

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICA, A.C.



IMPACTO DE SESGOS DE REPRESENTATIVIDAD ASOCIADOS AL GÉNERO EN  
PROCESOS DE SELECCIÓN, PERMANENCIA Y ASCENSO EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

PRESENTA

JHON JAIRO CRUZ SIACHOQUE

DIRECTOR DE TESINA: DR. JAVIER REYES MARTÍNEZ

*En memoria de mi tita por abrazar mi alma en todo momento, enseñándome que aún en  
diferentes planos, nunca estaré solo.  
En memoria de la tía Olga porque su recuerdo siempre me dirige a ese pequeño chocolate que  
me enseña la importancia de siempre ser niño.*

*Gracias por ser esos ángeles que con su luz me indicaron el camino de lo que, hasta el  
momento, ha sido el reto más grande de mi vida.*

*A mi madre, quien me enseñó qué es el amor incondicional,  
espero siempre hacerte sentir orgullosa.*

*A Steven, mi hermano, mi norte y mi mejor amigo.*

*A mi padre, quien me mostró que la vida es un continuo aprendizaje.*

*A Jorge, el mejor maestro y compañero de vida.*

*A las mujeres de mi hermosa familia matriarcal, quienes me enseñaron que la fortaleza y  
capacidad no devienen del sexo sino del espíritu.*

*A Abril, quien me demostró que la familia no tiene nada que ver con la sangre.*

*A mis amigos, quienes han trascendido al tiempo y a la distancia.*

*A Vane, Nash y Adri, soportes, motores y confidentes.*

*A mi Director de Tesis por ser, antes que buen académico, excelente persona.*

*A México, por abrirme sus puertas y tratarme como uno más de ustedes.*

*Al Universo y a la Pachamama por ponerme siempre en el lugar correcto.*

*Por último, a mí mismo, por darme la oportunidad de caerme, por pararme y seguir  
adelante, gracias por nunca rendirme.*

## **Resumen**

El presente estudio tiene como objetivo explorar el impacto que pueden tener los sesgos de representatividad asociados con el género/sexo en procesos de selección, permanencia y ascenso en la Administración Pública Federal (APF). Para lo anterior, se generaron hipótesis que fueron contrastadas a través de métodos de análisis cualitativos y para los cuales la recolección de información se hizo a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a 14 tomadores de decisión en 2 entidades de la APF. La estrategia de análisis consistió en identificar, a través de las entrevistas realizadas, los estereotipos de los que son objeto las mujeres al interior de la APF, y cómo ellos impactan sobre las creencias respecto al desempeño laboral de las mismas. Derivado de lo anterior, se concluye que, a pesar de que, entre los entrevistados no se identifican estereotipos explícitos que influyan en el ingreso de las aspirantes mujeres a las entidades de la APF, persisten algunas creencias, no necesariamente sobre las capacidades de las mujeres, sino sobre los roles que hombres y mujeres desempeñan en la sociedad, que podrían llegar a convertirse en limitantes al ingreso, permanencia y ascenso de las mujeres a la APF.

## Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Objeto y contexto del estudio</b>	<b>5</b>
<b>3. Marco teórico</b>	<b>9</b>
3.1. Igualdad en el ámbito de lo público	9
3.2. Sexo, género y performatividad	11
3.3. Sobre la desigualdad de género y los sesgos cognitivos en las organizaciones	15
<b>4. Metodología</b>	<b>24</b>
4.1. Diseño de la investigación	24
4.2. Elección del caso de estudio	25
4.3. Identificación y selección de la unidad de análisis	25
4.4. Instrumento diseñado para la recolección de datos	26
4.5. Análisis de datos	28
4.6. Limitaciones	28
4.7. Consideraciones éticas	29
<b>5. Hallazgos de la investigación</b>	<b>30</b>
5.1. Características sociodemográficas de las personas entrevistadas	30
5.2. Análisis de la Escala de estereotipos actuales	32
5.3. Análisis de la Escala sobre ideología de género	34
5.4. Análisis del apartado “identificación categórica”	40
5.4.1. Cualidades personales valoradas en la APF	41
5.4.2. Factores que sugieren actos discriminatorios	54
5.4.3. Ambiente de trabajo y perspectiva de género	64
<b>6. Contraste de las hipótesis de investigación</b>	<b>72</b>
6.1. Hallazgos sobre la hipótesis 1	72
6.2. Hallazgos sobre la hipótesis 2	79
<b>7. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>83</b>
<b>Referencias</b>	<b>87</b>

## Índice de tablas

<i>Tabla 1. Tabulador de sueldos de la Administración Pública Federal, 2020</i>	5
<i>Tabla 2. Distribución de las personas entrevistadas por entidad y sexo</i>	31
<i>Tabla 3. Adjetivos con carga de estereotipo - respuestas asociadas al hecho de ser hombre</i>	33
<i>Tabla 4. Adjetivos con carga de estereotipos - respuestas asociadas al hecho de ser mujer</i>	33
<i>Tabla 5. Ítems con mayor dispersión en los datos</i>	34
<i>Tabla 6. Análisis de los ítems considerados para la codificación</i>	35
<i>Tabla 7. Diferencia por adjetivo y sexo (en puntos porcentuales)</i>	73

## 1. Introducción

A pesar que la búsqueda de la igualdad de género es un objetivo de la comunidad internacional desde su incorporación en la Declaración Universal de los Derechos Humanos en el año 1945, desafortunadamente, aún queda mucho recorrido para alcanzar la plena igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres (ONU 2020). Alineado a esto, la Agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas (ONU) establece la igualdad de género y la participación plena e igualitaria de las mujeres en la esfera pública y privada, así como en los diferentes niveles de toma de decisiones, como elementos fundamentales para poner fin a todas las formas de discriminación y violencia contra la mujer (ONU 2015).

Se estima que garantizar la igualdad entre hombres y mujeres podría acelerar los resultados de desarrollo sostenible y beneficiar a las sociedades y a la humanidad en su conjunto (ONU 2020). Por ejemplo, se estima que contar con 30% de mujeres en posiciones de liderazgo puede llevar hasta un incremento del 15% en la rentabilidad de las empresas (Noland, Moran, and Kotschwar 2016). En el caso de México, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO 2022) estima que, si para el año 2030 en conjunto, sector público y privado mexicanos, pueden sumar a la fuerza laboral a 8.2 millones de mujeres, el Producto Interno Bruto podría ser 15% mayor que el del 2020.

Al particular, la desigualdad entre hombres y mujeres es un fenómeno que México ha reconocido y enfrentado legalmente desde hace más de cuatro décadas, a partir de la reforma al Artículo 4º de la carta constitucional, a través del cual reconoce a varones y mujeres como iguales y reconociendo en ellos los mismos derechos y obligaciones (Constitución 2019). Lo anterior estuvo reforzado por la aprobación de las reformas de los Artículos 2, 35, 41, 52, 53, 56, 94 y 115 de la Carta Magna, mediante los cuales se establece la paridad de género en los cargos de decisión en los tres poderes del Estado, en los diversos niveles de gobierno, en las candidaturas de los partidos políticos a cargos de elección popular, y en la elección de representantes en los ayuntamientos indígenas (INMUJERES 2020).

En razón a esto, a la fecha se han realizado grandes esfuerzos y alcanzado varios logros al respecto: a 2021, de las 15 gobernaturas estatales que se encontraban en contienda en los últimos procesos electorales, 6 mujeres ganaron las gobernaturas, asimismo, 250 mujeres integran actualmente la Cámara de Diputados y Diputadas (148 por mayoría relativa y 102 representación

proporcional), 22 mujeres indígenas ganaron diputaciones federales de las 36 posibles para la población indígena (61.1%) (INMUJERES 2022b).

A pesar de estos avances, la desigualdad contra las mujeres se sigue manifestando en México en las diversas esferas de la vida pública y privada, dejando como evidencia que, aún quedan grandes desafíos por enfrentar para garantizar la igualdad de oportunidades a las mujeres en el país (OECD 2019). En la esfera económica, por ejemplo, el mayor desafío para las mujeres es la igualdad de oportunidades y su participación económica, particularmente en lo que refiere a la brecha salarial, pues en promedio, por cada 100 pesos que percibe mensualmente un hombre, una mujer gana 86 pesos (IMCO 2022). Aunque México presenta mejores índices respecto a sus pares de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) en relación con la participación política dentro del gabinete federal de las mujeres, de igual manera, también está dentro de los últimos lugares en la participación económica de las mismas (IMCO 2021a).

Este fenómeno también se hace extensible a la esfera de la administración pública. En el ámbito federal, en dónde, a pesar de haberse avanzado en la representación de la mujer en las posiciones de poder y toma de decisión, gracias a medidas tales como las cuotas de género, la incorporación de las perspectivas de género en las políticas públicas y la visibilización de estas problemáticas, aún se siguen presentando grandes brechas en la representación de las mujeres respecto a los hombres, en los diferentes niveles de toma de decisiones, en particular en los niveles medio-altos y medios de la toma de decisiones (IMCO 2021b).

Las investigaciones relacionadas con la discriminación de género en el seno de la administración pública se han enfocado principalmente en evidenciar la problemática general a nivel de cifras y a denunciar la falta de neutralidad respecto al género en la construcción de la teoría organizacional (Acker 1990; Ferguson 2013b), más no en ahondar en cómo los procesos organizacionales pueden estar estructurados para discriminar de manera implícita a las mujeres. En este sentido, la investigación de Bohnet (2018a) ha sido pionera en introducir la idea de que incluso los procesos de selección pueden estar estructurados de manera que, per se, se conviertan en medios de discriminación contra las mujeres en organizaciones tanto de nivel privado como público. Específicamente, la propuesta de Bohnet (2018c) se enfoca en la existencia de procesos no racionales, e inconscientes, del pensamiento que toman como referente los estereotipos contruidos socialmente sobre lo que implica ser hombre y ser mujer, para influenciar la toma

de decisiones sobre la contratación de personal, implicando resultados desfavorables para las mujeres.

En consideración de este fenómeno, la presente tesina tiene como **objetivo** analizar la discriminación<sup>1</sup> por género en los procesos de selección de personal en la Administración Pública Federal mexicana, específicamente en aquellos procesos en los cuales el tomador de decisión tiene el último dictamen sobre a quién contratar, evaluando su relación con los estereotipos de género y los prejuicios implícitos. Como marco teórico para la realización del estudio, se hace uso de enfoques analíticos derivados de los estudios de género, la psicología social y la economía experimental.

Aunque existen muchos matices del sesgo de género y requieren más investigación, el enfoque de este proyecto es sobre el sesgo de representatividad. Es decir, sobre cómo las ideas preconcebidas sobre el género se asocian con los rasgos percibidos como de mayor atractivo para una persona tomadora de decisiones. Específicamente, en este estudio se investiga el papel de heurísticas y procesos de elección no racionales involucradas en procesos de selección en mandos medios y medios-altos en estructuras organizativas de la Administración Pública Federal mexicana. Estas heurísticas corresponden a procesos implícitos del pensamiento humano, los cuales des-objetivizan la toma de decisiones de los tomadores de decisión. Así, la **pregunta** que se busca responder es ¿cómo los sesgos de representatividad que operan sobre la noción “género”, impactan en los procesos de selección, permanencia y ascenso en la Administración Pública Federal, y en los cuales la contratación depende del juicio directo de tomadores de decisión? Así, los tomadores de decisión se constituyen como la unidad de análisis de la presente investigación.

La relevancia de este estudio radica en que, a pesar de que la igualdad de género ha sido estipulada como una prioridad para la comunidad internacional, de la cual hace parte México, después de más de 40 años de pregonado este pilar a nivel nacional, los resultados del país en mención en materia de inclusión laboral, económica y social para la mujer siguen dejando muchas brechas por cerrar respecto a los derechos y privilegios que tienen los hombres. A pesar

---

<sup>1</sup> Para efectos de esta tesina, la discriminación refiere a las acciones negativas o injustas dirigidas a restringir el trato igualitario a ciertos individuos o grupos. Así, la discriminación es percibida como el proceso de diferenciación entre personas basado en características que no son adecuadas o relevantes para la actividad para la cual la diferenciación es hecha (Macarie and Moldovan 2012)

de que una visión general sobre la Administración Pública Federal evidencia los avances que sobre la incorporación de la mujer en la esfera pública se ha tenido, particularmente a nivel de paridad de género en los niveles más altos y de base, un análisis mucho más profundo evidencia que dicha paridad no se corresponde a todos los niveles de la APF, dejando en evidencia las brechas de paridad de género que aún están pendientes por ser cerradas a nivel de mandos medios y medios-altos.

La tesina se desarrolla en siete secciones, de las cuales, esta introducción representa la primera. En la segunda sección, objeto y contexto del estudio, se analiza el problema público de la disparidad en la representación de las mujeres a nivel medio-alto y medio en la Administración Pública Federal (APF). La tercera sección, marco teórico, presenta el marco utilizado para el abordaje del problema de la discriminación por motivos de género, y se subdivide en tres apartados: 1) revisión de lo que es entendido como *igualdad* en el ámbito de lo público; 2) análisis sobre las nociones de *sexo*, *género* y *performatividad* y; 3), análisis sobre cómo los sesgos cognitivos pueden operar en contraposición de la igualdad de género.

La cuarta sección, metodología, se divide en siete sub apartados: 1) diseño de la investigación; 2) elección del caso de estudio; 3) identificación de la unidad de análisis de la investigación; 4) instrumento diseñado para la recolección de datos; 5) análisis de datos; 6) limitaciones de la investigación y; 7) consideraciones éticas. En la quinta sección se exponen los hallazgos de la investigación. En la penúltima, se hace un contraste de los hallazgos contra las hipótesis de investigación y, finalmente, en la séptima sección se presentan las conclusiones y recomendaciones de política.

## 2. Objeto y contexto del estudio

A nivel de la Administración Pública Federal mexicana (APF) también se hacen evidentes las desigualdades que enfrentan las mujeres. El estudio *Mujeres en la Administración Pública Federal: más allá de la foto* (IMCO 2021b) evidencia algunas cifras que subrayan esta realidad:

- Aunque a nivel federal existe la paridad de género – 49.6 % son mujeres y 50.3 % son hombres-, las primeras enfrentan aún varios obstáculos en la APF. Por ejemplo, la presencia de las mujeres al interior de las Secretarías de Estado disminuye conforme se eleva el puesto y el nivel de ingresos: solo el 30% de las direcciones generales son ocupadas por mujeres, mientras que este porcentaje disminuye a 28% para las jefaturas de unidad.
- A pesar de que la APF cuenta con un tabulador de sueldos (Tabla 1), la brecha salarial promedio, respecto al género, es de 26%, lo cual obedece a la distribución de los puestos dentro de la APF: las mujeres están concentradas en puestos y niveles más bajos que los hombres, por lo que, en promedio, su ingreso dentro del Gobierno Federal es menor.

**Tabla 1. Tabulador de sueldos de la Administración Pública Federal, 2020**

Grupo	Grupo	Nombre del Puesto	Rango de sueldo Bruto	# Niveles
Mando superior	Sin grupo	Presidente de la República	\$161,056	1
Mando superior	G	Secretaría de Estado	\$159,536	1
Mando superior	H	Subsecretaría de Estado	\$158,270	1
Mando superior	J	Jefatura de Unidad	\$144,343 - \$154,472	3
Mando superior	K	Dirección General	\$120,448 - \$136,745	4
Mando medio	L	Dirección General Adjunta	\$94,962 - \$115,220	3
Mando medio	M	Dirección de Área	\$55,771 - \$108,916	12
Mando medio	N	Subdirección de Área	\$32,667 - \$54,445	9
Mando medio	O	Jefatura de Departamento	\$21,299 - \$32,161	9
Enlace	P	Enlace	\$10,603 - \$20,332	9

Fuente: elaborado por el IMCO (2021b) con información del Manual de Percepciones de los Servidores Públicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal 2020.

- Adicionalmente, hay otros tres tipos de empleo dentro del Gobierno Federal cuyos sueldos no están definidos por el tabulador:
  - 1) operativo, el cual comprende el nivel de ingresos más bajo de la APF;
  - 2) el militar, que incluye al personal dentro de la Secretaría de la Defensa Nacional (Sedena) y la Secretaría de Marina (Semar); y
  - 3) honorarios, el cual se refiere al grupo sin tipo de personal, por lo que en su mayoría estas personas no cuentan con una plaza fija, sino que trabajan a través de un contrato de prestación de servicios por honorarios.
- Aparte de las fuerzas militares, la mayor brecha respecto a participación de hombres y mujeres está en el grupo de mando, el cual representa el nivel jerárquico más alto de la APF. Mientras que el 41% de las personas que ocupan algún puesto de mando en la APF son mujeres, el 59% son hombres. Incluso, una mirada más a fondo revela que, por ejemplo, tan solo el 6% de los puestos de jefatura de unidad en el mayor nivel de ingreso es encabezado por una mujer, a pesar de que existe paridad en las secretarías de Estado, esto no se traduce a todos los niveles.
- El mayor porcentaje de mujeres se concentra en el puesto más alto: secretaría de Estado y en los últimos dos: jefatura de departamento y enlace. Es decir, las mujeres están concentradas en la parte más alta de la jerarquía y en la base. De tal modo que, la representación de las mujeres se pierde entre las subdirecciones, las jefaturas de unidad y las direcciones generales.

Asimismo, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES 2022a), a pesar que a la altura de directivos en el nivel federal – teniendo en cuenta tanto funcionarios como directivos – se ha evidenciado un incremento en las tasas de participación de las mujeres en estos puestos entre el 2005 (33.98%) y el 2020 (40.35%), aún se hace evidente la brecha que existe entre hombres y mujeres en el nivel directivo de la APF. Al respecto, el IMCO (2021a) encontró que, de las 16 secretarías de Estado para las cuales se encuentra información en el portal Nómina Transparente, la presencia de mujeres en el año 2021 se concentró en la parte más alta de las jerarquías y en las bases de las organizaciones estatales, evidenciando que, a pesar de que las secretarías de Estado cuentan con gabinetes paritarios, no hay representación equitativa de mujeres en el resto de los niveles.

Concatenado a la disparidad en la representación de las mujeres respecto a hombres en los diferentes niveles de la administración pública, también es necesario resaltar que las violencias que viven las mujeres en la APF no solo se reflejan en las barreras de ingreso, sino también en la calidad de los puestos que ostentan una vez acceden a ellos y en las condiciones laborales en las cuales trabajan (Ubaldo 2019), lo cual puede comprometer su permanencia en las entidades federales. De acuerdo con el *Informe Anual 2021 de las Denuncias de Hostigamiento Sexual y de Acoso Sexual en la Administración Pública Federal* (SFP and INMUJERES 2021) durante el 2021 se recibieron 321 denuncias de hostigamiento sexual o de acoso sexual en los Comités de Ética de 82 instituciones de la APF, en las cuales 276 de las presuntas víctimas fueron mujeres, 11 hombres y en 34 casos no se especificó.

Adicionalmente, el *Estudio sobre la situación de las mujeres en la alta dirección pública en México* (INMUJERES 2019) expone que las mujeres en la alta dirección pública, y en general en la APF (SFP and INMUJERES 2021) tienen menos oportunidades de acceder a programas de capacitación y desarrollo profesional; enfrentan barreras para ascender a puestos de mayor responsabilidad y liderazgo; suelen enfrentar obstáculos para combinar su trabajo con las responsabilidades familiares y de cuidado y; suelen enfrentar situaciones de discriminación y acoso sexual. Asimismo, la Secretaría de la Función Pública y el Instituto Nacional para las Mujeres (2021) resaltan las diferencias respecto al nivel educativo de hombres y mujeres en la APF:

- En puestos operativos y de enlace las mujeres tienen mayores niveles educativos que los hombres: 57.4% de las mujeres tienen licenciatura o más, mientras que entre los hombres esta proporción es de 46.0%.
- Esta misma situación se repite en los puestos de jefatura de departamento y más: 93.6% de las mujeres cuentan con educación superior o más y entre los hombres este porcentaje es ligeramente inferior (92.9%).
- En este último grupo las diferencias educativas se concentran entre quienes tienen posgrado o no: 34.8% de las mujeres cuentan con posgrado, pero solo 28.7% de los hombres han alcanzado esta escolaridad. Sin embargo, hay 33% menos mujeres en los puestos de mando.

Estas cifras en el caso mexicano concuerdan con la situación de las mujeres en América Latina y el Caribe. El informe *Women in Business Management: A global Survey of Enterprises* (ILO 2019), el cual, entre otras, entrevistó a 4.222 empresas de América Latina y el Caribe – tanto del sector público como privado – evidencia que fenómenos como *el canal con fugas*,<sup>2</sup> *el suelo pegajoso*<sup>3</sup> o el *techo de cristal*<sup>4</sup> siguen siendo obstáculos para el acceso de las mujeres al mercado laboral y su ascenso a posiciones de liderazgo: de las empresas encuestadas, los datos muestran que en todos los niveles de gestión existen brechas de género. Por ejemplo, en el nivel de dirección o junior de dirección sólo el 23,3% de las empresas cuenta con más del 40% de presencia de mujeres. En mandos medios, altos y altos ejecutivos, esta tendencia es similar con porcentajes de 19,4%, 17,4% y 12,6%, respectivamente, mientras que a nivel de supervisión o niveles *junior* y niveles medios administrativos las cifras son aún más bajas. Asimismo, estas cifras sugieren una relación negativa entre la representación femenina y el nivel de dirección ascendente. Lo anterior pone en evidencia que, a pesar de las acciones adelantadas tanto por sector público como por la sociedad en general, aún existen barreras sustantivas al acceso de las mujeres a posiciones laborales.

---

<sup>2</sup> El canal con fugas (o fuga de tuberías) es una metáfora usada para hacer referencia al fenómeno en el cual las mujeres toman la decisión de abandonar el mercado laboral, con motivo de atender sus obligaciones familiares, interrumpiendo así su acumulación de capital humano (Toni and Shekinah 2018).

<sup>3</sup> El término *suelo pegajoso* hace referencia a la desventaja que sufren, principalmente las mujeres que, estando ya insertas en el mercado laboral o académico, no gozan del tiempo suficiente para seguir desarrollando y potenciando su capital humano y social, ya que la conciliación entre el mundo laboral y el familiar no les da el tiempo suficiente para desarrollar este tipo de capitales (Aduna Mondragón and Medina 2022)

<sup>4</sup> El término *techo de cristal*, también estudiado como segregación ocupacional vertical (Toni and Shekinah 2018) refiere a la barrera invisible que muchas mujeres enfrentan en el avance a través de los rangos de las profesiones de su elección ya que son capaces de progresar solo hasta cierto punto, antes de verse obstaculizada en sus esfuerzos por alcanzar escalones superiores (Chisholm-Burns et al. 2017).

### 3. Marco teórico

#### 3.1. Igualdad en el ámbito de lo público

Para entender de qué se habla cuando se hace referencia a desigualdad de género, en la presente sección se expondrá a manera orientativa algunas nociones alrededor de las cuales se ha entendido el término *Igualdad* histórica, social y jurídicamente. Sin embargo, no es pretensión del presente estudio hacer un análisis detallado del término ni de su evolución.

La noción de *Igualdad* es una construcción que ha respondido a procesos históricos y sociales. El término ha evolucionado desde la concepción que sobre *igualdad* se tenía en las democracias antiguas, y que se refería a la igualdad de derechos entre hombres (no mujeres) libres poseedores de tierras para participar en los procesos de deliberación y toma de decisiones político – administrativas (Gómez 2017). Así, tal como exponen Duby y Perrot (1990, 22), en la antigüedad “*a las mujeres se las representa antes de describirlas o hablar de ellas, y mucho antes de que ellas mismas hablen*”. Así, para esos sistemas, hombres y mujeres no eran iguales y no podían, por lo anterior, tener el mismo derecho de participar en el diálogo y la toma de decisiones respecto a lo público. Esta primera definición deja entre ver, como plantea Bobbio (1977), que el análisis de la aplicación del concepto de igualdad debe contemplar dos variables: primera, igualdad entre quiénes, y, segunda, igualdad en qué.

La concepción de estas variables en el concepto *igualdad* da lugar a equiparar las nociones de igualdad jurídica y formal. La primera refiere a la igualdad respecto a la aplicación, sujeción y protección de la ley sobre individuos con iguales características y la segunda, en tanto que, como individuos iguales es necesario reconocer que la igualdad implica no discriminar, lo cual a su vez implica eliminar cualquier trato diferenciado a algún o algunos individuos (Gómez 2017). En este sentido, la igualdad históricamente ha referido al trato no discriminatorio y al goce de derechos y a la sujeción de deberes en igualdad de condiciones de individuos que jurídicamente son concebidos como iguales. Así, la igualdad formal se encuentra relacionada con la neutralidad jurídica hacia las diferencias y la exigencia de trato igualitario entre “iguales” (Postigo 2005).

Así, la cuestión de la igualdad formal deja entrever un problema ético de fondo en su concepción y que responde al hecho de qué tanto se acepta la exo-discriminación, es decir, la discriminación que se ejerce hacia quienes no son iguales jurídicamente, y de endo-discriminación, que tiene

que ver con cómo no se es posible garantizar el acceso al goce libre de los derechos a esos “iguales”. Al final, la garantía de los derechos no implica que dichos derechos puedan ser efectivamente ejercidos, puesto que las condiciones particulares de cada individuo definen las posibilidades del mismo (Gómez 2017).

Esto pone en evidencia el problema de las cuestiones materiales asociados con la justicia distributiva y da lugar a la evolución de la igualdad formal a la igualdad sustantiva, la cual alude a la necesidad de remover los obstáculos que en el plano socioeconómico, político y cultural restringen las posibilidades efectivas del disfrute de los derechos (Gómez 2017). Al fin de cuentas, la caracterización de la igualdad como un valor y un principio ético implica que la igualdad hace referencia no a lo que es, sino a lo que debe ser (Fernández 1993). Así, por ejemplo, el artículo 26 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (ONU 1966) establece que :

Art. 26: Todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho sin discriminación a igual protección de la ley. A este respecto, la ley prohibirá toda discriminación y garantizará a todas las personas protección igual y efectiva contra cualquier discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social.

Por tanto, la igualdad sustantiva requiere la intervención en la vida económica, política y socio-cultural con el objetivo de modificar las barreras estructurales que impiden a las personas ejercer sus derechos y tener acceso a oportunidades de desarrollo con el objetivo de garantizar el goce efectivo de los mismo (Chávez 2022). La implicación de esta visión deriva en el hecho de no solo hablar de igualdad de oportunidades que, aunque necesaria, no resulta suficiente para garantizar un goce efectivo de los derechos para el general de las personas, sino a hablar de la búsqueda de la igualdad de resultados, entendiendo tal no como la nivelación total de las condiciones de los individuos, sino como la satisfacción de las necesidades básicas de las personas junto con la reducción de las desigualdades sociales y económicas excesivas (Fernández 1993).

En este sentido, en las democracias modernas, la igualdad y el principio de no discriminación consideran a todos los seres humanos como inherentemente iguales, y, por tanto, promueve una igualdad en el goce efectivo de los derechos que se manifieste en la realidad.

### 3.2. Sexo, género y performatividad

De acuerdo con Lara (1991), citando a Mathieu, las problemáticas alrededor del sexo y del género, comúnmente encaran “el sexo”, como algo que se refiere a lo biológico, y al “género” como algo que atañe a lo social. En este sentido, “sexo” se entiende como la categorización hecha a través de la aplicación de criterios biológicos para clasificar a las personas como hombres o mujeres. Sin embargo, tal como lo exponen West y Zimmerman (1987) “*la categoría binaria de hombre y mujer deja fuera todo aquel que no calza en dicha categoría en razón de la composición genital, los cromosomas o niveles hormonales*”, lo cual deja por fuera la experiencia de vida de personas que no encajan dentro de estas dos categorías, tal como las personas intersexuales.

En contraste, desde una perspectiva socio-culturalista, por “género”, comúnmente, se hace referencia a las construcciones socioculturales que diferencian y configuran roles, percepciones y estatus de las mujeres y los hombres en una sociedad (UNESCO 2012), surgen entre las personas, las culturas y las sociedades en función de una simbolización de la diferencia anatómica entre hombres y mujeres (Lamas 1986) y se establece como eje organizador de la distribución social del trabajo, la propiedad y en general de lo que a hombres y mujeres les es asignado socialmente (Espino et al. 2021), y como fuente explicativa de tipos de desigualdades específicas (Barquet 2002). Desde esta definición,

... género corresponde al conjunto de ideas, representaciones, prácticas y prescripciones sociales que una cultura desarrolla desde la diferencia anatómica entre mujeres y hombres, para simbolizar y construir socialmente lo que es “propio” de los hombres (lo masculino) y “propio” de las mujeres (lo femenino) (Lamas 2000, 2).

No obstante, esta definición adoptada incluso por organismos internacionales como la ONU, desconoce las discusiones existentes detrás del no binarismo de las categorías sexo/género, convirtiendo el género como un término inocuo, a menudo un simple sustituto para replantear la dualidad hombre/mujer (Scott 2002). Para Butler (1990) el hecho de que el género se construya socio-culturalmente implica que el mismo no es resultado causal del sexo, y de su

concepción bipolar, sino que como construcción social, implica que la “unidad” del sujeto atribuida por el sexo, sea reinterpretada de una manera múltiple, de tal modo que, cuando se habla de “género” se hace referencia a rasgos propios de la psique y de la organización social, los roles sociales y a los símbolos culturales que le son asignados, a las creencias normativas y a la experiencia del cuerpo y la sexualidad (Guerra López 2016). Así,

... cuando la condición construida del género se teoriza como algo completamente independiente del sexo, el género mismo pasa a ser un artificio ambiguo, con el resultado de que hombre y masculino pueden significar tanto un cuerpo de mujer como uno de hombre, y mujer y femenino tanto uno de hombre como de mujer. (Butler 1990, 55).

De esta manera, la visión binaria del sexo/género se ocupa en señalar diferencias de roles sociales, conservando la concepción del sexo como algo “natural” y que por ende el ser hombre o ser mujer es estar dotado de una identidad fija e invariable (Scott 2002). En contradicción a esta postura, el campo de estudios inaugurado por *El Género en Disputa* señala que el “*sexo, por definición, siempre ha sido género*” (Butler 1990, 57), a través de lo cual la autora crítica la aparente primacía del sexo antes que el género y con lo que abre la discusión al afirmar que los cuerpos no son neutros sino que incluso antes del nacimiento ya están marcados por los significados que la sociedad les proyecta. De esta manera, se expone que en realidad es primero género y luego sexo, en el sentido de que la sociedad hace una lectura de los cuerpos, les asigna un sexo a través de una serie de distinciones que se consideran naturales pero que realmente responden solo al plano de las creencias y costumbres de la sociedad, así, no hay forma de acceder al sexo natural, sino al sexo tal y como cada cultura lo ha construido (Femenías 2003).

Ahora bien, este estudio no pretende ahondar en las discusiones que, en el campo de la filosofía, la sociología y la antropología se mantienen hoy en día alrededor de la conceptualización del género, más porque cada vez es más evidente que la tipificación que se hace sobre las personas no tiene exhaustividad en sí mismas. En este sentido, tal como argumenta Butler (1990) una persona con un género predeterminado no es todo lo que es la persona en cuestión, sino que la categoría se entrecruza con otro tipo de categorías tal como la raza, clases, etnias, la nacionalidad, entre muchas otras, lo que hace imposible separar el “género” de las intersecciones políticas y culturales en las que constantemente se produce y se mantiene.

Sin embargo, lo que si pretende es utilizar la conceptualización del género para abordar la tradición heredada de Foucault que aborda Butler (1990) y que corresponde al análisis del género como dispositivo de poder. El abordaje de la dicotomía respecto al sexo configura la propia existencia de las personas a un contexto socio-histórico enmarcado por las relaciones de poder en las cuales el género opera, subordinando a las mujeres en un entramado que opera de manera interseccional con otras categorías y que dan heterogeneidad a las experiencias de las mujeres, heterogeneidad que se adscribe en el marco del binarismo hombre/mujer (Amigot and Pujal 2009)

En este sentido, esta dicotomía construida es una matriz socio-histórica que se configura como norma con pretensión de naturalidad, consiguiendo con esta autoproclamación la adopción de sus principios como regla de sentido común admisible en el ser social (Della Ventura 2015). Por medio de esta norma referida al diferenciamiento sexual, los sujetos son nombramos hombres o mujeres, sin dar lugar a otras categorías (Sáenz et al. 2017) dando lugar a que las normas concebidas alrededor del género produzcan divisiones simbólicas en las que se construye lo femenino y lo masculino, y que concluye en la subordinación de la mujer, en razón de la adopción del binarismo del género de manera irreflexiva a la normal social (Della Ventura 2015).

La norma social, disfrazada como lo natural, impone el deber ser del sujeto a través de la caracterización de lo masculino y lo femenino como prescripciones sobre lo que los sujetos deben ser en términos de su identidad y su corporalidad, entendiéndose así que la diferencia sexual no es natural ni incuestionable, sino la construcción del sexo como una categoría normativa (Sáenz et al. 2017). Así, el género no se debe entonces a la diferencia sexual, sino a la repetición obligatoria, y no cuestionada, de normas que en un contexto histórico y cultural determinan lo que se entiende por masculino y femenino (Butler 1990). Por tanto, el sexo es norma cultural que gobierna la “materialización de los cuerpos” y que se impone mediante prácticas reguladas (Butler 1993). En este sentido, incluso los cuerpos antes de nacer están sujetos a la normatividad impuesta por las costumbres, creencias y gestos de la sociedad. Es por esta razón que la materialidad de los cuerpos “... *debe ser entendida como el efecto más productivo del poder*” (Butler 1993, 18). Es decir que, aunque “mujer” y “hombre” son percibidos como si se tratase de realidades naturales e internas al ser, es la realización de las normas sobre el sujeto sometido

a estas, lo que crea el género. Este último no es, entonces, una verdad incuestionable o interna sino un fenómeno que se produce y se reproduce constantemente.

El género entonces no es una verdad incuestionable e interna, es más bien un fenómeno que se produce y reproduce constantemente. Así, el género en el sujeto se constituye como acción performativa, produciéndose en la repetición de las normas que le son “naturales” y que estipulan cómo ser hombres y cómo ser mujeres, ya que generalmente actúa en un marco binario (Butler 1990, 1993), y por tanto la reproducción del género es siempre una negociación de poder en la cual se separa la acción entre lo público y lo privado, se estipula cómo podemos presentarnos en el espacio público y cómo estas distinciones se instrumentalizan a fin de suprimir o criminalizar con base en la experiencia vital de cada ser (Butler 2009).

En este sentido, existe una distinción entre el género como performance y el género performativo. El primero, haciendo referencia a cómo cada persona actúa o representa el género y el segundo a los efectos que dicho performance produce en términos normativos y cómo se convierte en norma. La construcción performativa del género se logra mediante actuaciones que son realizadas para ocultar la pretensión normativa del mismo, con lo cual, igualmente se esconden las posibilidades de la multiplicidad de género que no corresponden al marco de dominación masculina y heterosexual obligatoria y que exceden al individuo (Nazareno 2016).

Las cuestiones alrededor del género también han sido abordados desde la sociología cognitiva, la cual ha llevado a postular que todo esquema de género reconoce la diferenciación biológica, pero a la vez crea diferenciaciones sociales: desde que nacemos aprendemos una serie de definiciones culturales alrededor de la dicotomía hombre-mujer, o masculino-femenino, y que comprenden un diverso y amplio conjunto de asociaciones: anatomía, función reproductora, división del trabajo, atributos de personalidad, conductas de rol, apariencia física, colores, etc. (Moya 1993).

De acuerdo con Moya (1993) a pesar de las múltiples identidades de género existentes, usualmente, la categorización que se hace sobre el sexo o el género solo comprende a dos categorías, lo que produce una relación de contraposición: lo que es atribuible al hombre y a lo masculino, refiere carencia de la misma característica por parte de la mujer y lo femenino, y viceversa. Esto genera un carácter asimétrico en el acceso a los recursos, poder, prestigio y

estatus en general, en donde las mujeres se constituyen como el grupo de estatus inferior y el hombre el estatus superior (Friedl 1975).

Sobre las asimetrías de poder, autores como Chodorow (1978) y Friedl (1975) argumentan que estas se encuentran enraizadas en la economía: la participación de las mujeres en la producción es necesaria para que estas tengan poder, pero la capacidad para distribuir los bienes también es crucial. Dado que los hombres tienen mayores probabilidades de participar en redes de distribución e intercambio, por fuera de lo doméstico, ellos tienen mayores probabilidades de ser dominantes en la sociedad. Millet (1970) contempla, además de la dimensión económica, el dominio del hombre sobre la ideología del sistema (ciencia, arte, religión, filosofía) como fuente de estas asimetrías: el estatus del hombre prima sobre los elementos psicológicos y sociales y así como permea el ámbito público, también lo hace en el privado, de tal manera que la familia con sus roles diferenciados para hombre y mujer tiene un importante papel en la reproducción de estos componentes asimétricos del sistema, y que se manifiestan a través del ejercicio de los roles que a través del género se construyen y se reproducen y que se materializan en comportamientos o micro comportamientos (micro-machismos<sup>5</sup>) que se actúan bajo la idea de la supuesta superioridad del hombre y la supuesta inferioridad de la mujer.

### 3.3. Sobre la desigualdad de género y los sesgos cognitivos en las organizaciones

Cuando se habla de “desigualdad de género” se hace referencia a la existencia de desigualdad en las oportunidades y goce efectivo de derechos entre hombres y mujeres en las diferentes esferas de la vida social y privada (UNESCO 2012) y que se derivan de las estructuras históricas y culturales asociadas a los prejuicios que sobre las mujeres operan. Por tanto, avanzar en la minimización y eliminación de las desigualdades de género implica la aceptación y comprensión de las diferencias inherentes a hombres y mujeres y obrar porque estas diferencias sean tratadas con equidad, evitando así la reproducción por parte de las mujeres de las características propias relativas al sexo como seres biológicos y al género, como construcción social que sustenta dichos roles (Contreras Torres, Pedraza Ortiz, and Mejía Restrepo 2012).

---

<sup>5</sup> El término micro-machismos suele corresponder a las agresiones machistas de baja intensidad (ejecutadas tanto por hombres como por mujeres), sin secuelas o evidencia física, y que suelen no ser cuestionadas debido a la naturalización de los desequilibrios de poder asociados al género. El micro-machismo no supone acciones deliberadas, sino que obedece a estructuras sociales históricamente interiorizadas y jerarquizadas, con base en los roles de género (Benalcázar-Luna and Vanegas 2015)

Desde la teoría económica se ha intentado abordar las desigualdades de género en los entornos laborales a través de la identificación de las preferencias del empleador a la luz de la maximización de utilidades de las empresas. Por una parte, teorías como la *de discriminación estadística* sugieren que los mercados laborales no solamente valoran la productividad de las personas, sino que también se valoran las características personales o las que le son otorgadas por la pertenencia a un grupo, como consecuencia de la información imperfecta que se tiene sobre las personas particulares (Contreras Torres, Pedraza Ortiz, and Mejía Restrepo 2012).

Desde una perspectiva de género, esta teoría sugiere que las mujeres al serle atribuidas determinadas características, tales como menores niveles de educación, experiencia, limitaciones de tiempo debidos a su doble rol hogar-laboral, o por sus formas de liderazgo, se alejan de las medias estadísticas de productividad del mercado, y por ende se les castiga en las oportunidades que les son laboralmente ofrecidas y en los salarios que les son ofertados (Meza Martínez 2018). En contra parte, para el caso de los hombres, esta teoría sugiere que a los últimos se les “premia” como consecuencia de la falta de información de su productividad, agenciándoles características grupales como las de liderazgo, dedicación y esfuerzo que le son socialmente atribuidos al rol masculino y que son valoradas en los mercados laborales.

Por otra parte, teorías como la *del gusto por la discriminación* dan luces sobre los problemas de ingreso y desigualdad salarial que enfrentan las mujeres. En particular, esta teoría argumenta que un empleador cargado de prejuicios respecto a ciertas características de un grupo de personas prefiere sacrificar productividad, pagando mayores salarios a hombres, a cambio de ejercer sus prejuicios, los cuales representan un costo subjetivo o psicológico al empleador. En este sentido, el empleador decidirá contratar o ascender a la mujer sí y solo sí, la remuneración pagada más el costo subjetivo por contratarla es menor que el caso en el que se contratase al hombre, así, cuanto mayor sea el gusto por la discriminación, mayor será la disparidad entre los salarios de los hombres y las mujeres para que el empresario decida contratar a estas últimas (Rodríguez-Pérez and Castro-Lugo 2014).

La última teoría económica analizada en esta revisión es la *teoría de la segmentación* la cual sugiere la existencia de dos mercados: uno interno y otro externo. De acuerdo con Janssen (2005) el primero se caracteriza por ser altamente competitivo e innovador, cuenta con demandas de mano de obra altamente calificada y los salarios se determinan al interior de la

empresa y no de forma individual, de acuerdo con las capacidades, la experiencia, la antigüedad y estructuras jerárquicas definidas. En cuanto al mercado externo, este se caracteriza por ser un mercado tradicional regido por las reglas económicas, precarizado y en gran medida informal, en el cual el personal demandado no requiere altas competencias y, por ende, las políticas de selección, promoción y asignación de salarios son poco claras. Para Meza (2018) esta teoría permite comprender la existencia de discriminación laboral hacia las mujeres en tanto los prejuicios asociados al género implican una reducida estabilidad para el mercado interno, por lo que las mujeres terminan movilizándose al externo.

Otros campos del conocimiento, tales como la sociología y la teoría de la organización, también han ahondado sobre los problemas de discriminación de género. Al respecto, autoras como Acker (1990) y Ferguson (2013a) señalan que las estructuras organizacionales no solo no son neutrales al género, sino que espacios como los cuerpos burocráticos refuerzan la división sexual del trabajo. En este sentido, las posiciones de poder en estos cuerpos sociales son ocupados por hombres o por mujeres que, mayormente, actúan como hombre social asumiendo roles agentivos asociados a la competencia, la competitividad, liderazgo, y otros rasgos asociados netamente a lo masculino. Por esto, estos cuerpos sociales se configuran como ámbitos en los que se generan y reproducen imágenes de género, y los cuales suceden a través de procesos tales como la construcción de divisiones de comportamiento, espacios y de poder en torno al género; la construcción de símbolos e imágenes que refuerzan la masculinidad; las interacciones entre quienes participan en la organización y; en el general de la composición de la estructura jerárquica de la organización.

Muchos de estos procesos operan como barreras invisibles, puesto que al generarse criterios o situaciones en apariencia neutros se pone a las mujeres en desventajas que no pueden ser explicadas objetivamente (Meza Martínez 2018). Esto se corresponde con lo argumentado por Hardin y Banaji (Hardin and Banaji 2013), quienes argumentan que los juicios implícitos a los procesos de pensamiento de las personas reflejan relaciones sociales y organizaciones estables, identidades sociales, categorizaciones de grupos y estatus, siendo estos responsables de dinámicas sociales, más si se tiene en cuenta que, como lo menciona Acker (1990), la ausencia de la sexualidad, la emocionalidad y la procreación en la lógica organizacional y la teoría organizacional es un elemento adicional que oscurece y ayuda a reproducir las relaciones de género subyacentes.

En palabras de Meza (2018) esto corresponde a una jerarquización de poderes en donde los hombres son los agentes dominantes y lo masculino se interpreta como lo normativo, imitable y deseable. En razón a esto, la segregación laboral con base en el género es un fenómeno en el marco del cual las mujeres tienden a concentrarse en determinados segmentos del mercado de trabajo - segmentación horizontal -, y en posiciones de poder relativamente inferiores - segmentación vertical - (Cárdenas, Correa, and Prado 2014). En esta línea, investigaciones como las de Cejka and Eagle (1999) y Glick, Wilk and Perrault (1995), sugieren que organizacionalmente existen asociaciones entre altos cargos de decisión con rasgos de personalidad estereotípicamente masculinos, causa central de discriminación contra la mujer en los procesos de contratación y promoción, ya que los perfiles femeninos se ven insuficientes frente a los rasgos solicitados por el puesto y los cuales se asocian a lo masculino.

En este sentido, mujeres en búsqueda de posiciones de mayor poder de decisión, se ven impulsadas incluso a adoptar rasgos masculinizados lo cual, siguiendo la argumentación de Goffman (1981), correspondería a la representación por parte de las mujeres hacia la idealización del hombre social en actuaciones que buscan obtener determinada respuesta de determinada audiencia. Es decir, que las mujeres en la vida organizacional se ven incluso empujadas a adoptar patrones de comportamiento de lo que socialmente se admite como lo masculino, lo deseado por el entorno organizacional, para avanzar en las posiciones de poder y para obtener de los subordinados los resultados que espera conseguir. En este aspecto, Rosenwasser and Dean (1989) sustentan que las demandas por la mayor igualdad para con la mujer, combinado con fuerzas económicas han impulsado a que incluso algunas mujeres adopten roles agenticos masculinos en busca de alcanzar roles organizacionales más altos y poderosos, los cuales permanecen en el dominio de lo masculino.

Lo anterior es aún más relevante si se tiene en cuenta que, aun la existencia de mujeres que adoptan características agenticas, la discriminación contra la mujer se sigue manifestando de diversas maneras. Por ejemplo, estudios como los de Rudman & Glick (1999) y Eagly, Makhijani & Klonsky, (1992) sugieren que en puestos de trabajos feminizados, mujeres con características de agencia (por ejemplo, ser competente y competitiva) pueden ser discriminadas, ya que el mismo hecho de identificarlas con rasgos masculinos lleva a que sean percibidas en contraposición a las características prescritas socialmente a lo femenino, generando así que estas mujeres sean calificadas con menores habilidades sociales que hombres

con exactamente las mismas características de agencia, legitimando así la discriminación contra las mujeres más competentes y ambiciosas (Bohnet 2018b)

Lo anterior corresponde al *Efecto de Contragolpe o Backlash Effect* (Rudman 1998) en donde la autopromoción de rasgos agenticos por parte de las mujeres representa una espada de doble filo para las mismas, en tanto, por un lado, aumenta la percepción de competitividad de estas, mientras que, por el otro, disminuye la calificación que su entorno hace de sus habilidades sociales, castigo que no es aplicado a los hombres. Al respecto, Rudman & Glick (1999) indican que los estereotipos de lo femenino son mucho más prescriptivos para las mujeres que los estereotipos agenticos asociados a los hombres. Es decir que, estos estereotipos no solo denotan diferencias respecto a cómo hombres y mujeres realmente son, sino que también denotan normas sobre los comportamientos que son deseables para cada uno de ellos.

Al respecto, Heilman et al. (2004) apuntan que, contrario a otros estudios como los de Carli, LaFleur y Loeber (1995) y Rudman (1998), cuando las mujeres son reconocidas por tener éxito en ámbitos considerados como masculinos, son menos queridas y mucho más menospreciadas que los hombres igualmente exitosos, lo cual puede tener resultados que afectan sus carreras, en razón a que esto impacta tanto en su evaluación general como en las recomendaciones relacionadas con la asignación de recompensas organizacionales, independiente del género asociado a la o las personas quienes realizan estas evaluaciones o son encargadas de tomar las decisiones sobre promoción al interior de las organizaciones. Es decir, que no se obtienen resultados diferenciados de acuerdo con quién aplica estas evaluaciones, indicando así, que mujeres en posiciones de poder también tienden a reforzar las normas sociales basadas en el género.

Esto pone en evidencia la necesidad no solo de garantizar lugares de trabajo en igualdad numérica tanto para hombres como para mujeres sino de operar desde lo sustantivo para que las construcciones sociales asociadas al género no se conviertan en barreras estructurales para el acceso al mercado laboral de las mujeres y a la manera en que las mismas son valoradas y evaluadas en los entornos organizacionales. Al fin y al cabo, tal como sugieren Yzerbyt, Schadron, Leyens, and Rocher (1994) los estereotipos no son usados para juzgar a otros (debido a las normas sociales) al menos que la situación particular aliente a hacerlo. En otras palabras, que la proporción de mujeres y hombres en los grupos de decisión se vea reflejada, o no, en el

desempeño de las organizaciones no depende únicamente del porcentaje de unas y otros en el consejo, sino también de los métodos de selección de los miembros, de cómo se organicen esos órganos y cuáles sean las reglas de participación y decisión (Bohnet 2018b).

En el área de la administración pública, Stivers (1990) sugiere que el campo ha fallado al tomar como ideal el modelo de la neutralidad y lo apolítico en una esfera en la que, a pesar de que no existen experiencias masculinas y femeninas universales, se hace evidente que existen géneros construidos socialmente que conllevan a una visión de la organización pública totalmente diferente a la vislumbrada por Wilson (1887). Asimismo, Stivers (1990) apunta que la construcción del servidor público como un agente heroico ha olvidado explorar en qué medida la inclusión de cualidades femeninas, tales como la compasión y el cuidado, también pueden constituirse como parte del actuar del servidor público en fin de una mayor eficiencia en el servicio.

Esta ceguera u omisión de lo “femenino” en el entorno organizacional, se corresponde a lo que González (1999) define como los estereotipos como fenómeno de categorización en donde los miembros de los grupos (endogrupos y exogrupos) perciben de manera acentuada las diferencias entre los integrantes los mismos y acentúan las semejanzas entre los miembros y pertenecientes al otro grupo. Así, las diferencias intragrupo se minimizan y las diferencias intergrupales se exageran, dando lugar a que actos discriminatorios por género no sean percibidos como tal por quienes los cometen, haciendo que la parte no racional, en muchos casos, operen sobre el comportamiento de las personas. Aún más particular, es el hecho que, aún las personas siendo conscientes de la existencia de este tipo de sesgos y de haberseles dado las instrucciones explícitas de evitarlo, sean incapaces de evitarlo (Bohnet 2018a).

La operación de esta parte no racional muestra que las personas confían en heurísticas con las cuales simplifican las elecciones (Tversky and Kahneman 1974), y las cuales, en ocasiones, como en los casos de discriminación por género, pueden llevar a resultados no óptimos para la elección. En este sentido, la categorización social es una consecuencia necesaria, aunque desafortunada, de nuestra composición cognitiva. Por ejemplo, de acuerdo con Bohnet (2018c) muchas pruebas apuntan a que las percepciones estereotípicas operan en contra de las mujeres en el mercado laboral, derivando en sentimientos adversos a las mismas y llevando a peores

evaluaciones de desempeño y a que sean consideradas menos dignas de recibir aumentos salariales o ascensos que sus colegas.

De acuerdo con Tversky and Kahneman (1974), bajo escenarios de incertidumbre las personas confían en sus heurísticas con el objetivo de reducir la complejidad de las decisiones a tomar. Una de las afirmaciones hechas en este estudio es que los individuos comúnmente toman decisiones con base en qué tanto un fenómeno A es representativo de, o se asemeja a, un fenómeno B previamente conocido, ignorando las probabilidades a priori conocidas (encontramos problemas asociados a problemas de discriminación derivado de este tipo de heurísticas). En otras palabras, el *heurístico de representatividad*, refiere al caso en el que un fenómeno o una alternativa de elección se juzga como parte de una misma categoría o clase sobre la cual ya se tiene un juicio preestablecido, y, por tanto, la decisión está sesgada por qué tan prototípico o semejante es el caso particular respecto del conjunto de referencia, en vez de utilizar información estadística relevante.

Una forma muy estudiada del heurístico de representatividad se encuentra en la utilización de estereotipos sociales para emitir juicios. En psicología social se denomina estereotipo a un conjunto de representaciones que se obtienen al vincular determinadas características y emociones a un grupo social (Worchel et al. 2002). Una vez que dicho esquema ha sido formado, las personas exhiben una tendencia a evaluar a otros individuos particulares ya no tanto por sus características propias sino por su relación con el grupo al que pertenecen, atribuyéndoles las mismas características que se le asignan al grupo como un todo. Al usar los estereotipos las personas tratan a los demás desde la representación que tienen de su grupo y no desde su individualidad. Esto, por un lado, les ahorra el trabajo de evaluar sistemáticamente a persona por persona reduciendo la carga de procesamiento que ello implicaría, pero por otro lado aumenta el riesgo de cometer un análisis sesgado de un individuo particular (Hickey 2018).

Bajo esta perspectiva, se entiende entonces que, los estereotipos, en general, y los de género, en particular, cuentan con dos dimensiones: una descriptiva y otra prescriptiva. La primera, corresponde a las características que se atribuyen como propias a cada género como, por ejemplo, la creencia de que las mujeres son débiles, afectuosas, comprensivas, emocionales y sensibles a los sentimientos de otros (Cuadrado Guirado 2007), y la dimensión prescriptiva, que se

deriva de la primera, y que indica cómo deben comportarse hombres y mujeres. A partir de esta se prescribe entonces que:

Los rasgos atribuidos al estereotipo de lo masculino se asocian con la esfera pública, con la producción, el poder, la racionalidad, la fortaleza, el talento y la habilidad; mientras que los referidos al estereotipo de lo femenino asocian a la mujer con el ámbito privado, la fragilidad, la reproducción y las tareas de cuidado (Hall Jamieson 1995 como se cita en Beaudoux, D'Adamo y Gavensky 2018, 116).

En este sentido, la categorización social es una consecuencia necesaria, aunque desafortunada, de nuestra composición cognitiva (Tversky and Kahneman 1974). La categorización, además de simplificar la percepción de la realidad, ayuda en la realización de predicciones sobre cómo será el comportamiento de los integrantes de ciertas categorías y en consecuencia ayudan a prever cómo será nuestro propio comportamiento (Moya 1993), y aunque ayudan a simplificar la manera en cómo decidimos y nos comportamos, también llevan a resultados desafortunados: de acuerdo con Bohnet (2018c) las percepciones estereotípicas operan en contra de las mujeres en diversos factores como: la contratación en cargos de decisión, en la promoción a cargos más altos una vez ya se encuentran en el mercado laboral e incluso hacia la discriminación y generación de sentimientos adversos hacia las madres. Heilman et al. (2004) agregan que el uso de estos heurísticos además generan sentimientos adversos contra la mujer y sesgos negativos en los procesos de evaluación de desempeño cuando estas ostentan cargos que estereotípicamente se consideran como masculinos.

Con base en el análisis anterior, a continuación, se presentan las hipótesis sobre las variables conductuales respecto a la sub-representatividad de mujeres en los cargos medio-altos de las organizaciones públicas mexicanas:

Hipótesis sobre las variables conductuales

- Bajo incertidumbre, los tomadores de decisión pública (o contratantes) confían en sus heurísticas de representatividad para tomar decisiones de selección de personal, desfavoreciendo, a través de estas, la vinculación de mujeres en mandos medios y medios-altos de las estructuras organizacionales, esto como respuesta a las ideas que sobre el género femenino recaen.

- La introspección asociada a las heurísticas de representatividad convence a los responsables de selección sobre lo correcto en su decisión y les hace creer que sus conclusiones se basan en razonamientos sólidos y objetivos y no en estereotipos.

#### **4. Metodología**

Esta sección está orientada a explicar la ruta metodológica que se utilizó para la realización de este trabajo. Primero, se expone el diseño de investigación realizado, su valor y su alcance. Como segundo apartado, se presenta la entidad escogida como estudio de caso y la justificación de su elección. Tercero, se presenta la identificación y la selección de la unidad de análisis y la justificación de esto. La cuarta sección señala el método de recolección de datos y las técnicas de recopilación de información. En quinto lugar, se explica el método de análisis de datos y la estructura de la codificación. En la sexta parte se exponen las limitaciones del presente estudio. Y por último se presentan las consideraciones éticas a tener en cuenta en el proceso de recolección de información.

##### **4.1. Diseño de la investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó una metodología cualitativa, teniendo como base un estudio de caso instrumental múltiple holístico, en el cual, se replica la recolección de información y los métodos de análisis sobre varios casos de estudios diferenciados, con el objetivo de mejorar la validez de los resultados, utilizando una única unidad de análisis (Yin 2003). Este trabajo se desarrolló con base en un diseño de naturaleza deductiva en razón de que las categorías, conceptos y relaciones sociales e históricas fueron tomados de campos de estudio como la sociología, la psicología social, la antropología y la administración pública, y fueron usados como referencia para el análisis de fenómenos empíricos.

El alcance de este trabajo es de carácter exploratorio-descriptivo debido a que en principio se determina la existencia de las categorías conceptuales en procesos de selección en las entidades de estudio, sin que los hallazgos sean extensibles a la totalidad de estos procesos al interior de las mismas, ni mucho menos al general de la Administración Pública Federal. Adicionalmente, tras la revisión de literatura, se identificó que, si bien la desigualdad de género en la administración pública mexicana es un problema socialmente reconocido, no se encontraron investigaciones que exploraran la naturaleza de la misma, ni mucho menos sus causas al interior de la APF. En razón a esto, el valor de la investigación exploratoria radica en identificar fenómenos relativamente desconocidos, identificar conceptos o variables promisoras o inclusive establecer prioridades para investigaciones futuras (Hernández, Fernández, and Baptista 2010)

que coadyuven a erradicar los fenómenos de discriminación en general en el seno de la administración pública y en la sociedad mexicana en general.

#### 4.2. Elección del caso de estudio

La elección de las dos entidades donde se realizó el estudio, y cuyos nombres se mantienen en reserva por cuestiones de confidencialidad,<sup>6</sup> obedeció a dos puntos particulares: el primero, a la necesidad de comparar entre ambientes donde se cumplía la paridad de género, en los diferentes niveles de la entidad, y donde no: a partir de una segmentación en dos grupos, de acuerdo con esta necesidad inicial, se remitieron solicitudes de entrevistas a diferentes entidades de ambos grupos. El segundo, obedeció a la conveniencia, puesto que las entidades donde se adelantó el estudio, una de cada uno de los grupos, fueron las únicas en dar respuesta favorable a la solicitud de entrevistas. En este sentido, las entrevistas se realizaron a tomadores de decisión de mandos medio-altos y medios en entidades de la Administración Pública Federal, las cuales se realizaron 8 de manera presencial y 6 de manera virtual.

#### 4.3. Identificación y selección de la unidad de análisis

Con el objetivo de identificar la existencia de estereotipos de género en la Administración Pública Federal (APF), el presente estudio se enfocó en la elaboración de entrevistas semiestructuradas a tomadores de decisión de niveles de mando medio-altos y medios, quienes dentro de sus competencias tienen el poder de seleccionar directamente a sus equipos de trabajo. El enfoque en tomadores de decisión de estos niveles de la APF obedece a dos razones: primero, al deseo de aislar el impacto que medidas como el establecimiento de cuotas, los concursos de méritos o el nombramiento de cargos políticos pudiesen tener sobre la paridad de género y; segundo, derivado de la delimitación del problema presentada en el marco teórico, en la cual se identificó que a nivel de APF la disparidad de género se concentra principalmente en los niveles medio-altos y medios.

Adicionalmente, en reconocimiento de que la existencia de estereotipos de género son un fenómeno de carácter social y estructural, el presente estudio reconoce que incluso las mujeres pueden ser agente discriminador contra sus congéneres, por lo cual, se incluyen como unidad de análisis del estudio, al igual que los hombres (e indistinto a su identidad de género), y siendo

---

<sup>6</sup> Las entidades para las cuales trabajan las personas que participaron en este estudio corresponden a dos secretarías del ámbito federal mexicano con representación en el territorio nacional y sede principal en la Ciudad de México.

igualmente indistinto el origen socioeconómico, edad, raza u otras características sociodemográficas.

#### 4.4. Instrumento diseñado para la recolección de datos

El tipo de herramienta utilizada para la recolección de datos fue el modelo de entrevista semiestructurada, caracterizadas por tener la libertad de formular preguntas adicionales a las originalmente planeadas, con el objetivo de profundizar o precisar conceptos u obtener más información de los entrevistados de acuerdo con el ritmo y fluidez de la entrevista (Hernández, Fernández, and Baptista 2010).

La entrevista semiestructurada estuvo compuesta por cuatro apartados: el primero, destinado a recolectar información asociada a las características sociodemográficas de las personas entrevistadas.

El segundo apartado, denominado *Identificación Categórica*, fue construido a partir de la revisión de la literatura, específicamente referente a las heurísticas implícitas, la formación de constructos y categorías sociales tomados de la sociología y de la psicología social y teorías de género. El desarrollo de este apartado se basó en la realización de preguntas de tipo abierto a los tomadores de decisión, y las cuales tuvieron la finalidad de identificar patrones en la manera que al interior de la organización se percibe el género en relación al desempeño de los y las empleadas y sobre cómo la percepción sobre las categorías sexo y género están relacionados con las nociones de liderazgo, productividad, competencia y competitividad, y cómo estos funcionan como determinantes en los procesos de selección de personal. A través de este apartado, además de testear las hipótesis de estudio, se pretendió identificar las retóricas a través de las cuales los tomadores de decisión justifican la selección de personal y cómo los procesos de deseabilidad social pueden impulsar o restringir los sesgos de género.

El tercero, basado en la *Escala de Estereotipos de Género Actuales* de Castillo Mayén y Montes Berges (2010), quienes elaboraron una escala de adjetivos con el objetivo de conocer su asignación diferencial a hombres y mujeres, según son considerados actualmente por la sociedad. La elaboración de esta lista se basó en investigaciones previas sobre estereotipos de género, tales como Langford y MacKinnon (2000) y Williams y Best (1990). Particularmente, de una lista de 242 adjetivos, Castillo Mayén y Montes Berges (2010) testean las propiedades econométricas y la consistencia a nivel de grupos de estos adjetivos, reduciendo el listado a 40

que, de acuerdo con los resultados de la investigación se componen como la lista actualizada de adjetivos relacionados a la estereotipación por género. La aplicación de este apartado se basa en la aplicación de dos versiones de la escala, una para valorar a los hombres y otra para valorar a las mujeres, empleándose los mismos adjetivos para ambas versiones con la adaptación correspondiente al género. Todos los participantes debían contestar la escala con ambas versiones, que se presentaron debidamente contrabalanceadas, de manera que, finalmente, cada participante contestaba sobre la asignación de cada adjetivo tanto para el grupo de los hombres como para el grupo de las mujeres.

El último apartado se compone de la *Escala Sobre Ideología de Género*, tomada de Moya et al.(2006), la cual es resultado del análisis de las propiedades psicométricas de las versiones larga y reducida de la misma escala, y la cual tomó como referentes otras escalas asociadas a la medición de la discriminación, tal como la construida por McConahay (1986), escala que procura medir las tendencias relacionadas hacia el racismo moderno, y la construida por Swim et al. (1995), escala enfocada en medir las formas más sutiles del sexismo moderno.

La escala construida por Moya et al. (2006) pretende capturar las creencias que los individuos poseen acerca de los roles y conductas que hombres y mujeres deberían desempeñar, y acerca de las relaciones que ambos sexos han de mantener entre sí. Los ítems tomados de esta revisión procuran medir las percepciones sobre la ideología de género a través de escalas de medición que asocian los extremos de percepción a la ideología *feminista-igualitaria* frente a la ideología *tradicional*. La primera de estas ideologías mantiene que las diferencias de género son fundamentalmente de carácter social y que los roles, tareas y funciones de hombres y mujeres son esencialmente los mismos, mientras que la tradicional enfatiza las diferencias entre los sexos y relega a las mujeres a los roles de esposa, ama de casa y madre, mientras que los roles asignados al hombre enfatizan su función proveedora, le otorgan un lugar privilegiado en la toma de decisiones y reservan para él la esfera pública y externa al hogar.

El orden de los apartados fue escogido tácticamente con el fin de evitar, en el primer momento que los tomadores de decisión se viesan sesgados por la estructura de la entrevista. Por lo cual, las preguntas abiertas durante la Identificación Categórica, si bien capturan la información relacionada con las percepciones asociadas al desempeño de hombres y mujeres, no hacen alusión directa a los y las mismas (a excepción de las últimas 4 preguntas). Seguido a este

apartado, el listado de adjetivos procura capturar en el menor tiempo de respuesta las percepciones asociadas a los estereotipos de género y sirven como bastión de análisis de las preguntas del apartado 2. Por último, la Escala sobre Ideología de Género, busca capturar qué tan fuerte están arraigados los estereotipos de género en los tomadores de decisión de la Administración Pública Federal.

#### 4.5. Análisis de datos

La codificación de los datos recolectados fue de tipo deductivo y se realizó a través de tres etapas. La primera ronda de codificación se desarrolló con base en el marco teórico, con lo cual se creó una lista inicial de temas y categorías previas al trabajo de campo, a partir del marco conceptual, la pregunta e hipótesis de investigación.

La segunda etapa de codificación, constó de enfoque de codificación abierto y se basó en el testeó de los apartados tres y cuatro de las entrevistas, con esto se pretendió delimitar y puntualizar las categorías de análisis del estudio: la aplicación de las escalas *Ideología de Género* y *Estereotipos de Género Actuales*, se realizaron con base en hipótesis derivadas del marco teórico y pretendieron evidenciar cuáles son los estereotipos de género con mayor peso en la Administración Pública Federal. Asimismo, los resultados de estas dos escalas fueron sometidos a un análisis estadístico descriptivo.

La tercera parte se basó en la técnica de codificación enfocada y tomó como referencia los dos primeros ciclos de codificación. A través de esta, se logró la identificación de patrones derivados del análisis del segundo apartado del instrumento mediante el uso de una matriz y la aplicación del análisis de discurso, desarrollado gracias al software NVivo.

#### 4.6. Limitaciones

Al utilizar técnicas de muestreo no probabilístico, la representatividad no es objetivo del presente estudio. Teniendo en cuenta esto y que las entrevistas se realizaron a 14 tomadores de decisión de dos entidades públicas del orden federal, no es posible realizar generalizaciones, más allá del estudio de caso aquí presentado. En razón a esto, la aplicación del estudio en otras entidades puede arrojar resultados diferentes.

Por otra parte, no obstante, el reconocimiento y evolución del concepto de *género*, el objetivo del presente estudio se concentró en analizar los estereotipos alrededor de las creencias

asociadas a la dupla hombre-mujer, por lo cual, sin desconocer la existencia de la multiplicidad de identidades de género reconocidas y no reconocidas, el presente estudio se enfocó en las diferencias social e históricamente reconocidas al hecho de ser hombre y ser mujer. No obstante, el presente estudio puede ser extendido, en futuras ocasiones, a la identificación de patrones de discriminación asociados a las identidades de género diversas y asimismo ser utilizado para identificar los factores implícitos asociados a este tipo de discriminación y para dar futuras recomendaciones para erradicar la discriminación que sobre las poblaciones diversas pueden recaer.

#### 4.7. Consideraciones éticas

Previo a la realización del trabajo de campo, se remitió a las personas entrevistadas:

1. Carta informativa, donde se explicitó, de manera general, el propósito de la investigación y de la entrevista, y a través de la cual se garantizó la confidencialidad y el resguardo de la información provista por la persona entrevistada. Asimismo, se garantizó que el manejo de la información sería utilizado, de manera exclusiva, por el investigador para los fines académicos y de consulta necesarios en la elaboración de este trabajo y que en ningún caso su información personal o el contenido de las entrevistas sería suministrado o develado a terceros.
2. Consentimiento informado, donde el entrevistado manifiesta su conformidad para la grabación de la sesión.

Las entrevistas se condujeron exclusivamente por el autor de la presente investigación.

## 5. Hallazgos de la investigación

Tal como se mencionó en el apartado metodológico, las entrevistas aplicadas estuvieron compuestas por 4 apartados, a saber: primero, información sociodemográfica; segunda, identificación categórica; tercera, escala de estereotipos actuales y; cuarta, escala sobre la ideología de género. Ahora bien, una claridad sobre el proceso de análisis de la información recolectada tiene que ver con el hecho de que, los apartados 3 y 4 fueron desde un inicio diseñados para servir como insumo para el análisis del apartado 2, por ende, a continuación, el análisis de estas dos secciones de las entrevistas se presenta como mecanismo para la identificación de las categorías que sirvieron como referencia para analizar el segundo apartado, identificación categórica. La razón de aplicar la entrevista y el análisis de esta manera obedece a que el haber aplicado en los apartados 3 y 4 de la entrevista antes que el número 2, hubiese sesgado desde un primer momento las respuestas de las personas entrevistadas.

Por lo anterior, en un primer momento se procedió con la realización de las preguntas asociadas al apartado de identificación categórica, y una vez finalizada esta sección, se procedió a aplicar los apartados 3 y 4, una vez se hubo evitado la existencia de los sesgos que podrían surgir en las respuestas por la aplicación de estos apartados. Por tanto, si bien las entrevistas se realizaron conforme a la estructura presentada, para su análisis se reorganizaron los apartados, siendo la sección “identificación categórica” la última en ser analizada. En correspondencia a esto, a continuación, se presentan los hallazgos derivados de los análisis de cada uno de los cuatro apartados de las entrevistas.

### 5.1. Características sociodemográficas de las personas entrevistadas

Se realizaron un total de 14 entrevistas a tomadores de decisión de la Administración Pública Federal, 4 en la primera entidad y 10 en la segunda, ambas con evidentes brechas respecto a la representación de las mujeres en los diferentes niveles de toma de decisión, desigualdades numéricas que se hayan concentradas particularmente en los niveles medios-altos y medios de la organización<sup>7</sup>. La siguiente tabla muestra la distribución etaria y sexual de los entrevistados, de acuerdo con el tipo de organización a la cual se encontraban adscritos:

---

<sup>7</sup> De acuerdo con el IMCO (2022) la proporción de mujeres en los puestos directivos de ambas entidades no alcanzaba siquiera el 35%, brecha de género concentrada principalmente en los puestos de jefatura de unidad. En contraste, la mayor proporción de mujeres en ambas entidades se encuentra en las posiciones de enlace.

**Tabla 2. Distribución de las personas entrevistadas por entidad y sexo**

Edad	Entidad 1		Entidad 2	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
30			1	
34			1	
38		1		
40				2
41		1		
42			1	1
43				2
45			1	
48	1			
52	1			1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

Fuente: elaboración propia.

De las personas entrevistadas en la primera entidad, las 4 ostentaban el cargo de dirección de área, mientras que, en el segundo tipo de entidad, las 10 personas ocupaban la posición de directores de operación. Igualmente, a fin de contar con datos relacionados con el nivel de estudios de los entrevistados, se les preguntó sobre el último grado académico alcanzado a lo cual 10 reportaron contar con título de maestría y 4 con título de licenciatura.

Para categorizar a las personas entrevistadas de acuerdo a su nivel socioeconómico, se hizo uso de la metodología diseñada por el Comité de Niveles Socioeconómicos del AMAI (2022), el cual asigna determinados puntajes en referencia al último grado académico del jefe o jefa de hogar, número de baños completos en la residencia, número de autos propiedad del núcleo familiar, acceso a internet en la vivienda, cantidad de personas mayores de 14 años empleadas y número de dormitorios de la residencia. De acuerdo con esta clasificación, 10 de las personas entrevistadas se encuentran dentro del nivel socioeconómico más alto (A/B), 3 en el subsiguiente nivel (C+) y una sola persona en un nivel medio (C-). Asimismo, 13 de los y las entrevistadas se identificaron como heterosexuales y una sola persona se identificó como homosexual. Por último, nadie se consideró ni indígena ni afrodescendiente.

## 5.2. Análisis de la Escala de estereotipos actuales

En este apartado se aplicó exactamente el mismo listado de adjetivos para ambos sexos a través de una aplicación balanceada entre el total de personas entrevistadas, es decir, a la mitad de personas se les cuestionó en primer lugar por el listado de adjetivos en referencia a su correspondencia con el hecho de ser hombre, y a la otra mitad se les aplicó inicialmente lo propio en referencia a las mujeres. La instrucción dada fue: *“Del siguiente listado de adjetivos usted está totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de ser hombre (mujer)”*.

De los adjetivos evaluados, se identificó que existen características que las personas continúan asociando al hecho de ser hombre o ser mujer. Para la identificación de estos se agruparon las respuestas de los 14 entrevistados en tres grupos: desacuerdo (que incluye las respuestas de “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”), neutro (que incluye la respuesta de “ni en desacuerdo ni de acuerdo”) y, acuerdo (que incluye las respuestas de “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”). Aquellos adjetivos que reunieron al menos el 55 por ciento de las respuestas en los grupos “desacuerdo” o “de acuerdo”, para cualquiera de los dos sexos fueron tenidos en cuenta para el análisis de las preguntas abiertas. La frecuencia de respuesta de los adjetivos que cumplieron con esta frecuencia de respuestas se presenta en la Tabla 3, respuestas obtenidas a la asociación al hecho de ser hombre y Tabla 4, las respuestas obtenidas a la asociación al hecho de ser mujer.

La razón para seleccionar aquellos adjetivos que reunieran al menos el 55 por ciento de las respuestas agrupadas obedece a que representan tendencias en las personas entrevistadas a asociar, sea de manera positiva o negativa, dicho adjetivo con cualquiera de los sexos, sugiriendo así la existencia de creencias implícitas o heurísticas de representatividad en la evaluación que hacen los tomadores de decisión sobre las personas. Igualmente se descartaron los adjetivos que presentaron dichas cantidades en la categoría “neutro” puesto que la misma sugiere la inexistencia de dicha heurística. Los resultados para la totalidad de adjetivos puestos a consideración de los entrevistados, respecto a las categorías “hombre” o “mujer” son presentados en los anexos 3 y 4.

**Tabla 3. Adjetivos con carga de estereotipo - respuestas asociadas al hecho de ser hombre**

Adjetivos	Respuestas para los hombres			Total personas entrevistadas
	Desacuerdo	Neutro	Acuerdo	
Agresivo	8	4	2	14
Amable	0	5	9	14
Familiar	1	6	7	14
Fuerte físicamente	0	5	9	14
Inexpresivo	3	7	4	14
Líder	0	5	9	14
Limpio	1	8	5	14
Maltratador	5	5	4	14
Oprimido (a)	9	5	0	14
Orientado (a) a la familia	1	4	9	14
Violento	6	4	4	14
Competitivo	0	3	11	14
Capaz	0	6	8	14
Orientado al logro	1	4	9	14
Preocupado por los demás	6	5	3	14

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. Adjetivos con carga de estereotipos - respuestas asociadas al hecho de ser mujer**

Adjetivos	Respuestas para las mujeres			Total personas entrevistadas
	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	
Agresiva	10	4	0	14
Amable	0	7	7	14
Familiar	0	1	13	14
Fuerte físicamente	4	7	3	14
Inexpresiva	10	4	0	14
Líder	2	4	8	14
Limpia	0	5	9	14
Maltratadora	10	4	0	14
Oprimida	4	4	6	14
Orientada a la familia	0	2	12	14
Violenta	9	5	0	14
Competitiva	0	4	10	14
Capaz	0	3	11	14
Orientada al logro	1	3	10	14
Preocupada por los demás	1	4	9	14

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Análisis de la Escala sobre ideología de género

Para determinar las categorías derivadas de esta escala a ser utilizadas para el análisis del segundo apartado de las entrevistas, se tuvo en cuenta la clasificación de cada uno de los 29 ítems puestos a consideración de las personas entrevistadas. Ya que esta escala procura medir las percepciones sobre la ideología de género a través de escalas de medición que asocian los extremos de percepción a la ideología *feminista-igualitaria* frente a la ideología *tradicional*, los ítems tenidos en cuenta fueron aquellos que presentaron una mayor desviación estándar en el análisis estadístico descriptivo. Estos ítems se presentan en la Tabla 5. A diferencia de la primer escala aplicada, en el análisis de la presente sección no se hizo énfasis en la frecuencia de las respuestas, sino en la distribución de las mismas a través de la escala de respuesta dada del 1 al 10, denotando 1 como totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, puesto que dicha distribución en las respuestas sirve como referencia a la diferencia de opiniones sobre los roles que hombres y mujeres debiesen desempeñar actualmente en la sociedad.

**Tabla 5. Ítems con mayor dispersión en los datos**

Pregunta - Escala	Tipo	Media	Moda	Mediana	Desviación Estándar
3	M	1.59	1	1.0	2.41
4	M	1.29	1	1.0	2.13
5	M	3.72	10	6.5	4.13
7	I	8.01	10	10.0	2.64
8	I	8.48	10	10.0	2.41
13	I	8.01	10	10.0	2.64
14	M	1.27	1	1.0	2.42
16	I	7.31	10	10.0	2.75
20	I	3.18	1	3.5	3.83
21	M	1.30	1	1.0	2.48
22	I	8.77	10	10.0	2.02
25	M	1.18	1	1.0	2.41
26	M	1.52	1	1.0	2.82

Fuente: elaboración propia.

Dado que las preguntas hechas en esta sección pertenecen a la escala sobre ideología de género que presentan un contraste entre rasgos que estrictamente se exige cumplir a las mujeres (ideología tradicional) e ideas que propugnan por tratos igualitarios entre los sexos, la desviación estándar permite identificar aquellos rasgos o características que no presentan un

fuerte consenso entre las personas entrevistadas. Así, Para definir las categorías de análisis, se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo, del cual se concluyó que los ítems que mostraban mayor dispersión en los datos y, por tanto, resaltan como punto de análisis eran los ítems presentados en la Tabla 5.

En la Tabla 6 se presentan los ítems presentados a los entrevistados y el análisis que a partir de las estadísticas se desprenden de los mismos.

**Tabla 6. Análisis de los ítems considerados para la codificación<sup>8</sup>**

# de Ítem	Enunciando del ítem y análisis del mismo.
3	<p><b>Ítem:</b> (M) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, la maternidad es la mayor fuente de satisfacción que una mujer puede tener.</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología tradicional, el hecho que 8 personas hayan respondido que están totalmente en desacuerdo con el ítem, refleja que, en su mayoría, las personas entrevistadas no consideran que la maternidad sea la mayor fuente de satisfacción de la mujer. Sin embargo, la distribución de las respuestas de los demás entrevistados, sugieren que aún hay parte de la población que considera esto como cierto. El rol de la maternidad es muy importante para este análisis puesto que, en la lista de adjetivos, la mayor frecuencia de respuesta para la mujer fue el estar de acuerdo con que los adjetivos “familiar” y “orientadas a la familia” son adjetivos atribuibles a las mismas, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en la escala de adjetivos y en el ítem 4, 8, 13 y 14 de la presente sección</p>
4	<p><b>Ítem:</b> (M) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, es probable que los niños pequeños sufran si sus madres trabajan.</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología tradicional, el hecho que 11 personas hayan respondido que están totalmente en desacuerdo con el ítem, refleja que, en su</p>

<sup>8</sup> (I) representa los enunciados tomados de la escala de ideología feminista-igualitaria. Las respuestas a estos ítems se analizan partiendo del hecho de que aquellas personas que respondieron con el número uno (1) estaban totalmente en desacuerdo con enunciados que promueven la igualdad de género, mientras que si respondían con el diez (10) se manifestaban totalmente de acuerdo con estas ideas. Por su parte, la contraparte, (M) representa los enunciados tomados de la escala de ideología tradicional en la cual el uno (1) indica pensamientos con fuertes tendencias a ideologías igualitarias, mientras que el diez (10) representa ideas con fuertes inclinaciones a los roles tradicionales e históricos sobre el rol de la mujer y el hombre en la sociedad.

# de Ítem	Enunciando del ítem y análisis del mismo.
	<p>mayoría, las personas entrevistadas no consideran que los niños sufran si sus madres trabajan. Sin embargo, la distribución de las respuestas de los demás entrevistados, incluyendo la de una persona que está totalmente de acuerdo con este enunciado, sugiere que aún hay parte de la población que considera la crianza de los hijos como principal responsabilidad de la mujer, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en la escala de adjetivos y en el ítem 3, 8, 13 y 14 de la presente sección.</p>
5	<p><b>Ítem:</b> (M) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, es natural que hombres y mujeres desempeñen diferentes tareas.</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología tradicional, llama la atención cómo 5 de los entrevistados están totalmente en desacuerdo con la idea de que, por naturaleza, hombres y mujeres desempeñen diferentes tareas en la sociedad, mientras que otros 5 están totalmente de acuerdo. Esto sugiere que dentro de la APF hay quienes creen que la asignación de roles entre hombres y mujeres en la sociedad corresponde a temas naturales y no a construcciones sociales, lo cual concuerda con los resultados del ítem 7, 16, 25 y 26 de la presente sección.</p>
7	<p><b>Ítem:</b> (I) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, está bien que una mujer mantenga económicamente a su familia.</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología feminista-igualitaria, 12 de las respuestas se concentran en los mayores puntajes de aceptabilidad, estando 11 de los entrevistados totalmente de acuerdo con el enunciado, No obstante, el hecho de que una persona entrevistada manifieste estar totalmente en desacuerdo con el mismo, sugiere que parte de la población aún está arraigada a los roles tradicionales de la familia en los cuales el hombre es el principal proveedor. Este punto es de relevancia, puesto que puede llegar a minar las pretensiones de independencia económica de la mujer en la APF, y concuerda con los resultados del ítem 5, 16, 25 y 26 de la presente sección.</p>
8	<p><b>Ítem:</b> (I) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, el matrimonio y los niños no tienen por qué interferir en la carrera de una mujer más de lo que lo hacen en la carrera de un hombre</p>

<b># de Ítem</b>	<b>Enunciando del ítem y análisis del mismo.</b>
	<p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología feminista-igualitaria, 13 de las personas encuestadas manifiestan estar totalmente de acuerdo con el enunciado. Sin embargo, la persona faltante ubicó su respuesta en el extremo opuesto de la escala, es decir, totalmente en desacuerdo, lo cual llama la atención sobre el hecho que, parte de la población, y parte de la APF, aún consideran que los roles asociados al hogar son diferentes entre hombres y mujeres, coincidiendo con los resultados de la escala de adjetivos y los ítems 3, 4, 13 y 14 de la presente sección.</p>
13	<p><b>Ítem:</b> (I) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, debería haber más guarderías para liberar a las madres del cuidado constante de sus hijos</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología feminista-igualitaria, 12 de las respuestas se concentran en los mayores puntajes de aceptabilidad, es decir, manifestaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado, Sin embargo, una de las personas entrevistadas situó su respuesta en el nivel opuesto, es decir que, se encontró totalmente en desacuerdo. Llama la atención como los tomadores de decisión entrevistados consideran que es necesario el contar con más guarderías para liberar el tiempo de las madres, sin embargo, no es una opinión generalizada, puesto que quien manifiesta estar totalmente en desacuerdo opina que este tipo de espacios no son necesarios. Este ítem, pone de nuevo, al igual que el 3, 4, 8 y 14, el tópico de la maternidad y del cuidado en la lupa del análisis.</p>
14	<p><b>Ítem:</b> (M) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, si un niño está enfermo y ambos padres están trabajando debe ser generalmente la madre quien pida permiso en el trabajo para cuidarlo.</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología tradicional, el hecho que 12 personas hayan respondido que están totalmente en desacuerdo con el ítem, refleja que, en su mayoría, las personas entrevistadas no consideran que el cuidado de los niños sea principal responsabilidad de la mujer. Sin embargo, una de las personas entrevistadas situó su respuesta en el nivel medio de la escala, mientras que la otra manifestó estar totalmente de acuerdo con este enunciado. La distribución de las respuestas de las personas entrevistadas sugiere que aún hay parte de la población que considera, no solo la crianza, sino también el cuidado de los hijos como principal</p>

# de Ítem	Enunciando del ítem y análisis del mismo.
	responsabilidad de la mujer, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en la escala de adjetivos y en el ítem 3, 4, 8 y 13.
16	<p><b>Ítem:</b> (I) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, hay una necesidad urgente de cambiar la posición del hombre y de la mujer en nuestra sociedad</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología feminista-igualitaria, llama la atención que este ítem fue de los que presentó mayor variación respecto a las respuestas dada por las personas entrevistadas: 8 manifestaron estar totalmente de acuerdo, 2 situaron su respuesta en 8, mientras que otras 2 lo hicieron en 7, 1 persona respondió con el número 4, mientras que la persona restante manifestó estar totalmente en desacuerdo con este enunciado, situando su respuesta en 1. Estos resultados podrían sugerir que aún existe dentro de la APF la discusión respecto a qué derechos y deberes son atribuibles a la mujer, cuáles a los hombres y cuáles en conjunto, lo que, igualmente, puede estar relacionado con los resultados del ítem 5, 7, 25 y 26.</p>
20 (I)	<p><b>Ítem:</b> (I) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, las mujeres no serán respetadas como miembros de la sociedad hasta que obtengan independencia económica de los hombres.</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología feminista-igualitaria, llama la atención que, de todos los ítems, este sea el que presenta mayor distribución respecto a la frecuencia de respuestas. Esto sugiere que aún no hay un consenso sobre las implicaciones que la independencia económica trae sobre la vida de la mujer y en general sobre las implicaciones que a nivel privado y social trae esta independencia.</p>
21	<p><b>Ítem:</b> (M) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, las mujeres deberían contentarse con sus cualidades, talentos y habilidades y dejar de quejarse sobre las cosas que no tienen.</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología tradicional, el hecho que 12 personas hayan respondido que están totalmente en desacuerdo con el ítem, refleja que, en su mayoría, las personas entrevistadas consideran que aún hay motivos por los cuales las mujeres</p>

# de Ítem	Enunciando del ítem y análisis del mismo.
	<p>deberían seguir exigiendo la igualdad en sus derechos. Sin embargo, una de las personas entrevistadas situó su respuesta en el nivel medio de la escala, mientras que la otra manifestó estar totalmente de acuerdo con este enunciado. La distribución de las respuestas de las personas entrevistadas sugiere que parte de la población considera que los roles actualmente asignados al hecho de ser mujer son los adecuados y que por ende no hay razones por las cuales exigir derechos “adicionales”, lo cual, a su vez, puede estar relacionado con las respuestas obtenidas en los ítems 5, 7, 16, 25 y 26.</p>
22 (I)	<p><b>Ítem:</b> (I) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, una madre que trabaja puede establecer una relación tan cálida y segura con sus hijos como una madre que no trabaja.</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología feminista-igualitaria, llama la atención que 3 de las personas entrevistadas consideren que la calidad de la relación de una mujer que trabaja con sus hijos no es igual de buena a la calidad de la relación de una mujer que no trabaja. El rol de la mujer como proveedora y cuidadora sigue manifestando ser un rol esencial en las percepciones de los entrevistados. Si bien, este ítem no se relaciona directamente con el rol de ser madre sobre el cual se indago con los ítems 3, 4, 8, 13 y 14, si se relaciona con los mismos en tanto está elaborado para medir qué tanto se cree que la mujer y los hijos serán “castigados” por el hecho de que la madre trabaje.</p>
25	<p><b>Ítem:</b> (M) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, es más desagradable que una mujer diga tacos y palabras malsonantes que el que los diga un hombre.</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología tradicional, el hecho que 13 personas hayan respondido que están totalmente en desacuerdo con el ítem, refleja que, en su mayoría, las personas entrevistadas consideran que el comportamiento de las personas no debe estar sujeto a su sexo. Sin embargo, la persona faltante ubicó su respuesta en el opuesto, manifestando estar totalmente de acuerdo con este enunciado. Esto sugiere que parte de la población aún considera que debe exigirse diferentes comportamientos a las personas en función de su sexo. Estos resultados podrían sugerir que aún existe dentro de la APF la discusión respecto a los roles y comportamientos</p>

# de Ítem	Enunciando del ítem y análisis del mismo.
	atribuibles a la mujer y al hombre y cuáles en conjunto, lo que, igualmente, puede estar relacionado con los resultados del ítem 5, 7, 16 y 26.
26 (M)	<p><b>Ítem:</b> (M) En una escala de 1 a 10, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo, considera usted que, la mujer debería reconocer que, igual que hay trabajos no deseables para ellas por requerir de la fuerza física, hay otros que no lo son debido a sus características psicológicas.</p> <p><b>Análisis:</b> Al pertenecer a la escala de percepción de la ideología tradicional, llama la atención cómo 11 de los entrevistados están totalmente en desacuerdo con la idea de que, por características psicológicas, hombres y mujeres debiesen desempeñar diferentes trabajos, mientras que los otros 3 están divididos en la escala de respuesta. Este ítem es sugerente si se tiene en cuenta las respuestas obtenidas en los ítems 5, 7, 16, 25 y 26.</p>

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis de la aplicación de la escala de estereotipos actuales y la escala sobre ideología de género, las categorías extraídas para hacer el análisis del apartado 2 de las entrevistas (“*identificación categórica*”) corresponden a: maternidad, rol familiar, hijos, tareas de cuidados, rol social, rol natural, liderazgo, competitividad, capacidad, orientación al logro y preocupación por los demás.

#### 5.4. Análisis del apartado “identificación categórica”

Partiendo de las grabaciones de las entrevistas, las cuales fueron transcritas y analizadas para su análisis, a través del software NVivo, se realizó un primer ciclo de codificación con un método descriptivo, la cual consistió en la creación de códigos (o nodos) y en una segunda ronda de codificación éstos se agruparon en distintas categorías, de acuerdo con las categorías desprendidas de los apartados 3 y 4 de las entrevistas: *escala sobre estereotipos actuales* y *escala de ideología de género*, respectivamente. Las agrupaciones de los datos se dividieron en tres secciones: *cualidades personales valoradas en la APF*, *factores que sugieren tratos discriminatorios* y *ambiente laboral*. Mismo orden en el que se detallan los hallazgos de la investigación.

- Cualidades personales valoradas en la APF: este primer grupo concentra el análisis de categorías, tales como: trabajo en equipo, esfuerzo, orientación al logro, liderazgo, don de servicio, disponibilidad, competitividad y carácter.
- Factores que sugieren actos discriminatorios: este segundo grupo concentra el análisis de categorías, tales como: rol social, rol familiar, experiencia laboral y edad, y, por último;
- Ambiente laboral: el cual concentra el análisis a categorías, tales como: perspectiva de género, estereotipos explícitos y permanencia.

#### **5.4.1. Cualidades personales valoradas en la APF**

A través del desarrollo de las entrevistas se cuestionó a los y las tomadoras de decisión sobre las cualidades que consideraban valiosas dentro de las personas que conformaban o habían conformado previamente equipos de trabajo que hubiesen tenido la oportunidad de liderar. A través de estos factores se buscó identificar aquellas características y asociaciones entre la validación de un “buen” o “buena” trabajadora y las concepciones alrededor del género que socialmente se tienen. A través de la información obtenida, los elementos asociados a las cualidades personales valoradas en la APF se fueron delineando, tal como se describe a continuación:

#### **Trabajo en equipo**

Una de las características más apreciadas por los tomadores de decisión en las personas que hacen parte de sus equipos – 8 de los 14 entrevistados refirieron esta como una de las cualidades más valoradas –, es la capacidad de trabajar en equipo, entendida la misma como la coordinación entre los miembros del mismo para hacer las tareas de manera eficaz, eficiente y oportuna. Esto queda descrito por los entrevistados en formas tales como:

Entrevistado 10, hombre, 52 años: Un factor fundamental en el desarrollo de nuestras actividades es el trabajo en equipo, el cual se traduce en la cohesión que existe entre ellos, lo cual, a ti como jefe, te genera un respiro frente a situaciones que pueden afectar en los diferentes niveles al equipo de trabajo. Aquí es importante saber que existen niveles en los equipos de trabajo, entonces desde el nivel más alto hasta nivel más bajo siempre tiene que haber cohesión y comunicación. (02 de junio de 2023).

Ahora bien, aunque la capacidad para trabajar en equipo es considerada una de las principales virtudes por parte de los tomadores de decisión, llama la atención cómo, a pesar de que algunos y algunas de las personas entrevistadas explícitamente manifiestan que no existen diferencias a nivel de capacidad entre hombres y mujeres, sí manifiestan su preferencia por trabajar en equipos generalmente conformado por hombres o por mujeres, evidenciando una clara contradicción entre la parte explícita y la implícita de sus procesos de pensamiento. Por ejemplo, a una de las personas entrevistadas se le preguntó:

Investigador: ¿crees que exista alguna diferencia en la competencia y habilidad para realizar un trabajo entre hombres y mujeres?

Entrevistado 6, hombre, 40 años: En absoluto, creo que tanto hombres como mujeres tienen las mismas capacidades para desarrollar bien o mal un trabajo, porque no depende del género sino de las habilidades individuales de cada uno (31 de mayo de 2023).

Sin embargo, al cuestionársele a esta misma persona sobre su experiencia de trabajo con hombres y mujeres, esto fue lo que respondió:

Entrevistado 6, hombre, 40 años: Fíjate que yo he visto en mi experiencia que es más difícil trabajar con mujeres, en este sentido, la mujer es más cerrada y no sé por qué, yo no sé si se siente agredida ¡no sé! ... es más sencillo el trato entre hombres, entonces, sin importar, por ejemplo, las preferencias sexuales yo he visto, he tenido compañeros con diferentes preferencias tanto de hombres como mujeres, y el trato entre hombres sin importar la preferencia es más sencillo que entre mujeres. Sin importar la preferencia, siempre se complica por el hecho, yo no sé de ser mujer yo no sé, pero entre ellas se lo complican (31 de mayo de 2023).

Por su parte, a otra de las personas entrevistadas se le preguntó

Investigador: ¿Hay algún perfil que hayas identificado, tales como, personas jóvenes o personas de mayor edad o personas de mediana edad, hombres, mujeres, que cuenten más con estas características que mencionas apreciar en tus equipos de trabajo?

Entrevistado 13, mujer, 34 años: ¡No! Me he encontrado con diferentes tipos de personas, tanto hombres como mujeres o personas más grandes o más jóvenes. Creo que tiene que ver más bien con el carácter de cada persona (03 de junio de 2023).

Sin embargo, en otro apartado de la entrevista, esta persona refiere:

Investigador: ¿podrías describirme las características de las personas que más fácil te resulta dirigir o coordinar?

Entrevistado 13, mujer, 34 años: Activas, con capacidad de resolución de conflictos y que les es fácil trabajar en equipo

Investigador: ¿Crees que este sentido de colaboración de trabajo, está más desarrollado en hombres o en mujeres?

Entrevistado 13, mujer, 34 años: Yo he trabajado con muchos hombres, pero en la experiencia con otras dependencias pienso que es más sencillo de hacer con mujeres

Investigador: ¿por qué piensas eso?

Entrevistado 13, mujer, 34 años: Porque cuando estoy con un grupo de mujeres las resoluciones quedan más rápido, o sea, ya cuando nos pongamos de acuerdo en cómo es, entonces es más fácil de identificar qué se debe hacer y cómo de buscar las líneas de comunicación, entonces es más fácil, opino, con mujeres (03 de junio de 2023).

Este tipo de contradicciones sugiere no solo la existencia de estereotipos que operan en favor o en contra de las mujeres, sino en general, la existencia de este tipo de heurísticas que pueden impactar la percepción y desempeño de las personas al interior de los equipos de trabajo. Adicionalmente, cabe mencionar que la existencia de estos estereotipos pareciera no depender del sexo de la persona entrevistada, puesto que, de los dos casos presentados anteriormente, una entrevista correspondió a un hombre mientras que la otra a una mujer.

### **Sobresfuerzo**

Los estereotipos alrededor del género/sexo al interior de la Administración Pública Federal sugieren ser un fenómeno percibido por quienes presuntamente son víctimas de estos. De las personas entrevistadas que se identificaron como mujeres, el 100% consideran que dentro de su trabajo en la APF han tenido, o tienen que, sobre esforzarse laboralmente en sus espacios de trabajo, con el ánimo de validarse en la posición que ocupan en las diferentes organizaciones:

Entrevistado 13, mujer, 34 años: ...tenemos que hacerlo bien y hacer, incluso, más cosas en el trabajo y probablemente es solamente porque tenemos el chip de que somos

mujeres entonces tenemos que comprobar que lo hacemos mejor... Porque no se nos da por hecho que lo podamos hacer. (03 de junio de 2023).

Entrevistado 14, mujer, 52 años: En otros trabajos lo he sentido, bueno, trabajas el doble y cobras sencillo... en mi caso lo que hice fue esforzarme mucho para que mi trabajo hablara, y lo que pasaba con toda esta cantidad de trabajo que hacía, es que hacía tanto, que ya a la final tenían que llamarme, dejar de ignorarme, para que yo les explicara (06 de junio de 2023).

Lo anterior provee evidencia de la percepción existente entre las mujeres de que sus retos no solo consisten en ocupar un puesto de poder y decisión al interior de la APF, sino que adicionalmente, una vez está ocupando dicho cargo, tienen que someterse a un sobre esfuerzo laboral con el ánimo de demostrar a sus superiores jerárquicos que, en efecto, cuentan con la capacidad, la formación y la experticia para desarrollar las funciones atribuibles al cargo en cuestión. Sin embargo, esta percepción no solo se extiende a los superiores jerárquicos, sino también a los subordinados, quienes, influenciados por la existencia de estereotipos de género pueden llegar a considerar que las directrices de una superior mujer no se encuentran debidamente fundamentadas:

Entrevistado 5, mujer, 45 años: En mi caso particular, cuando me dieron una dirección, tuve que demostrar el puesto, cuando a hombres en esa misma posición no tenían que hacer eso. Del momento específico del que te hablo es cuando fui directora general de proyectos, ahí fue donde vieron que yo tenía la capacidad para afrontar los diferentes retos, y ahí fue donde me gané la confianza de ellos porque ellos creían, antes de eso, que nada más yo era la niña bonita, que había llegado por contactos y que iba a llegar a mandar sin saber nada de lo que se debía hacer... De hecho, los primeros 6 meses en ese puesto, me costó bastante trabajo, porque no querían hacer las cosas, me decían “no, es que como ha venido una niña a mandarme en algo que ni sabe”. (31 de mayo de 2023).

Lo anterior sugiere que, al interior de la Administración Pública Federal, las mujeres no solo se enfrentan a fenómenos como el de techo de cristal o fuga de tuberías, sino que adicionalmente se enfrentan a otro tipo de retos directamente asociados a la credibilidad de su trabajo, sus competencias y en general a las creencias arraigadas en el ambiente laboral, retos que suelen estar presentes en el día a día de su actividad laboral, y que perciben como un trato desigual

respecto a sus compañeros hombres. Por ejemplo, una de las entrevistadas menciona:

Entrevistado 4, mujer, 30 años: ...para mencionarte otra evidencia, en la coordinación que yo llevo sobre ciertos elementos se me suele estar pidiendo constantemente informes de avances y cuando algo no está con el avance esperado entonces se da inicio a una cacería de brujas para asignarme directamente la responsabilidad sobre estos retrasos. Sin embargo, cuando se trata de retrasos respecto a actividades coordinadas por mis compañeros, o se les excusa, o se les justifica o simplemente ni siquiera se traen sobre la mesa (31 de mayo de 2023).

### **Orientación al logro**

De las entrevistas realizadas, no se identificaron respuestas que sugirieran una directa asociación con el hecho de que las mujeres trabajen mucho más orientadas al logro que los hombres, o viceversa, por lo cual, no se identifican factores que a razón de esta característica puedan fungir como razones explícitas o implícitas para que se tomen decisiones que operen en contra de las mujeres en el ámbito de la Administración Pública Federal. No obstante, se encontró en una de las personas entrevistadas la percepción que las mujeres son mucho más orientadas al logro que los hombres:

Entrevistado 13, mujer, 34 años: Yo he trabajado con muchos hombres, pero en la experiencia con otras dependencias pienso que es más sencillo trabajar con mujeres, cuando estoy con un grupo de mujeres las resoluciones quedan más rápido, o sea, ya cuando nos ponemos de acuerdo en cómo es, entonces es más fácil de identificar qué se debe hacer y cómo buscar las líneas de comunicación, entonces es un poquito más fácil trabajar con mujeres... los hombres dicen “si lo voy a hacer”, pero no lo están haciendo siempre, en cambio una mujer te dice “sí, lo vamos a hacer” y ya lo están haciendo (03 de junio de 2023).

Vale mencionar que, lo anterior no implica necesariamente que los hombres sufran algún trato discriminatorio en la APF, lo cual es un tema que no se aborda en esta tesina y que podría abordarse en investigaciones futuras.

### **Liderazgo**

Al igual que la categoría anterior, dentro de las personas entrevistadas no se encontró opiniones

que sugirieran que las cualidades del buen o mal liderazgo estuviesen directamente relacionadas con el género/sexo. Por el contrario, de las 9 personas entrevistadas que mencionaron el liderazgo como una de las características que se deben promover al interior de la Administración Pública Federal, el 100% de estas 9 personas expresaron que un buen liderazgo depende de las habilidades individuales de las personas y que no se asocia con alguna característica a algún grupo poblacional particular, el extracto de la siguiente entrevista concentra el general de la opinión de estos 9 entrevistados:

Entrevistado 10, hombre, 52 años: No hay ningún tipo de diferencia entre el liderazgo de una mujer y de un hombre. Ambos tienen sus características, ambos tienen sus diferencias biológicas, y diferencias existen las que tú quieras, pero en la ejecución del trabajo para mí es lo mismo el liderazgo de un hombre que el de una mujer... antes de tener este puesto tuve realmente líderes de equipo mujeres que me dirigieron con mucho conocimiento, siempre con mucha organización, así que no creo que exista ninguna diferencia. Es que justamente esa idea es la que se tiene que derrumbar, lo que se atribuye a un grupo cualquiera no es necesariamente representativo de una persona particular, una mujer o un hombre no son buenos o malos líderes por el hecho de su sexo, lo son por las características propias a su personalidad, a sus procesos individuales, nada más (02 de junio de 2023).

### **Carácter**

Una subvertiente al análisis del liderazgo en la Administración Pública Federal tiene que ver con la manera en qué se perciben los factores actitudinales de las mujeres que ostentan posiciones de liderazgo, toma de decisiones y poder. En este sentido, se cuestionó a las personas entrevistadas respecto a los comportamientos que son percibidos hacia las líderes mujeres o a los comportamientos que las mujeres entrevistadas han, o tienen, que adoptar para ser tomadas en cuenta en los procesos de toma de decisión.

Un factor que llamó la atención en este estudio fue cómo la percepción entre hombres y mujeres varía al respecto. Por ejemplo, al preguntarle a una de las entrevistadas sobre qué tanta resistencia encontraba en los grupos de decisión para que su opinión fuese tomada en cuenta, esto fue lo que respondió:

Entrevistado 12, mujer, 42 años: Fíjate que técnicamente mi voz me ha ayudado a que me escuchen, porque mi voz es clara, tengo una voz fuerte, el timbre no es bajito, o sea mi voz tiende a ser gruesa, pero no es gruesa, entonces eso me ha ayudado porque de verdad es que las mujeres en una reunión con una voz un poquito más mesurada tienden a ser invisibilizadas, entonces me ha ayudado a mí. Parece una tontería, pero mi voz, y obviamente, la seguridad que tenga yo de imponerme y decir “oye yo también voy a opinar” hacen una gran diferencia... El tema de que las mujeres sí llegamos a ser invisibles si es muy recurrente. Ahora, yo no hablo como propiamente a la ofensa directa hacia mi persona porque me puedo jactar de que tengo un carácter muy fuerte y logré imponerme (02 de junio de 2013).

Llama la atención sobre lo declarado por la entrevistada el hecho de que esta considere que, para que una mujer no sea invisibilizada en su trabajo, la misma tenga que adoptar rasgos de personalidad masculinizados, posicionarse con un carácter fuerte e incluso usar el tono de su voz como medio para que su trabajo y su opinión sean tomados en cuenta. Esto contrasta con la opinión de uno de los hombres entrevistados, quien hace parte del mismo grupo de trabajo que la entrevistada anterior, el cual emitió la siguiente opinión al respecto:

Entrevistador: ¿consideras que en ocasiones la mujer, por ejemplo, las jefas de departamento con las que trabajas, tienen que incluso levantar su voz en las reuniones por encima de su manera normal de hablar o incluso tomar algunas posiciones certeras para que sus voces sean escuchadas y sean respetadas en estas posiciones?

Entrevistado 10, hombre, 52 años: No para nada. Dentro de esta Secretaría no he visto ese tipo de situaciones. Mucho menos al interior de los equipos de trabajo con los cuales colaboro. Ningún tipo de líder si tuviera que levantar la voz o tuviera que tomar algunas actitudes agresivas para que lo puedan respetar no sería una característica de un líder (02 de junio de 2023).

Asimismo, dentro de algunas de las personas entrevistadas también existe la creencia de que, en general, es más difícil trabajar con mujeres debido a su carácter, lo cual se ve mucho más agraviado si la mujer es quien imparte las instrucciones de trabajo, puesto que, en consideración de estas personas, las mujeres tienden a adoptar “máscaras” a través de las cuales ejercen posiciones agresivas que son “castigables” a ojos de estas personas entrevistadas:

Entrevistado 6, hombre, 40 años: Fíjate que yo he visto en mi experiencia que es más difícil trabajar con mujeres, en este sentido, la mujer es más cerrada y no sé por qué, yo no sé si se siente agredida ;no sé! entonces sale la mujer a un nivel directivo, a un nivel de mando y sale con la máscara muy estilo“ pues si no les gusta cómo le estoy diciendo que son las cosas, entonces suerte, porque las cosas se hacen como yo diga” y es así, y muy difícilmente acepta de otra mujer de un rango más bajo que ella comentarios; es más fácil que acepte de los hombres que de las mujeres (31 de mayo de 2023 de 2023).

Lo particular de esta situación al interior de un mismo grupo de trabajo radica en dos puntos: primero, la diferencia en las percepciones entre las dos personas entrevistadas respecto a la manera en que se tiene o no en cuenta la opinión, o la manera en que se siguen las indicaciones, de una mujer y, segundo, la manera en que el hombre considera que sí una persona (una mujer) tuviese que levantar su voz, esto caracterizaría a esta persona como un mal o una mala líder, opinión que no se manifiesta respecto al liderazgo de los hombres entre las personas entrevistadas.

Adicional a lo anterior, otra de las entrevistas realizadas a una de las mujeres, sugiere que las resistencias a seguir indicaciones de trabajo o a ser ignoradas por el equipo de trabajo, no provienen exclusivamente de los hombres, sino que también se percibe de otras mujeres:

Entrevistado 3, mujer, 48 años: Desde que llegué a este puesto, he sentido que los hombres se han alineado mucho mejor a mi liderazgo, o al menos así lo percibo. Donde no ha habido tanta alineación más que de los hombres ha sido de algunas mujeres y sí ha sido un tema de enfrentamiento, de retarme, entonces yo lo que digo en este caso es que ahora tengo cierto poder, cierta autoridad que me puede permitir hacer esto, entonces en una instrucción no te estoy preguntando ;es una instrucción que tienes que hacer esto! entonces sí saco el carácter, no agresivo, pero sí muy firme (29 de mayo de 2023).

En este sentido, este tipo de opiniones sugiere que la existencia de estereotipos que perjudican el ingreso, permanencia y ascenso de las mujeres al interior de la APF no solo proviene de los hombres, sino que también de las mujeres.

### **Don de servicio y preocupación por los demás**

Del listado de adjetivos puestos a consideración de las personas entrevistadas, la preocupación por los demás es de los que más llaman la atención, puesto que, los resultados sugieren, que este

nodo de análisis es de los que más carga de estereotipos presenta dentro de los tomadores de decisión al interior de la Administración Pública Federal: de las 14 personas entrevistadas 43% manifestaron estar en desacuerdo con el hecho de que este adjetivo describe a los hombres, mientras que solo el 7% opina esto para el caso de las mujeres. En contraste, el 65% opina que este adjetivo sí describe a las mujeres, a diferencia del caso de los hombres, para el cual solo el 21% manifiesta estar de acuerdo con este adjetivo como descriptor de este grupo poblacional.

En primer lugar, cabe resaltar que el don de servicio o la preocupación por los demás son una de las características que las personas entrevistadas más valoran dentro de los equipos de trabajo que lideran o coordinan al interior de la APF. Dichas consignas quedan registradas en extractos de las entrevistas tales como:

Entrevistado 5, mujer, 45 años: ... el servidor público debe tener vocación de servicio, creo que eso es lo fundamental (31 de mayo de 2023).

Entrevistado 7, hombre, 43 años: ...la vocación de servicio es de las cosas más importantes en los servidores públicos, y tiene que ver mucho con el tema de que, al ser parte de lo federal, estás contribuyendo de alguna manera a un propósito que va más allá del ámbito privado. Tus decisiones tienen efectos sobre la situación de muchas personas y agentes, tienen un impacto mucho más amplio y en lo particular, yo soy muy sensible a ese tipo de cosas (31 de mayo de 2023).

Entrevistado 13, mujer, 34 años: Es importante tener un sentido de servicio. Tú no trabajas solo para una dependencia sino para la comunidad, debes ser consciente de que la consecuencia no es solo una sola persona como en el colegio privado, sino para una comunidad colectiva (03 de junio de 2023).

El hecho de que las respuestas de las personas entrevistadas sugieran que el don de servicio y la preocupación hacia los demás son características valoradas al interior de la APF y que los mismos sean atribuibles en mayor proporción a mujeres que a hombres, podría sugerir que este aspecto podría influenciar positivamente la contratación, permanencia y ascenso de mujeres al interior de las organizaciones de la Administración Pública Federal. Sin embargo, es importante analizar en qué clase de puestos o, en otras palabras, a qué niveles de toma de decisión al interior de la APF pueden acceder las mujeres gracias a esta clase de estereotipos. En este sentido, algunas respuestas de las personas entrevistadas pueden dar luces al respecto:

Entrevistado: Hay mucha gente que trabaja en gobierno y lo he visto y no tiene esa vocación y está de malas, no atiende bien a la gente, pues no es su perfil y luego aparte de esa gente luego la ponen en ventanillas y llegas a la ventanilla y te atienden con mala cara (Entrevista 05, 01 de junio de 2023).

Entrevistado 7, hombre, 43 años: La vocación afecta en la cotidianidad de las personas, eso es lo que me ha llevado como a considerar que efectivamente en algunas partes también hay que matizar esto porque no es lo mismo el servidor público que está atendiendo una ventanilla que un servidor público que está aquí haciendo análisis de gabinete (31 de mayo de 2023).

Entrevistado 8, hombre, 39 años: ... el don de servicio se ve reflejado en el trato hacía la gente que necesita el servicio de la oficina donde estés (01 de junio de 2023).

Este tipo de respuestas sugieren que, a pesar de ser el don de servicio una característica valorada en las estructuras de las entidades de análisis, las personas entrevistadas consideran que esta característica es valiosa a nivel de la burocracia de calle donde se tiene contacto directo con la ciudadanía, lo cual podría ayudar a explicar la presencia de mujeres en puesto de atención al ciudadano, en trabajos que se relacionen con atención al público y en general con la presencia de las mujeres en los niveles bajos de las estructuras de la APF.<sup>9</sup> Sin embargo, pareciera que estas características no contribuyen a la incorporación o ascenso de las mujeres a posiciones de toma de decisión.

### **Disponibilidad**

10 de las 14 personas entrevistadas, es decir el 72% de los tomadores de decisión considerados en el presente estudio, manifestaron que una de las características principales a la hora de decantarse por un candidato o candidata en los procesos de selección, o de las características que más valoraban dentro de sus equipos de trabajo, era el de la disponibilidad, refiriendo se a esto con respuestas tales como:

Entrevistado 4, mujer, 30 años: Tengo que contar con personas con compromiso para quedarse el tiempo que sea necesario para ti y terminar bien las tareas, con una calidad

---

<sup>9</sup> La mayor proporción de mujeres en las entidades de estudio se encuentra en los niveles de enlace (54%) (IMCO, 2022).

en la que yo esté satisfecha (31 de mayo de 2023).

Entrevistado 6, hombre, 40 años: Lo que más se valora en esta secretaría es el famoso “si tú estás dispuesto a trabajar bajo presión”, si tú estás dispuesto a no tener un horario, “si tú tienes disponibilidad, es la famosa disponibilidad de horario”, es la disponibilidad de horario, que es no tener horario, eso es lo más valorado (31 de mayo de 2023).

Entrevistado 7, hombre, 43 años: Entonces para mí que la persona esté abierta para hacer las cosas y esté en disposición a ponerse la camiseta, que sean conscientes de que están en una posición en la que se toman decisiones al más alto nivel, y es algo que te va a dejar mucho aprendizaje, no es común, y por lo mismo que no es común, las exigencias son distintas. Entonces en respuesta a eso hay que hacer sacrificios de horarios, sacrificios de cargas de trabajo (31 de mayo de 2023).

Entrevistado 8, hombre, 39 años: ... la disposición, a que, pues no haya problema si nos tenemos que quedar a las 9, 10, 11 de la noche, de si tenemos que estar las 24 horas. Obviamente no es hacer bulto nada más, sino que te pongas a trabajar en los urgentes: no vas a ir nada más a acompañar o a perder el tiempo (01 de junio de 2023).

Estas respuestas sugieren que las personas entrevistadas consideran que la Administración Pública Federal no tiene horarios y que, por ende, requieren que el personal adscrito a la misma esté dispuesto a trabajar por fuera de las horas que, supuestamente, corresponden al término laboral. Adicionalmente, valga mencionar que, en varias de las entrevistas, esta disponibilidad no es considerada como algo extraordinario, sino que, por el contrario, es el habitual de las dinámicas de trabajo en las entidades de análisis:

Entrevistado 4, mujer, 30 años: Aquí nosotros trabajamos mucho fuera de horas y pues el hecho de que te contesten el teléfono de que está en la hora de la comida y si algo urge se puedan regresar, ahí es donde yo veo el compromiso, y la responsabilidad es cuando se les asigna una tarea y tú sabes que esa tarea no se va a terminar en 8 horas en el horario laboral entonces van a estar hasta que se termine (31 de mayo de 2023).

Entrevistado 10, hombre, 52 años: ... aquí, por ejemplo, yo soy representante y algunos de mis más cercanos colaboradores sí se quedan 3 días aproximadamente de los 6, porque los sábados también trabajamos porque hay que realizar trabajos fuera del horario de oficina es más o menos 3 días a la semana. (02 de junio de 2023)

Este tipo de respuestas tienen mucha más relevancia si se tiene en cuenta la necesidad de conciliar la vida laboral con la personal, la cual involucra no solo las labores de crianza sino todas las que tienen que ver con el cuidado general del hogar. Específicamente, este tipo de dinámicas presentes en la Administración Pública Federal podría generar incentivos en los tomadores de decisión para poner barreras al ingreso a sus estructuras a mujeres, tanto madres como no madres de familia. Las primeras podrían verse impactadas por la mayor responsabilidad en actividades de cuidados de infantes que les es atribuida social e históricamente en el seno familiar y las segundas a raíz de sus futuras pretensiones de conformar una familia. Las siguientes respuestas dan pistas al respecto:

Entrevistado 2, hombre, 41 años: Actualmente en el área hay 3 directores y una directora, los cuatro han permanecido exactamente el mismo periodo de tiempo y llegaron como a la par, pero, por ejemplo, sí me llama la atención que la directora es una mujer soltera sin hijos y esto a lo mejor es un factor que la hace permanecer en comparación de, por ejemplo, mujeres que están en la subdirección hacia abajo y quienes son mayores, son mamás, tienen hijos. O sea, no sé si sea un factor, pero sí creo que podría contribuir a que a lo mejor todavía las mujeres están en cierta forma sacrificando cierto crecimiento laboral en aras de otro tipo de responsabilidades que ellas asumen o les asume el rol que juegan dentro de su hogar (17 de mayo de 2023).

Entrevistado 9, hombre, 43 años: Respecto a la disponibilidad, aquí en el trabajo federal realmente no hay un horario, entonces la disponibilidad tiene que ver con que a la hora que sea, te puedan requerir alguna información y no hay mayor consideración, si por ejemplo, a lo mejor yo pudiera estar en una situación de ser el padre de familia que me quedo ahí a lo mejor cierto horario, entonces ser consciente de que se me pudiera complicar derivada de las actividades familiares y en razón a eso tener la conciencia de que pues el ámbito federal sí requiere de mucha disponibilidad de tiempo (01 de junio de 2023).

En este sentido, si bien la presente investigación no tiene como propósito hacer inferencias sobre la población en general, ni siquiera sobre las entidades en las cuales se efectuaron las entrevistas, si es sugerente que sean los mismos tomadores de decisión quienes asocien el tema de la disponibilidad del tiempo como un factor en contra de las mujeres, derivado de su rol familiar

y del rol que como responsable de los cuidados les ha sido socialmente impuesto.

### **Competitividad**

Al igual que categorías como la orientación al logro y el liderazgo, dentro de las personas entrevistadas no se encontró opiniones que sugirieran que la competitividad estuviese directamente relacionada con el género/sexo. Por el contrario, de las 13 personas entrevistadas que mencionaron la competitividad como una de las características que se deben promover al interior de la Administración Pública Federal, el 100% describieron ejemplos tanto de hombres como de mujeres en las que habían encontrado buenos y buenas trabajadoras debido a, entre otras cosas, su competitividad:

Entrevistado 2, hombre, 41 años: No hay algo con lo que tal vez los pueda relacionar. Creo más bien que si hubiera como un patrón o algo que se repite creo que es justo mucho el interés que tiene por cuestiones académicas o de investigación, ya que eso hace que no se queden con lo que resulta evidente, sino que siempre buscan las soluciones de las cosas a partir de lo conocido y yendo incluso hacia los límites de lo usualmente conocido (17 de mayo de 2023).

Entrevistado 7, hombre, 43 años: ...como supervisor yo busco primero a personas competentes. Como lo dije, entendiendo que la esto se desarrolla y se fortalece, no naces con ello, así que trato siempre de encontrar como colaboradoras y colaboradores que quieran hacer y adquirir más conocimiento, que tengan muy claro una meta, y que yo les pueda ayudar a conseguir esa meta (31 de mayo de 2023).

Entrevistado 14, mujer, 52 años: Las personas disciplinadas, ordenadas en el trabajo, no importa ni su temperamento, ni su edad ni su sexo ni nada. Porque hay personas que son como desordenadas, pero también aportan muchísimo porque son muy innovadoras, mientras que las otras son como más lineales, y todas aportan (06 de junio de 2023).

Estos fragmentos de las entrevistas realizadas se encuentran acorde con los resultados de la aplicación de los listados de adjetivos, donde la mayoría de personas entrevistadas opinaron que tanto hombres como mujeres se caracterizaban por su competitividad.

#### **5.4.2. Factores que sugieren actos discriminatorios**

A través de esta dimensión, se analizaron categorías que, sin ser atribuibles directamente a las cualidades personales e individuales del trabajador, y que en lugar de esto corresponden a características sociodemográficas, y por tanto responden a la categorización o pertenencia a un grupo social, diferente al de ser mujer, resultan influir en el ingreso, permanencia y ascenso de mujeres al interior de la APF:

##### **Edad**

Respecto a la cualidad edad, se encontraron dos puntos particulares que merecen ser tenidos en cuenta para el presente análisis: el primero, tiene que ver con la manera en la cual las personas entrevistadas justifican y encuentran admisible la manifestación de comentarios o actitudes que pueden llegar a ser discriminatorios, siempre y cuando vengan de una persona de mayor edad. El segundo, tiene que ver con el hecho de cómo las personas pueden llegar a encontrar desventajas en el hecho de contar con personas de mayor edad dentro de sus grupos de trabajo. El análisis de estos dos puntos se desarrolla a continuación:

##### **- Edad como justificación**

Dentro de las personas entrevistadas que mencionaron haber percibido situaciones como tratos, comentarios o insinuaciones discriminatorias, algunas comentaron que entendían este tipo de comportamientos por la edad de la persona que lo hacía. Es decir, se encontró justificación en el hecho de que un hombre mayor, al interior de la Administración Pública Federal, emitiera comentarios discriminantes, por el hecho de que la persona en cuestión se identificaba como parte de generaciones mayores. Por ejemplo, al cuestionársele a una de las personas si había sido testigo de algún acto discriminatorio al interior de la secretaría en la cual trabajaba, esto fue lo que respondió:

Entrevistado 1, hombre, 28 años: ¡No! pero lo que sé que sí pasó fue comentarios homofóbicos o misóginos como “niña, nena, cositas así... muñeca” y al hombre “doctor”. Tuvimos un periodo en el que el director general hacia ese tipo de comentarios. Fue un hombre al cual se le decía “oiga doctor, pero esto tal vez no está bien dicho o tal vez usted no está viendo el punto de vista de ellas o no está bien que le diga niña”, pero estamos hablando de una persona que ya era mayor y que traía como muy arraigado

ciertos valores, cierta idiosincrasia. No era mala persona, pero si emitía ese tipo de comentarios (29 de mayo de 2023).

Una particularidad que llama la atención de este tipo de comentarios es que la emisión de este tipo de discursos no sea percibida, por los miembros de la administración pública, como manifestación de actos discriminatorios. Sin embargo, este será un tema que se tratará en la siguiente sección. Ahora, volviendo a la categoría analizada, resulta sugerente que las personas que llegan a ser testigos de este tipo de actitudes, justifiquen y lleguen a minimizar este tipo de situaciones con motivo de la edad de las personas, aduciendo que en generaciones mayores resulte comprensible en razón a su educación y valores generacionales. Por ejemplo, una de las mujeres que mencionó sentirse víctima de acoso laboral por temas de género, al preguntársele por las características del hombre por el cual se sentía acosada, dijo:

Entrevistado 5, mujer, 45 años: Debe de ser más o menos de mi edad, debe tener unos 45-47 años, más o menos, porque no sé exactamente qué edad tenga, pero no es viejo, o sea, como para que hagas esas groserías. Si fuese una persona más grande, o sea, entiendes que están educados de otra forma (31 de mayo de 2023).

En este sentido, es particular como las personas entrevistadas están dispuestas a tolerar en mayor grado este tipo de actitudes si las mismas vienen de personas de mayor edad. Así, se hace necesario estudiar con más detalle cómo los fenómenos de discriminación por género se interseccionan con la edad tanto de las víctimas como de los victimarios.

#### - **Edad como característica sujeta a actos de discriminación**

Aunque la opinión mayoritaria dentro de las personas entrevistadas es que la eficiencia y efectividad en el trabajo de las personas no está sujeta a su edad, puesto que consideran que, a pesar de que esta característica si marca diferencias en cuanto a la manera en cómo se aborda el trabajo y la afinidad que se tiene con los sistemas de computación y tecnologías de la información, consideran que las diferencias generacionales al interior de los equipos de trabajo es deseable en cuánto los diferentes grupos etarios aportan diferentes características que hacen que el trabajo de los grupos sea de mucha mayor calidad. Esto queda evidenciado en testimonios como los siguientes:

Entrevistado 13, mujer, 34 años: Así como se aprecia el dinamismo de las personas más jóvenes, quienes quieren sacar las cosas más rápido, también se aprecia mucho la

experiencia y la manera de resolver los problemas de personas algo mayores (03 de junio de 2023).

Entrevistado 14, mujer, 52 años: ... yo creo que las generaciones cuando las combinas dan mejores resultados se comprenden mucho y el compañerismo es diferente, no hay tanta competencia. Si pones puro jovencitos están compitiendo e igual con las personas de la tercera edad, siento que cuando hay grupos homogéneos, esto tiende a ser foco de conflicto (06 de junio de 2023).

Sin embargo, y no obstante a este tipo de opiniones emitidas por la mayoría de entrevistados, resaltan otro tipo de comentarios de un pequeño grupo de estos en los cuales, sí se considera la edad como un factor relevante para la toma de decisiones sobre a quién contratar, y que resaltan a la luz de esta investigación, por ejemplo:

Entrevistado 6, hombre, 40 años: ... lo que me brinca a mí es que busco personas jóvenes y por lo regular que hayan trabajado y estudiado (31 de mayo de 2023).

Entrevistado 7, hombre, 43 años: ... mi equipo es muy homogéneo en edad, digamos el más joven tiene 24 y el más grande debe tener cerca de 30... He trabajado con chavos y chavas más grandes y ha sido más difícil (31 de mayo de 2023).

De esta última opinión no solo resalta el hecho que se exprese la idea de que trabajar con personas de mayor edad sea más difícil, sino que se considere que haya homogeneidad etaria en un grupo en el cual la menor edad es de 24 y la mayor de 30. Esto sugiere una tendencia a discriminar por edad, lo cual resulta de interés para esta investigación si se tiene en cuenta que las vulnerabilidades se configuran de manera interseccional y que, por tanto, el hecho de ser mujer mayor, pueda jugar en contra de la ubicación de este grupo poblacional al interior de la APF. Este tipo de intersecciones se hace evidente para algunas de las personas entrevistadas, tal como se muestra a continuación:

Entrevistado 14, mujer, 52 años: Aquí está bien interesante, la mayoría de los jefes de departamento para abajo, enlace, son gente de la tercera edad, la mayoría, y son mujeres, y son los que ganan menos. Luego nos subimos al siguiente segmento tengo solo una subdirección que es una mujer, y luego tenemos 4 direcciones en las cuales 1 mujer y los demás 3 son hombres, luego el director general, jóvenes, los directivos. Se ve claramente lo que te digo, los que menos ganan son los de la tercera edad, de los cuales

un alto número son mujeres, mientras que el segmento de los millennial son los que más ganan (06 de junio de 2023).

Este tipo de percepciones, sugieren la existencia de procesos de discriminación al interior de la Administración Pública Federal que obedece no solamente a temas de género, sino también a otro tipo de características como la edad de las personas, lo cual, podría llegar a impactar también en la asignación salarial, tal como lo sugiere el último relato.

### **Experiencia laboral y construcción de capital social**

Aunque el criterio de experiencia laboral suele definirse como un criterio objetivo en los procesos de selección, ascenso y promoción en la administración pública, una aproximación a través de la perspectiva de género, podría mostrar otra realidad al interior de la APF. En el desarrollo de las entrevistas el 100% de personas entrevistadas manifestaron que, en el momento de escoger a una persona para ser parte de sus equipos de trabajo, optaban por recurrir a criterios objetivos, tales como la formación académica y la experiencia laboral. Por ejemplo, así describe una de las personas entrevistadas los procesos de selección en la entidad en la cual desarrollaba sus actividades:

Entrevistado 3, mujer, 48 años: Hay diferentes mecanismos para ingresar a la entidad. Están los de servicios, los puestos que están en el sistema de servicio profesional de carrera en el que hay ya un mecanismo, hay protocolos y hay entrevistas. Ahí se hacen exámenes: primero una inscripción al concurso después hay una etapa de revisión documental acordé a todo el perfil y a las evidencias documentales que reúnen los participantes en el concurso, hay una revisión: hay quienes no pasan porque no acreditan tener las carreras o el perfil o comprobar las experiencias que se solicita para el puesto, esos se descartan (29 de mayo de 2023).

Si bien los procesos de selección parecen estar objetivamente contruidos, estos criterios pueden no ser neutrales al género, puesto que son indiferentes con las experiencias de vida de las mujeres, particularmente con aquellas que optan en algún momento de su vida por priorizar su rol como madres de familia o quiénes tienen labores de cuidado bajo su responsabilidad. Particularmente, el criterio de experiencia laboral, considerado como el tiempo demostrable en el desarrollo de algún oficio, puede operar en contra del acceso al mercado laboral para las mujeres madres de familia, en tanto las responsabilidades dentro del seno de los hogares como

principales responsables de la crianza de los infantes, en muchos casos las llevan a abandonar por determinados lapsos el mercado de trabajo, dando lugar a que los hombres puedan adquirir mayor experiencia en este ámbito. Esto lo sugiere una de las personas entrevistadas quien expresa:

Entrevistado 14, mujer, 52 años: Esas plazas las elige el jefe directo y depende de con quién le gusta trabajar más, o sea con quién se siente más cómodo. Yo creo que cuando ocurre eso, tiene que ver, uno de los criterios que más pesa es el de la experiencia, y aquí es donde volvemos a caer en lo mismo, la experiencia la tienen más hombres que las mujeres, porque hay generación completa que se quedaba en sus casas, y en ese plazo de tiempo los hombres hacen más relaciones que los hombres (06 de junio de 2023).

Ahora bien, aunque las personas entrevistadas manifestaron que en las oportunidades que ellos y ellas tuvieron para seleccionar a su equipo de trabajo intentaron fundamentar su decisión en criterios objetivos, 8 de estas personas manifestaron que dentro de las organizaciones en las que se encontraban laborando, la aplicación de estos criterios no era algo generalizado, y que en lugar de eso habían evidenciado cómo, en lugar de aplicar este tipo de criterios, líderes de su mismo nivel jerárquico y superiores desplazaban este tipo de consideraciones a segundo lugar y priorizaban la cercanía personal hacia la persona que contrataban. Una de las personas entrevistadas lo narra en las siguientes palabras:

Entrevistado 2, hombre, 41 años: La verdad es que en los últimos años creo que se ha valorado más la cercanía que tengan con cierto grupo político, la cercanía que tengan con algún superior jerárquico de niveles superiores, aunque sin dejar en segundo nivel justo las capacidades y la experticia en los temas (17 de mayo de 2023).

Este tipo de relatos sugiere que el ingreso a plazas de decisión en la Administración Pública Federal no solo depende de la formación, la experiencia y el conocimiento técnico, sino que el capital social<sup>10</sup> de las personas se convierte en un activo de suma importancia para el ingreso, lo cual, también podría operar en contra de la presencia de mujeres en la administración pública, si se tiene en cuenta que, durante el lapso que se ausentan del mercado laboral para priorizar el

---

<sup>10</sup> Para efectos de esta tesina, el concepto de capital social se toma de Bourdieu (1985) y Coleman (1990) quienes conceptualizan el término como el conjunto de recursos reales o potenciales ligados a la pertenencia de una red de relaciones más o menos institucionalizadas y que facilitan determinadas ventajas a quienes están dentro de esa red.

cuidado de sus hijos, dejan de construir relaciones que podrían llegar a favorecerlas en el ingreso y ascenso en la APF, tiempos que pueden ser aprovechados por los hombres para construir este tipo de relaciones. Una de las personas menciona sobre la importancia de las redes activas, lo siguiente:

Entrevistado 7, hombre, 43 años: ...mi referencia personal al respecto, estoy tratando de ser muy abierto, pero ayudan mucho las referencias, y matizo porque a veces, desde mi punto de vista, a veces no sabes lo que pesa más, si el saber hacer de una persona o a quién conoce, y eso puede llegar a ser contraproducente, porque pareciera que las conexiones son, a veces, el único criterio... entonces, si tienes una red activa, y sobre todo en la Administración Pública Federal... eso es el primer paso para buscar mandos medios y superiores (31 de mayo de 2023).

Si bien, el hecho de contar con una red activa no deja por fuera al general de las mujeres, si puede ser un factor que opere en contra de las personas que quieran reintegrarse al mercado laboral después de un lapso de ausencia del mismo, lo cual opera en contra, en mucho mayor medida de las mujeres que de los hombres pues son estas las que suelen alejarse del mismo con mayor frecuencia debido a su rol de madres.

### **Rol familiar**

Histórica y socialmente, la mujer en sociedades occidentales han sido las principales responsables de las actividades asociadas a roles reproductivos y de cuidados, mientras que al hombre se le ha asociado, principalmente, a la esfera pública, particularmente en lo que refiere a la esfera productiva. En este sentido, las mayores cargas que aún enfrentan a nivel familiar las mujeres pueden plantear diferentes retos y obstáculos adicionales a estas. En primer lugar, la investigación hecha sugiere que el desarrollo del doble rol, entre lo laboral y el ser madre y principal proveedora de cuidados, puede generar mayores niveles de estrés y presiones sobre la mujer. En particular, de las 6 mujeres entrevistadas, 4 eran madres de hogar. El siguiente relato, encierra las consideraciones generales de estas 4 mujeres al respecto:

Entrevistado 12, mujer, 42 años: ... en mi caso personal, yo tengo un rol adicional en el tema familiar porque tengo 2 niños, soy casada, ..., lograr un equilibrio entre la vida personal y familiar nos desgasta muchísimo pero muchísimo... la carga emocional que tenemos las mujeres cuando estamos en el desarrollo de nuestras funciones es

incomparable, o sea,..., somos las mujeres quienes estamos pensando... que van a desayunar los niños, quienes estamos pendiente de sí hicieron su tarea, quienes sabemos cómo se llama la maestra de la escuela, y todo eso es una gran carga mental. A diferencia, el hombre ha sido educado con la idea de que nosotras somos las que estamos pensando todo eso, entonces, lograr un equilibrio entre el estrés que tienes en tu trabajo, porque todos los trabajos generaran estrés, y el estrés que tienes de saber si ya comieron tus hijos o no, y demás cosas que medianamente te comento, es muy complejo para todas nosotras... en cambio, el hombre llega de su trabajo y asume que la mujer está pensando en que se va a comer y que nosotras ya tenemos todo solucionado, entonces pues él tiene una carga menos y esto, en efecto, puede impactar en el desempeño de nuestras funciones (02 de junio de 2023).

De ser la percepción de estas 4 mujeres un fenómeno generalizable, se haría necesario estudiar con más detalle cómo la mayor carga que tiene la mujer al interior de las familias, es determinante en los diferentes niveles de productividad entre hombres y mujeres en la APF, si es que existen tales diferenciales. Asimismo, habría que indagar en si estos diferenciales son tenidos en cuenta, implícita o explícitamente, en el momento de vincular, mantener o promover a la mujer, y también tendría que implementarse medidas de política para aliviar el estrés y las cargas de las mujeres, mientras se siguen trabajando en la reconfiguración de los roles de los miembros de la familia.

Ahora bien, la información levantada en la realización de las entrevistas sugiere que, estas cargas recaen mucho más en las madres que en los padres, si se hace un comparativo al interior de los equipos de trabajo entre las organizaciones a las cuales pertenecen las personas entrevistadas. Por ejemplo, al cuestionarse a una de las personas, líderes de área, sobre qué tan frecuente era que los hombres-padres solicitaran permiso para atender temas familiares, respecto a la frecuencia con que lo hacían las mujeres-madres, esto fue lo que respondió:

Entrevistado 2, hombre, 41 años: Muy poco frecuente, yo creo que esto se debe al hecho directo de que la que se está haciendo responsable principal de los temas asociados a los hijos son las mamás que, o son amas de casa y, por tanto, cuentan con el tiempo para hacerlo, o trabajan y son quienes más permisos tienen que pedir en sus trabajos para atender estos temas... Al menos así lo veo yo aquí, puesto que es frecuente que las madres

si pidan este tipo de permisos, mientras que no es frecuente que lo hagan aquí los que son padres (17 de mayo de 2023).

Por tanto, adicional a los temas relacionados a qué tan productivas son las madres de familia y las mujeres en general respecto a los hombres, también se hace necesario investigar sobre qué tanto impacto tiene, a nivel de percepción en los tomadores de decisión, el hecho de que las mujeres madres de familia tiendan a solicitar más permisos para ausentarse del trabajo por temas familiares y cómo esto influye en los procesos de selección y ascenso.

Por otra parte, otro de los hallazgos de esta investigación se derivó del hecho de cómo las cargas familiares generan la necesidad de algunas mujeres de auto discriminarse en los procesos de selección. En particular, se encontró, a partir de la experiencia en el reclutamiento de personal de algunas de las personas entrevistadas, cómo algunas mujeres se auto descalifican de estos procesos por considerar que sus responsabilidades en el seno familiar no le permitirían, de acuerdo con la perspectiva de estas mujeres, cumplir con las exigencias de los trabajos. Una de las personas entrevistadas relató:

Entrevistado 11, hombre, 40 años: ... hablamos de una mujer que tiene 2 hijas, y en el momento de la entrevista ella misma manifestó muchas dudas, incluso, diciendo que lo más probable es que no podría manejar la plaza... ya que tenía dos hijas y debía de estar pendiente de ellas... (02 de junio de 2023).

Este fenómeno pareciera tener una relación, en esta ocasión por parte de las postulantes, respecto a la categoría de la disponibilidad con la que se espera cuente la persona para atender los temas laborales, y que pueden ser fuente, tanto de discriminación, como de auto discriminación por parte directa de las mujeres, tal como lo sugieren las anteriores líneas. Incluso, dentro de las entrevistas realizadas se identificó la existencia de un proceso de selección abierto, el cual aún estaba en búsqueda de la persona para ocupar el puesto, ya que:

Entrevistado 13, mujer, 34 años: Habíamos ya visto un par de propuestas, pero uno simplemente desapareció, o sea, ya no pudimos contactarnos con él y después había escogido a una mujer, pero posteriormente me dijo esta mujer que estaba embarazada, y yo ya le había dicho que necesitaba que manejara porque necesito que vaya a otros lugares, o sea necesito que tome decisiones de comisión, entonces no estaba en

condiciones de desarrollar el trabajo, entonces estamos todavía en búsqueda (03 de junio de 2023).

Si bien en este último caso no se puede hablar directamente de un acto discriminatorio ya que la decisión de no tomar el trabajo fue decisión de la mujer, quien decidió priorizar su bienestar y el de su bebé no nato, si se evidencia cómo las condiciones naturales de la reproducción femenina puede ser un motivo para auto eliminarse de los procesos de selección y que puede dejar por fuera a las mujeres del mercado laboral. Por tanto, dentro de los motivos por los cuales se puede presentar una disparidad respecto a la vinculación de hombres y mujeres en la Administración Pública Federal, en los niveles jerárquicos medios y medio-altos, se deben también analizar desde el rol natural asociado al embarazo de las mujeres e igualmente al impacto social que de este se deriva. Asimismo, los estudios deben tener en cuenta la percepción de riesgo asociada a la presumible pérdida de productividad que pueden llegar a tener los tomadores de decisión al asociar a las mujeres directamente con su rol reproductivo y social.

Para cerrar esta sección, merece tener en cuenta la experiencia de las madres de familia que, aún con estas cargas adicionales asociadas a su rol familiar, han logrado ascender a altos puestos de toma de decisión. Al respecto, de las 4 madres de familia entrevistadas, 2 de ellas ocupaban cargos de alta responsabilidad, cada una en una de las dos entidades tenidas en cuenta para este estudio. Al cuestionárseles, cómo habían logrado y lograban equilibrar su vida laboral con su vida familiar, esto fue lo que respondieron:

Entrevistado 14, mujer, 52 años: Igual que para cualquier mujer, en mi caso una feria en la que tuve que pagar costos por todos lados. Tuve que sensibilizar tanto a mi esposo como a mis hijos, porque no había otra forma en la que yo lo pudiese hacer sola. Por ejemplo, mis hijos trabajan en casa más que yo, y estudian, no suspenden sus actividades, vamos a decir que, aprendieron que los roles son de todos y para poder hacer todo pues tengo que incorporar al resto de la familia porque no se puede sola (06 de junio de 2023).

Este tipo de evidencia sugiere que la reestructuración de los roles familiares puede ayudar a que las mujeres se empoderen por fuera de los hogares y tomen, paulatinamente, posiciones de mayor poder y toma de decisión con más frecuencia al interior de la APF. Sin embargo, por tratarse de aspectos culturales, también se debe ser consciente que el cambio en el general de la sociedad no será inmediato y que, por tanto, se debería trabajar en esta reestructuración, con el

objetivo de descargar, en el mediano y largo plazo, el exceso de trabajo al cual se somete a las mujeres.

Adicionalmente, respecto a cómo se equilibran estas cargas en los lugares de trabajo, la misma persona entrevistada, relato lo siguiente:

Entrevistado 14, mujer, 52 años: La comunicación ayuda mucho, por ejemplo, el celular ayuda mucho a estar en dos o tres sitios al mismo tiempo... igualmente eso se compensa con la presencia de otras mujeres, pero también de hombres que son hijos, y que llegan a entender esas dinámicas. Entonces a través de esto nos vamos entendiendo como personas. Y en el trabajo funciona así, haciendo sensible a los demás, pero sola nunca, no la sacas (06 de junio de 2023).

Este tipo de narrativas sugieren que el ambiente laboral también impacta en el equilibrio o desequilibrio de cargas entre hombres y mujeres al interior de la Administración Pública Federal. En este sentido, la sensibilización de los equipos de trabajo, la flexibilidad laboral y las redes de apoyo pueden llegar a ser fundamentales para que las mujeres se incorporen cada vez más en posiciones de liderazgo al interior de las diferentes organizaciones y grupos sociales. Por ejemplo, sobre la experiencia con una madre de familia, uno de los entrevistados narró que:

Entrevistado 11, hombre, 40 años: La abogada que ahora hace parte de mi equipo de trabajo inicialmente no quería aceptar el puesto porque, según ella, sus responsabilidades familiares no podrían llegar a ser compatibles con la posición que se le estaba ofreciendo, y fui yo quien le insistió en que sí podría... En mi opinión los hijos nunca van a hacer un limitante y también debemos apoyar en esa parte, si tienes que salir sal y trabajas desde lejos, y ahí se meten otros aspectos como lo que es la flexibilidad, la disposición y el amor al trabajo (02 de junio de 2023).

Este tipo de opiniones evidencia la necesidad de las madres de familia que se incorporan a la Administración Pública Federal de contar con redes de apoyo que les ayude a descargar, al menos parcialmente, las responsabilidades que socialmente se les ha atribuido respecto al cuidado y crianza de los hijos y en general a las responsabilidades en el hogar. Por ejemplo, una de las mujeres entrevistadas, quien ocupa un cargo a nivel directivo en una de las entidades en las cuales se aplicaron las entrevistas, narra la importancia que para ella tuvieron, y tienen, este

tipo de redes, ya no solamente al interior de las organizaciones, sino en la vida familiar y de comunidad:

Entrevistado 14, mujer, 52 años: Están muy cerca de los abuelos (en referencia a sus hijos), de la familia y en general es volver a creer en la familia, en la comunidad, o sea, en una unidad cercana y fue el hecho de ir incorporando estos elementos en mi vida que pude procurar tanto mi hogar como mi vida profesional. También me apoyé en las escuelas, en las mamás que tenían la posibilidad de no ir a trabajar y apoyo por todos lados, pero tuve que hablarlo, o sea no venía solo, no decían “mira esta pobre está reventada” No, tuve que buscar ese apoyo (06 de junio de 2023).

En este sentido, resalta el hecho que esta persona destaque la importancia que tiene su familia y, en general, su comunidad como red de apoyo para dar también prioridad a su carrera. En este sentido, habría que explorar en qué medida, y por cuál medio, las madres de familia están recibiendo este tipo de apoyo tanto en sus entornos de trabajo como en las esferas familiares y comunales.

#### **5.4.3. Ambiente de trabajo y perspectiva de género**

La última dimensión estudiada a través de la aplicación y análisis de las entrevistas realizadas tiene que ver con los ambientes laborales y cómo estos pueden afectar el ingreso, permanencia y ascenso de mujeres en la Administración Pública Federal. En particular, se profundizó en temáticas temas asociados al trato hacía las mujeres por sus compañeras y compañeros, la manifestación explícita y directa de estereotipos por parte de las personas tomadoras de decisión y, por último, sobre la inclusión en las agendas institucionales de temas como la perspectiva de género y las cuotas de género.

#### **Expresiones de machismos y micro-machismos**

En primer lugar, llama la atención en este estudio que solo un hombre del total de entrevistados conocía qué tipo de comportamientos se consideran micro machistas, mientras que, el 100% de las mujeres si mostraban conciencia respecto a este tipo de comportamientos. Adicionalmente, llama la atención cómo la totalidad de mujeres entrevistadas expresaron haber evidenciado, o haber sido víctimas, de actos discriminatorios por condición de género al interior de sus respectivas entidades, mientras que, tan solo el 50% de hombres manifestaron haber sido testigos de este tipo de situaciones. Incluso, aún más llamativo, respecto al último grupo, es que

el 50% de hombres que dijeron no haber evidenciado actos de discriminación en contra de las mujeres en sus respectivas organizaciones, durante el transcurso de la entrevista se contradijeron a sí mismos, narrando en algún momento, por lo menos un evento evidente de discriminación por género. Por ejemplo, llamó la atención de este estudio cómo 4 de las personas entrevistadas, quienes hacían parte del mismo equipo de trabajo, dos mujeres y dos hombres, narraron percepciones totalmente contrarias respecto al trato que recibían de su jefe directo: mientras que los hombres opinaban comportamientos respetuosos igualitarios, con comentarios como:

Entrevistado 6, hombre, 40 años: ...siempre hay actividades que motivan la integración y no he visto al interior de nuestra área, ni en general de la secretaria, algún acto de discriminación por género hacia una mujer... (31 de mayo de 2023).

Las mujeres expresaban sentires totalmente contrarios a los de sus contrapartes en relación al trato que recibían por parte de su jefe. En particular, una de ellas, quien incluso se había animado a presentar queja frente al Comité de Ética de la organización, narró:

Entrevistado 5, mujer, 45 años: ... a nosotras que somos mujeres, nos exige más, a veces se enoja el hombre y nos avienta las cosas, cosas que tú dices que a veces uno tontamente lo justifica porque dices “bueno lo regañaron ayer, el secretario tuvo un mal día”. O sea, yo al principio lo justificaba, ahorita ya no, o sea, cada vez va incrementando el nivel de acoso, entonces dice cosas que son específicamente contra las mujeres, contra nosotras”, y que no se ve que haga contra los hombres de nuestra área, porque tenemos compañeros hombres, y a ellos no los trata de forma tan fea como lo hace con nosotras (31 de mayo de 2023).

Ahora bien, este estudio no pretende dar razón a una u otra parte de las narraciones presentadas, sin embargo, si pretende llamar la atención sobre las diferencias existentes en las percepciones que narran las mujeres versus la que narran los hombres, en particular de este último caso traído a discusión es de anotar cómo, mientras los hombres argumentan un comportamiento igualitario y de respeto al interior de la secretaria en la cual laboran, las mujeres denuncian sentirse discriminadas por el hecho de ser mujeres, algo que no solo se traduce en malos tratos directos sino también en micro comportamientos que perciben las mujeres y que las hace sentir excluidas de los equipos de trabajo. La segunda mujer de este equipo de trabajo comentó:

Entrevistado 4, mujer, 30 años: Hay conductas que lo demuestran: cuando tú expones un asunto y requiere la validación de otra persona para que esto sea tomado como adecuado, es una muestra de que en efecto para nosotras es más difícil ser tomadas de manera seria por nuestros superiores ¡yo lo he vivido!... esas conductas yo no he visto que sean aplicadas en contra de mis compañeros hombres... Bajo esta jefatura puedo mencionarte otros ejemplos: por la coordinación que yo llevo, es necesario que yo esté en mayor parte de las reuniones de coordinación federal, sin embargo, a mi compañera y a mí, no nos suelen llamar a todas las reuniones a las cuales debiésemos ser convocadas, y a la final nos terminamos enterando de las discusiones y las resoluciones tomadas a través de nuestros compañeros hombres, quienes, aun ostentando los mismos cargos que nosotras, si son llamados a estas reuniones... Entonces mi respuesta es sí, en definitiva, en esta secretaría, y particularmente en esta área, si es mucho más difícil para nosotras el desarrollarnos laboralmente, y es extremadamente estresante y frustrante para nosotras enfrentarnos a este tipo de situaciones (31 de mayo de 2023) (Subrayado propio).

Estas últimas líneas subrayadas, adicionalmente, ponen sobre la discusión cómo este tipo de fenómenos que operan en contra de la posición de la mujer al interior de los entornos laborales pueden afectar su estabilidad tanto emocional como física. Una de las experiencias narradas por una de las personas entrevistadas pone en evidencia el impacto que la discriminación hacia la mujer en organizaciones de la Administración Pública Federal puede llegar a tener:

Entrevistado 7, hombre, 43 años: ...una ex compañera, muy buena profesional, tuvo un accidente vascular y pues estuvo hospitalizada, ... y simplemente desde antes de que sucediera este suceso, el director, su superior, ya tenía una mala percepción de ella, a pesar de que nunca hubo queja alguna respecto a su desempeño, ... esta chava es una chica súper buena, con mucha experiencia, y a él no le hizo mayor gracia que ella expusiera sus puntos de vista, y él se lo tomó personal y empezó a acosarla laboralmente, y cuando tuvo este evento de salud, en el cual, de acuerdo con el dictamen médico el estrés al cual estaba expuesta contribuyó al deterioro en su salud, pues no la podían evidentemente despedir. Así que él no tenía ninguna causa justificable para despedirla, así que empezó a hacerse aún más evidente y mucho más intenso el acoso laboral al cual la tenía sometida, hasta que ella dijo “pues voy a renunciar”, y así hay, desgraciadamente, hay muchas historias en esta secretaria (31 de mayo de 2023).

Ahora, además del impacto que el acoso puede llegar a tener sobre las mujeres también llama la atención cómo el mismo puede operar, junto con otro tipo de factores cómo los que se han tratado en otras secciones de esta tesina, sobre la decisión de auto excluirse de los puestos de trabajo o incluso del mercado laboral. Sería necesario estudiar entonces, las influencias o determinante de la decisión de mujeres que consciente y voluntariamente deciden mantenerse por fuera de este mercado o de determinadas organizaciones, ya que la discriminación no solo opera de manera directa sino también de forma indirecta sobre las decisiones que las mujeres pueden llegar a tomar.

A nivel del ambiente laboral en el cual se encuentran inmersas las mujeres en estas dos entidades de la Administración Pública Federal también es importante señalar como el hecho de actitudes o comportamiento que a muchos ojos pueden llegar a resultar menores, pueden erosionar la estabilidad emocional de las mujeres en el desarrollo de sus actividades. Particularmente, este estudio quiso identificar cómo los estereotipos de género podían llegar a operar en los ambientes estudiados encontrando dos situaciones particulares que, aunque parecen mínimas, siguen evidenciando la existencia de la operación de los roles de género en la psique de la APF. En primer lugar, a nivel de lenguaje, se identificaron casos en los cuales la posición de la mujer era minimizada a través del lenguaje. Por ejemplo, respecto a expresiones que equipos de trabajo usaban para referirse a mujeres, indiferente a su posición jerárquica, se identificó que estas referencias eran emancipadoras de su posición respecto a las dinámicas del lenguaje usadas hacía los hombres. Así, una de las entrevistadas narró que:

Entrevistado 12, mujer, 42 años: ... en diferentes asambleas de sector, todos los hombres son llamados doctores y maestros, mientras que, para referirse a mí, lo hacen por mi nombre, lo cual a no me ofende... Sin embargo, a me llama la atención este tipo de comportamientos, porque en lugar de ser una particularidad de determinado equipo de trabajo, me he encontrado en esta misma situación en el general de la administración pública... frente a esto, no me queda más que reírme de esa frustración e impotencia a la que nos enfrentamos todos los días las mujeres... cuando voy a visitar un lugar sigo siendo “señorita”, yo no paso más allá de “señorita”, y eso es un reto, el tema de los estereotipos sigue siendo un reto al que nos enfrentamos las mujeres todos los días (02 de junio de 2023).

Este tipo de comportamientos no solo se limitan a las expresiones verbales sino también a la comunicación no verbal que se ejerce en los entornos de trabajo. Por ejemplo, un hombre y una mujer del grupo de personas entrevistadas evidenciaron cómo a través de la “no acción” se seguía presionando a las mujeres, dentro de los entornos laborales, para desarrollar roles que socialmente se les ha impuesto.

Entrevistado 4, mujer, 30 años: ... estoy yo en la reunión y ese día era el cumpleaños de uno de los titulares, entonces nos sentamos todos en una mesa, 15 hombres y una mujer, y a la hora de partir el pastel ninguno de ellos se tomó la tarea de partir el pastel, en lugar de ello, varios de ellos empezaron a pasarme el cuchillo, los platos y la torta, para que yo lo hiciera... después a modo de broma, les hice el reclamo y la respuesta unánime que obtuve fue que al fin y al cabo yo era la mujer y que por tanto me correspondía a mí el hacerlo (31 de mayo de 2023).

Este tipo de acciones sugieren que aún siguen operando en la mentalidad de servidores públicos la noción de que hombres y mujeres desarrollan diferentes roles y que a razón de eso se actúa frente a ellos de diferentes maneras, sin importar las capacidades, actitudes, experiencia o conocimientos que posea la persona, factores que de acuerdo con todos los entrevistados son los que son los factores valorados al interior de la APF. Por tanto, a pesar de las pretensiones de neutralidad existente en los procesos de selección y ascenso, estos factores mencionados en el ejercicio expuesto en esta página, sugieren que los ambientes laborales de la APF se mantienen sesgados a favor de los hombres y en contraposición de la situación de las mujeres.

### **Incorporación de la perspectiva de género**

Un tema adicional que se exploró en la realización de las entrevistas fue qué tan familiarizadas, y qué tanto incorporaban, las entidades donde se realizaron las entrevistas, los conceptos y prácticas desarrolladas a través de la introducción de la perspectiva de género. Las 14 personas que colaboraron con este estudio concordaron en que la perspectiva de género al interior de las respectivas secretarías se había abordado a través de la sensibilización de los trabajadores, la incorporación de prácticas hacia el exterior con esta perspectiva, la incorporación de estándares de comportamiento dentro de los manuales de ética y el desarrollo de protocolos contra la discriminación y el acoso por género.

Aunque estas medidas se encuentran, en primera instancia, bien dirigidas, las entrevistas evidenciaron vacíos en su implementación que han dado lugar a la ambigüedad al interior de las respectivas organizaciones, siendo fuente incluso de contradicciones en las narrativas de las personas entrevistadas. Por ejemplo, al cuestionársele a uno de los entrevistados si al interior de la entidad para la cual trabajaba había evidenciado algún tipo de discriminación o trato diferencial con motivo de género, respondió que no. Sin embargo, inmediatamente continuó con la siguiente narrativa:

Entrevistado 1, hombre, 38 años: No he visto que haya tratos diferenciales por el hecho de ser mujer u hombre, pero lo que sí pasó en diferentes ocasiones fueron comentarios homofóbicos o misóginos como “niña, nena, cositas así... muñeca” y al hombre “doctor” (29 de mayo de 2023).

Este tipo de contradicciones cobran sentido si se tiene en cuenta que, tal como lo sugiere una de las personas compañeras de trabajo del anterior entrevistado, las iniciativas adoptadas por esta entidad para incorporar la perspectiva de género, ha respondido, sobre todo, a la necesidad de cumplir con los estándares exigidos por las diferentes entidades de control, y no como un verdadero compromiso por parte de los directivos. En este sentido, esta segunda persona mencionó:

Entrevistado 2, hombre, 41 años: ... fijate que las actividades de la unidad de género han sido muy escasas al interior de la secretaria y han permeado muy poco en el personal, en lugar de eso creo que se han enfocado mucho hacia la equidad de género en los programas sociales, es decir, como cuidar que los beneficios de los programas estén permeados hacia igualar las condiciones entre hombres y mujeres, y todo esto, creo que han estado muy claros en eso, en cambio al interior no lo han hecho... a mí esto no me sorprende ya que, he visto en las diferentes entidades públicas en las que he trabajado cómo el alcance de estos temas se limita a las acciones por mostrar y que sirven de materia publicitaria a las entidades (17 de mayo de 2023).

Y si bien, las motivaciones para acoger la perspectiva de género al interior de la Administración Pública Federal es un tema que se encuentra por fuera de los límites de este estudio, las entrevistas realizadas sugieren debilidades en la implementación de esta, y de la operación de las unidades de género, al menos en estas dos entidades donde se realizaron entrevistas. Al

respecto, una de las personas entrevistadas perteneciente a la otra entidad mencionó que era parte de la unidad de género de la secretaria y que en días pasados había interpuesto una queja ante este mismo comité, contra su jefe, por sentirse discriminada por el hecho de ser mujer. Al preguntársele cómo era el proceso de atención a este tipo de quejas o cuáles eran los pasos a seguir, esto fue lo que respondió:

Entrevistado 5, mujer, 45 años: No sé, nada más me dijeron que son pocas veces las que se ha tramitado, pero vamos a ver qué pasa, entonces no me dan ninguna certeza, no sé qué va a pasar... eso fue ayer en la mañana y en la tarde una vez él fue notificado me pidió la renuncia, y yo le dije que no... (31 de mayo de 2023).

Adicional a esto, esta misma persona narró la experiencia de una de sus compañeras de la siguiente manera:

Entrevistado 5, mujer, 45 años: ... la acosaba un muchacho de otro estado, la agredió más bien, y también se sentía menospreciada y acosada laboralmente por nuestro jefe. Yo como parte de la unidad de género me metí cumpliendo con mi posición, entonces fui a hablar con nuestro jefe, inicialmente hablé solo del acoso denunciado por ella de parte de nuestro otro compañero, ya que en ese momento ella no se animó a presentar queja contra el jefe, y no hubo ningún tipo de apoyo de su parte. En cambio, a partir de ese momento ya no solo hizo más fuerte su acoso laboral hacia ella, sino que también la emprendió contra mí. Yo a ella le dije que yo iba a ayudar hasta donde ella quisiese llevar el proceso, pero ya ella cuando vio que no había la intención de apoyarla y que por el contrario estaba siendo víctima de más acoso, ella ya no quiso seguir y en lugar de esto decidió renunciar (31 de mayo de 2023).

De lo narrado por esta persona, tres puntos resultan relevantes: primero, siendo ella parte de la unidad de género, es bastante contradictorio que no conozca el funcionamiento del protocolo; segundo, que las demás personas que componen esta unidad no hayan sido capaces de explicar el proceso y cómo éste se desarrollaba y; tercero, el hecho de que una vez activado este, haya sido motivo inmediato para que el jefe tomará represalias contra las personas involucradas en el relato. Estas fallas ponen en evidencia la necesidad, no solo de promulgar e introducir dentro de las entidades de la administración pública la perspectiva de género, sino también de que estas entidades adquieran un verdadero compromiso transversal, tanto hacia sus colaboradores, como

hacia la incorporación de los servicios que ofrecen, y de una vigilancia más fuerte y más activa por parte de los organismos de control, veedurías y de organizaciones de la sociedad civil.

## 6. Contraste de las hipótesis de investigación

### 6.1. Hallazgos sobre la hipótesis 1

***Hipótesis 1:** Bajo incertidumbre, los tomadores de decisión pública (contratantes) confían en sus heurísticas de representatividad para tomar decisiones de selección de personal, desfavoreciendo, a través de estas, la vinculación de mujeres en mandos medios y medios-altos de las estructuras organizacionales, esto como respuesta a las ideas que sobre el género femenino recaen.*

De acuerdo con la literatura revisada, las heurísticas de representatividad operan a través de la adscripción de un fenómeno A con las propiedades o características tomadas como ciertas de un Grupo B, por parte de un decisor, sin que necesariamente esa conclusión esté respaldada en hechos estadísticos confiables. En este sentido, la heurística de representatividad como marco de análisis para la segregación laboral (ingreso, permanencia y ascenso) de las mujeres en las entidades de la Administración Pública Federal fue analizado a través de la asociación de las creencias sobre los rasgos actitudinales y de comportamientos del grupo “mujeres” y las características que los tomadores de decisión consideran valiosas dentro de sus equipos de trabajo.

Con el objetivo de contrastar los hallazgos de las entrevistas con las hipótesis de investigación, se procedió a calcular las diferencias entre sexos, por adjetivo, de acuerdo con las clasificaciones “desacuerdo”, “neutro” y “de acuerdo” de la escala de estereotipos actuales presentada en la sección 5.2. Los resultados se presentan en la tabla 7.

Como se puede observar en la Tabla 7, los adjetivos “orientado (a) al logro” y “competitivo (a), fueron en los cuales se obtuvieron menores diferencias por sexos, indicando que, entre los entrevistados, si bien aún hay algún tipo de sesgo respecto a la relación entre estos adjetivos y los roles de género, estos no son marcados dentro del universo de personas entrevistadas. Adicionalmente, de las sesiones llevadas a cabo con las personas que colaboraron con este estudio no se encontraron argumentos que sugirieran que la valoración de estos adjetivos fuese diferenciada entre hombres y mujeres, tal como se presentó en la sección 5.4.1.

**Tabla 7. Diferencia por adjetivo y sexo (en puntos porcentuales)<sup>11</sup>**

<b>Adjetivos</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Acuerdo</b>
Agresivo (a)	-14.29	0.00	14.29
Amable	0.00	-14.29	14.29
Capaz	0.00	21.43	-21.43
Competitivo (a)	0.00	-7.14	7.14
Familiar	7.14	35.71	-42.86
Fuerte físicamente	-28.57	-14.29	42.86
Inexpresivo (a)	-50.00	21.43	28.57
Líder	-14.29	7.14	7.14
Limpio (a)	7.14	21.43	-28.57
Maltratador (a)	-35.71	7.14	28.57
Oprimido (a)	35.71	7.14	-42.86
Orientado (a) a la familia	7.14	14.29	-21.43
Orientado (a) al logro	0.00	7.14	-7.14
Preocupado (a) por los demás	35.71	7.14	-42.86
Violento (a)	-21.43	-7.14	28.57

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los siguientes tres adjetivos con menores puntos porcentuales de diferencia (“agresivo (a)”, “amable” y “líder”), el análisis de las entrevistas no sugiere la existencia de patrones generales que asocien estos adjetivos a determinado género. Adicionalmente, respecto a los dos primeros adjetivos de los tres presentados, en los cuales las personas entrevistadas consideraron que representaban más a hombres que a mujeres (14.29 puntos porcentuales de diferencia), no se encontró evidencia que sugiriera que a razón de estos adjetivos se pudiese llegar a segregar laboralmente a la mujer en las entidades de estudio.

En contraste, a pesar de que el adjetivo “líder” también obtuvo diferencias porcentuales bajas, el análisis tanto de las cifras de respuesta como del contenido de las entrevistas presentan puntos de interés para la investigación: a nivel de cifras, merece la pena recalcar que, mientras ninguna

<sup>11</sup> Las diferencias fueron calculadas de acuerdo con la proporción de entrevistados que respondieron “desacuerdo”, “neutro” y “de acuerdo”. A la proporción de hombres que respondieron en una de estas tres categorías al adjetivo de referencia, se le resta la respectiva proporción del grupo mujeres; en este sentido, un resultado negativo en cualquiera de las tres categorías significa que los entrevistados consideran que el adjetivo referenciado describe más a mujeres que a hombres en los puntos porcentuales respectivos. En contraposición, un resultado positivo indica que las personas entrevistadas consideran que dicho adjetivo describe más a hombres que mujeres.

de las 14 personas entrevistadas se mostró en desacuerdo con el hecho de que este adjetivo definiera a los hombres, 2 personas sí estuvieron en desacuerdo respecto a este adjetivo como descriptor del sexo femenino: más llamativo aún si se tiene en cuenta que estas dos personas corresponde a 2 de las 6 mujeres entrevistadas. Adicionalmente, se identificó la existencia de creencias referentes al tipo actitudes y de liderazgos ejercidos por hombres y mujeres, tal como se presentó en los apartados sobre liderazgo y carácter de la sección 5.4.1., en las cuales se identificaron creencias asociadas a la supuesta dificultad de tratar con mujeres y sobre el carácter agresivo que suelen percibir algunos de los entrevistados respecto a líderes mujeres. Este tipo de percepción, si bien no es un factor generalizado dentro de los entrevistados, si podría sugerir la existencia de este tipo de creencias en una proporción de la población, especialmente dentro de la Administración Pública Federal, que, en efecto, pueden truncar tanto el ingreso, como permanencia y ascenso de las mujeres, y que merece ser investigado con mayor profundidad.

En el tercer grupo de menores diferencias se encuentran los adjetivos “violento (a)”, “capaz”, “orientado (a) la familia”, “maltratador (a)” y “limpio (a)” de los cuales, respecto al primero, las cifras resultantes indican que dentro de las personas entrevistadas aún sigue existiendo la creencia de que el general de los hombres es más violento que las mujeres, lo cual es congruente con los resultados obtenidos respecto al adjetivo “agresivo (a)”. Sin embargo, dentro de las entrevistas, no se encontró que esto fuese un factor por el cual se castigara a los hombres ni fáctica ni valorativamente en la Administración Pública Federal. Sin embargo, aunque ninguna de las personas entrevistadas considero que el adjetivo “agresiva” o “violenta” describiera al general de las mujeres, si se encontraron opiniones en las cuales a la mujer se le consideraba mala compañera de trabajo o mala líder por el hecho de mostrar rasgos agresivos o un carácter fuerte: de ser la existencia de este tipo de creencias un rasgo generalizable, se entendería que, en efecto, al interior de la Administración Pública Federal se castiga a la mujer por presentar este tipo de rasgos que suelen considerarse masculinos, mientras que al hombre no se le aplica el mismo tipo de castigo, lo cual como se mencionó en el marco teórico, puede llevar a calificaciones de desempeño más fuertes y menos favorecedoras para las mujeres y por tanto truncar su permanencia y ascenso en la APF.

Respecto al adjetivo “capaz”, aunque las diferencias calculadas muestran una mayor valoración de este adjetivo como un mejor descriptor del grupo “mujeres” no se encontró evidencia en el

desarrollo de las entrevistas que sugiriera que este fuese un factor por el cual se castigara a los hombres o se premiara a las mujeres en ningún sentido. Respecto al adjetivo “orientado (a) la familia” su análisis se presentará más adelante, con el objeto de analizarlo de manera conjunta con el adjetivo “familiar”. No obstante, lo que si se mencionará por el momento es que, dentro de las personas entrevistadas se hace evidente la creencia de que la mujer está mucho más orientada a la familia que el hombre: por ejemplo, mientras que ninguna persona estuvo en desacuerdo con que este adjetivo describiera a las mujeres, una persona si estuvo en desacuerdo en referencia al hombre. Igualmente, mientras 12 de las 14 personas estuvieron de acuerdo con que este descriptor era algo que representaba a las mujeres, solo 9 opinaron lo mismo respecto a los hombres.

En cuanto a los dos últimos adjetivos de este grupo, “maltratador (a)” y “limpio (a)”, las diferencias indican que dentro del grupo de estudio persiste la creencia de que los hombres son mucho más maltratadores que las mujeres y que las mujeres son mucho más limpias que los hombres. Aunque esto está cargado de prejuicios, no se encontró que estos fuesen relevantes o significativos dentro de las consideraciones expuestas por las personas entrevistadas, en referencia a los procesos de ingreso y ascenso de las entidades en las cuales trabajaban.

En relación al último grupo de 5 adjetivos, para los primeros dos “inexpresivo (a)” y “fuerte físicamente”, las diferencias obtenidas demuestran que, dentro del grupo de personas colaboradoras con este estudio, hay creencias aún más fuertes, en comparación con adjetivos ya analizados, respecto al hecho de que los hombres son mucho más fuertes físicamente y mucho más inexpresivos que las mujeres. No obstante, al igual que descriptores, tales como “maltratador (a)” o limpio (a), no se encontró dentro de los relatos expuestos por estas personas, que estas creencias fueran relevantes en el momento de valorar el trabajo de un hombre o una mujer al interior de la APF, por lo cual no hay evidencia que sugiera que, a razón del nivel de expresividad o la fuerza física de la persona, haya situaciones que impongan barreras de ingreso, permanencia o ascenso en los niveles medio y medio-altos de la Administración Pública Federal.

En relación al tercero de los adjetivos, “oprimido (a)”, destaca que dentro del grupo entrevistado, con una diferencia de 43% se considera que las mujeres son aún oprimidas por la sociedad, en comparación a los hombres, lo cual es claramente identificable dentro de las narrativas expuestas en las entrevistas, donde el 100% de entrevistados manifestó que se hacen necesarios

cambios sociales y culturales para dar a la mujer mayores libertades y mayor reconocimiento de sus derechos en calidad de seres humanos y en condición de igualdad frente a los hombres. Independiente de este reconocimiento, no se hayo evidencia que sugiriera que este factor influyese en la selección o ascenso de las mujeres.

Respecto a los dos últimos adjetivos analizados, destaca cómo el descriptor “preocupado (a) por los demás” y “familiar” presentan las mayores diferencias de creencia o percepción entre los grupos de comparación. En relación al primero de estos, no solo llama la atención que el grupo de estudio considere que este descriptor representa mucho más a las mujeres que a los hombres, con una diferencia de 42.85 puntos porcentuales, sino que también se marca una amplia diferencia, 35.71 puntos porcentuales, respecto al hecho de que, como descriptor, no es una característica que represente a los hombres. Adicionalmente, estos resultados indican que los estereotipos que tradicionalmente les han sido asignados a las mujeres, son parte del conjunto de ideas y creencias del grupo de personas entrevistadas en el seno de la Administración Pública Federal.

Ahora, si bien en el desarrollo de las entrevistas no se encontró evidencia que sugiriera que este imaginario pudiese constituirse como una barrera al ingreso de las mujeres a la APF, tal como se presentó en la sección “don de servicio y preocupación por los demás” de la sección 5.4.1., si se encontró cómo esta característica, que es mucho más asociada a las mujeres, se valora en mayor medida en cargos de servicio y que en general implican un relacionamiento con la ciudadanía.

En otras palabras, aunque las personas entrevistadas confirman que esta característica es indispensable en todo servidor público ya que esto les ayuda a entender que el trabajo diario genera impactos en las sociedades intervenidas, lo cual genera mayor compromiso, también sugieren que el requisito sobre la posesión o no posesión de este tipo de características varia conforme al nivel jerárquico de la organización. Así, mientras esta característica puede ser muy valorada en las posiciones de enlace, a medida que se asciende en la estructura organizacional, la posesión de este atributo pareciera que deja de surtir réditos a las mujeres, sin que esto implique necesariamente que se constituya como una barrera al ascenso de las mismas.

Ahora bien, si se analizan los resultados obtenidos del descriptor anterior junto con “familiar” y “orientado (a) a la familia”, la evidencia sugiere que al interior de los grupos analizados

persiste, de manera fuerte, el imaginario que el sexo femenino está mucho más orientado a los dones de servicio, lo cual da indicios de la existencia de una asociación directa de la mujer a las obligaciones que de la esfera privada-familiar se desprenden en su faceta de proveedora de cuidados. Esto último es de gran relevancia, si se tiene en cuenta que, tal como se presentó en la sección anterior, de las experiencias narradas tanto por las madres del grupo como de aquellas personas líderes quienes cuentan dentro de su equipo de trabajo con madres y padres de familia, las obligaciones del hogar y del cuidado siguen siendo atribuidas a la mujer, principalmente, y sí bien, ninguna de las personas entrevistadas asoció directamente la maternidad y su rol de cuidadora como motivo por el cual se le pudiese discriminar a las mujeres en los procesos de selección y ascenso, un análisis cruzado con otro tipo de características apreciadas por los tomadores de decisión pueden llevar a una asociación indirecta que, aunque implícita, puede generar resultados explícitos sobre la segregación de la mujer en el campo laboral de la APF.

De estos análisis cruzados, hay características exploradas en la sección “cualidades personales valoradas en la APF” y en “factores que sugieren actos discriminatorios” que podrían truncar tanto el ingreso como el ascenso de las mujeres a la Administración Pública Federal. En primer lugar, al cruzar el rasgo “disponibilidad”, altamente valorado por las personas entrevistadas, con el de “rol familiar”, directamente asociado a la mujer, el hecho de que esta sea la principal encargada del cuidado del hogar, puede llegar a restringir los horarios que la misma pueda dedicar extra temporalmente a atender las largas jornadas de trabajo demandadas por las entidades de la Administración Pública Federal. Por tanto, la asociación mujer–madre-no disponibilidad efectuada consciente o inconscientemente por los tomadores de decisión podría constituirse en un factor que, aun siendo implícito, y no consciente en la toma de decisiones, puede llegar a dejar por fuera del sector público a las mujeres y que, de igual manera, podría representar un “castigo” en el momento de valorar el desempeño laboral de quienes son madres, imposibilitando su ascenso en las estructuras de las entidades del nivel federal. De este modo, se estaría hablando de un fenómeno que afecta a las mujeres no solo por el hecho de ser mujeres sino por la interseccionalidad con otro tipo de características que pueden no resultar atractivas para quienes toman las decisiones de contratación y ascenso.

Por otra parte, al cruzar “experiencia laboral y construcción de capital social” con “rol familiar”, ambos explorados en la sección “actos que sugieren rasgos discriminatorios”, si bien, en un primer momento pareciera que este criterio se constituye como un factor objetivo en los procesos

de selección y ascenso y, por tanto, ser un criterio, en apariencia, neutral al género, las experiencias de las madres de hogar revelan otra perspectiva de la situación. En particular, tal como se exploró en la sección 5.4.1. la exigencia impuesta a las mujeres de ser las principales responsables de los cuidados en el seno familiar, limita tanto la acumulación de capital humano, traducido en tiempo de experiencia laboral y tiempo para desarrollar y adquirir nuevas habilidades, e igualmente limita la posibilidad de desarrollar una red de contactos que faciliten el acceso y ascenso de las mujeres, activos personales que parecen ser relevantes al interior de las organizaciones de la Administración Pública Federal en las cuales se aplicó este estudio.

Bajo esta perspectiva, desde las experiencias contadas por las personas entrevistadas, pareciera que, el hecho de ser madres, de forma real o potencial, trae consigo una asociación directa, aunque inconsciente, de esta característica con el hecho de ser mujer y que esto, a su vez, está directamente relacionado con la disponibilidad de tiempo que las mismas tienen para atender con oportunidad las obligaciones regulares y extraordinarias surgidas en lo laboral. Y si bien, aunque no se encontró ninguna referencia explícita por parte de las personas entrevistadas a que estas descalificaran laboralmente a una persona por el hecho de ser madre, o por la posibilidad de serlo, la alta valoración de otro tipo de características como la disponibilidad de tiempo, las cuales pueden llegar a ser más difíciles de cumplir para algunas mujeres en comparación a los hombres, puede indicar la estructuración de estos rasgos como una aplicación negativa del heurístico de representatividad sobre las mujeres.

Dado lo anterior, la hipótesis 1 se acepta, puesto que se encontró evidencia que sugiere que, entre los tomadores de decisión en el ámbito federal, aún hay quienes confían de manera implícita (no racional) en las creencias que, sobre el grupo “mujeres”, han sido previamente construidas por la sociedad en relación a su rol como principal proveedora de cuidados en el seno familiar, rol que la misma sociedad le ha impuesto. En este sentido, si bien no hay evidencia que sugiera la existencia de actos de discriminación en el ingreso, permanencia y ascenso de las mujeres en los grupos entrevistados por el mismo hecho directo de ser mujer, si se encontró evidencia que sugiere que en la mente de algunos tomadores de decisión el hecho de ser mujer está directamente asociado a la falta de disponibilidad horaria de las mismas en razón a las responsabilidades que las mismas deben, real o potencialmente, asumir en el seno del hogar. Así, se acepta esta hipótesis en razón a que la vinculación de las categorías mujer – rol familiar

– no disponibilidad se puede constituir en una fuerte barrera para el ingreso, permanencia y ascenso de las mujeres en la APF.

Adicionalmente, también se acepta la hipótesis en razón a que, se encontró dentro de las entrevistas realizadas, argumentos de entrevistados que sugieren la existencia de rasgos psicológicos generales asociados al hecho de ser mujer, que les hace ejercer los liderazgos de manera diferenciada a los hombres, y de forma negativa, lo cual puede restringir tanto el ingreso como el ascenso de este grupo poblacional en las organizaciones de la Administración Pública Federal.

## 6.2. Hallazgos sobre la hipótesis 2

***Hipótesis 2:** La introspección asociada a las heurísticas de representatividad convence a los responsables de selección sobre lo correcto en su decisión y les hace creer que sus conclusiones se basan en razonamientos sólidos y objetivos y no en estereotipos.*

La identificación de la objetividad que creen tener los tomadores de decisión al momento de aplicar las heurísticas de representatividad se quiso identificar a través de las contradicciones expresadas por las personas entrevistadas, y de las cuales no eran particularmente conscientes. En este sentido, se hizo un análisis de los discursos individuales recogidos en el proceso de investigación y se identificaron los puntos que al interior de cada uno de estos se consideraron contradictorios tanto con las respuestas dadas en la escala de estereotipos actuales, la escala sobre ideología de género y en general en la totalidad de cada una de las entrevistas. Las contradicciones relevantes para este estudio se categorizaron alrededor del tema de disponibilidad, rol familiar, liderazgo y carácter.

Tal como se ha presentado ya en las anteriores secciones, el tema de la disponibilidad de tiempos, altamente valorado dentro de las personas entrevistadas, puede constituirse en una barrera implícita que actúa de forma inconsciente en la mente de los tomadores de decisión y dificulta el acceso de mujeres a niveles medios y medio-altos de poder al interior de la Administración Pública Federal. Si bien, el tema de la disponibilidad de tiempo no parece tener una relación directa con el hecho de ser hombre o mujer, si puede llegar a tener una relación indirecta y real cuando el tema de la disponibilidad se cruza con el hecho, o la probabilidad de ser madre. Si bien, el hecho de ser madre es un hecho natural, el rol que se le ha impuesto a la mujer en ejercicio de la maternidad, puede llevar a que esta disponga de menores tiempos tanto

para trabajar como para capacitarse. Esto puede llegar a dar, al menos parcialmente, la alta presencia de las mujeres en trabajos de tiempos parciales y en puestos de baja toma de decisión. Por tanto, si bien dentro de las entrevistas no se identificó que el hecho de ser madre, real o potencialmente, fuese un factor por el cual se pusiera en desventaja a las mujeres en los procesos de selección o ascenso, lo que sí se identificó es que un factor altamente apreciado por los tomadores de decisión es que las personas que hacen parte de sus equipos de trabajo tengan la disponibilidad horaria para trabajar constantemente por fuera de sus horarios laborales y que tal disposición del tiempo se percibe mucho menor en quienes son madres. Por tanto, si bien no hay una relación directa de discriminación con el hecho de ser madre, lo que sí podría existir es una relación indirecta entre estas dos variables que es intermediada por la percepción de la disponibilidad de tiempo que los tomadores de decisión suponen sobre las mujeres entrevistadas. Así, lo que puede llegar a parecer una decisión objetiva, puede esconder un factor subjetivo que relaciona el hecho de que la mujer por ser o poder llegar a ser madre dispondrá de menores tiempos para la ejecución de sus tareas, y, por tanto, constituirse este factor como una contra para las mujeres.

Por otra parte, cuando se preguntó a las personas que colaboraron con este estudio respecto a qué tanto creían que el adjetivo “líder” describía tanto a hombres como a mujeres, dos de las personas manifestaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con esta descripción hacia los hombres, mientras que sí mencionaron que estaban de acuerdo con el hecho de que esta palabra describía a las mujeres. Al analizarse los datos obtenidos de las entrevistas hechas a estas dos personas, en conjunto con los obtenidos de la aplicación de la escala de ideología de género, se empiezan a tener indicios de la existencia de contradicciones en el pensamiento de estas personas respecto a la manera en cómo figuran a las mujeres. En particular, estas dos personas indicaron que estaban totalmente de acuerdo con la idea de que se necesitan más mujeres en los puestos directivos de las organizaciones (ítem 19), sin embargo, igualmente mencionaron que también estaban totalmente de acuerdo con el hecho de que las mujeres deberían contentarse con sus cualidades y habilidades y dejar de quejarse sobre las cosas que no tienen (ítem 21).

Prosiguiendo con el análisis de estas dos entrevistas, se encontró, al menos en lo discursivo, contraposiciones de lo narrado por estas personas con los resultados de la aplicación de las escalas, en lo referente al tema de liderazgos: estas personas mencionaron, en un primer

momento, que no encontraban diferencias en los liderazgos ejercidos por hombres o por mujeres en general, concluyendo que el buen o mal liderazgo no dependía del género de la persona sino de cualidades netamente personales. No obstante, en partes posteriores de dichas entrevistas, se identificó cómo los liderazgos de las mujeres pueden llegar a ser considerados como agresivos y las mujeres en estas posiciones llegar a ser consideradas como autoritarias o renuentes a la escucha y cerradas a la participación activa de sus subordinados en la toma de decisiones, siendo considerando esto por estas personas como un mal liderazgo (estas personas, sin darse cuenta, aplicaron heurísticos de representatividad en tanto que creen que las mujeres cuando alcanzan posiciones de toma de decisión se comportan de manera agresiva y autoritaria).

Asimismo, estas personas opinaron que, en el momento de vincular a una nueva persona a sus equipos de trabajo, se basaban netamente en criterios objetivos como la formación académica y la experiencia de la persona (lo cual no es del todo objetivo, como ya se mencionó previamente) y que por tanto eran indiferentes a si se trataba de una mujer o un hombre, siempre y cuando cumpliera con las cualidades puestas para el trabajo. Al cuestionárseles a estas personas si a través de la aplicación de entrevistas a candidatos y candidatas a un trabajo eran capaces de identificar el carácter amable o la disposición de una persona a trabajar respondieron negativamente y reafirmaron que su decisión se basaba principalmente en estos criterios objetivos, sin embargo, en otras secciones de las entrevistas mencionaron que preferían trabajar con hombres puesto que consideraban que las mujeres eran más complicadas y que, igualmente, cuando habían tenido la oportunidad de seleccionar a una persona para que ocupara alguna posición de mayor responsabilidad a demás compañeros de trabajo, habían identificado que las mujeres se comportaban de manera más agresiva en las entrevistas.

Estos relatos son interesantes ya que, en primera instancia, muestra múltiples contradicciones en los procesos mentales de las personas entrevistadas, en segundo lugar porque estas contradicciones, que en primera medida parecen implícitas, terminan afectando explícitamente, la valoración que se le hace a mujeres en los procesos de selección de personal, pudiendo derivar esto en castigos a las mujeres que pretenden acceder a una posición de toma de decisiones y responsabilidad por el hecho de ser mujer. Una posible ejemplificación de cómo afecta este tipo de procesos mentales a la posición de la mujer está en el hecho de que, al preguntársele a una de estas personas cuántos hombres y cuántas mujeres se contaban dentro de sus subordinados directos y a cuántos de ellos había tenido la oportunidad de seleccionar directamente, mencionó

que de las 6 personas que dirigía directamente había tenido la oportunidad de seleccionar directamente a 4, de las cuales 3 eran hombres y 1 era mujer.

De acuerdo con lo expuesto, la hipótesis 2 se acepta ya que la totalidad de personas entrevistadas cree y manifiesta explícitamente que, primero, se debe hacer una reivindicación de la posición de la mujer en la sociedad y que, segundo, dentro de su ejercicio como servidores de la Administración Pública Federal, toman sus decisiones de contratación y ascenso con base en criterios totalmente objetivos. Sin embargo, tal como se evidenció en esta tesina, estos procesos no necesariamente son neutrales al género, y lo que es más importante para efectos de este estudio, están sesgados por estereotipos que desde el inconsciente tienen el poder de influir sustancialmente en las decisiones de vinculación y ascenso en la APF, llegando a afectar la posición de las mujeres en esta parte del sector público mexicano.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

Tal como se mencionó en la sección metodológica, esta investigación no pretende concluir verdades absolutas sobre estos fenómenos, por el contrario, la pretensión máxima es llamar la atención sobre factores que pueden estarse constituyendo como barreras al ingreso, permanencia y ascenso de las mujeres a la Administración Pública Federal para que la comunidad académica y el sector público tome acciones para la identificación y erradicación de estas creencias que afectan injustamente a la mujer.

El objetivo de esta investigación se dirigió a estudiar la existencia e influencia de los heurísticos de representatividad que puedan estar impactando negativamente los procesos de ingreso, permanencia y ascenso de las mujeres en la APF y que pueden estar impidiendo que se alcance la paridad de género al interior de estas entidades del sector público mexicano. Del análisis hecho a las entrevistas aplicadas se encontró que, persisten en el razonamiento de los tomadores de decisión creencias sobre el hecho de ser hombre y sobre el hecho de ser mujer que no necesariamente responde a procesos de razonamiento objetivos y que por el contrario se basan en roles que histórica y socialmente se han impuesto sobre el uno y sobre el otro para simplificar los procesos de toma de decisiones.

A pesar de que se encontró que aún persiste la creencia que hombres y mujeres cumplen con determinadas características y roles, también se encontró que, al menos, dentro del grupo de personas que colaboró con este estudio, estas características no se configuraban como razones o motivos explícitos por los cuales se llegasen a establecer barreras al ingreso, permanencia y ascenso de ambos sexos al interior de la APF. No obstante, el cruce y análisis de la información obtenida del apartado *identificación categórica* con los datos obtenidos de la aplicación de la *escala de estereotipos actuales* y de la *escala sobre ideología de género* permitió la identificación de características y roles que, indirecta, directa e implícitamente, pueden afectar negativamente la presencia de las mujeres en los mandos medios y medios-altos en la APF.

La existencia de estereotipos opera de manera diferente sobre el hecho de ser mujer o sobre el hecho de ser hombre. Independiente del calificativo de sí una característica es buena o mala, esta investigación identificó que cuando la misma característica existe en el hombre y la mujer, su valoración por parte de terceros varía en relación al género. Por ejemplo, cuando se habla de liderazgo, explícitamente las personas entrevistadas dijeron que la calidad del mismo dependía

directamente de las cualidades personales de quien ejerce el liderazgo, sin embargo, al cruzarse esto con el hecho del ejercicio de un liderazgo con carácter, se encontró que, para un subgrupo del universo de estudio, en el caso de los hombres la supuesta agresividad derivada de la misma era normalizada y justificada, mientras que en el caso de las mujeres la existencia de este tipo de liderazgo se constituía en motivo de amonestaciones y castigos sociales por parte de quienes estaban bajo las directrices de esta persona líder, lo que a su vez puede llegar a representar también amonestaciones en la manera en cómo se evalúa el desempeño y liderazgo de esta persona, llegando a afectar la permanencia y ascenso de este tipo de mujeres en el seno de la APF. Estos impactos negativos de los estereotipos que sobre la mujer recaen, operan de manera diferente sobre los hombres, en quienes, aun cargando igualmente con la existencia de estereotipos, a estos no les son aplicados ningún tipo de castigos en razón a estas creencias existentes en la mente de los tomadores de decisión: por ejemplo, se encontró cómo un liderazgo que pueda llegar a ser percibido como agresivo o ejercido por una persona con carácter, no es mal visto en el caso de que este sea ejercido por un hombre, más sí es mal visto en el caso de ser ejecutado por una mujer, lo cual también implica un castigo a la misma por estar ocupando posiciones tradicionalmente masculinas y que de igual manera pueden impactar en las evaluaciones que se les hace a las mismas y que pueden impactar su ingreso, permanencia y ascenso en la APF.

Igualmente, esta investigación encontró evidencia que sugiere que, entre los grupos analizados, no hay una asociación directa entre el hecho de ser mujer y la imposición de desventajas para las mismas en la APF. Sin embargo, al relacionar el papel reproductor de las mismas y el rol histórico y social que le ha sido impuesto a las mujeres a razón del rol familiar, se puede llegar a establecer una relación indirecta entre el hecho de ser madres, real o potencialmente, y la configuración de estas desventajas evidenciadas en la disparidad de género en los mandos medios y medios-altos de la APF y que se encuentran mediados por la disponibilidad de tiempo que los tomadores de decisión pueden llegar a asumir limitada en las mujeres, en razón a los roles reproductivos y familiares ya mencionados. Así, los resultados de la investigación sugieren la existencia de heurísticas de representatividad que operan en contraposición de las mujeres al interior de la Administración Pública Federal y que operan de manera inconsciente en los procesos de toma de decisión de las personas entrevistadas quienes creen tomar las decisiones de vinculación y ascenso de manera objetiva.

Adicionalmente, se identificó que, si bien la totalidad de personas entrevistadas reconocían el adeudo social que se tiene con las mujeres, aún no se identifica un reconocimiento global y total del tipo de actos, pensamientos o comportamientos que pueden estar operando en el menoscabo de la mujer. El no conocimiento o reconocimiento de comportamientos machistas y micro machista al interior de las organizaciones de la Administración Pública Federal e incluso la búsqueda de su justificación y razonamiento de repetición dan clara evidencia del camino que aún queda por recorrer en estas entidades, más aún si se tiene en cuenta que incluso las mismas personas entrevistadas declaran la débil aplicación e incorporación de la perspectiva de género dentro del ADN de las entidades a las cuales pertenecían estas personas.

En este sentido, al sector académico y al sector público aún les queda mucho por hacer para alcanzar no solo la paridad de género en la APF sino la igualdad sustantiva entre los sexos. No obstante, como recomendaciones de esta investigación para la academia, se sugiere avanzar en las investigaciones que continúen indagando sobre la existencia de este tipo de heurísticas y cómo impactan las mismas en términos de cantidad de posiciones ocupadas, igualdad o desigualdad salarial y dinámicas de poder al interior de grupos de tomas de decisión de la APF, tema que ha sido poco explorado en la literatura. Adicionalmente, es necesario no solo investigar cómo impacta y a través de qué medios impacta el hecho de ser mujer al interior de la Administración Pública Federal, sino también investigar sobre cómo esta característica interactúa con otro tipo de características como la edad, origen socioeconómico, procedencia urbana o rural, adscripción étnica, entre muchas otras características que pueden actuar de manera interseccional e impactar negativamente el ingreso, permanencia y ascenso de las mujeres en las entidades del sector público federal mexicano.

En cuanto a recomendaciones de política, si bien las conclusiones de esta investigación no pueden ser generalizables, si permite emitir recomendaciones que pueden operar en beneficio de las mujeres en toda la APF como por ejemplo la apuesta en el fortalecimiento de la perspectiva de género al interior de sus entidades, el desarrollo de mecanismos de evaluación que permitan identificar la calidad de los cursos y talleres que sobre los temas se puedan llegar a impartir, así como evaluaciones sobre la apropiación y la aplicación de este tipo de conocimientos.

Asimismo, se sugiere trabajar intensivamente en el fortalecimiento de los procesos de planeación, implementación y seguimiento del cumplimiento de los códigos de ética al interior de las entidades de la APF, la estipulación clara y precisa de mecanismos para la denuncia y procesos para la atención de casos de acoso sexual o laboral que con ocasión del género se ejerzan y el establecimiento de mecanismos de protección e investigación que garanticen el bienestar físico, mental, emocional y laboral de las mujeres que interpongan quejas en razón a la violencia percibida por parte de sus compañeros y compañeras de trabajo y que empoderen y den valentía a las mujeres de interponer sus quejas en garantía de una adecuada atención al proceso, la garantía de la no revictimización y la protección respecto a quien o quienes ejerzan estos tipos de violencia.

## Referencias

- Acker, Joan. 1990. "Hierchies, Jobs, Bodies: a theory of gendered organizations." *Gender ans Society* 4 (2): 139-158. <https://www.jstor.org/stable/189609>.
- Aduna Mondragón, Alma Patricia, and César Medina. 2022. "Las mujeres ejecutivas desde el suelo pegajoso hasta el techo de cristal. En la búsqueda permanente de un horizonte quebradizo." *Revista de Investigación y Divulgación sobre los Estudios de Género* 30 (2). <http://ojs.ucol.mx/index.php/generos/article/view/24/14>.
- Amigot, Patricia, and Margot Pujal. 2009. "Una lectura del género como dispositivo de poder." *Sociológica* 24 (70): 115-151. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-01732009000200005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732009000200005&lng=es&nrm=iso).
- Barquet, Mercedes. 2002. "Reflexiones sobre teorías de género, hoy " *Umbrales* 11: 9-38. <https://we.riseup.net/assets/327115/Barquet+El+g%C3%A9nero+hoy.pdf>.
- Beaudoux, Virginia, Orlando D'Adamo, and Marina Gavensky. 2018. "Una tipología de los sesgos y estereotipos de género en la cobertura periodística de las mujeres candidatas." *Revista Mexicana de Opinión Pública* 13 (24): 113-129. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2018.24.61614>. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmop/n24/2448-4911-rmop-24-00113.pdf>.
- Benalcázar-Luna, Magaly, and Gina Vanegas. 2015. "Micromachismo: manifestación de violencia simbólica." *UTCiencia* 2 (3): 140-149. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/34/35>.
- Bobbio, Norberto. 1977. "Igualdad y Libertad." In *Equaglianza y Libertà*, edited by Norberto Bobbio. Roma: Instituto de'Il Enciclopedia Italiana. Original edition, Equaglianza y Libertà.
- Bohnet, Iris. 2018a. "Es difícil eliminar los sesgos de la mente." In *Lo Que Sí Funciona*, edited by CIDE, 47-62. México: CIDE. Original edition, What Works. Gender Equality by Design.
- . 2018b. "La promesa de la proyección conductual." In *Lo que sí funciona*, edited by Centro de Investigaciones y Docencia Económica, 11-26. México: Centro de Investigación y Docencia Económica. Original edition, What Works. Gender Equality by Design.
- . 2018c. "Los sesgos inconscientes están en todas partes." In *Lo Que Sí Funciona*, edited by CIDE, 27-46. México: CIDE. Original edition, What Works. Gender Equality by Design.
- Bourdieu, Pierre. 1985. "The forms of capital." In *Handbook of theory and research for the sociology of education*, edited by John Richardson, 241-258. Westport: Greenwood.

- Butler, Judith. 1990. *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*. Edited by Ediciones Paidós Ibérica. España: Ediciones Paidós Ibérica. Gender trouble. Feminism and subversion of Identity.
- . 1993. *Cuerpos que Importan. Sobre los límites materiales y discursivo del "sexo"*. Buenos Aires: Paidós. Bodies that matter. On the discursive limits of "sex".
- . 2009. "PERFORMATIVIDAD, PRECARIEDAD Y POLÍTICAS SEXUALES." *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana* 4 (3): 321-336. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62312914003>.
- Carli, L. L., S. J. LaFleur, and C. C. Loeber. 1995. "Nonverbal behavior, gender, and influence." *Journal of Personality and Social Psychology* 68 (6): 1030-1041. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.6.1030>
- Castillo Mayén, M<sup>a</sup> Rosario. 2010. "Escala de estereotipos de género actuales." *Iniciación a la Investigación* 0 (2). <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/198>.
- Cárdenas, Ana, Natalia Correa, and Ximena Prado. 2014. "Segregación laboral y género: tendencias y desafíos relativos al mercado laboral de la salud y la educación en Chile." *Polis, Revista Latinoamericana* 13 (38): 397-418. <https://www.scielo.cl/pdf/polis/v13n38/art18.pdf>.
- Cejka, Mary Ann, and Alice H Eagle. 1999. "Gender-Stereotypic Images of Occupations Correspond to the Sex Segregation of Employment." *Personality and Social Psychology Bulletin* 25 (4): 413-423. [https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0146167299025004002open\\_in\\_new](https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0146167299025004002open_in_new). <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0146167299025004002>.
- Chávez, Julia. 2022. "Igualdad de género: un derecho, una política y una estrategia de participación " In *Igualdad de género, una mirada feminista desde el Trabajo Social*, edited by Carmen Casas Rata. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chisholm-Burns, Marie, Christina Spivey, Tracy Hagemann, and Michelle Josephson. 2017. "Women in leadership and the bewildering glass ceiling." *American journal of health-system pharmacy : AJHP : official journal of the American Society of Health-System Pharmacists* 74. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>.
- Chodorow, Nancy. 1978. "Book Reviews:Women and Men. An Anthropologist's View." *Journal of Women in Culture and Society* 3 (3): 698-700. <http://www.jstor.org/stable/3173181>.
- Coleman, James. 1990. *Foundations of Social Theory*. Edited by Belknap Press. Cambridge: Mass.
- Constitución. 2019. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. edited by Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ciudad de México.

- Contreras Torres, Françoise, Julián Eduardo Pedraza Ortiz, and Ximena Mejía Restrepo. 2012. "La mujer y el liderazgo empresarial." *Diversitas: Perspectivas en Psicología* 8 (1): 183-194. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67923973012.pdf>.
- Cuadrado Guirado, María Isabel. 2007. "Estereotipos de Género." In *Psicología Social*, edited by José F. Morales, Elena Gaviria, Miguel Moya and María Isabel Cuadrado, 243-266. Madrid: McGraw Hill.
- Della Ventura, Aitor Francisco. 2015. "Género, Identidad y Performatividad en Judith Butler." Grado en Filosofía, Filosofía, Universidad de la Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/2642/GENERO,+IDENTIDAD+Y+PERFORMATIVIDAD+EN+JUDITH+BUTLER.pdf?sequence=1>.
- Duby, Georges, and Michelle Perrot. 1990. "Escribir la historia de las mujeres." In *Storia délie donne*, edited by Georges Duby and Michelle Perrot, 22. Turin: Einaudi. Original edition, Storia délie donne.
- Eagly, A. H., M. G. Makhijani, and B. G. Klonsky. 1992. "Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis." *Psychological Bulletin*, 111 (1): 3-32. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>.
- Espino, Alma, Amarante Verónica, Paola Azar, Alina Machado, soledad Salvador, and Victoria Tenenbaum. 2021. *Las desigualdades de género*. Edited by CSE Comunicación y Publicaciones, Udelar. 1 ed. Montevideo: Universidad de la República Uruguay.
- Femenías, María Luisa. 2003. "Aproximación al pensamiento de Judith Butler." Aproximación al pensamiento de Judith Butler, Guijon. <https://www.comadresfeministas.com/publicaciones/enlaweb/femenias.pdf>.
- Ferguson, Lucy. 2013a. "337Gender, Work, and the Sexual Division of Labor." In *The Oxford Handbook of Gender and Politics*, edited by Georgina Waylen, Karen Celis, Johanna Kantola and S. Laurel Weldon, 0. Oxford University Press.
- . 2013b. "Gender, work, the sexual division of labor." In *The Oxford Handbook of Gender and Politics*, edited by Georgina Waylen and others.
- Fernández, Ma Encarnación. 1993. "Igualdad, diferencial y desigualdad. A propósito de la crítica neoliberal de la igualdad." *Anuario de Filosofía del Derecho* X: 59-71.
- Friedl, Ernestine. 1975. *Women and Men. An Anthropologist's View*. Edited by Rinehart & Winston Holt. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Glick, Peter, Korin Wilk, and Michelle Perrault. 1995. "Images of occupations: Components of gender and status in occupational stereotypes." *Sex Roles* 32: 565-582. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF01544212>.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF01544212#citeas>.
- Goffman, Erving. 1981. *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Edited by Amorrortu Editores. Buenos Aires - Madrid.
- González Gavaldón, Blanca. 1999. "Los estereotipos como factor de socialización en el género." *Comunicar* (12): 79-88. 15801212.pdf.
- Gómez, Arely. 2017. "Igualdad de Género en la Administración Pública." *Revista de Administración Pública* LII, no. 1: 25 - 46. <https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/08/rap142.pdf>.
- Guerra López, Rodrigo. 2016. "Persona, sexo y género. Los significados de la categoría "género" y el sistema "sexo/género" según Karol Wojtyła R." *Revista de filosofía open insight* 7, no. 12: 139-164. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-24062016000200139](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-24062016000200139).
- Hardin, Curtis, and Mazharin Banaji. 2013. "The nature of implicit prejudice." In *The behavioral foundations of public policy*, edited by Eldar Shafi. New Jersey: Princeton University Press.
- Heilman, Madeline, Aaron Wallen, Daniella Fuchs, and Melinda Tamkins. 2004. "Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks." *The Journal of applied psychology* 89 (3): 416-427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>.
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández, and Pilar Baptista. 2010. *Metodología de la investigación*. Edited by McGraw Hill. 5 ed. México: McGraw Hill.
- Hickey, Hayden Kyle. 2018. "The representativeness of gender typicality and attractiveness bias in personal selection." Master of Science, Sciences, Auburn University. <https://etd.auburn.edu/xmlui/bitstream/handle/10415/6218/Hickey%20Masters%20Thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- ILO. 2019. *Women in Business and Management: a global survey of enterprise*. International Labour Organization (Geneva: International Labour Organization). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_702196.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_702196.pdf).
- IMCO. 2021a. "La desigualdad de género en la administración pública en México persiste." Instituto Mexicano para la Competitividad. Accessed 12 de noviembre de 2022. <https://imco.org.mx/la-desigualdad-de-genero-en-la-administracion-publica-federal->

- [persiste/#:~:text=Hoy%2C%20M%C3%A9xico%20cuenta%20con%20un,en%20la%20historia%20del%20pa%C3%ADs.](#)
- . 2021b. *Mujeres en la Administración Pública Federal: Más Allá de la Foto*. Instituto Mexicano para la Competitividad (México: Instituto Mexicano para la Competitividad).
- . 2022. "México avanza tres posiciones en el índice global de brecha de género WEF." Instituto Mexicano para la Competitividad. Accessed 10 de noviembre de 2022. <https://imco.org.mx/mexico-avanza-tres-posiciones-en-el-indice-global-de-brecha-de-genero-del-wef/>.
- INMUJERES. 2019. *Estudio sobre la situación de las mujeres en la alta dirección pública en México*. Instituto Nacional de las Mujeres (México).
- . 2020. "Programa Nacional para la Igualdad entre Hombres y Mujeres 2020 2024." INMUJERES. Accessed 14 de noviembre de 2022. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/Proigualdad%202020-2024%20Web.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/Proigualdad%202020-2024%20Web.pdf).
- . 2022a. Estadísticas del posicionamiento general de la mujer. edited by INMUJERES. Ciudad de México.
- . 2022b. *Situación de las mujeres en México*. Instituto Nacional de las Mujeres (Ciudad de México). <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/722497/Situacion-de-las-mujeres-en-Mexico-26a-SNIMH.pdf>.
- Janssen, Eric. 2005. "Concentración y segmentación de los mercados laborales en el México urbano." *Papeles de población* (046): 45-78. [https://www.researchgate.net/publication/26462641\\_Concentracion\\_y\\_segmentacion\\_de\\_los\\_mercados\\_laborales\\_en\\_el\\_Mexico\\_urbano\\_Un\\_analisis\\_por\\_genero](https://www.researchgate.net/publication/26462641_Concentracion_y_segmentacion_de_los_mercados_laborales_en_el_Mexico_urbano_Un_analisis_por_genero).
- Lamas, Marta. 1986. "La antropología feminista y la categoría "género"." *Nueva Antropología* VIII (30): 173-198. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15903009>.
- . 2000. "Diferencias de sexo, género y diferencia sexual." *Cuicuilco* 7 (18): 0. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35101807>.
- Langford, Tom, and Neil J. Mackinnon. 2000. "The affective bases for the gendering of traits: Comparing the United States and Canada." *Social Psychology Quarterly* 63: 34-48. <https://doi.org/10.2307/2695879>.
- Lara, Sara María. 1991. "Sexismo e identidad de género." *Alteridades* 1, no. 2: 24-29. <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/alteridades>.

- Macarie, Felicia Cornelia, and Octavian Moldovan. 2012. "Gender discrimination in management. Theoretical and empirical perspectives." *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 35E: 153-172. <https://ssrn.com/abstract=2098052>.
- McConahay, John B. 1986. "Modern racism, ambivalence, and the Modern Racism Scale." In *Prejudice, discrimination, and racism.*, 91-125. San Diego, CA, US: Academic Press.
- Meza Martínez, Carols Amira. 2018. "Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal." *Equidad y Desarrollo* 32: 11-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.19052/ed.5243>.
- Millet, Kate. 1970. *Sexual Politics*. New York: Doubleday & McClure Company.
- Moya, Miguel. 1993. "Categorías de género: consecuencias cognitivas sobre la identidad." *Revista de Psicología Social* 8 (2): 171-187.
- Moya, Miguel, Francisca Espósito, and José Luis Padilla. 2006. "Revisión de las propiedades psicométricas de las versiones larga y reducida de la Escala sobre Ideología de Género." *International Journal of Clinical and Health Psychology* 6 (3): 709-727. <https://www.redalyc.org/pdf/337/33760312.pdf>.
- Nazareno, Facundo. 2016. "Nazareno, Facundo La noción de performatividad en el pensamiento de Judith Butler: querer, precariedad y sus proyecciones." *Estudios Avanzados* 24: 1-14. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4355/435543383002/html/index.html>.
- Noland, Marcus, Tyler Moran, and Barbara Kotschwar. 2016. Massachusetts.
- OECD. 2019. "La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en México." Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Accessed 08 de noviembre de 2022. <https://www.oecd.org/about/secretary-general/gender-equality-and-empowerment-of-women-for-inclusive-growth-mexico-january-2020-es.htm#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20M%C3%A9xico%20es%20uno%20de,lo%20largo%20de%20su%20vida>.
- ONU. 1966. Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. In *G.A. res. 2200A (XXI), 21 U.N. GAOR Supp. (No. 16) at 52 , U.N. Doc. A/6316 (1966) entrada en vigor el 23 de marzo de 1976.*, edited by Organización de las Naciones Unidas.
- . 2015. *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Organización de las Naciones Unidas (Washington). [https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR\\_booklet\\_SP\\_web.pdf](https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf).
- . 2020. "Global Issues: Gender Equality." United Nations. Accessed 10 de noviembre de 2022. <https://www.un.org/en/global-issues/gender-equality>.

- Postigo, Marta. 2005. "La conquista de la igualdad y las acciones afirmativas: de la igualdad formal a la igualdad sustantiva." *Clepsydra* 4: 33-45. [https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/18398/CL\\_04\\_%282005%29\\_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/18398/CL_04_%282005%29_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Rodríguez-Pérez, Reyna Elizabeth, and David Castro-Lugo. 2014. "Discriminación salarial de la mujer en el mercado laboral de México y sus regiones." *Economía, Sociedad y Desarrollo* XIV (46): 655-686. <https://est.cmq.edu.mx/index.php/est/article/view/392/629>.
- Rosenwasser, Shirley Miller, and Norma Dean. 1989. "Gender Role and Political Office: Effects of Perceived Masculinity/Femininity of Candidate and Political Office." *Psychology of Women Quarterly* 13 (1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1989.tb00986.x>. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1471-6402.1989.tb00986.x>.
- Rudman, L. A. 1998. "Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. ." *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (3): 629–645. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>
- Rudman, L. A., and P Glick. 1999. "Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers." 77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1004>. <https://psycnet.apa.org/record/1999-01257-008>.
- Scott, Joan. 2002. "El género: una categoría útil para el análisis." *Op. Cit. Revista del Centro de Investigaciones Históricas* (14): 9-45. <https://revistas.upr.edu/index.php/opcit/article/view/16994>.
- SFP, and INMUJERES. 2021. *Informe Anual 2021 de las Denuncias de Hostigamiento Sexual y de Acoso Sexual en la Administración Pública Federal*. Secretaría de la Función Pública e Instituto Nacional de las Mujeres (México). [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/787611/Informe\\_HSAS\\_2021.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/787611/Informe_HSAS_2021.pdf).
- Stivers, Camilla. 1990. "Toward a Feminist Perspective in Public Administration Theory." *Women & Politics* 10: 49-65.
- Swim, Janet K., Kathryn J. Aikin, Wayne S. Hall, and Barbara A. Hunter. 1995. "Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices." *Journal of Personality and Social Psychology* 68: 199-214. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.2.199>.
- Sáenz, Marya, Sylvia Prieto, Catherine Moore, Lilibeth Cortés, Angie Espitia, and Liliana Duarte. 2017. "Género, cuerpo, poder y resistencia. Un diálogo crítico con Judith Butler." *Estudios Políticos*

- 50: 82-99. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n50a05>.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/espo/n50/0121-5167-espo-50-00082.pdf>.
- Toni, Repetti, and Hoffman Shekinah. 2018. "Glass Ceilings & Leaky Pipelines: Gender Disparity in the Casino Industry." *UNLV Gaming Research & Review Journal* 22 (1): 27-55. <https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1369&context=grrj>.
- Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. 1974. "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Sciences* 185: 1124-1131.
- Ubaldo, María del Rosario. 2019. "La mujer en la Administración Pública Federal: Discriminación, Hostigamiento Sexual y Bajos Salarios." *Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública* 32: 68-81. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2019.32.69596>.
- UNESCO. 2012. *Igualdad de género*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Cultura y la Ciencia (Paris: UNESCO). <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Iguldad%20de%20genero.pdf>.
- West, Candace, and Don Zimmerman. 1987. "Doing Gender." *Gender and Society* 1, no. 2: 125-151. [https://www.gla.ac.uk/0t4/crcees/files/summerschool/readings/WestZimmerman\\_1987\\_DoingGender.pdf](https://www.gla.ac.uk/0t4/crcees/files/summerschool/readings/WestZimmerman_1987_DoingGender.pdf).
- Williams, John E., and Deborah L. Best. 1990. *Sex and psyche: Gender and self viewed cross-culturally*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Wilson, Woodrow. 1887. "The Study of Administration." *Political Science Quarterly* 2 (2): 197-222. <https://doi.org/10.2307/2139277>. <http://www.jstor.org/stable/2139277>.
- Worchel, Stephen, Joel Cooper, George Goethals, and James Olson. 2002. *Psicología Social*. Edited by Thomson. México: Thomson. Reprint, México.
- Yin, Robert. 2003. *Case Study Research: designs and methods*. Edited by Sage Publications. Vol. Third. Thousand Oaks.
- Zyerbyt, V. Y., G. Schadron, J.-P. Leyens, and S. Rocher. 1994. "Social judgeability: The impact of meta-informational cues on the use of stereotypes." *Journal of Personality and Social Psychology* 66 (1): 48-55. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.1.48>

## **Anexo 1 – Carta de solicitud de entrevistas**

**Centro de Investigación y Docencia Económica, A.C.**

**Maestría en Administración y Políticas Públicas**

Ciudad de México, a 22 de mayo de 2023

Por este medio tengo el gusto de presentarme, soy Jhon Jairo Cruz Siachoque, y actualmente soy estudiante de la Maestría en Administración y Políticas Públicas en el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). El tema de mi tesina es “Análisis de los factores, características y aptitudes de los y las aspirantes a cargos públicos que son valoradas por los tomadores de decisión sobre los procesos de selección de personal y que resultan mayormente valorados por la administración pública federal” por lo que he previsto realizar una serie de entrevistas y observaciones *in situ*, así como la recopilación de información y documentación que amerite el proyecto.

En este sentido, quisiera solicitar, de la manera más atenta y de ser posible, su apoyo, tiempo y colaboración para facilitar su cooperación para contactarme con jefes de unidad o jefes de área de la entidad federativa, quienes hayan tenido la oportunidad de seleccionar directamente a su equipo de trabajo. Conviene señalar que los resultados de esta investigación serán utilizados para fines estrictamente académicos, apegados a los estándares de calidad que son característicos del CIDE. Adjunto encontrará un resumen ejecutivo sobre la investigación en desarrollo.

Adicionalmente, los hallazgos de esta investigación ayudarán a emitir recomendaciones tanto de política como administrativas para garantizar que la administración pública federal sea un espacio igualitario y seguro para las mujeres, donde se promueva política de igualdad y respeto por las diferencias.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente y me despido de usted esperando contar con su valioso apoyo y seguimiento a esta solicitud. Para cualquier duda o comentario al respecto, quedo a sus órdenes.

Atentamente,

**Jhon Jairo Cruz Siachoque**

Maestrando Administración y Políticas Públicas

Centro de Investigación y Docencia económicas, A.C.

[Jhon.cruz@alumnos.cide.edu](mailto:Jhon.cruz@alumnos.cide.edu)

## Anexo 2 – Carta de confidencialidad

### CARTA DE CONFIDENCIALIDAD PARA ENTREVISTADOS

Yo, \_\_\_\_\_, declaro que se me ha explicado que mi participación en el proyecto de tesina denominado “procesos de selección de personal: factores, características y aptitudes valorados por tomadores de decisión de la Administración Pública Federal”, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso el investigador a cargo del proyecto de la Maestría en Administración y Políticas Públicas del CIDE.

Acepto que se me ha informado y se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. El investigador Jhon Cruz Siachoque, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el entrevistador me ha dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como producto de la investigación de tesina desarrollada por el investigador.

He leído esta carta de confidencialidad y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Ciudad de México, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

\_\_\_\_\_  
Firma Entrevistado

\_\_\_\_\_  
Firma del Entrevistador

### Anexo 3. Respuestas de adjetivos asociados al hecho de ser hombre

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Adjetivo	Hombres	Hombres	Hombres	Hombres	Hombres	Total
Agresivo	2	6	4	2	0	14
Amable	0	0	5	8	1	14
Calculador	0	3	5	6	0	14
Cálido	1	2	7	3	1	14
Científico	0	0	8	5	1	14
Con alta habilidad en matemáticas	0	1	6	6	1	14
Con buen gusto	0	1	9	4	0	14
Con éxito profesional	0	2	6	6	0	14
Coqueto	2	3	6	3	0	14
Desagradable	0	6	8	0	0	14
Desquiciado	1	6	7	0	0	14
Complicado	2	4	6	2	0	14
Expresivo	1	4	7	2	0	14
Familiar	0	1	6	7	0	14
Fanfarrón	2	3	5	4	0	14
Fuerte físicamente	0	0	5	9	0	14
Histérico	4	3	6	1	0	14
Imprudente	1	3	7	3	0	14
Inexpresivo	1	2	7	4	0	14
Liberado	1	2	5	5	1	14
Líder	0	0	5	8	1	14
Limpio	0	1	8	5	0	14
Llorón	2	6	5	1	0	14
Maleducado	3	3	7	1	0	14
Maltratador	3	2	5	4	0	14
Maniático	4	2	5	3	0	14
Oprimido	2	7	5	0	0	14
Orientado a la carrera profesional	1	0	5	8	0	14
Orientado a la familia	0	1	4	8	1	14
Pasivo	2	3	6	3	0	14
Poderoso	2	0	7	5	0	14
Presumido	2	3	8	1	0	14
Saludable	0	2	7	5	0	14
Sexualmente activo	0	0	6	8	0	14
Sociable	0	1	5	7	1	14
Sucio	1	4	8	1	0	14
Sumiso	1	7	6	0	0	14
Tranquilo	0	2	8	4	0	14
Vicioso	2	1	7	4	0	14
Violento	3	3	4	4	0	14
Competitivo	0	0	3	10	1	14
Asertivo	0	1	6	7	0	14
Capaz	0	0	6	7	1	14
Orientado al logro	0	1	4	7	2	14
Emocional	1	2	9	2	0	14
Preocupado por los demás	1	5	5	3	0	14

#### Anexo 4. Respuestas de adjetivos asociados al hecho de ser mujer

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
<b>Adjetivo</b>	Mujeres	Mujeres	Mujeres	Mujeres	Mujeres	Total
Agresiva	3	7	4	0	0	14
Amable	0	0	7	7	0	14
Calculadora	2	3	6	3	0	14
Cálida	0	0	8	6	0	14
Científica	0	2	4	8	0	14
Con alta habilidad en matemáticas	1	1	5	7	0	14
Con buen gusto	0	0	10	3	1	14
Con éxito profesional	0	1	8	5	0	14
Coqueta	1	2	8	3	0	14
Desagradable	3	5	6	0	0	14
Desquiciada	2	5	6	1	0	14
Complicada	2	2	7	2	1	14
Expresiva	0	1	5	6	2	14
Familiar	0	0	1	12	1	14
Fanfarróna	3	5	5	1	0	14
Fuerte físicamente	1	3	7	3	0	14
Histórica	3	2	6	2	1	14
Imprudente	3	3	7	1	0	14
Inexpresiva	3	7	4	0	0	14
Liberada	1	3	3	7	0	14
Líder	0	2	4	8	0	14
Limpia	0	0	5	7	2	14
Llorona	1	3	6	3	1	14
Maleducada	0	6	7	1	0	14
Maltratadora	3	7	4	0	0	14
Maniática	2	5	5	2	0	14
Oprimida	1	3	4	5	1	14
Orientada a la carrera profesional	0	2	5	7	0	14
Orientada a la familia	0	0	2	11	1	14
Pasiva	1	4	5	4	0	14
Poderosa	1	2	6	5	0	14
Presumida	2	2	9	1	0	14
Saludable	0	2	7	5	0	14
Sexualmente activa	0	1	10	3	0	14
Sociable	0	0	7	7	0	14
Sucia	2	6	5	0	1	14
Sumisa	2	5	3	4	0	14
Tranquila	0	2	7	5	0	14
Viciosa	4	2	8	0	0	14
Violenta	3	6	5	0	0	14
Competitiva	0	0	4	10	0	14
Asertiva	0	2	4	8	0	14
Capaz	0	0	3	9	2	14
Orientada al logro	0	1	3	10	0	14
Emocional	0	1	5	6	2	14
Preocupada por los demás	0	1	4	8	1	14