.001	Influencia positiva significativa
Resignación	-0.222	-0.185	-2.432	0.017	Influencia negativa significativa
Aceptación	-0.040	-0.029	-0.382	0.703	No significativa

Fuente: Elaboración propia con base en SPSS

La resiliencia es la variable con mayor peso explicativo ($\beta = 0.659$): a mayor resiliencia, mayor tendencia a posicionarse en la dimensión de negación. La resignación muestra relación negativa significativa ($\beta = -0.185$), de modo que ambas dimensiones operan en sentidos opuestos. La aceptación, en cambio, no alcanzó significancia estadística ($p = 0.703$) y no contribuye al modelo.

Tabla 31

Diagnóstico de colinealidad

Variable	Tolerancia	VIF	Interpretación
Resiliencia	0.988	1.012	Sin colinealidad
Resignación	0.954	1.048	Sin colinealidad
Aceptación	0.947	1.056	Sin colinealidad

Fuente: Elaboración propia con base en SPSS

Los valores de VIF cercanos a 1 y tolerancias superiores a 0.10 descartan multicolinealidad entre las variables independientes, lo que confirma la estabilidad del modelo.

Los resultados del modelo de regresión múltiple permiten identificar que las dimensiones internas del constructo tienen una capacidad explicativa significativa sobre la percepción del techo de cristal, particularmente en la dimensión de negación.

La resiliencia emerge como el factor más influyente, lo que sugiere que las mujeres que desarrollan mayores capacidades de afrontamiento también tienden a reinterpretar o minimizar las barreras estructurales, lo cual puede relacionarse con procesos de adaptación dentro de entornos organizacionales complejos.

Por otro lado, la resignación presenta una relación inversa, indicando que aquellas mujeres que internalizan en mayor medida las limitaciones estructurales tienden a reconocer con mayor claridad la existencia del fenómeno del techo de cristal, reduciendo así la negación del mismo.

En contraste, la dimensión de aceptación no muestra un efecto significativo, lo que sugiere que los estereotipos de género o creencias tradicionales no influyen directamente en la negación del fenómeno dentro de la muestra analizada.

En conjunto, estos resultados refuerzan la naturaleza multidimensional del techo de cristal, evidenciando que no solo depende de factores estructurales, sino también de procesos subjetivos y estrategias individuales de afrontamiento.

6.12 Datos generales importantes de la encuesta

La muestra quedó conformada por 103 mujeres trabajadoras de la Administración Pública Municipal. Las variables sociodemográficas consideradas —edad, estado civil, número de hijos y nivel de estudios— no son solo datos de caracterización; en los modelos de

regresión mostraron influencia diferenciada sobre las dimensiones del constructo, por lo que su descripción tiene relevancia analítica directa.

La distribución por edad fue heterogénea, con participantes en distintas etapas de su vida laboral. Esa variabilidad resultó pertinente: la edad mostró efectos significativos sobre resiliencia y resignación, lo que sugiere que la posición generacional incide en cómo las mujeres interpretan y gestionan las barreras estructurales.

El estado civil también mostró diversidad. Solteras, casadas y otras situaciones conviven en la muestra, lo que refleja contextos personales distintos. Esta variable fue la de mayor poder explicativo en negación ($R^2 = 0.121$) y mostró efecto significativo en resiliencia, patrón coherente con la idea de que las dinámicas familiares y de pareja modulan la forma en que las mujeres reconocen y enfrentan las barreras organizacionales.

Una proporción considerable de las participantes tiene hijos, lo que introduce la variable de responsabilidad familiar en el análisis. La literatura sobre techo de cristal ha documentado que la maternidad y la doble jornada operan como factores estructurales que limitan el acceso a puestos de decisión. En esta muestra, el número de hijos mostró influencia significativa en la dimensión de aceptación, lo que es consistente con esa lectura.

El nivel de estudios refleja un perfil con formación académica sólida, esperable dado los requisitos de ingreso a la administración pública. Sin embargo, su capacidad explicativa sobre las dimensiones del constructo fue limitada. Ese resultado merece atención: la escolaridad facilita el acceso, pero no desmonta las barreras estructurales que operan una vez dentro.

En conjunto, el perfil sociodemográfico de la muestra confirma que las participantes se desenvuelven en contextos donde factores personales, familiares y profesionales se superponen. Ninguna variable individual explica el fenómeno por sí sola, lo que es en sí mismo un hallazgo: el techo de cristal no es reducible a características de las mujeres que lo experimentan.

CAPÍTULO VII. COMPROBACIÓN CUALITATIVA

De acuerdo con los objetivos establecidos en el marco de la tesis, se plantea un diseño mixto que combine enfoques cualitativos y cuantitativos. Este enfoque busca abordar el fenómeno de estudio de manera más integral, mediante la recolección, análisis e integración de datos a través de las entrevistas semiestructuradas, lo que permitirá un análisis detallado de la información obtenida.

El objetivo es establecer una conexión entre las variables cualitativas y cuantitativas, de forma que ambos métodos se complementen. Esto permitirá que los hallazgos cualitativos respalden el análisis cuantitativo, logrando así una comprensión más completa, válida y holística del fenómeno investigado.

7.1 Tipo de investigación cualitativa

El enfoque cualitativo de esta investigación se dará mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada cuyo objetivo es contrastar, confirmar, refutar o complementar lo que se ha avanzado previamente con las teorías analizadas. Se han identificado varios temas en el marco teórico del trabajo, mismos que se abordan en las entrevistas para conocer la visión y experiencia que tienen las entrevistadas.

El paradigma cualitativo asume que las cosas materiales y las prácticas humanas tienen un significado, por ello, indaga con suma atención en los espacios donde interactúan dos o más sujetos, con el propósito de describir e interpretar las experiencias de las personas, sus perspectivas e historias, en otras palabras, estudia su cultura. (Ramírez-Elías, 2019)

El tipo de investigación cualitativa será descriptiva y los temas que se abordarán en la entrevista tienen que ver con las variables de esta investigación que son barreras organizacionales, psicosociales y personales.

7.2 Pertinencia y relevancia de la entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada permitirá explorar en detalle las experiencias personales de los participantes con respecto al fenómeno del techo de cristal. A través de preguntas abiertas, se podrá captar la complejidad de las barreras invisibles que enfrentan las mujeres en su ascenso dentro de la administración pública.

La entrevista semiestructurada es un instrumento cualitativo que permite recolectar datos a través de un conjunto de preguntas abiertas. La persona entrevistadora dispone de un guion con los temas a tratar, pero el orden y la formulación de las preguntas quedan a su criterio, permitiendo así una conversación flexible y profunda que ayuda a captar la perspectiva de la persona entrevistada (Lázaro Gutiérrez, 2013).

Al ser semiestructurada, este tipo de entrevista ofrece la flexibilidad para adaptarse a las respuestas de la entrevistada y explorar áreas relevantes que podrían no haberse considerado previamente en el diseño del cuestionario. Esto es crucial cuando se abordan temas complejos y subjetivos, como las barreras del techo de cristal, donde las respuestas pueden ser variadas y multifacéticas.

El instrumento cualitativo es clave para captar las percepciones y contextos específicos de las personas que viven estas barreras. Permitirá identificar elementos que quizás no puedan ser expresados de forma precisa en la encuesta cuantitativa, como las experiencias de discriminación implícita, estereotipos de género o las dinámicas laborales invisibles en las organizaciones públicas.

El uso de las entrevistas semiestructuradas en la investigación complementa los resultados cuantitativos, proporcionando un contexto más amplio y profundo para los patrones observados. Si bien los datos cuantitativos pueden mostrar tendencias generales sobre el techo de cristal, las entrevistas te permitirán comprender las razones subyacentes detrás de esos patrones y explorar las narrativas personales que dan forma a esas tendencias.

La entrevista semiestructurada es una herramienta poderosa y necesaria para profundizar en las experiencias de las mujeres en la administración pública municipal y proporcionar

un análisis detallado de las barreras invisibles que impiden su ascenso, enriqueciendo y dando contexto a los datos obtenidos por otros métodos en mi investigación doctoral.

Proceso de aplicación del método cualitativo

Este instrumento se aplica después de obtener los datos del instrumento cuantitativo para así conocer la percepción que tienen las mujeres que trabajan en los primeros niveles de gobierno y nuestra entrevista a las mujeres con nivel jefatura nos ayude a conocer a fondo sobre este tema.

Se utilizará un guion como punto de partida para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas a mujeres con nivel jefatura dentro de la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL. Sin embargo, es importante destacar que durante las diferentes entrevistas se pretende adoptar un enfoque flexible, dinámico y relajado, donde puedan surgir preguntas más concretas que respondan a los objetivos de esta investigación.

Las entrevistas semiestructuradas nos permitirán una exploración más detallada y rica de las barreras que enfrentan en su desarrollo profesional, aportando un complemento valioso al análisis cuantitativo previamente realizado. Esto ayudará a construir a la construcción de un panorama más integral y detallado sobre el Techo de Cristal en la administración pública municipal de Monterrey, NL.

7.3 Participantes del estudio y rol del investigador

La población de estudio son mujeres que forman parte de la Administración pública municipal de Monterrey, NL, en el nivel de Jefatura, siendo este el nivel más bajo en la escala de toma de decisiones en la administración pública municipal de la estructura organizacional. Se deberá también de contar con al menos 6 meses de antigüedad, para hacer una valoración más precisa de su situación actual en el municipio.

Las mujeres en puestos de jefatura pueden ofrecer una visión desde la base de la pirámide organizacional. Su experiencia podría revelar cómo perciben las oportunidades de ascenso y las barreras que enfrentan para llegar a niveles más altos. Esto podría complementar la

visión de las mujeres en niveles superiores, proporcionando una imagen más completa del fenómeno del Techo de Cristal.

7.3.1 Perfil del nivel de Jefatura en la Administración Pública Municipal de Monterrey, N.L.

Las personas que ocupan un nivel de jefatura dentro de la Administración Pública Municipal de Monterrey desempeñan un papel intermedio en la estructura jerárquica del gobierno local, situándose entre las direcciones y el personal operativo. Su función principal consiste en coordinar, planear y supervisar las actividades técnicas y administrativas de las unidades bajo su responsabilidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la prestación eficiente de los servicios públicos municipales (Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey, 2021)

De acuerdo con el (Manual de Organización de la Administración Pública Municipal Centralizada y Paramunicipal, 2024) las jefaturas son responsables de traducir los lineamientos estratégicos emitidos por las direcciones en acciones operativas concretas, así como de supervisar al personal adscrito, evaluar resultados, y promover una comunicación fluida entre las diferentes áreas del gobierno municipal. Se trata, por tanto, de un puesto de conducción técnica y administrativa, con cierto grado de autonomía para la toma de decisiones, pero subordinado jerárquicamente a la dirección correspondiente.

Entre las principales funciones de este cargo se encuentran la coordinación de las actividades operativas y administrativas de la unidad a su cargo, así como la supervisión del cumplimiento de metas, indicadores y objetivos institucionales. A ello se suma la aplicación de la normatividad municipal en la ejecución de programas y servicios, y la administración de los recursos humanos y materiales asignados al área correspondiente.

De igual forma, el cargo implica la elaboración de informes técnicos y administrativos destinados a la dirección o secretaría competente, y la promoción de la comunicación y

colaboración interdepartamental como condición para el funcionamiento eficiente de la estructura organizacional. Finalmente, se espera que quien ocupe esta posición contribuya al fortalecimiento de una cultura institucional orientada a la transparencia, la ética y el servicio público.

Las competencias profesionales que se espera que tengan las personas aspirantes al puesto de jefatura son liderazgo operativo, gestión de equipos, planeación por resultados, comunicación efectiva, trabajo colaborativo, toma de decisiones y orientación al servicio ciudadano.

Las jefaturas pueden considerarse puestos de confianza técnica o administrativa, dependiendo de la naturaleza de la unidad. Reportan directamente a una Dirección o Subdirección, y supervisan al personal operativo adscrito. Su labor se desarrolla principalmente en oficinas municipales, aunque puede incluir actividades de campo o de coordinación con la ciudadanía.

El nivel de jefatura representa un actor clave en la implementación de políticas públicas locales, al fungir como enlace entre la alta dirección y los niveles operativos. En términos de gestión pública, este perfil encarna los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP), al promover la eficiencia, la orientación a resultados y la profesionalización del servicio público (Pardo, 2016; Gómez, 2016).

Asimismo, desde la perspectiva de las competencias gerenciales en el sector público, las jefaturas deben desarrollar habilidades de liderazgo, negociación, comunicación y gestión del cambio (INAP, 2018; Fernández & Perry, 2019), fundamentales para enfrentar los desafíos contemporáneos de la administración municipal.

De acuerdo con los datos proporcionados por (Gobierno de Monterrey, 2023) de las 10 dependencias de administración central que se toman como objeto de estudio, 94 mujeres se encuentran en el nivel de Jefatura y será nuestra población para la aplicación de entrevistas semiestructuradas.

El rol de persona investigadora en una entrevista semiestructurada es fundamental para garantizar que el proceso de recolección de datos sea eficaz, ético y productivo. En primera instancia, debe actuar como un facilitador o facilitadora, guiando la entrevista sin imponer respuestas ni influir en las respuestas de la persona entrevistada.

En una entrevista semiestructurada, se espera que la persona investigadora, llegue con un conjunto de preguntas predefinidas que sirvan como guía, pero también debe poder adaptarse a las respuestas de la persona entrevistada, permitiendo que la conversación fluya de manera natural.

Es importante crear un ambiente seguro y cómodo para la persona entrevistada, donde se sienta libre de compartir sus pensamientos y experiencias sin temor a ser juzgada, sobre todo en temas sensibles como el techo de cristal, donde las respuestas pueden estar relacionadas con experiencias de discriminación o exclusión.

Es esencial, asegurar a la persona entrevistada la confidencialidad de las respuestas y el anonimato, si así lo requieren. Se debe informar sobre el propósito de la entrevista, el uso de los datos y obtener su consentimiento informado antes de iniciar, todo con el fin de obtener datos ricos y válidos que aporten valor a la investigación.

7.4 Elaboración para la guía de entrevista semiestructurada

La entrevista consta de 10 preguntas organizadas en diferentes categorías, descritas a continuación. En primer lugar, se incluyen preguntas generales diseñadas para recopilar información adicional sobre los entrevistados que podría ser relevante para la investigación.

Basándose en la literatura revisada, se estructuraron tres categorías específicas. Estas categorías se seleccionaron por ser fundamentales para profundizar en las experiencias y narrativas de mujeres funcionarias municipales mediante entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de comprobar de manera cualitativa la existencia de barreras asociadas al techo de cristal en la administración pública de Monterrey, lo cual constituye el propósito central de esta fase del estudio.

Tabla 32

Operacionalización de las categorías de estudio

Categoría	Pregunta	Palabras asociadas esperadas
1. Barreras personales.	1. ¿Cómo ha influido su vida personal en las decisiones que ha tomado respecto a su carrera profesional y las oportunidades laborales que ha tenido?	Maternidad, crianza de los hijos, labores domésticas.
	2. En general ¿Cuál es su percepción respecto a la influencia de las responsabilidades personales en el desempeño profesional? Según su experiencia personal, ¿cómo ha manejado las diferentes responsabilidades que tiene en su vida personal y profesional?	Rol de mamá, de dueña de la casa, de esposa, de trabajadora,
	3. De acuerdo a su experiencia personal ¿Cuáles son los principales factores que intervienen en la elección del área de especialización y/o postulación a puestos de jefatura de las mujeres? Argumente su respuesta. ¿Cuáles considera que son los	Elección personal de las mujeres a optar por otras áreas de interés.

	principales motivos por lo que la mayoría de las mujeres cuentan con puestos de subordinación?	
2. Barreras organizacionales .	4. ¿Podría describir algunas prácticas no oficiales o dinámicas cotidianas que reflejen diferencias en el trato, la colaboración o el acceso a oportunidades entre hombres y mujeres en su entorno laboral? 5. ¿Cómo se desarrolla la colaboración y/o la competencia en su entorno laboral? 6. En su experiencia dentro de la administración pública, ¿cómo se determinan o asignan los roles y responsabilidades a las mujeres? 7. Desde su experiencia, ¿qué efectos ha observado cuando una mujer expresa emociones o maneja situaciones	Reglas informales, redes masculinas, relaciones asimétricas entre hombre y mujeres Envidia, celos, competencia por parte de otras mujeres. Facilidad para trabajar con hombres. Preconcepciones en torno al rol de la mujer en la sociedad, tareas que desarrollan las mujeres en el ámbito administrativo. Mostrarse emocional, emotiva. Debilidad.

difíciles dentro del
entorno laboral?

3. Barreras
sociales.

8. ¿Cuáles son los
principales desafíos
que ha observado o
experimentado en
relación con las
oportunidades de
liderazgo y toma de
decisiones para las
mujeres en su
entorno laboral?

Falta de
confianza en la
capacidad de
las mujeres.
Liderazgo
masculino

9. ¿Cómo cree que se
valoran las
capacidades de las
mujeres en
comparación con
las de los hombres?

Falta de
confianza en la
capacidad de
las mujeres.
Liderazgo
masculino

10. En su opinión, ¿ha
notado alguna
diferencia en las
expectativas o
actitudes hacia las
oportunidades
laborales y el
desarrollo
profesional entre
distintas
generaciones de
mujeres en su
organización?
¿Cómo describiría
estos cambios a lo
largo del tiempo?

Nuevas
generaciones,
mujeres
jóvenes.

7.5 Prueba piloto

(Ver anexos)

7.5.1 Descripción de la aplicación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de corte fenomenológico, con el propósito de explorar las experiencias, percepciones y significados que las mujeres atribuyen a las barreras del techo de cristal dentro de la Administración Pública Municipal de Monterrey, Nuevo León.

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, diseñada a partir de la operacionalización de categorías previamente establecida (barreras personales, organizacionales, sociales y reconocimiento del techo de cristal). El instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido por juicio de expertos, lo que permitió realizar ajustes en redacción, claridad y secuencia de los ítems.

Como parte del proceso metodológico, se aplicaron tres entrevistas piloto, cuyo objetivo fue evaluar la comprensión de las preguntas, la pertinencia de las categorías y la viabilidad del instrumento en campo. Estas entrevistas permitieron realizar ajustes en la formulación de algunas preguntas, pasar de 10 a 15 preguntas, así como identificar la necesidad de profundizar en ciertos temas emergentes, como las dinámicas informales dentro de las organizaciones y la percepción del liderazgo femenino.

Posteriormente, se dio inicio a la aplicación formal del instrumento a mujeres que laboraron en la Administración Pública Municipal de Monterrey en niveles de jefatura durante el período del 2021-2024. Las entrevistas se realizaron de manera virtual, con una duración aproximada de entre 25 y 40 minutos, y fueron grabadas con el consentimiento informado de las participantes.

La información obtenida fue transcrita y analizada mediante un proceso de codificación temática, utilizando el software QDA Miner Lite, a partir de un sistema jerárquico de

códigos basado en las categorías, dimensiones, subdimensiones e indicadores definidos en la investigación.

7.5.2 Análisis de resultados de la prueba piloto

El análisis de las tres pruebas piloto permitió identificar patrones discursivos consistentes en torno a las barreras que enfrentan las mujeres dentro de la Administración Pública Municipal de Monterrey. Mediante un enfoque fenomenológico y un proceso de codificación temática, se detectaron recurrencias semánticas que confirman la pertinencia del instrumento y la presencia de categorías tanto teóricas como emergentes.

En la dimensión de barreras personales, los resultados muestran una heterogeneidad importante. Algunas participantes señalan que las responsabilidades familiares no han incidido significativamente en su trayectoria profesional, mientras que otras refieren sobrecarga de actividades y estrés derivado de la multiplicidad de roles. Esta divergencia evidencia que las barreras personales no son homogéneas, sino que dependen de condiciones individuales, lo que sugiere que el fenómeno del techo de cristal no puede explicarse únicamente desde el ámbito personal.

Las barreras organizacionales emergen, en cambio, como el principal obstáculo estructural. En las tres entrevistas se identifican prácticas como el compadrazgo, las redes informales de poder y los compromisos políticos como mecanismos determinantes en la asignación de puestos. Estas prácticas reflejan una lógica organizacional que limita la meritocracia y favorece la reproducción de estructuras de poder masculinas.

Dentro de esta misma categoría destaca, como dimensión emergente, la rivalidad entre mujeres. Las participantes reportan experiencias de competencia, desconfianza y conflicto entre pares, hallazgo que sugiere que las dinámicas organizacionales no solo excluyen a las mujeres desde lo estructural, sino que también generan tensiones internas que dificultan la construcción de redes de apoyo.

Las barreras sociales se manifiestan a través de estereotipos de género y una cultura organizacional que reproduce la división sexual del trabajo. Las mujeres son asociadas con

funciones operativas o de cuidado, mientras que los hombres ocupan posiciones estratégicas vinculadas a áreas como obras públicas o seguridad. Estas percepciones evidencian la persistencia de una estructura simbólica que restringe el acceso femenino a los espacios de toma de decisiones.

En la dimensión de reconocimiento del techo de cristal, se observa que el término es parcialmente conocido, pero carece de comprensión profunda y de reconocimiento institucional claro. Las participantes perciben que las acciones institucionales responden más al cumplimiento de cuotas que a una convicción real de equidad, lo que apunta a una normalización del fenómeno que contribuye a su reproducción.

En conjunto, los resultados de la prueba piloto permiten sostener que las barreras organizacionales y sociales tienen un peso mayor que las personales, hallazgo consistente con la literatura especializada sobre el techo de cristal. Asimismo, se valida la pertinencia del instrumento al haber captado tanto las dimensiones teóricas previstas como categorías emergentes relevantes para el contexto de estudio.

Tabla 33

Relación entre dimensión, pregunta y palabras asociadas

Dimensión	Pregunta	Palabras asociadas
Barreras personales	Responsabilidades familiares	estrés, multitarea, tiempo, traslado
Barreras personales	Decisión de postularse	miedo, tiempo, decisión, no postularse
Barreras organizacionales	Prácticas laborales	compadrazgo, contactos, política
Barreras organizacionales	Colaboración y competencia	rivalidad, conflicto, competencia
Barreras organizacionales	Roles laborales	capacidad, carga, desigualdad
Barreras sociales	Oportunidades de liderazgo	machismo, hombres, poder
Barreras sociales	Valoración de capacidades	desigualdad, reconocimiento

Reconocimiento	Techo de cristal	desconocimiento, cuota, ley
----------------	------------------	-----------------------------

Fuente de elaboración propia

La tabla 33 permite identificar la traducción operativa del instrumento en unidades de análisis semántico, facilitando la codificación en QDA Miner. Las palabras asociadas funcionan como indicadores empíricos que conectan las respuestas con las categorías teóricas.

7.5.3 Resultados prueba piloto

Tabla 34

Presencia de palabras asociadas por entrevista

Categoría	Palabra clave	Prueba 1	Prueba 2	Prueba 3
Barreras personales	Estrés	Sí	Sí	Sí
Barreras personales	Tiempo	Sí	Sí	Sí
Barreras organizacionales	Compadrazgo	Sí	Sí	Sí
Barreras organizacionales	Política	No	Sí	Sí
Barreras organizacionales	Rivalidad femenina	Sí	Sí	Sí
Barreras sociales	Machismo	Sí	Sí	Sí
Barreras sociales	Desigualdad	Sí	Sí	Sí
Reconocimiento	Desconocimiento	No	Sí	No
Reconocimiento	Cuotas	No	Sí	No

Fuente de elaboración propia

La tabla 34 muestra la recurrencia de códigos en las entrevistas, permitiendo observar patrones de consistencia. Se identifica que las barreras organizacionales y sociales están

presentes en las tres pruebas, mientras que el reconocimiento del techo de cristal es más débil y disperso.

Tabla 35

Cuadro semántico (frecuencia de palabras asociadas)

Categoría	Alta presencia	Media presencia	Baja presencia
Barreras personales	tiempo, estrés	multitarea	familia
Barreras organizacionales	compadrazgo, rivalidad	política	capacitación
Barreras sociales	machismo, desigualdad	roles	generaciones
Reconocimiento	—	cuota	desconocimiento

Fuente de elaboración propia

El cuadro semántico permite visualizar la densidad discursiva de cada categoría e identificar qué elementos tienen mayor peso en la construcción del fenómeno. Las barreras organizacionales presentan la mayor densidad, concentrada principalmente en prácticas como el compadrazgo y la rivalidad entre mujeres, mientras que las barreras sociales refuerzan el contexto estructural a través de una cultura machista que opera como telón de fondo de las dinámicas organizacionales. Las barreras personales, en contraste, muestran menor peso explicativo en el conjunto del fenómeno. El reconocimiento del techo de cristal resulta limitado entre las participantes, lo que sugiere un proceso de naturalización que dificulta tanto su visibilización como su atención institucional.

Los resultados de las tres pruebas piloto validan la pertinencia del instrumento cualitativo e identifican tendencias preliminares en torno a las barreras del techo de cristal que enfrentan las mujeres en la Administración Pública Municipal de Monterrey.

Los hallazgos muestran que las barreras personales no constituyen el principal factor limitante para el acceso de las mujeres a puestos de toma de decisión. Si bien algunas participantes refieren cargas asociadas a la vida cotidiana —estrés, gestión del tiempo y multiplicidad de roles—, estas no se presentan de manera homogénea ni determinante.

Esto coincide con lo planteado por (Pateman, 1988 y Walby, 1990), quienes sostienen que las desigualdades de género no pueden explicarse desde el ámbito privado, sino que están estructuradas en las instituciones.

Las barreras organizacionales emergen, en cambio, como el núcleo central del fenómeno. En las tres pruebas piloto se identifican prácticas recurrentes como el compadrazgo, las redes informales de poder y los compromisos políticos como criterios predominantes en la asignación de puestos. Estos hallazgos se articulan con la propuesta de (Acker, 1990), quien sostiene que las organizaciones no son neutrales sino que reproducen relaciones de género que condicionan el acceso al poder.

Dentro de esta misma dimensión, la rivalidad femenina se identifica como categoría emergente de peso significativo. Las entrevistadas describen dinámicas de competencia, desconfianza y conflicto entre mujeres, patrón que puede interpretarse a la luz de (Connell, 1993), quien plantea que las estructuras de poder no solo excluyen sino que configuran las relaciones entre los propios grupos subordinados, dificultando la solidaridad interna.

En cuanto a las barreras sociales, los resultados evidencian la persistencia de estereotipos de género y una cultura organizacional que reproduce la división sexual del trabajo. Las mujeres son asociadas con funciones operativas o de cuidado, mientras que los hombres ocupan posiciones estratégicas de mayor poder, patrón que se alinea con los planteamientos de (Moser, 1993) sobre cómo dicha división reproduce desigualdades estructurales. A ello se suma la presencia de discursos que deslegitiman el ascenso profesional femenino atribuyéndolo a factores no meritocráticos, lo cual refuerza lo señalado por (Verloo, 2005) respecto al papel de los estereotipos como barreras simbólicas en los procesos de toma de decisiones.

En la dimensión de reconocimiento del techo de cristal, los resultados muestran un conocimiento limitado y fragmentado del concepto entre las participantes. Las acciones institucionales en materia de equidad de género son percibidas como mecanismos de cumplimiento normativo antes que como estrategias de transformación sustantiva, lo cual coincide con los planteamientos de (Lombardo & Meier, 2006) sobre políticas de igualdad que satisfacen requisitos formales sin generar cambios estructurales.

En síntesis, el fenómeno del techo de cristal en la Administración Pública Municipal de Monterrey se configura principalmente a partir de barreras organizacionales y sociales, con independencia de las capacidades o condiciones personales de las mujeres. Los elementos emergentes identificados —rivalidad femenina y normalización institucional de la desigualdad— enriquecen el análisis y validan la pertinencia del enfoque cualitativo adoptado, al tiempo que orientan las fases posteriores del estudio hacia las dinámicas organizacionales y culturales que sostienen estas barreras.

7.6 Entrevistas semiestructuradas definitivas

(Ver anexos)

7.6.1 Descripción de la aplicación

La fase cualitativa de la investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a mujeres que se desempeñaron en la administración pública municipal de Monterrey durante el periodo 2021–2024. La selección de las participantes se realizó mediante un muestreo intencional, considerando como perfil su experiencia en nivel jefatura, con el propósito de obtener una visión amplia del fenómeno estudiado.

Las entrevistas se desarrollaron virtualmente, de manera individual vía Teams, con una duración aproximada de entre 30 y 45 minutos, y se estructuraron a partir de un guion previamente diseñado que incluyó 15 preguntas orientadas a explorar las experiencias, percepciones y trayectorias profesionales de las participantes en relación con el acceso a puestos de toma de decisión.

El instrumento utilizado permitió mantener un equilibrio entre la comparabilidad de la información y la flexibilidad necesaria para profundizar en aspectos relevantes emergentes durante la conversación. Todas las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas para su análisis.

El proceso de análisis se realizó mediante el software QDA Miner Lite, utilizando un enfoque de codificación híbrido. En una primera etapa, se emplearon categorías a priori derivadas del marco teórico, tales como barreras personales, barreras organizacionales, barreras sociales y techo de cristal. Posteriormente, durante el proceso de codificación, se identificaron categorías emergentes que enriquecieron el análisis, permitiendo una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno.

7.6.2 Análisis de resultados

El análisis cualitativo evidencia que el fenómeno del techo de cristal en la administración pública municipal no puede explicarse únicamente a partir de factores individuales, sino que responde a una interacción compleja de elementos organizacionales y sociales.

En primer lugar, se observa que las barreras personales tienen un peso limitado en comparación con otros factores. La mayoría de las participantes no identificó la conciliación trabajo-familia como un obstáculo determinante, lo cual se explica, en gran medida, por la ausencia de responsabilidades familiares o la existencia de redes de apoyo. Asimismo, se identificó que las mujeres cuentan con niveles adecuados de autoevaluación técnica, lo que sugiere que poseen las capacidades necesarias para acceder a puestos de mayor jerarquía.

Sin embargo, emergió un elemento relevante dentro de esta categoría: la decisión de no ascender. Varias participantes manifestaron haber rechazado oportunidades de promoción debido a los altos costos personales asociados a los cargos directivos, tales como la sobrecarga laboral, la falta de tiempo personal y el desgaste emocional. Este hallazgo permite identificar una forma de autoexclusión racional, en la que las mujeres toman decisiones estratégicas frente a las condiciones estructurales del entorno laboral.

En segundo lugar, las barreras organizacionales se posicionan como el eje central del problema. Los resultados evidencian la existencia de una cultura laboral caracterizada por la sobreexigencia, donde los puestos de liderazgo implican jornadas extensas y una alta disponibilidad. A esto se suma la falta de flexibilidad laboral y la rigidez institucional, lo que dificulta la conciliación entre la vida personal y profesional.

Asimismo, el liderazgo emerge como una variable determinante. Las oportunidades de crecimiento, el acceso a espacios de toma de decisión y el ambiente laboral dependen en gran medida del estilo de liderazgo presente en cada dependencia. En contextos donde predomina un liderazgo inclusivo, se observan condiciones más equitativas; mientras que en entornos con liderazgo excluyente, se reproducen dinámicas de desigualdad.

Otro elemento relevante es la presencia de redes informales de poder, como el compadrazgo y la confianza política, que influyen en los procesos de selección y promoción. Estas prácticas limitan la meritocracia y generan barreras estructurales para el ascenso de las mujeres.

En el ámbito social, se identificó la persistencia de una cultura machista que se manifiesta a través de estereotipos de género y prácticas de deslegitimación del liderazgo femenino. Las mujeres son evaluadas con mayor rigor, enfrentan juicios relacionados con su comportamiento y apariencia, y en algunos casos, sus logros son atribuidos a factores distintos a su capacidad profesional.

Finalmente, el análisis permite comprender que el techo de cristal es un fenómeno multidimensional y contextual. Su manifestación varía en función del entorno institucional, particularmente del tipo de liderazgo y de la cultura organizacional de cada dependencia. Además, se identifica una brecha entre el discurso institucional de igualdad y su implementación efectiva, lo que sugiere la existencia de prácticas de igualdad simbólica que no se traducen en cambios estructurales reales.

Tabla 36

Conteo de frecuencias de los códigos identificados durante el proceso de codificación

Categoría	Código representativo	Frecuencia	% de casos
Barreras personales	Ausencia de responsabilidades familiares	12	75%
Barreras personales	Autoevaluación técnica	9	62.5%
Barreras personales	Rechazo al ascenso (calidad de vida)	8	25%
Barreras organizacionales	Condiciones laborales	16	75%
Barreras organizacionales	Rivalidad femenina	16	75%
Barreras organizacionales	Estructura institucional	8	50%
Barreras sociales	Estereotipos de género	13	50%
Barreras sociales	Desigualdad estructural	12	62.5%
Techo de cristal	Conocimiento	8	100%
Techo de cristal	Reconocimiento	8	75%

Con el propósito de fortalecer el análisis cualitativo, se realizó un conteo de frecuencias de los códigos identificados durante el proceso de codificación. Como se observa en la Tabla 36, las barreras organizacionales presentan la mayor concentración de incidencias, destacando particularmente las condiciones laborales y la rivalidad femenina, ambas con un 75% de presencia en los casos analizados.

Ilustración 5

Distribución de códigos por categoría en el análisis cualitativo mediante ODA Miner

	Cuenta	% Códigos	Casos	% CASOS
 Barreras personales				
 Capital social	4	2.4%	2	25.0%
 Condiciones familiares				
 Ausencia de responsabilidades familiares	12	7.1%	6	75.0%
 Red de apoyo familiar	3	1.8%	2	25.0%
 Auto percepción				
 Autoevaluación técnica	9	5.3%	5	62.5%
 Decisión de ascenso				
 Rechazo al ascenso por calidad de vida	8	4.7%	2	25.0%
 Rechazo al ascenso por valores personales	4	2.4%	2	25.0%
 Barreras organizacionales				
 Condiciones laborales	16	9.4%	6	75.0%
 Estructura institucional	8	4.7%	4	50.0%
 Redes de poder	2	1.2%	2	25.0%
 Rivalidad femenina	16	9.4%	6	75.0%
 Cultura organizacional				
 Exclusión de participación	3	1.8%	1	12.5%
 Paternalismo organizacional	5	2.9%	2	25.0%
 Sobrecarga laboral estructural	3	1.8%	1	12.5%
 Liderazgo				
 Discrecionalidad del liderazgo	1	0.6%	1	12.5%
 Falta de referentes femeninos	5	2.9%	3	37.5%
 Masculinización del liderazgo	5	2.9%	2	25.0%
 Mentoreo para las mujeres	1	0.6%	1	12.5%
 Dinámicas laborales				
 Colaboración intragénero	2	1.2%	1	12.5%
 Conflicto intragénero				
 Cultura de sobreexigencia laboral	1	0.6%	1	12.5%
 Barreras sociales				
 Cambio generacional	1	0.6%	1	12.5%
 Edad como barrera simbólica	3	1.8%	1	12.5%
 Mayor escrutinio a las mujeres	2	1.2%	1	12.5%
 Penalización por maternidad	2	1.2%	1	12.5%
 Cultura machista				
 Desigualdad estructural de oportunidades	12	7.1%	5	62.5%
 Patriarcado estructural	1	0.6%	1	12.5%
 Sexualización del ascenso	5	2.9%	1	12.5%
 Estereotipos				
 Estereotipos de género	13	7.6%	4	50.0%
 Techo de Cristal				
 Conocimiento	8	4.7%	8	100.0%
 Dimensión contextual	2	1.2%	1	12.5%
 Dimensión simbólica	4	2.4%	2	25.0%
 Manifestación	1	0.6%	1	12.5%
 Reconocimiento	8	4.7%	6	75.0%

Fuente: QDA Miner

La distribución de frecuencias de los códigos obtenidos mediante el análisis en QDA Miner permite identificar con claridad los patrones predominantes en torno a las barreras que enfrentan las mujeres en la administración pública municipal.

Se observa que las barreras organizacionales concentran la mayor incidencia, destacando particularmente las categorías de condiciones laborales y rivalidad femenina, ambas con una presencia del 75% de los casos analizados. Este resultado evidencia que los principales obstáculos no se encuentran en las características individuales de las mujeres, sino en las dinámicas internas de las organizaciones, tales como la sobrecarga laboral, la cultura institucional y las relaciones interpersonales dentro del entorno de trabajo.

En contraste, las barreras personales presentan una menor incidencia relativa, sobresaliendo la ausencia de responsabilidades familiares (75%) y la autoevaluación técnica (62.5%). Estos datos sugieren que las mujeres cuentan con condiciones personales y capacidades suficientes para acceder a puestos de mayor jerarquía, lo cual refuerza la idea de que las limitaciones no son de carácter individual. No obstante, destaca la presencia del código rechazo al ascenso por calidad de vida (25%), lo que introduce un elemento relevante relacionado con la toma de decisiones estratégicas frente a las condiciones laborales existentes.

Por su parte, las barreras sociales reflejan la persistencia de desigualdades estructurales, siendo la desigualdad estructural de oportunidades (62.5%) y los estereotipos de género (50%) los elementos más representativos. Esto evidencia que el contexto sociocultural continúa influyendo en la percepción y reconocimiento del liderazgo femenino, reforzando dinámicas de exclusión que trascienden el ámbito organizacional.

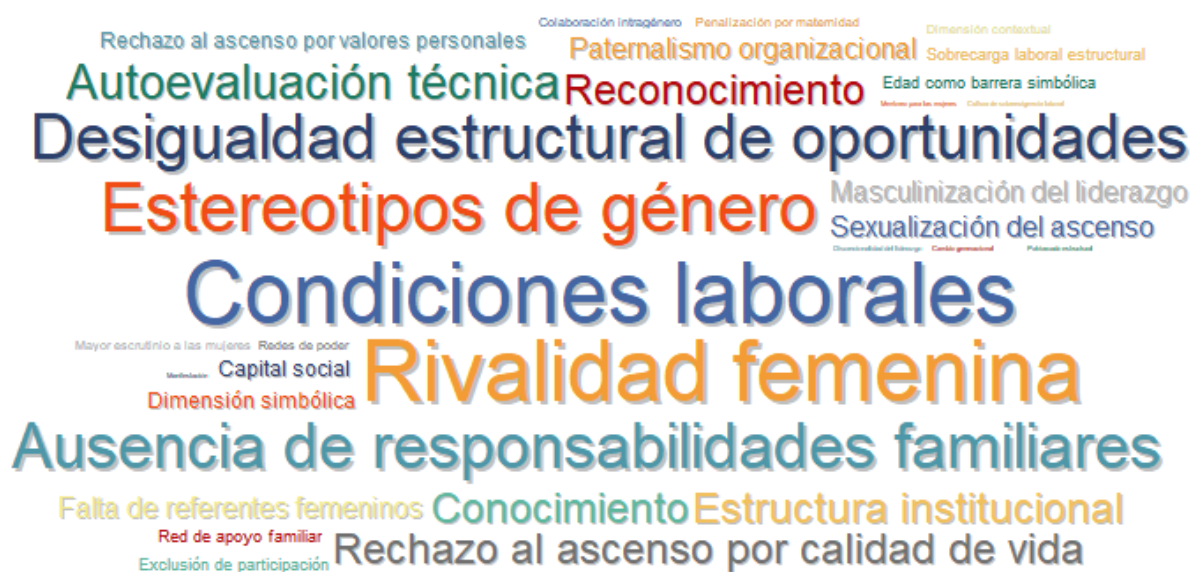
En la categoría de techo de cristal, se observa que el conocimiento del fenómeno alcanza el 100% de los casos, mientras que su reconocimiento se sitúa en el 75%. Esto indica que, si bien el concepto es ampliamente identificado por las participantes, su manifestación no siempre es percibida de manera uniforme, lo que confirma el carácter invisible y contextual de este fenómeno.

En conjunto, estos resultados permiten afirmar que el techo de cristal se configura como un fenómeno multidimensional, en el que las barreras organizacionales y sociales tienen un peso significativamente mayor que las barreras personales, consolidando así su carácter estructural dentro de la administración pública municipal.

Con el fin de visualizar los conceptos más recurrentes en las entrevistas, se elaboró una nube de palabras (Figura 7.X), en la que el tamaño de cada término representa su frecuencia dentro del proceso de codificación. Esta herramienta permite identificar de manera inmediata los elementos que predominan en el discurso de las participantes.

Gráfica 6

Nube de palabras de códigos predominantes en el análisis cualitativo



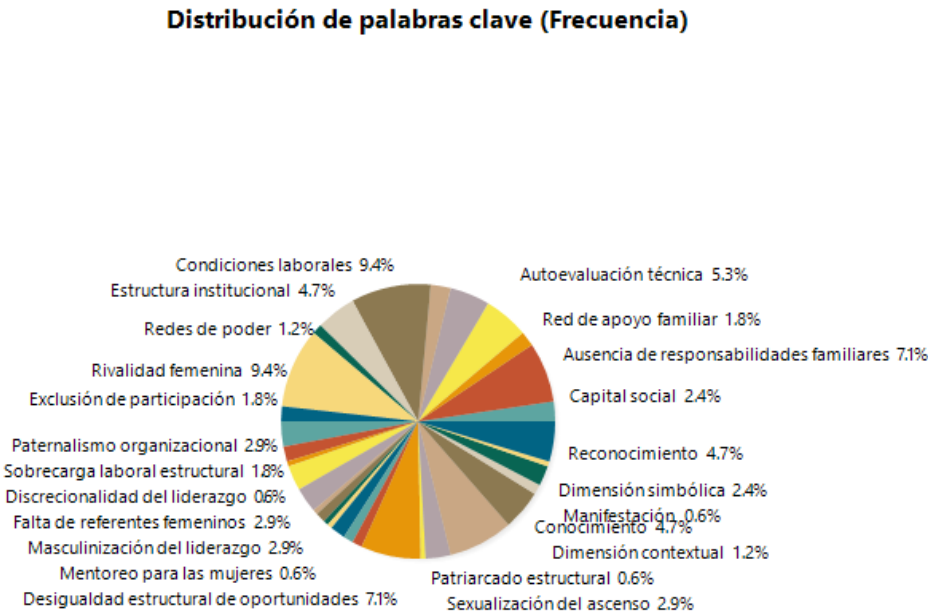
Fuente: QDA Miner

Asimismo, se presenta la distribución porcentual de los códigos identificados (Gráfica 5), lo que permite observar el peso relativo de cada categoría dentro del análisis cualitativo. Esta

representación facilita la identificación de las dimensiones con mayor incidencia en el fenómeno estudiado.

Ilustración 7

Distribución porcentual de códigos en el análisis cualitativo



Fuente: QDA Miner

Los datos gráficos muestran que las barreras organizacionales concentran la mayor parte de las incidencias. Dos categorías destacan con claridad: las condiciones laborales y la rivalidad femenina, ambas presentes de manera recurrente en los casos analizados. Lo que esto revela es que las restricciones más determinantes para las mujeres no provienen de sus atributos individuales, sino de las dinámicas internas de las propias organizaciones: la sobrecarga de trabajo, la cultura institucional y las relaciones interpersonales en el entorno laboral.

Las barreras sociales ocupan el segundo lugar. Los estereotipos de género y la desigualdad estructural de oportunidades son sus manifestaciones más frecuentes, lo que confirma que el contexto sociocultural sigue condicionando tanto la percepción del liderazgo femenino como su reconocimiento. Estas condiciones no se agotan en el espacio organizacional: se instalan en las trayectorias profesionales de las mujeres de manera persistente.

Las barreras personales tienen una presencia menor. El rasgo más extendido entre las participantes es la ausencia de responsabilidades familiares, lo que sugiere condiciones personales relativamente favorables para el desarrollo profesional. Aparece, no obstante, un dato que complica la lectura habitual: algunas mujeres rechazan el ascenso no por incapacidad ni por falta de oportunidad, sino porque los costos personales asociados a los puestos de mayor jerarquía no les resultan aceptables. Es una decisión estratégica, no una renuncia.

Respecto al techo de cristal, las participantes muestran un conocimiento explícito del fenómeno. Lo nombran, lo identifican en sus trayectorias y lo distinguen de otras formas de discriminación. Su manifestación, sin embargo, varía: depende del contexto institucional y de las condiciones específicas de cada organización, por lo que no puede describirse como un mecanismo uniforme.

Lo que emerge del conjunto es un fenómeno multidimensional en el que las barreras organizacionales y sociales pesan considerablemente más que las personales. El techo de cristal, en la administración pública municipal, no es una metáfora: es una estructura.

7.6.3 Resultados

Los datos cualitativos revelan un patrón que, una vez visto, cuesta ignorar: el problema no está en las mujeres. Las participantes reportaron, en términos generales, condiciones personales favorables: tiempo disponible, capacidades técnicas, disposición. Lo que las frena está en otro lado.

Las barreras organizacionales concentran la mayor parte de los testimonios. Por un lado, las condiciones laborales: jornadas largas, poca flexibilidad, sobrecarga que no distingue entre jerarquías. Por otro, las dinámicas internas como redes informales de poder, favoritismos, y también situaciones de rivalidad entre mujeres, un tema que aparece con más frecuencia de lo que suele reconocerse en la literatura.

Los estereotipos de género siguen operando, aunque de forma menos tangible. Condicionan cómo se lee el liderazgo femenino, qué autoridad se le concede, hasta dónde se le toma en serio.

Casi todas las participantes reconocen el techo de cristal, aunque ninguna lo describe de la misma manera. Coinciden en que son obstáculos sin nombre oficial, pero difieren en cómo los experimentan: el contexto institucional y el liderazgo de cada organización hacen que el mismo fenómeno tenga texturas distintas.

El hallazgo más llamativo es que el techo de cristal no solo bloquea desde afuera. Algunas mujeres deciden no intentar subir. No por falta de ambición, sino porque calculan lo que implicaría hacerlo y concluyen que no vale la pena. Es una decisión estratégica frente a un entorno que no ofrece condiciones razonables. Llamarlo simplemente "barrera" queda corto.

Lo que emerge de analizar la administración pública municipal de Monterrey es un fenómeno que mezcla estructura, organización y cultura de un modo que no permite separar sus hilos con limpieza.

Tabla 37

Principales hallazgos del análisis cualitativo.

Categoría	Hallazgo principal	Evidencia empírica
Barreras personales	No son el factor principal	75% sin responsabilidades familiares
Barreras organizacionales	Principal obstáculo estructural	Condiciones laborales (75%)
Barreras organizacionales	Influencia del entorno laboral	Rivalidad femenina (75%)
Barreras sociales	Persistencia de desigualdad	Estereotipos (50%), desigualdad (62.5%)
Techo de cristal	Fenómeno reconocido	100% conocimiento
Techo de cristal	Manifestación contextual	75% lo reconoce

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS y QDA Miiner.

La Tabla 37 recoge los principales hallazgos del análisis cualitativo. Lo que muestran es consistente con lo descrito anteriormente: las barreras organizacionales explican más que las personales, y el techo de cristal aparece en los relatos de todas las participantes, aunque no de la misma manera en cada institución.

Los resultados cualitativos provienen del análisis de entrevistas semiestructuradas aplicadas a mujeres que ocuparon cargos en la administración pública municipal de Monterrey entre 2021 y 2024. Mediante el proceso de codificación se identificaron los códigos presentes en cada caso, lo que permitió rastrear patrones de recurrencia, coincidencias y variaciones a lo largo de las distintas experiencias.

Para organizar esta información, se construyó una matriz de presencia de códigos por caso. La matriz dispone las categorías de cada entrevista en formato comparativo, lo que facilita verificar la consistencia de los hallazgos y detectar tendencias que se repiten entre participantes.

La gráfica 7 presenta la matriz de presencia de códigos por caso. En ella se distribuyen los códigos identificados en cada entrevista, lo que permite ver qué elementos se repiten entre participantes y qué aspectos son particulares de cada caso.

Gráfica 8

Presencia de códigos por caso en las entrevistas realizadas

	Persona 6	Persona 5	Persona 8	Persona 7	Persona 2	Persona 1	Persona 4	Persona 3
 Barreras personales								
• Capital social	1			1				
 Condiciones familiares								
• Ausencia de responsabilidades familiares		1	1	1	1	1		1
• Red de apoyo familiar				1			1	
 Auto percepción								
• Autoevaluación técnica		1		1		1	1	1
 Decisión de ascenso								
• Rechazo al ascenso por calidad de vida			1		1			
• Rechazo al ascenso por valores personales	1		1					
 Barreras organizacionales								
• Condiciones laborales	1		1	1	1	1		1
• Estructura institucional				1	1	1		1
• Redes de poder			1				1	
• Rivalidad femenina	1		1		1	1	1	1
 Cultura organizacional								
• Exclusión de participación						1		
• Paternalismo organizacional						1		1
• Sobrecarga laboral estructural			1					
 Liderazgo								
• Discrecionalidad del liderazgo					1			
• Falta de referentes femeninos		1		1				1
• Masculinización del liderazgo		1	1					
• Mentoreo para las mujeres		1						
 Dinámicas laborales								
• Colaboración intragénero			1					
• Cultura de sobreexigencia laboral					1			
 Barreras sociales								
• Cambio generacional		1						
• Edad como barrera simbólica				1				
• Mayor escrutinio a las mujeres		1						
• Penalización por maternidad								1
 Cultura machista								
• Desigualdad estructural de oportunidades			1		1	1	1	1
• Patriarcado estructural	1							
• Sexualización del ascenso			1					
 Estereotipos								
• Estereotipos de género		1	1			1		1
 Techo de Cristal								
• Conocimiento	1	1	1	1	1	1	1	1
• Dimensión contextual			1					
• Dimensión simbólica			1			1		
• Manifestación							1	
• Reconocimiento		1	1		1	1	1	1

La matriz muestra patrones consistentes en las barreras organizacionales. Los códigos de condiciones laborales, estructura institucional y rivalidad femenina aparecen en la mayoría de las entrevistas. Su recurrencia indica que las limitaciones para el ascenso femenino no son situaciones aisladas: responden a dinámicas estructurales del entorno organizacional.

Las barreras personales tienen menor variabilidad. La ausencia de responsabilidades familiares y la autoevaluación técnica predominan entre las participantes, y su presencia sostenida sugiere que estas condiciones no constituyen, en términos generales, un obstáculo para el desarrollo profesional. Lo que sí resulta significativo es la aparición del código rechazo al ascenso por calidad de vida en varios casos: hay mujeres que, con condiciones favorables, deciden no ocupar puestos superiores porque los costos del cargo no les resultan aceptables. No es ausencia de ambición; es cálculo.

Las barreras sociales presentan menor uniformidad. Los estereotipos de género y la desigualdad estructural de oportunidades aparecen en varios casos, pero con una distribución más irregular que las barreras organizacionales. Su influencia existe, aunque su peso varía según la trayectoria y el contexto de cada participante.

La variación más marcada entre casos corresponde a la percepción del techo de cristal. Algunas participantes identifican con precisión la existencia de barreras invisibles; otras no las nombran ni las reconocen de forma explícita. Esa diferencia no contradice el fenómeno: lo que revela es que su manifestación es subjetiva y depende del contexto institucional específico en que cada mujer se desenvuelve.

La reiteración de códigos sin incorporación de categorías nuevas indica que el análisis llegó a saturación teórica. Las categorías identificadas son representativas del fenómeno.

CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

8.1 Discusión de resultados

Los resultados del enfoque mixto muestran que el techo de cristal en la Administración Pública Municipal de Monterrey no responde a una causa única, sino a la interacción entre factores estructurales, organizacionales y subjetivos, tal como sostiene la literatura clásica sobre desigualdad de género en las organizaciones (Acker, 1990; Eagly & Carli, 2007).

El análisis cuantitativo revela comportamientos diferenciados entre dimensiones. La resignación alcanzó valores altos, lo que apunta a una fuerte internalización de discursos centrados en el mérito individual y la adaptación lo que (Bourdieu P. , 2000) denomina mecanismos de reproducción simbólica. La resiliencia también mostró niveles relevantes: las mujeres desarrollan estrategias de afrontamiento ante las barreras estructurales, fenómeno documentado en la literatura sobre liderazgo femenino (Eagly & Carli, 2007). La aceptación, en cambio, se ubicó en niveles bajos, patrón coherente con las transformaciones recientes en las identidades profesionales de las mujeres (Connell, 1993) y con una postura crítica ante los roles tradicionales de género. La negación mostró valores intermedios, lo que refleja una ambivalencia característica del carácter invisible del fenómeno (Morrison, White, & Van Velsor, 1987).

El análisis cualitativo complementa este cuadro. Las participantes no atribuyen las barreras a limitaciones individuales, sino a dinámicas organizacionales: condiciones laborales restrictivas, redes informales de poder y una cultura organizacional rígida. Esto confirma la tesis de Acker (1990) de que las organizaciones son estructuras generizadas que reproducen desigualdades de forma sistemática. La rivalidad femenina, categoría que emergió del análisis cualitativo, puede leerse desde Connell (1993): los sistemas de poder no solo excluyen desde afuera, sino que también configuran las relaciones dentro de los grupos subordinados.

Los modelos de regresión añaden un dato relevante: las variables sociodemográficas tienen bajo poder explicativo. El fenómeno no se reduce a características individuales; opera en estructuras institucionales más amplias (Walby, 1990).

La tensión central que atraviesa todos los resultados es esta: las mujeres reconocen la existencia de barreras estructurales y al mismo tiempo desarrollan mecanismos de adaptación que pueden conducir a su normalización. Lombardo y Meier (2006) describen ese proceso como institucionalización simbólica de la igualdad. Los datos de esta investigación lo confirman desde adentro.

8.2 Discusión de respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta de investigación fue: ¿Cuáles son las barreras del techo de cristal que enfrentan las mujeres al querer acceder a puestos de poder en la Administración Pública Municipal de Monterrey, NL?

Los resultados permiten responderla en tres dimensiones.

Las barreras organizacionales emergen como el obstáculo estructural de mayor peso. Redes informales de poder, procesos no meritocráticos y condiciones laborales restrictivas configuran un entorno que, sin referirse explícitamente al género, lo reproduce. Acker (1990) describió este mecanismo con precisión: las organizaciones generizadas perpetúan la desigualdad precisamente porque sus prácticas parecen neutrales.

Las barreras sociales operan a través de estereotipos de género, cultura machista y deslegitimación del liderazgo femenino. Moser (1993) ya señalaba que la división sexual del trabajo no es solo doméstica; se extiende al acceso a posiciones estratégicas dentro de las instituciones.

Las barreras personales, contrario a lo esperado, no constituyen el factor principal. Lo que sí aparece es un fenómeno de autoexclusión estratégica: mujeres que deciden no ascender ante los costos personales que implica hacerlo. No es renuncia por falta de ambición; es cálculo racional en un entorno estructuralmente restrictivo.

El techo de cristal también opera en el plano simbólico. Los procesos de negación, resiliencia y resignación identificados en el análisis cuantitativo son expresiones de lo que

Bourdieu (2000) denominó internalización de estructuras de dominación: las barreras no solo se imponen desde afuera, sino que se incorporan como parte del sentido común profesional.

En conjunto, el fenómeno es estructural y multidimensional. Las barreras organizacionales y sociales tienen mayor peso explicativo que las individuales, lo que sitúa el problema donde corresponde: en las instituciones, no en las mujeres.

8.3 Discusión sobre objetivos de la investigación

El objetivo general fue explorar las barreras del techo de cristal en la administración pública municipal de Monterrey. Los resultados lo cumplen: se identificaron, analizaron e interpretaron las principales barreras desde un enfoque mixto, cuyo valor para comprender fenómenos complejos ha sido ampliamente argumentado (Creswell, 2014).

Los objetivos específicos se cumplen en igual medida. La participación de las mujeres en puestos de liderazgo muestra subrepresentación relativa, resultado coherente con estudios previos sobre desigualdad de género en el sector público (Inglehart & Norris, 2003). Las barreras organizacionales se confirman como el obstáculo principal, en línea con Acker (1990). Las barreras personales no resultaron determinantes, lo que respalda la crítica de Pateman (1988) a las explicaciones centradas en el ámbito privado. Las barreras sociales evidencian la persistencia de estereotipos de género, en concordancia con Verloo (2005).

8.4 Discusión sobre las hipótesis

La hipótesis establecía que las mujeres enfrentan barreras del techo de cristal debido a estereotipos de género. Los resultados la confirman parcialmente.

Los estereotipos inciden en la construcción de barreras sociales, como señala Moser (1993), pero las barreras organizacionales mostraron mayor peso explicativo. El fenómeno no se agota en el plano cultural. Walby (1990) lo anticipó: el patriarcado opera a través de estructuras múltiples como el Estado, las organizaciones, el mercado y ninguna de ellas se reduce a la otra.

8.5 Contribuciones al conocimiento

La investigación aporta en cuatro planos que conviene distinguir.

En el empírico, genera evidencia sistemática sobre el techo de cristal en la administración pública municipal, un nivel de gobierno con escasa documentación en la literatura sobre desigualdad de género en México. La mayor parte de los estudios disponibles se concentran en el ámbito federal o en el sector privado; los contextos locales han permanecido relativamente inexplorados, lo que limita la comprensión del fenómeno en su expresión más cercana a la ciudadanía.

En el teórico, los resultados refuerzan la caracterización del techo de cristal como fenómeno estructural y multidimensional. Las barreras identificadas no operan de forma aislada ni se explican por características individuales de las mujeres; responden a lógicas institucionales que reproducen la desigualdad de forma sistemática, en línea con lo planteado por Acker (1990), Connell (1993) y Walby (1990). La investigación no solo aplica estos marcos: los pone a prueba en un contexto específico y confirma su pertinencia explicativa.

En el metodológico, el diseño mixto demostró ser adecuado para capturar la complejidad del fenómeno. El análisis cuantitativo permitió identificar patrones generales y relaciones

entre variables; el cualitativo aportó profundidad interpretativa y visibilizó categorías que los instrumentos cerrados no habrían detectado, como la rivalidad femenina o el compadrazgo. La combinación de ambas aproximaciones, tal como argumenta Creswell (2014), produce una comprensión más completa que cualquiera de las dos por separado.

En el contextual, emergen elementos específicos del entorno mexicano que no siempre aparecen en los marcos teóricos de origen anglosajón. El compadrazgo como mecanismo de acceso informal al poder, la rivalidad entre mujeres como expresión de las tensiones dentro de los grupos subordinados, y una cultura organizacional que naturaliza la exclusión femenina de los espacios de decisión constituyen hallazgos que enriquecen la comprensión del fenómeno más allá de sus formulaciones genéricas. Estos elementos no son anecdóticos; forman parte de la gramática institucional en la que opera el techo de cristal en este contexto.

Tabla 38

Tabla de triangulación

Categoría	Resultado Cuantitativo	Resultado Cualitativo	Sustento teórico	Interpretación
Barreras organizacionales	Baja explicación por variables individuales	75% condiciones laborales y rivalidad	Acker (1990)	Principal obstáculo estructural
Barreras sociales	Baja aceptación de estereotipos	Presencia de machismo y desigualdad	Moser (1993), Verloo (2005)	Reproducción cultural de desigualdad
Barreras personales	Baja incidencia	No determinantes	Pateman (1988)	Factor secundario
Techo de cristal	Reconocimiento ambivalente	100% conocimiento / 75% reconocimiento	Morrison et al. (1987)	Fenómeno invisible
Dimensiones subjetivas	Resiliencia y resignación altas	Narrativas de adaptación	Bourdieu (2000)	Internalización del fenómeno

Los resultados permiten concluir que el techo de cristal en la Administración Pública Municipal de Monterrey es un fenómeno estructural, multidimensional y parcialmente normalizado. Las barreras organizacionales y sociales constituyen su núcleo; las dimensiones subjetivas —negación, resiliencia, resignación— explican cómo las mujeres interpretan esas barreras, las enfrentan y, en algunos casos, las incorporan como parte del paisaje institucional ordinario.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

La investigación analizó el techo de cristal en la Administración Pública Municipal de Monterrey durante el periodo 2021–2024. Los resultados confirman que se trata de un fenómeno estructural, multidimensional y persistente, cuya explicación no reside en los atributos individuales de las mujeres, sino en la configuración de las organizaciones y en el contexto sociocultural en que operan.

Las barreras organizacionales constituyen el obstáculo principal. Se manifiestan en prácticas informales como el compadrazgo, redes de poder cerradas y dinámicas laborales excluyentes. Las organizaciones, como señala Acker (1990), no son neutrales: están estructuradas por relaciones de género que reproducen desigualdades de forma sistemática y, precisamente por eso, difícil de señalar.

Las barreras sociales operan como marco de fondo. Los estereotipos de género y una cultura organizacional que privilegia liderazgos masculinos configuran las normas que legitiman la exclusión, en la línea de lo argumentado por Connell (1993) sobre cómo las estructuras de poder determinan no solo la distribución de recursos, sino también los criterios de lo que se considera legítimo.

Las barreras personales, en cambio, no resultaron determinantes. Ese hallazgo cuestiona las explicaciones que atribuyen la baja participación de las mujeres en puestos de liderazgo a decisiones individuales o condiciones familiares. Pateman (1988) ya advertía que las desigualdades de género no se comprenden desde el ámbito privado, sino desde las estructuras públicas e institucionales. Los datos de esta investigación lo confirman.

Lo que sí aparece, y merece atención, es la autoexclusión estratégica: mujeres que deciden no ascender ante los costos asociados a los puestos directivos. No es una limitación individual; es una respuesta racional a condiciones estructurales adversas. Bourdieu (2000) la describe como internalización de las estructuras de dominación, y aquí se expresa con claridad.

El techo de cristal no opera solo como barrera externa. También se manifiesta en el plano subjetivo, a través de dimensiones como la resiliencia, la resignación y la negación. Las desigualdades de género se reproducen en la estructura y en el símbolo; separar ambos planos empobrece el análisis.

En conjunto, el fenómeno combina desigualdades estructurales, prácticas organizacionales y procesos culturales. Su comprensión exige abordajes integrales; su transformación, también.

Conclusiones teóricas

Los resultados dialogan con varios marcos teóricos y permiten precisar su alcance en este contexto.

La propuesta de Acker (1990) sobre organizaciones generizadas se confirma: las prácticas institucionales reproducen desigualdades de género no a través de normas explícitas, sino de lógicas informales que se presentan como naturales. El compadrazgo y las redes cerradas de poder son su expresión más visible en este estudio.

La perspectiva de Fraser (2008) también encuentra respaldo. La justicia de género requiere redistribución de recursos y reconocimiento cultural; en esta investigación ambas dimensiones están presentes: desigualdad en el acceso a puestos de poder y deslegitimación simbólica del liderazgo femenino. Una sin la otra explica poco.

Los resultados se articulan, además, con el enfoque interseccional de (Crenshaw, 1989). Las experiencias de las mujeres no son homogéneas: la edad, el estado civil y el contexto organizacional median de forma significativa en cómo se perciben y enfrentan las barreras. Tratar a las participantes como categoría uniforme habría oscurecido parte del fenómeno.

Finalmente, los datos refuerzan la caracterización de Morrison, White y Van Velsor (1987): el techo de cristal no es una barrera visible y explícita, sino un sistema de limitaciones sutiles y normalizadas. Su invisibilidad es parte de su mecanismo.

Implicaciones prácticas

Los hallazgos tienen implicaciones concretas para la gestión pública y el diseño de políticas institucionales.

Los mecanismos de promoción y selección de personal operan actualmente bajo lógicas informales y poco transparentes. Revisarlos no es solo una cuestión de equidad; es una condición para que las organizaciones funcionen con criterios meritocráticos reales. La cultura organizacional también requiere intervención: las barreras no se agotan en normas formales, sino que se reproducen en prácticas cotidianas, discursos y relaciones de poder que rara vez se nombran. Por último, fortalecer el liderazgo femenino implica algo más que abrir puertas: requiere legitimar las capacidades de las mujeres dentro de las organizaciones, no solo permitir su presencia.

Propuestas

Profesionalización y transparencia en los procesos de promoción. Establecer criterios claros, públicos y meritocráticos para el ascenso y reducir la influencia de las redes informales de poder. La opacidad en los procesos de selección es uno de los mecanismos más eficaces de reproducción de la desigualdad (Acker, 1990).

Políticas de conciliación laboral. Implementar esquemas de trabajo flexible y rediseñar las cargas en puestos directivos. Mientras los costos personales del ascenso recaigan desproporcionadamente sobre las mujeres, la autoexclusión estratégica seguirá siendo una respuesta racional (Fraser, 2008).

Programas de formación en liderazgo con perspectiva de género. Capacitación para mujeres en habilidades directivas y sensibilización de mandos superiores. Ambas líneas son necesarias; la primera sin la segunda cambia a las mujeres sin cambiar el entorno (Eagly & Carli, 2007).

Redes de apoyo entre mujeres. Mentorías y redes profesionales femeninas que contrarresten el aislamiento que generan las redes informales de poder masculinas (Connell, 1993).

Institucionalización de la igualdad sustantiva. No basta con el cumplimiento normativo; se requiere cambio estructural y evaluación continua de las políticas de género para evitar que la igualdad se quede en declaración formal (Lombardo & Meier, 2006).

Visibilización del fenómeno. Campañas internas y espacios de diálogo organizacional que nombren el techo de cristal. Un fenómeno que no se nombra tampoco se transforma (Morrison et al., 1987).

Enfoque interseccional en políticas públicas. Las intervenciones deben considerar la diversidad de experiencias entre las mujeres; las políticas uniformes reproducen los mismos sesgos que buscan corregir (Crenshaw, 1989).

Líneas futuras de investigación

Cuatro direcciones merecen atención en investigaciones posteriores. Primero, extender el análisis a otros municipios para identificar si los patrones encontrados son específicos del contexto regiomontano o expresan una dinámica más amplia. Segundo, incorporar diseños longitudinales que permitan observar si las barreras se transforman con el tiempo o se reproducen bajo nuevas formas. Tercero, incluir la perspectiva de los hombres en puestos de poder, cuya posición en las redes informales es central para entender cómo se sostiene el fenómeno. Cuarto, profundizar en la dimensión de rivalidad femenina, categoría emergente en esta investigación que la literatura existente ha tratado de forma insuficiente y que aquí mostró relevancia explicativa propia.

El techo de cristal en la Administración Pública Municipal de Monterrey no es circunstancial. Es una expresión de estructuras históricas de desigualdad que las organizaciones contemporáneas reproducen con distinta forma pero igual efecto. Transformarlo exige algo más que políticas públicas: requiere cambios en las prácticas

institucionales, en la cultura organizacional y en los criterios con que se define y reconoce el liderazgo.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Piloto

Escala Career Pathways Survey para medir la percepción del fenómeno Techo de Cristal.

	TED	ED	ND	DA	TDA
1. Las mujeres no encuentran obstáculos para ascender en la mayoría de las organizaciones					
2. Las mujeres con talento pueden superar la discriminación de género.					
3. Las mujeres dedicadas a su carrera pueden llegar a los puestos más altos.					
4. Mujeres y hombres tienen que superar los mismos retos en el trabajo					
5. Las mujeres altamente capacitadas no tienen prioridad para los ascensos.					
6. A las mujeres líderes rara vez se les ofrece la oportunidad de triunfar.					
7. Las mujeres han alcanzado los puestos más altos en todos los ámbitos de la empresa y la política.					
8. A menudo se subestima a las mujeres que ocupan altos cargos porque son demasiado blandas o duras.					
9. Las mujeres que inician hoy su carrera profesional se enfrentarán a barreras de género en el futuro					
10. Las mujeres tardarán muchos años en alcanzar la paridad con los hombres en los puestos directivos.					

11. Cuantas más mujeres aspiren a altos cargos, más fácil les resultará a otras mujeres ascender.					
12. Un mayor nivel de educación ayudará a las mujeres a superar la discriminación					
13. Las mujeres poseen la capacidad de superar la discriminación.					
14. Cuando a las mujeres se les permite dirigir, hacen un trabajo eficaz.					
15. Las madres exitosas inspiran a sus hijas para superar las barreras de género.					
16. Las mujeres son capaces de tomar decisiones críticas de liderazgo.					
17. El apoyo de la pareja o cónyuge facilita el éxito profesional de las mujeres.					
18. Las empresas de éxito contratan y retienen a empleados con talento.					
19. El apoyo de un mentor mejora significativamente el éxito de una mujer en cualquier organización.					
20. La capacidad innata de las mujeres para criar a sus hijos las ayuda a ser líderes de éxito.					
21. La creación de redes es una estrategia eficaz para que las mujeres aumenten sus posibilidades de éxito profesional					
22. Las mujeres ejecutivas se sienten muy incómodas teniendo que criticar a los miembros de su equipo.					
23. Las mujeres líderes experimentan más angustia emocional que los hombres durante las crisis de equipo.					

24. Estar en el punto de mira de la opinión pública plantea muchos retos a las mujeres.					
25. Las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de resultar afectadas emocionalmente cuando asumen grandes riesgos.					
26. Las mujeres sienten que deben hacer demasiados compromisos para obtener puestos bien remunerados					
27. Los celos de los compañeros de trabajo dificultan que las mujeres busquen un ascenso					
28. Incluso las mujeres de éxito pueden perder rápidamente la confianza en sí mismas.					
29. Las mujeres reconocen que el trabajo no es la única fuente de felicidad en la vida.					
30. Cuando se asciende a una mujer, podrían ser acusadas de ofrecer favores sexuales.					
31. Las mujeres inteligentes evitan carreras que impliquen una intensa competencia con sus colegas.					
32. Las mujeres, como los hombres, tienen deseo de poder.					
33. Las mujeres son tan ambiciosas como los hombres en sus carreras.					
34. Para la mayoría de las mujeres, la maternidad es más importante que el desarrollo profesional.					
35. En general, a las mujeres les preocupan menos los ascensos que a los hombres.					
36. Las mujeres prefieren un estilo de vida equilibrado a una carrera bien remunerada.					

37. Las mujeres suelen rechazar la necesidad de hacer horas extras.					
38. Las mujeres suelen rechazar ascensos profesionales porque están más dispuestas a mantener su papel de cuidadoras.					

Fuente: Elaboración propia con datos de (Aguilar V. J., 2023).

Anexo 2. Cuestionario Definitivo

Escala Career Pathways Survey para medir la percepción del fenómeno Techo de Cristal.

Mi nombre es Luz del Carmen Herrera Treviño, soy estudiante del Doctorado en Ciencia Política en la FCPyRI de la UANL, mi investigación se titula Techo de Cristal en la Administración Pública Municipal. Caso Monterrey 2021-2024 y este cuestionario es parte de la investigación. La investigación que estoy llevando a cabo se focaliza en la aplicación de un instrumento de medición que permitirá recoger y analizar datos sobre cómo las mujeres perciben las barreras invisibles que limitan su ascenso profesional en el ámbito público municipal.

Su identidad será tratada de manera anónima, es decir, no conoceré la identidad de quién completó la encuesta. Asimismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeras y servirá para la elaboración de artículos, presentaciones académicas y una tesis doctoral. Además, esta será conservada, en mi computadora personal, a la cual podrá también acceder el grupo de investigación al que pertenezco.

Estando de acuerdo con la información anterior, agradeceré que complete los datos solicitados:

Rango de edad:	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79
Estado Civil	Soltera	Casada	¿Tiene hijos?		Sí	No
Nivel de estudios	Preparatoria	Licenciatura	Maestría		Doctorado	
Nivel dentro de la Administración Pública Municipal			Coordinación	Dirección	Secretaría	

	NDA	DA	NNA	A	TA
1. Las mujeres que inician sus carreras hoy en día enfrentarán obstáculos por ser mujer.					
2. Tomará décadas para que las mujeres alcancen la igualdad con los hombres en puestos directivos de alto nivel:					
3. Incluso las mujeres con muchas habilidades y aptitudes no son reconocidas para ascensos:					
4. Las mujeres han llegado a la cima en todas las áreas de los negocios y la política:					
5. Las mujeres no enfrentan barreras para ascender en la mayoría de las empresas					

6. Las mujeres líderes rara vez reciben el reconocimiento completo por sus éxitos					
7. Las mujeres en puestos directivos enfrentan frecuentes críticas de ser demasiado suaves o demasiado duras					
8. Las mujeres que tienen un fuerte compromiso con sus carreras pueden llegar a la cima					
9. Las mujeres talentosas pueden superar la discriminación por el hecho de ser mujer					
10. Las mujeres en puestos directivos se sienten muy incómodas cuando tienen que criticar a miembros de sus equipos					
11. Las mujeres líderes sufren más emocionalmente que los hombres cuando hay una crisis dentro de sus equipos					
12. Las mujeres enfrentan numerosos desafíos cuando son el foco de atención					
13. Las mujeres tienen más probabilidades de resultar afectadas que los hombres cuando asumen grandes riesgos necesarios para triunfar en el ámbito empresarial					
14. Las mujeres creen que deben ceder en demasiados aspectos para acceder a posiciones muy bien remuneradas					
15. Los celos de los compañeros de trabajo impiden que las mujeres busquen ascensos					
16. Incluso las mujeres muy exitosas pueden perder rápidamente su confianza					
17. Las mujeres son conscientes de que la felicidad en la vida no proviene principalmente del trabajo					
18. Si las mujeres logran ascensos, podrían ser acusadas de ofrecer favores sexuales					

19. Mujeres inteligentes prefieren no involucrarse en profesiones que requieran una competencia fuerte con compañeros de trabajo					
20. Entre más busquen las mujeres puestos directivos, más fácil será para aquellas que vengan después					
21. La formación académica de nivel superior permitirá a las mujeres vencer la discriminación					
22. Las mujeres tienen la capacidad para vencer la discriminación					
23. Cuando a las mujeres se les brindan oportunidades para liderar, desempeñan un buen trabajo					
24. Las hijas de madres exitosas se inspiran para superar obstáculos por el hecho de ser mujer					
25. Las mujeres son capaces de tomar decisiones importantes de liderazgo					
26. Un cónyuge o pareja comprensiva, así como una amistad cercana facilita que una mujer logre el éxito en su carrera profesional					
27. Las organizaciones exitosas buscan y desean retener a personal femenino talentoso					
28. El apoyo de un mentor aumenta considerablemente el éxito de una mujer en cualquier organización					
29. El talento de las mujeres para cuidar de los demás, contribuye a su éxito como líderes					
30. Establecer conexiones profesionales es una estrategia inteligente que permite a las mujeres incrementar las probabilidades de éxito en sus carreras					
31. Las mujeres son tan ambiciosas en el ámbito profesional como los hombres					

32. Las mujeres tienen el mismo deseo de poder que los hombres					
33. La maternidad es más importante para la mayoría de las mujeres que el desarrollo profesional					
34. Las mujeres se preocupan menos por los ascensos que los hombres					
35. Las mujeres prefieren una vida equilibrada más que enfocarse en carreras altamente remuneradas					
36. Las mujeres rechazan la necesidad de trabajar durante extensos períodos de tiempo					
37. Las mujeres suelen rechazar el avance profesional, ya que prefieren desarrollar un papel activo en la crianza de los hijos					
38.					

Fuente: Elaboración propia con datos de (Smith, Crittenden, & Caputi, 2012)

Anexo 3. Guion de entrevista semiestructurada piloto.

Mi nombre es Luz del Carmen Herrera Treviño, soy estudiante del Doctorado en Ciencia Política en la FCPyRI de la UANL. Esta entrevista forma parte de una investigación doctoral, cuyo propósito es analizar las barreras del techo de cristal en la administración pública municipal de Monterrey, durante el periodo 2021–2024. Su participación permitirá comprender las experiencias, percepciones y dinámicas relacionadas con las oportunidades profesionales de las mujeres en este ámbito.

La entrevista consta de aproximadamente 11 preguntas abiertas. El tiempo estimado de duración es de 30 a 45 minutos, dependiendo del desarrollo de las respuestas.

La entrevista será de tipo semiestructurada, lo que significa que existe un guion de preguntas previamente definido, pero se podrán incluir preguntas adicionales para profundizar en los temas que resulten relevantes durante la conversación. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es conocer su experiencia y opinión personal.

Toda la información recabada será tratada con absoluta confidencialidad y se utilizará únicamente con fines académicos. Los nombres de las personas participantes no aparecerán en el documento final; se emplearán códigos o seudónimos para proteger su identidad.

Su participación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin que ello implique consecuencia alguna.

1. ¿Cómo ha influido su vida personal en las decisiones que ha tomado respecto a su carrera profesional y las oportunidades laborales que ha tenido?
2. En general ¿Cuál es su percepción respecto a la influencia de las responsabilidades personales en el desempeño profesional? Según su experiencia personal, ¿cómo ha manejado las diferentes responsabilidades que tiene en su vida personal y profesional?
3. De acuerdo a su experiencia personal ¿Cuáles son los principales factores que intervienen en la elección del área de especialización y/o postulación a puestos de jefatura de las mujeres? Argumente su respuesta. ¿Cuáles considera que son los principales motivos por lo que la mayoría de las mujeres cuentan con puestos de subordinación?
4. ¿Podría describir algunas prácticas no oficiales o dinámicas cotidianas que reflejen diferencias en el trato, la colaboración o el acceso a oportunidades entre hombres y mujeres en su entorno laboral?

5. ¿Cómo se desarrolla la colaboración y/o la competencia en su entorno laboral?
6. En su experiencia dentro de la administración pública, ¿cómo se determinan o asignan los roles y responsabilidades a las mujeres?
7. Desde su experiencia, ¿qué efectos ha observado cuando una mujer expresa emociones o maneja situaciones difíciles dentro del entorno laboral?
8. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha observado o experimentado en relación con las oportunidades de liderazgo y toma de decisiones para las mujeres en su entorno laboral?
9. ¿Cómo cree que se valoran las capacidades de las mujeres en comparación con las de los hombres?
10. En su opinión, ¿ha notado alguna diferencia en las expectativas o actitudes hacia las oportunidades laborales y el desarrollo profesional entre distintas generaciones de mujeres en su organización? ¿Cómo describiría estos cambios a lo largo del tiempo?

Anexo 4. Guion de entrevista semiestructurada definitivo.

GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE LAS BARRERAS DEL TECHO DE CRISTAL
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DE MONTERREY.

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____ Entrevistadora: _____

Esta entrevista forma parte de una investigación doctoral, cuyo propósito es analizar las barreras del techo de cristal en la administración pública municipal de Monterrey, durante el periodo 2021–2024. Su participación permitirá comprender las experiencias, percepciones y dinámicas relacionadas con las oportunidades profesionales de las mujeres en este ámbito.

La entrevista consta de aproximadamente 11 preguntas abiertas. El tiempo estimado de duración es de 30 a 45 minutos, dependiendo del desarrollo de las respuestas.

La entrevista será de tipo semiestructurada, lo que significa que existe un guion de preguntas previamente definido, pero se podrán incluir preguntas adicionales para profundizar en los temas que resulten relevantes durante la conversación. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es conocer su experiencia y opinión personal.

Toda la información recabada será tratada con absoluta confidencialidad y se utilizará únicamente con fines académicos. Los nombres de las personas participantes no aparecerán en el documento final; se emplearán códigos o seudónimos para proteger su identidad.

Su participación es completamente voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin que ello implique consecuencia alguna.

1. ¿De qué manera las responsabilidades familiares, han influido en las decisiones que ha tomado respecto a su carrera profesional o en las oportunidades laborales que ha tenido?
2. Según su experiencia personal, ¿cómo ha manejado las diferentes responsabilidades que tiene en su vida personal y profesional?
3. De acuerdo con su experiencia, ¿qué factores considera que influyen en la decisión de postularse a puestos de jefatura por parte de las mujeres en la administración pública?
4. En su opinión, ¿a qué atribuye que la mayoría de las mujeres se desempeñen en puestos subordinados dentro de la estructura administrativa?

5. ¿Ha habido momentos en que usted misma haya decidido no postularse a un puesto de mayor responsabilidad? ¿Qué razones pesaron en esa decisión?
6. ¿Podría describir algunas prácticas no oficiales o dinámicas cotidianas que reflejen diferencias en el trato, la colaboración o el acceso a oportunidades entre hombres y mujeres en su entorno laboral?
7. ¿Nota diferencias cuando la colaboración o la competencia es entre mujeres, entre hombres o entre mujeres y hombres? ¿Podría dar algún ejemplo?
8. ¿Cómo se desarrolla la colaboración y/o la competencia en su entorno laboral?
9. En su experiencia dentro de la administración pública, ¿cómo se determinan o asignan los roles y responsabilidades a las mujeres?
10. Desde su experiencia, ¿qué efectos ha observado cuando una mujer expresa emociones o maneja situaciones difíciles dentro del entorno laboral?
11. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha observado o experimentado en relación con las oportunidades de liderazgo y toma de decisiones para las mujeres en su entorno laboral?
12. Y en cuanto a la valoración de capacidades, ¿cómo percibe que se valoran las capacidades de las mujeres en comparación con las de los hombres?
13. En su opinión, ¿ha notado alguna diferencia en las expectativas o actitudes hacia las oportunidades laborales y el desarrollo profesional entre distintas generaciones de mujeres en su organización? ¿Cómo describiría estos cambios a lo largo del tiempo?
14. Antes de esta entrevista, ¿había escuchado el término techo de cristal? ¿Qué significa para usted?
15. En su experiencia, ¿estas barreras son reconocidas en su institución? ¿Existen acciones o programas formales para enfrentarlas?

Agradezco mucho el tiempo y la apertura con la que ha compartido su experiencia. Antes de concluir, me gustaría solicitarle algunos datos generales que nos permitirán contextualizar mejor la información obtenida y comprender si ciertos aspectos personales pueden influir en las trayectorias profesionales dentro de la administración pública. Estas preguntas no son de contenido, se utilizan solo para contextualizar la información.

1. ¿Tiene hijos o personas a su cargo? (En caso afirmativo, ¿podría compartir cuántos y sus edades aproximadas?)
2. ¿Cuál es su estado civil actual?
3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la administración pública municipal?

REFERENCIAS

(CESOP), C. d. (2023). Violencia de género en el ámbito laboral, discriminación y hostigamiento en contra de las mujeres. CESOP.

- (CNDH), C. N. (2018). Estudio sobre la igualdad entre mujeres y hombres en materia de puestos y salarios en la Administración Pública Federal. Obtenido de <https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/doc/Informes/Especiales/Estudio-igualdad-20180206.pdf>
- (ONU), O. d. (1995). The Copenhagen declaration on social development and programme of action. . Nueva York: ONU.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Aduna Mondragón, A., & Medina Salgado, C. (2021). Las mujeres ejecutivas desde el suelo pegajoso hasta el techo de cristal. En la búsqueda permanente de un horizonte quebradizo. *GénEroos. Revista De investigación Y divulgación Sobre Los Estudios De género*, 305-332.
- Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE). (2009). Promover la equidad de género: una clave para reducir la pobreza e instaurar un desarrollo sostenible. Obtenido de https://www.cosude.admin.ch/es/Pagina_principal/Documentacion/Lineas_directrices_Estrategias
- Aguilar, L. (2012). Indicadores de género. El género hace la diferencia. United States Agency for International Development.
- Aguilar, V. J. (2023). Adaptación al español de la escala Career Pathways Survey. *Newman Business Review*, 24-45.
- Allport, F. H. (1974). El problema de la percepción: su lugar en la metodología de la ciencia. Argentina: Nueva Vision.
- Allport, G. (1954). The nature of prejudice. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Amador, M. d. (2005). Las mujeres y las inequidades de género en salud . Universidad Nacional Autónoma de Honduras, págs. 38-43.
- Baez Carlos, A. (2021). Avanza el modelo de democracia paritaria en México. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 84-99.
- Báez, A., & Santillán, M. (2020). Construcción del concepto de violencia política contra las mujeres por razón de género en México. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Barberà, E., López, A., & M.T.S., C. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología/The UB Journal of Psychology*, 267-278.
- Basabe-Serrano, S. (2020). La sub representación de mujeres en gabinetes ministeriales: El caso ecuatoriano en perspectiva comparada, 1979–2015. *Latin American Research Review* 55 (1), 31-48.

- Beijing, D. y. (1995). Esfera de especial preocupación G, "La mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones".
- Bernard, R. (2006). Nonprobability sampling and choosing. En H. R. Bernard, *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approaches* (págs. 186-209). Oxford.: AltaMira Press.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. e. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, (págs. 241–258). New York,: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Seuil.
- Briones, D. A., Rivera Hernández, P. P., & Espinoza, J. C. (2025). Participación electoral y espectro izquierda-derecha en el Área Metropolitana de Monterrey, 2012–2021. *Secuencia*, (122), e2387. <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i122.2387>
- Burin, M. (2008). Las "fronteras de cristal" en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. . *Anuario de Psicología*, 75-86.
- Cabello Tijerina, P. A., & Rivera Hernández, P. P. (2013). La falta de homologación de la mediación como instrumento para la obtención de la reparación del daño. En H. de León, N. Cedeño, & R. Soler (Eds.), *Modernización de la justicia desde la perspectiva panameña y mexicana* (pp. 45–58). Editorial Impresiones CARPAL.
- Cabello-Tijerina, P. A., Arellano Hernández, F. P., Vázquez-Gutiérrez, R. L., Rivera Hernández, P. P., Mack Echeverría, L. F., García Barreto, J. J., & Cavazos Salazar, L. (2019). *Cultura de paz y de la legalidad: Formando agentes de paz*. Editorial Fontamara.
- Camarena Adame, M. E., & Saavedra Garcia, M. L. (2018). El Techo de Cristal en México. *La Ventana. Revista de estudios de género*, 312-347.
- Candelaria Coronado, M. A., Rivera Hernández, P. P., & García Zúñiga, C. A. (2025). Integración de la educación y la gobernanza pública en el fortalecimiento de la cultura de ciberseguridad: Un enfoque basado en la teoría del comportamiento planeado. En D. H. García Waldman, F. L. Montealegre Torres, & S. N. González Díaz (Coords.), *Perspectivas sobre sostenibilidad, tecnología y gobernanza para el bienestar en América Latina* (pp. 99–129). Tirant lo Blanch.
- Carrancio Baños, 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*.
- Castillo Elizondo, J. A., López Mejía, D. A., & Tamez González, G. (2023). Compromisos institucionales de la Universidad Autónoma de Nuevo León para la igualdad de género, diversidad sexual e inclusión según la Ley General de Educación Superior. En *Perspectiva de la educación superior en México con enfoque en derechos humanos* (1.^a ed., pp. 23–34). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18250172>

- Castillo Merino, M., & Santoyo Tapia, K. (2023). Mujeres en las titularidades de la administración pública. Realidad, datos, y espacio. *Revista Internacional de Estadística y Geografía*. Vol. 14, 5-21.
- Castillo Merino, M., & Santoyo Tapia, K. (2023). Mujeres en las titularidades de la administración pública. *REALIDAD, DATOS Y ESPACIO REVISTA INTERNACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA*, 4-21.
- CEPAL), C. E. (2007). Consenso de Quito. Décima conferencia regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40449>
- Chao, E. &. (2004). Mujeres en la fuerza laboral: un libro de datos (Informe n.º 973). Washington, DC: Departamento de Trabajo.
- Choque Aldana, M., Torres Garcia, i., & Goyes Quelal, S. (2013). La apuesta por la paridad: democratizando el sistema político en América Latina Los casos de Ecuador, Bolivia y Costa Rica. Perú: Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral 2013. Comisión Interamericana de Mujeres 2013.
- Connell, R. W. (1993). *Gender planning and development: Theory, practice and training*. Routledge.
- Connell, R. W. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66(6), 837–84.
- Consejo Económico y Social, C. d. (2000). El concepto y la práctica de la acción afirmativa . Naciones Unidas.
- Constitución Mexicana de los Estados Unidos Mexicanos. (s.f.). Art. 115. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/115.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (06 de 06 de 2019). Art. 41. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/41.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2007). Art. 90. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/90.pdf>
- Constitución Política del Estado de Nuevo León. (2017). Gobierno del Estado de Nuevo León. Obtenido de Periódico Oficial del Estado de Nuevo León: <http://periodico.nuevoleon.gob.mx/wp-content/uploads/2017/07/141.pdf>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cuadrado, I., & Morales, J. F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 183-202.

- Cuevas Pérez, V. A., & López Mejía, D. A. (2025). Derechos humanos, violencia estructural, criminalización y gobernanza debilitada en fronteras norte y sur de México. *De Jure. Revista de Investigación y Análisis*, 1(Especial), 141–158. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18600888>
- Dahlerup, D. (1993). De una pequeña a una gran minoría: una teoría de la masa crítica aplicada al caso de las mujeres en la política escandinava. *Debate Feminista*, 165–206.
- del Toro Granados, M., Cuevas Pérez, V. A., & López Mejía, D. A. (2022). Factores que influyen en la inserción laboral informal y derechos humanos de migrantes del Triángulo Norte en Tijuana. *Revista Iberoamericana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, (Especial), 62–76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18599772>
- Delfín-Ruiz, C., Saldaña Orozco, C., Cano Guzmán, R., & Peña Valencia, E. J. (2021). Caracterización de los roles familiares y su impacto en las familias de México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. 27, núm. Esp.3, 128–137.
- Díaz, C., & Becerril, G. (2019). Paridad de género de los derechos políticos en México. *Revista Especializada en Investigación Jurídica*, 89–114.
- Discriminación., N. M.-R.-O.-S.-2. (2015). CONAPRED. Obtenido de <https://nmx.conapred.org.mx/documentos/NMX-R-025-SCFI-2015%20en%20Igualdad%20Laboral%20y%20No%20Discriminación.pdf>
- Diz, I., & Lois, M. (2012). ¿Han conquistado las mujeres el poder político? Un análisis de su representación política en las instituciones autonómicas. *Los Libros de la Catarata*.
- Eagly, A. H., & Carli, L. (2007). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. *Harvard Business Review*, 76–85.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573–598.
- Escobar-Lemmon, M., & Taylor-Robinson, M. (2005). Women Ministers in Latin American Government: When, Where and Why? *American Journal of Political Science*, 829–844.
- Espinoza, J. C., Ramírez Viveros, A., & Rivera Hernández, P. P. (2022). Desarrollo económico y democracia en México en tiempos de COVID-19. *Justicia*, 27(42), 57–70. <https://doi.org/10.17081/just.27.42.6188>
- Espinoza, J. C., Rodríguez-Burgos, K., & Rivera Hernández, P. P. (2025). A first approach to ordoliberalism in Mexico: Applying content analysis in the social sciences. *Iberoforum, Revista de Ciencias Sociales, Nueva Época*, 5(2), 1–21. <https://doi.org/10.48102/if.2025.v5.n2.400>
- Fernández, S., & Perry, J. (2019). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. SAGE Publications.

- Fraser, N. (2008). *Scales of justice: Reimagining political space in a globalizing world*. Columbia University.
- Gaete Quezada, R. (2018). Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. *Revista CS*, 67-90.
- Gaete Quezada, R., & Oro Maturana, D. (2021). MUJERES ABOGADAS BAJO EL TECHO DE CRISTAL: UN ESTUDIO DE CASO. *Revista De Gestión Pública*, 51-74.
- Gaete, R. (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3-20.
- Gaete, R., Alvarez, J., & Ramírez, M. (2019). Reflexiones y experiencias de profesoras-investigadoras mexicanas sobre el techo de cristal. *Revista Calidad en la Educación*, 457-491.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gianturco, G. (2005). *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto. Nuova edizione riveduta e ampliata*. STAMPA, 1-206.
- Gobierno de Monterrey. (2023). Estructura, Atribuciones y Servidores. Obtenido de https://www.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_Estructuras1.asp
- Gobierno de Nuevo León. (2023). Obtenido de <https://www.nl.gob.mx/gobierno>
- Gómez-Bahillo, C., Elboj-Saso, C., & Marcén-Muñío, C. (2016). Feminización de la judicatura española. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 199-226.
- Gómez-Gamero, M. E. (2020). El techo de cristal, representaciones para visibilizar la violencia contra las mujeres universitarias. *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 21-28.
- Gómez, C. (2016). *De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública*. McGraw Hill.
- Gorjón Gómez, F. J., & Rivera Hernández, P. P. (2014). Análisis de la mediación comunitaria: Aspectos generales para ser considerada como política pública. En E. Pastor, G. Tamez, & K. Sáenz (Eds.), *Gobernabilidad, ciudadanía y democracia participativa. Análisis comparado España-México* (pp. 125–142). Editorial Dykinson.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. México : Cengage.
- Guerrero Vega, R. N., & López Mejía, D. A. (2024). Paz y acceso a la justicia como derecho humano: Evaluación del ODS 16 y su relación con la justicia alternativa en México. *Pacha. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, 5(15), e240336. <https://doi.org/10.46652/pacha.v5i15.336>
- Guerrero Vega, R. N., López Mejía, D. A., & Campacos Reyes, L. H. (2024). La conciliación como método alternativo de solución de conflicto en los procesos judiciales de índole

- familiar en el Estado de Nuevo León, México. *Eirene. Estudios de Paz y Conflictos*, 7(13), 285–304. <https://doi.org/10.62155/eirene.v7i13.283>
- Guifarro, B. (1999). Compiladora. “Genero, Realidad y Utopías ”En Antología ”Entre Amigas”. Tegucigalpa: Guardabarranco.
- Haar, J., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, , 361-373.
- Helmke, G., & Levitsky, S. (2004). Informal institutions and comparative politics: A research agenda. *Perspectives on Politics*, 2(4),, 725–740.
- Hernández Paz, A. A., & López Mejía, D. A. (2023). Gobernanza y retos de la inteligencia artificial en el derecho a la educación: El rol del docente en la era digital. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 247–257. <https://doi.org/10.29105/rpgyc9.18-352>
- Hernández Paz, A. A., Marañón Lazcano, F., Barrientos, R., López Mejía, D. A., & Ayala Palacios, R. (2020). *Introducción a las ciencias políticas* (1.ª ed.). Ediciones de Laurel. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18274472>
- Hernández Paz, A. A., Rivera Hernández, P. P., & López Mejía, D. A. (2021). La participación ciudadana desde un acercamiento sociopolítico: Una perspectiva del docente universitario. *Revista Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 10(2), 282–292. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021v10i2.p282-292>
- Hernández Paz, A. A., Rivera Hernández, P. P., & López Mejía, D. A. (2021). La participación ciudadana desde un acercamiento sociopolítico: Una perspectiva del docente universitario. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 10(2), 282–292. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021v10i2.p282-292>
- Hernández Paz, A. A., Rivera Hernández, P. P., Tamez González, G., Ramos Peña, L. G., & Leyva Cordero, O. (2024). *Actualidad y prospectiva de las ciencias políticas*. Tirant Lo Blanch.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- INAP, I. N. (2018). *Manual de competencias en la gestión pública*.
- INEGI, I. N. (2021). *Encuesta nacional sobre la dinámica de las relaciones en los hogares 2021*.
- INEGI. (2020). *Censo de Población y Vivienda* . Obtenido de <https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P#:~:text=A%20nivel%20nacional%2C%20Tijuana%20en,en%20la%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico>
- INEGI. (2021). *Personal adscrito a las instituciones de la AP, de Monterrey, según régimen de contratación y sexo. 2020*.

- Inglehart, R., & Norris, P. (2003). *Rising tide: Gender equality and cultural change around the world*. Cambridge University Press.
- INMUJERES. (2004). *El enfoque de género en la producción de estadísticas educativas en México. Una guía para usuarios y una referencia para productores de información*. México, Conmujer, Unifem, INEGI, PNUD, UNICEF, FNUAP, OPS.
- INMUJERES. (2020). Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2020-2024. Obtenido de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/Proigualdad%202020-2024%20Web.pdf
- INMUJERES. (2024). *Glosario para la Igualdad*. Obtenido de <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/estereotipos-de-genero>
- Inmujeres. (21 de septiembre de 2020). Instituto Nacional de las Mujeres Blog. Obtenido de <https://www.gob.mx/inmujeres/articulos/la-paridad-de-genero-un-asunto-de-igualdad-y-de-justicia>
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). (2003). *Las mujeres en la toma de decisiones, su participación en la Administración Pública Federal*. México : C. Primerts S.A. de C.V.
- Jackson, J. F., & O'Callaghan, E. M. (2009). What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. *Research in Higher Education*, 460-482.
- Jara, O. (2010). Educación popular y cambio social en América Latina. *Community Development Journal*, 1-11.
- Kaufman, H. (2001). The Evolution of Public Administration: From Millis to Minnowbrook. *Public Administration Review*, 61(3), 203-216.
- Lagarde, M. (2014). *Los cautiverios de las mujeres: Madresposas, monjas, putas, presas y locas*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lagarde, M. (2018). *Claves feministas para mis socias de la vida*. Buenos Aires: Batalla de ideas.
- Lamas, M. (1986). "La antropología feminista y la categoría 'género'". *Estudios sobre la mujer: problemas teóricos*, Nueva Antropología núm. 30, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología/Universidad Autónoma.
- Lavín Salazar, R. E., Cavazos-Guajardo Solís, M., & Rivera Hernández, P. P. (2024). Un acercamiento a la administración legislativa: H. Congreso del Estado de Nuevo León. En A. A. Hernández Paz, P. P. Rivera Hernández, G. Tamez González, L. G. Ramos Peña, & O. Leyva Cordero (Eds.), *Actualidad y prospectiva de las ciencias políticas* (pp. 171–222). Tirant Lo Blanch.

- Lázaro Gutiérrez, R. (2013). Entrevistas estructuradas, semi-estructuradas y libres. *Revista Española de Documentación Científica*, 36(3), 67-86.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (2016). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión . Obtenido de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFTAIP_200521.pdf
- Ley General de Responsabilidades Administrativas . (2016). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión . Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Nuevo León. (2013). Gobierno del Estado de Nuevo León. Obtenido de Periódico Oficial del Estado de Nuevo : <http://periodico.nuevoleon.gob.mx/periodicos/leyes/16.%20LEY%20ORG%20NICA%20DE%20LA%20ADMINISTRACI%20N%20P%20C%209ABLICA%20DEL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LE%20N.pdf>
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (s.f.). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOAPF.pdf>
- Ley Orgánica de la Administración Pública Municipal del Estado de Nuevo León. (1991). H. Congreso del Estado de Nuevo León. Obtenido de https://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/pdf/LEY%20ORGANICA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA%20MUNICIPAL.pdf
- Lombardo, E., & Meier, P. (2006). Gender mainstreaming in the EU: Incorporating a feminist reading? *European Journal of Women's Studies*, 151–166.
- Lombardo, E., Meier, P., & Verloo, M. (2009). *he discursive politics of gender equality: Stretching, bending and policy-making*. Routledge.
- López Mejía, D. A. (2018). Introducción al estudio del derecho. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 4(8), 102–112. <https://doi.org/10.5377/rcijupo.v4i8.12567>
- López Mejía, D. A. (2022). Retos de la gobernanza universitaria en tiempos de pandemia: El caso de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Nuevo León. En *Liderazgo y gobernanza universitaria* (1.ª ed., pp. 79–93). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18249843>
- López Mejía, D. A. (2025). El derecho humano a votar: Un análisis de los electores debutantes y su decisión sufragista en las macro elecciones presidenciales de México del 2024. En *Perspectiva y desafíos de la ciencia política en la UANL, celebrando medio siglo de aprendizaje* (1.ª ed., pp. 89–112). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18274332>
- López Mejía, D. A. (2025). Gobernanza aplicada en la apertura gubernamental: Una propuesta de metodología para la innovación pública. En *Gobernanza digital e innovación en la gestión pública* (1.ª ed., pp. 95–118). Fondo Editorial de Nuevo León. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18274300>

- López Mejía, D. A. (2025). Grupos de presión e interés en México. En *Introducción a las ciencias políticas* (1.ª ed., pp. 101–110). Ediciones de Laurel. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18249515>
- López Mejía, D. A. (2025). Innovación pública vs. resistencia burocrática: Los desafíos de la gobernanza en Nuevo León. *Revista Criminología y Ciencias Forenses: Ciencia, Justicia y Sociedad*, 4(7), 83–100. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18249767>
- López Mejía, D. A. (2025). Prevención del delito y derechos humanos: Gobernanza para la seguridad pública en México. *Estudios de la Seguridad Ciudadana*, 11(8), 25–46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18601008>
- López Mejía, D. A. (2025). Violencia política. En *Introducción a las ciencias políticas*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18248442>
- López Mejía, D. A. (2026). *Manual de derecho internacional: Fuentes, sujetos y guerra* (1.ª ed.). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18343615>
- López Mejía, D. A., & del Toro Granados, M. (2024). Gobernanza y transversalización de la perspectiva de género: Una revisión del Plan Estatal de Desarrollo del estado de Nuevo León, México. En *Gobernanza con perspectiva de género: Enfoques interdisciplinarios para la participación ciudadana* (1.ª ed., pp. 231–251). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18258573>
- López Mejía, D. A., & Hernández Paz, A. A. (2023). Del derecho humano de la gratuidad en la educación a las posibles limitaciones de la autonomía y gobernanza universitaria. En *Perspectiva de la educación superior en México con enfoque en derechos humanos* (1.ª ed., pp. 37–52). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18249937>
- López Mejía, D. A., & López, R. (2025). Derechos humanos vs. patentes: Un análisis del artículo 153 de la Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial. En *Estructura y desafíos del comercio internacional: Un análisis en el contexto mexicano* (1.ª ed., pp. 215–232). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18404970>
- López Mejía, D. A., & Martínez Villarreal, J. de D. (2020). La participación ciudadana y las acciones comunitarias en la prevención del delito: Caso Nuevo León. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 6(11), 80–103. <https://doi.org/10.5377/rcijupo.v6i11.11204>
- López Mejía, D. A., & Paz Pérez, L. A. (2025). Protección del derecho humano a la educación superior: Un enfoque desde el amparo constitucional. En *Protección del derecho humano a la educación superior: Un enfoque desde el amparo constitucional* (1.ª ed., pp. 459–480). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18274413>
- López Mejía, D. A., Hernández Paz, A. A., & Leyva Cordero, O. (2024). Las ideologías predominantes en México y Centroamérica: Un análisis sobre la permeabilidad de la educación cívica. En *Actualidad y prospectiva de las ciencias políticas* (1.ª ed., pp. 121–140). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18248307>
- López Mejía, D. A., Hernández Paz, A. A., & Tamez González, G. (2024). Assertive leadership for the protection of human rights: Inclusion and gender perspective in the

Autonomous University of Nuevo León. En *Assertiveness in the context of human rights, ethics, and classical virtues* (1.^a ed., pp. 187–205). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-60962-6_10

López Mejía, D. A., Maldonado, L., Martínez Villarreal, J. de D., & Sánchez García, F. R. (2025). *Perspectiva y desafíos de la ciencia política en la UANL, celebrando medio siglo de aprendizaje* (1.^a ed.). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18315669>

López Mejía, D. A., Marañón Lazcano, F., Guerrero-Vega, R. N., & del Toro Granados, M. (2024). La protección del derecho humano a la protección de datos personales en los municipios de Nuevo León: Una revisión del Objetivo 16 de la Agenda 2030. En *Políticas públicas del desarrollo sustentable y la responsabilidad social relacionadas con el cumplimiento de la Agenda 2030* (1.^a ed., pp. 247–270). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18273349>

López Mejía, D. A., Rivera Hernández, P. P., & Guerrero Serrano, B. A. (2026). *Responsabilidad social, derechos humanos y género en la política pública municipal: El Centro de Masculinidades Positivas de Apodaca*. En *Ética, responsabilidad y sostenibilidad empresarial*. Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18417944>

M. Barreto, Ryan., M., & Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender inequality*. Washington, DC.: American Psychological Association.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78 (3), 734-749.

Martínez Villarreal, J. D., Maldonado Maldonado, L., & Rivera Hernández, P. P. (2024). Medios tradicionales frente a redes sociales: Su impacto en las actitudes y participación política. *Revista de Comunicación Política*, 6, e240604. <https://doi.org/10.29105/rcp.v6i1.65>

Martínez Villarreal, J. D., Ochoa González, O., & Rivera Hernández, P. P. (2017). Los jóvenes ciudadanos y su participación política. En J. D. Martínez Villarreal & A. R. Saldierna Salas (Coords.), *Vías de participación ciudadana en un contexto democrático*. Editorial Fontamara.

Martínez Villarreal, J. D., Ochoa González, O., Rivera Hernández, P. P., & Alamilla Sosa, J. M. (2017). Cultura de la legalidad y participación ciudadana. En X. A. Arango Morales, O. Leyva Cordero, F. J. Marañón Lazcano, & D. F. Lozano Treviño (Coords.), *Cultura de la legalidad. Análisis sobre el caso Monterrey*. Editorial Fontamara.

Martínez Villarreal, J. D., Rivera Hernández, P. P., Covarrubias Alemán, D. A. K., & Girón Bárcenas, F. (2019). Las prácticas comunicativas online y su impacto en las actitudes políticas de las y los jóvenes en la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León. *Revista de Comunicación Política*, 1, 31–52. <https://doi.org/10.29105/rcp1-2>

- Martínez Villarreal, J. D., Saldierna Salas, A. R., Rivera Hernández, P. P., & Rodríguez Burgos, K. E. (2017). Vías de participación ciudadana en un contexto democrático. Editorial Fontamara.
- Martínez Villarreal, J. de D., & López Mejía, D. A. (2018). Impacto de las prácticas comunicativas y atención a temas políticos en la participación política juvenil. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 4(8), 51–80. <https://doi.org/10.5377/rcijupo.v4i8.12230>
- Martínez Villarreal, J. de D., Rivera Hernández, P. P., & Maldonado Maldonado, L. (2025). La cultura política en Nuevo León: Actitudes y participación política en el contexto electoral 2024. En D. A. López Mejía, L. Maldonado Maldonado, J. de D. Martínez Villarreal, & F. R. Sánchez García (Coords.), *Perspectivas y desafíos de la Ciencia Política en la UANL: Celebrando medio siglo de aprendizaje* (pp. 67–87). Tirant lo Blanch.
- Martínez Villarreal, J. de D., Rivera Hernández, P. P., & Martínez Pérez, G. E. (2025). Las diferentes formas de participación política ciudadana en el Estado de Nuevo León: Escenario preelectoral 2024. En D. A. López Mejía, L. Maldonado Maldonado, J. de D. Martínez Villarreal, & F. R. Sánchez García (Coords.), *Perspectivas y desafíos de la Ciencia Política en la UANL: Celebrando medio siglo de aprendizaje* (pp. 121–141). Tirant lo Blanch.
- Martínez Villarreal, J. de D., Rivera Hernández, P. P., & Rodríguez Burgos, K. E. (2019). El uso de internet versus medios tradicionales de comunicación: Su impacto en la participación política de los jóvenes en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. *Justicia*, 24(36), 1–14. <https://doi.org/10.17081/just.24.36.3768>
- Martínez Villarreal, J., Rivera Hernández, P. P., & Maldonado Maldonado, L. (2025). El impacto del uso y consumo de internet y redes sociales con fines políticos en la participación política no electoral (offline) de la juventud en el Estado de Nuevo León. *Revista de Criminología y Ciencias Forenses: Ciencia, Justicia y Sociedad*, 4(8), 47–70. <https://cf-cjs.uicui.edu.mx/ojs/index.php/CJS/article/view/140>
- Monterrey, G. d. (09 de 02 de 2024). MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL CENTRALIZADA Y PARAMUNICIPAL . Obtenido de www.monterrey.gob.mx/pdf/new/Manuales/MO_SEJ_02_Manual_de_Organizacion_de_la_Administracion_Publica_Municipal_2021_2024.pdf
- Monterrey, G. d. (2023). Reglamento del Servicio Profesional de Carrera del Municipio de Monterrey. Obtenido de https://www.monterrey.gob.mx/pdf/reglamentos/1/Reglamento_del_Servicio_Profesional_de_Carrera_del_Municipio_de_Monterrey.pdf
- Morrison, A., White, R., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* New York: Addison-Wesley.
- Moser, C. O. (1993). *Gender planning and development: Theory, practice and training*. Routledge.

- Mujeres, L. G. (2006). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión . Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>
- MUJERES, O. (24 de 10 de 2024). ONU MUJERES. Obtenido de <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>
- OIT. (2019). La segregación horizontal de género en los mercados laborales de ocho países de América Latina. Organización Internacional del Trabajo.
- ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pardo, M. d. (2016). Administración Pública. El Colegio de México.
- Pateman, C. (1988). The sexual contract. Stanford University Press.
- Peters, B. G. (2012). Institutional theory in political science: The new institutionalism. Continuum.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2004). Politicization of the civil service in comparative perspective: The quest for control. Londres: Routledge.
- PNUD. (2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Presidencia de la República. (2023). Poderes de la Unión. Obtenido de Gobierno de México : <https://www.gob.mx/presidencia/articulos/poderes-de-la-union-185982?idiom=es>
- Quito, C. d. (06-09 de Agosto de 2007). Décima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/consensodequito.pdf>
- Ramírez Viveros, A., & Rivera Hernández, P. P. (2022). El ejercicio de la ciudadanía laboral como fomento para una cultura de paz. En J. M. Vera Carrera (Ed.), Educación para la ciudadanía democrática y cultura de paz (pp. 121–146). Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Ramírez-Elías, A. (2019). El objeto de conocimiento en la investigación cualitativa. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 24 (80), 424-447.
- Ramos-Serrano, M., Miguelez-Juan, B., & Hernández-Santaolalla, V. (2022). Entre un gueto de terciopelo y un techo de cristal: Situación de las creativas en España. Cuadernos.info, 273-294.
- Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey. (2021). Gobierno municipal de Monterrey 2021-2024. Obtenido de https://www.monterrey.gob.mx/pdf/portaln/2022/Leyes/1_Reglamento_de_la_Administracion_Publica_Municipal_de_Monterrey.pdf

- Reglamento Interior de la Administración Pública Centralizada del Estado de Nuevo León. (2019). Gobierno del Estado de Nuevo León. Obtenido de Periódico Oficial del Estado de Nuevo León: <http://periodico.nuevoleon.gob.mx/periodicos/reglamentos/Reglamento%20Interior%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20Centralizada%20del%20Estado%20de%20Nuevo%20Le%C3%B3n.pdf>
- Rivas Castillo, C. D., López Mejía, D. A., Guerrero-Vega, R. N., & Leyva Cordero, O. (2022). Percepción estudiantil acerca de la calidad de la educación en la modalidad virtual. En *Perspectiva de la educación superior en México con enfoque en derechos humanos* (1.ª ed., pp. 176–195). Tirant lo Blanch. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18248101>
- Rivas Tovar, L. A., Trujillo Flores, M., Lámbarry Vilchis, F., Chávez, A., & Chávez Espejel, J. A. (2013). Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias. *El Sevier, Estudios Gerenciales* (29), 428-438.
- Rivera Hernández, P. P. (2013). Impacto social de la mediación comunitaria como una política pública en la reparación del daño. *Libertades*, 1(3), 45–54.
- Rivera Hernández, P. P. (2013). La mediación como método de solución de conflictos para la sociedad mexicana. *Revista Jurídica Viam Iuris*, 8, 46–50.
- Rivera Hernández, P. P. (2020). La necesidad de creación de políticas públicas que atiendan la brecha digital en la educación superior y la injerencia de la participación ciudadana en su diseño en el área metropolitana de Monterrey. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 7(14), 72–93. <https://doi.org/10.5377/rcijupo.v7i14.13162>
- Rivera Hernández, P. P. (2025). Sistemas políticos. En F. R. Sánchez García & V. A. Cuevas Pérez (Coords.), *Introducción a la Ciencia Política* (pp. 35–48). Ediciones De Laurel.
- Rivera Hernández, P. P., & García Zúñiga, C. (2016). El comercio electrónico y su regulación en el derecho internacional. En G. Tamez & C. Teissier (Coords.), *Ejes transversales de Relaciones Internacionales*.
- Rivera Hernández, P. P., & Marañón-Lazcano, F. de J. (2019). The political communication as an influencer of public opinion on human rights issues: Case study San Salvador Atenco. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 4(7), 42–57. <https://doi.org/10.29105/pgc4.7-3>
- Rivera Hernández, P. P., & Martínez Cantú, K. (2024). Análisis del bien común en la administración pública y la importancia de la participación ciudadana. En A. A. Hernández Paz, P. P. Rivera Hernández, G. Tamez González, L. G. Ramos Peña, & O. Leyva Cordero (Eds.), *Actualidad y prospectiva de las ciencias políticas* (pp. 19–40). Tirant Lo Blanch.
- Rivera Hernández, P. P., & Tamez González, G. (2015). La mediación como mecanismo alternativo de solución de conflictos en las relaciones internacionales. En A. Hernández & A. Sánchez (Eds.), *Solución de conflictos en las relaciones comerciales internacionales*.

- Rivera Hernández, P. P., & Vázquez Santos, N. M. (2018). La mediación comunitaria desde las políticas públicas como medio para la protección de los derechos humanos. En *Los derechos humanos en el tercer milenio*. Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Coahuila de Zaragoza.
- Rivera Hernández, P. P., & Vázquez Santos, N. M. (2019). Políticas públicas sobre mediación comunitaria y su relación con la cultura de paz como derecho humano. *Eirene: Estudios de Paz y Conflictos*, 2(2), 61–73. <https://doi.org/10.62155/eirene.v2i2.32>
- Rivera Hernández, P. P., García Zúñiga, C., & Campos Leal, P. V. (2018). Liderazgo en el ámbito comunitario: Una forma para la solución de sus conflictos. En A. Hernández (Ed.), *Liderazgo. Debate y perspectivas*. Tirant Humanidades.
- Rivera Hernández, P. P., Martínez Villarreal, J. D., & Maldonado Maldonado, L. (2023). La participación ciudadana como mecanismo de vigilancia en la nueva gestión pública y sus implicaciones en los nuevos enfoques de gobernanza y gobernabilidad. *Vinculategica*, 9. <https://doi.org/10.29105/vtga9.3-376>
- Rivera Villalobos, A., García Waldman, D. H., & Rivera Hernández, P. P. (2025). Análisis teórico-contextual de la concepción de políticas públicas bajo la perspectiva de la NGP y la gobernanza. *Revista Luciérnaga*, 17(34).
- Rodríguez Kauth, A. (1993). El machismo en el imaginario social. *Revista Latinoamericana de Psicología* 2, 275-284.
- Sáenz López, K. A., & Rivera Hernández, P. P. (2013). La mediación: Concepto y ámbitos de aplicación. En H. de León, N. Cedeño, & R. Soler (Eds.), *Modernización de la justicia desde la perspectiva panameña y mexicana* (pp. 59–72). Editorial Impresiones CARPAL.
- Sánchez Jasso, A. K., Rivera Gómez, E., & Velasco Orozco, J. J. (2016). Desigualdades de género en ciencia, el caso de las científicas de la UAEMéx. *Cuadernos Inter.c.a.mbio sobre Centroamérica y el Caribe*, 83-110.
- Scott, J. W. (1986). Gender: a Useful Category of Historical Analysis. *American Historical Review*, num, 91.
- Secretaría de la Función Pública. (2021). Administración Pública. Obtenido de Gobierno de México : <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/administracion-publica>
- Secretaría de la Función Pública. (2021). Administración Pública. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/administracion-publica>
- Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook. (1988). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- SFP. (11 de 11 de 2023). Gobierno de México . Obtenido de <https://www.gob.mx/conapo/acciones-y-programas/servicio-profesional-de-carrera-26349>

- Skard, T., & Haavio-Manila, E. (1985). *Unfinished Democracy: Women in Nordic Politics*. Oxford: Pergamon Press.
- Smith, P., Crittenden, N., & Caputi, P. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: development of the Career Pathways Survey. *Gender in Management: An International Journal*, 68-80.
- Smith, P., Crittenden, N., & Caputi, P. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: development of the Career Pathways Survey, *Gender in Management. An International Journal*, Vol. 27 Issue: 2,, 66-80.
- Solorio, R. (junio de 2014). Para entender la paridad de género. Obtenido de Centro de Estudios de Derecho e Investigaciones Parlamentarias: http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/cedip/lxii/parent_pargen.pdf
- Tamez González, G., & López Mejía, D. A. (2024). Desarrollo de políticas públicas de paz. En *Ciudades de paz* (1.ª ed., pp. 127–150). Editorial Universitaria Católica (EDUNICA). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18250281>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in social and behavioural research*. . Thousand Oaks, CA: Sage.
- THOMAS, L. T. (1995). Impact of family-suportive work variables on work-family. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Timmers, T. W. (2010). Gender diversity policies in universities: a multi-perspective framework of policy measures. *Higher Education*, 719-735.
- Uvalle Berrones, R. (2009). Condiciones, procesos y tendencias de la administración pública contemporánea. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales, Universidad Autonomía del Estado de México*, num.49, 73-102.
- Valladares Taboada, I. (2021). Evolución de la percepción sobre el techo de cristal durante los primeros años de vida laboral de las mujeres: influencia en su trayectoria profesional.
- Varas Augusto, D.-R. P. (2013). *Acción Afirmativa. Política para una democracia ejecutiva*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Vargas, C., Lutz, M., Papuzinski, C., & Marcelo, A. (2020). Género, mujeres e investigación científica. *Medwave*.
- Vargas, P. J. (2017). La desigualdad de género en el mercado laboral. . *Revista de información laboral*, 6, 1-10.
- Vázquez Gutiérrez, R. L., & Rivera Hernández, P. P. (2014). Los métodos tradicionales aplicados a las ciencias sociales. En G. Tamez & K. Sáenz (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*. Tirant Lo Blanch.

- Vélez Evans, M. I. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 14, núm. 16, 153-169.
- Verloo, M. (2005). Displacement and empowerment: Reflections on the concept and practice of the Council of Europe approach to gender mainstreaming and gender equality. *Social Politics* , 344-365.
- Walby, S. (1990). *Theorizing patriarchy*. Basil Blackwell.
- Waldo, D. (1984). *The Study of Public Administration* (3rd ed.). Basic Books.
- World Economic Forum . (2022). *Global Gender Gap Report*. Obtenido de https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf
- Zabludovsky Kuper, G. (2021). Las mujeres en México. Empleo, educación y techo de cristal. *Pluralidad y Consenso*.
- Zamudio Sánchez, F. J., Ayala Carrillo, M. D., & Arana Ovalle, R. I. (2014). Mujeres y hombres. Desigualdades de género en el contexto mexicano. *Estudios Sociales*, 44, 251-279.

