

TECHO DE CRISTAL Y DISCRIMINACIÓN: ANÁLISIS DE LOS LÍMITES IMPUESTOS PARA EL EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LAS MUJERES

Julieta Morales Sánchez¹

1. MARCO CONTEXTUAL DE DESIGUALDAD Y DESVENTAJAS QUE AFECTA A LAS MUJERES

Datos de la Encuesta Intercensal 2015 indican que en México las mujeres representan más de la mitad de la población total (51.4%). De este grupo, el 43.9% pertenece a la tasa de participación económica, es decir, son mujeres en edad de trabajar que buscan o cuentan con empleo. Sin embargo, aunque en los últimos veinte años la tasa de empleo en las mujeres ha crecido más rápido en relación a los hombres, la participación de éstas continúa siendo menor. En comparación al grupo femenino, la proporción numérica de hombres de 15 años y más que pertenecen a la población económicamente activa es 78 de cada 100.²

Tener un empleo tampoco asegura a las mujeres el ejercicio pleno de sus derechos laborales. De acuerdo a cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 41.9% de las mujeres que trabaja lo hace sin tener un contrato escrito, 33.8% no recibe prestaciones laborales, y el 37.7% no tiene acceso a servicios de salud como prestación de seguridad social.³

Por otra parte, un estudio realizado en 2015 por la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) a 21 dependencias de la Administración Pública Federal, refiere que el número de mujeres se reduce conforme aumenta el

¹ Doctora en Derecho por la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México y Doctora en Derecho Constitucional por la Universidad de Castilla-La Mancha (España). Directora General del Centro Nacional de Derechos Humanos de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos. Profesora de Asignatura por Oposición en la Facultad de Derecho de la UNAM. Investigadora Nacional Nivel I del Sistema Nacional de Investigadores del CONACyT.

² Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer*. México, INEGI, 2017, p. 15. Disponible en http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/mujer2017_Nal.pdf

³ *Ibidem*, p. 15.

nivel del puesto. Las estadísticas muestran que “las mujeres ocuparon el 44.5% de las jefaturas de departamento, el 40.4% de las subdirecciones; el 36% de las direcciones de área, el 27.4% de las direcciones generales adjuntas y el 22.8 de las direcciones generales”.⁴

De modo paralelo, ONU Mujeres identifica que el nivel educativo de las mujeres es inversamente proporcional al acceso o participación en espacios de toma de decisiones. En este sentido ha señalado que:

A pesar de los avances de las mujeres en el sector educativo, en donde constituyen más de la mitad de la matrícula de maestría (51.2%), especialidades (51%) o posgrado (50.4%), el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo y con responsabilidades directivas es de 29% y su presencia en los puestos intermedios de las grandes corporaciones del país no supera el 23%. En las posiciones más altas, equivalentes a las direcciones generales en el sector público, el porcentaje de mujeres se reduce a 13% y tan solo 5% son presidentas de consejos directivos.⁵

Pese a lo anteriormente apuntado, Naciones Unidas reportó que en las últimas dos décadas ha habido un ligero incremento del porcentaje de mujeres en altas posiciones del gobierno (12 a 19%),⁶ no obstante, aún persiste el señalamiento de la referida organización que subraya la exclusión de las mujeres para ocupar cargos gubernamentales de toma de decisiones o alto nivel.

En este orden, el Índice de Desigualdad de Género (IDG)⁷ realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, mide el empoderamiento de las mujeres tomando en cuenta dos indicadores: el porcentaje de escaños parlamentarios que ocupan y su nivel educativo. El referido índice permite observar una ligera mejora en relación a México, ya que en 2014 el país ocupaba

⁴ Comisión Nacional de los Derechos Humanos, *Estudio sobre la igualdad entre mujeres y hombres en materia de puestos y salarios en la Administración Pública Federal (APF) 2015*. México, CNDH, 2015, p. 32. Disponible en http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/OtrosDocumentos/Doc_2016_026.pdf

⁵ ONU Mujeres, *Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas*. México, ONU, 2016, pp. 21 y 22. Disponible en <http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2016/12/Empoderamiento-mujeres-en-empresas.pdf>.

⁶ *Idem*.

⁷ El Índice de Desigualdad de Género (IDG) “refleja la desventaja que pueden experimentar las mujeres respecto de los hombres en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral. El indicador muestra la pérdida de desarrollo humano debido a la desigualdad entre logros de mujeres y hombres en dichas dimensiones”. Rodolfo de la Torre García y Cristina Rodríguez, *Indicadores de desarrollo humano y género en México: nueva metodología*. México, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014, p. 18.

el puesto 74 dentro de 155 países evaluados con un indicador de 0.373,⁸ para el siguiente período logro ubicarse en la posición 73 con un indicador de 0.345.⁹

A nivel local, la Ciudad de México, Baja California Sur y Baja California fueron las entidades federativas con mayor nivel de empoderamiento para las mujeres, con valores de 0.599, 0.558 y 0.547, respectivamente. Mientras que Chiapas (0.409), Puebla (0.434) y Guerrero (0.436) tuvieron el menor nivel.¹⁰ En general, los indicadores demostraron que la mujer encuentra mayores dificultades para acceder a escaños parlamentarios, no obstante, cuente con niveles educativos más altos.

Otra de las dimensiones consideradas dentro del índice referido es el ámbito laboral, el cual, de acuerdo con el informe 2014, el promedio nacional de este indicador fue de 0.605, mientras que, a nivel estatal, “los estados con mayor porcentaje de mujeres que participaron en el mercado laboral son Quintana Roo (0.678), Colima (0.671) y Yucatán (0.643). Por el contrario, Chihuahua, Querétaro y Durango presentan los logros más bajos en este rubro, con valores de 0.554, 0.555 y 0.559, respectivamente”.¹¹

De manera complementaria, un informe del Consejo Nacional de Evaluación presentado en 2014,¹² documentó que las mujeres dedicaron a las labores domésticas 14.6 horas más que los hombres. Respecto al cuidado de otros (hijos, enfermos o personas adultas mayores) la media nacional fue de 12.5 horas a la semana más que los hombres. Estos datos reflejan una mayor participación en las labores del hogar por parte de las mujeres con respecto a los hombres.

La desigualdad se acentúa si consideramos a las mujeres que trabajan y que además realizan labores del hogar. Al respecto, las mujeres realizan en promedio 10.8 horas más a la semana de trabajos no remunerados en relación con los hombres, lo cual significa una sobrecarga de trabajo.¹³

Así, las mujeres destinan más horas a las labores domésticas y de cuidados, con 65% de su tiempo de trabajo total el cual no es remunerado. Así solo el 32.3% del trabajo de las mujeres es remunerado. En contraste, los hombres se orientan principalmente a las labores remuneradas con 73.9% de su trabajo to-

⁸ Selim Jahan, *Informe sobre Desarrollo Humano 2015*. Washington, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015, p. 29.

⁹ Jahan, *Informe...*, op. cit., p. 23.

¹⁰ De la Torre García y Rodríguez, *Indicadores de desarrollo humano...*, p. 21.

¹¹ *Ibidem.*, pp. 21 y 22.

¹² Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Pobreza y Género en México: Hacia un Sistema de Indicadores. Información 2010-2014*. México, CONEVAL, 2014.

¹³ *Idem.*

tal, asignando a las funciones domésticas y de cuidados sólo 22.8%.¹⁴ Es importante precisar, “que en el año 2014 las mujeres cubrieron el 77.5% del total de las horas destinadas a labores domésticas y de cuidados no remuneradas; lo que en algunos casos representó una segunda jornada laboral, cuando la mujer tuvo un empleo remunerado”.¹⁵

2. TECHO DE CRISTAL

Como fue indicado, a pesar de que las mujeres han logrado progresivamente ocupar mejores puestos y oportunidades laborales, su acceso a posiciones más favorables continúa estando limitado por la existencia de factores sociales y culturales. Reducido al ámbito laboral, Nicolson ha hecho notar que las organizaciones patriarcales infligen a las mujeres diversas restricciones y formas de discriminación que implica dejarlas “al margen de los principales objetivos organizativos”,¹⁶ situación que trasciende a la salud emocional y física de la mujer.¹⁷

Este tipo de restricciones pueden ser subsumidas bajo el concepto “techo de cristal”, el cual concierne a los obstáculos culturales e institucionales que enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional. Con relación al mencionado concepto, Segerman-Peck señala que es el “conjunto de mecanismos discriminatorios, invisibles aparentemente, que marcan un límite difícil de sobrepasar en el ascenso profesional de las mujeres”.¹⁸

Por su parte, el Departamento de Trabajo de Estados Unidos de América definió el mencionado concepto como aquellas “barreras artificiales basadas en prejuicios organizacionales y de actitud que impiden el avance de personas calificadas hacia posiciones de nivel de dirección dentro de las organizaciones”.¹⁹ Se trata de estereotipos basados en el sexo que se proyectan hacia las habilidades de las mujeres, a su capacidad de tomar decisiones y riesgos, su grado de compromiso profesional, fundados en la necesidad de las muje-

¹⁴ Disponible en http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/mujer2016_0.pdf

¹⁵ *Idem*.

¹⁶ Paula Nicolson, *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid, Narcea Ediciones, 1997, p. 139.

¹⁷ *Cfr. Idem*.

¹⁸ Ana Gonzáles Martínez, *El techo de cristal*. España, Universidad de Oviedo, 2015.

¹⁹ Referido por Sonia de Avelar y Gina Zabłudovsky, “Women’s Leadership and Glass Ceiling Barriers in Brazil and Mexico”, en Ana María Brasileiro (comp.), *Women’s Leadership in Changing World. Reflecting on Experience in Latin America and the Caribbean*. Nueva York, UNIFEM, 1996, p. 32.

res para establecer un equilibrio entre su carrera y sus responsabilidades familiares.²⁰

Ordinariamente, estas preconcepciones vienen acompañadas de actitudes negativas hacia las mujeres que ocupan puestos de dirección; de ausencia de políticas para reclutar, retener y promover mujeres en el ámbito laboral, a pesar de sus estudios o preparación profesional, lo cual le impide una movilidad vertical en la estructura organizacional.²¹

Por su cuenta, Burin se ha referido al techo de cristal como una ‘barrera invisible’ que emerge cuando las mujeres van avanzando a un nivel superior de la jerarquía corporativa y bloquea la posibilidad de que puedan continuar ascendiendo hacia cargos de nivel directivo o gerencial. Por eso, la citada autora señala que “la barrera tiene cierta sutileza y belleza como la de un cristal, pero se trata de un techo”.²²

Hoy en día, el entendimiento acerca de las causas que han generado la división social y segmentación de la participación de mujeres frente a los hombres, es pleno. En este sentido, los obstáculos que limitan el desarrollo profesional de las mujeres es producto “de convenciones sociales históricas...”,²³ y que provienen de estereotipos o prejuicios fuertemente arraigados en la cultura, por lo que la noción de techo de cristal precisa ser explicada en relación a “las formas históricas y socioculturales de cómo mujeres y hombres forman su identidad desempeñando ciertos roles en la sociedad”,²⁴ es decir, en estrecho vínculo al concepto de género.

La asunción de las cargas familiares da otra perspectiva al techo de cristal. A continuación se verá esa doble perspectiva.

Por un lado, el techo de cristal es estructural e institucional basado en los prejuicios que, en torno a las mujeres en puestos de toma de decisiones, se generan al interior de las organizaciones y se reproducen en éstas. Características y modos de ejercicio del poder que son valorados y reconocidos en hombres, se invierten y son censurados y criticados cuando son realizados por mujeres. Mujeres en puestos de dirección no deberían de ser estrictas, formales, exigentes ni seguras en el trabajo y ni al momento de tomar decisiones; por ejemplo,

²⁰ *Idem.*

²¹ Cfr. Avelar y Zabudovsky, “Women’s Leadership and Glass Ceiling Barriers...”, pp. 32 y 33.

²² Mabel Burin, *Una hipótesis de género: el techo de cristal en la carrera laboral*. Argentina, Paidós, 2012.

²³ Instituto Nacional de las Mujeres y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *ABC de Género en la Administración Pública*. México, INMUJERES/PNUD, 2007, p. 8.

²⁴ *Idem.*

se esperaría que ellas sean maternas, lindas, tiernas, incluso al momento de hacer llamados de atención por graves errores en el trabajo de las y los subordinados. Esas concepciones discriminatorias y estereotipadas de mujeres en puestos de toma de decisiones que desafían el modelo tradicional de “cariñosas, abnegadas, sumisas, dubitativas, inseguras o dependientes”, reduce sus posibilidades de ascenso, las excluye de la toma de decisiones como un “castigo” por no sujetarse a las decisiones patriarcales del círculo de hombres en el poder o cuestiona su liderazgo por parte de subordinadas y subordinados misóginos-machistas.

Ahora bien, por otro lado, los límites son autoimpuestos por las mujeres que se acercan al fin de su edad biológica. Y son las propias mujeres las que deciden suspender o detener su crecimiento profesional en aras de tener el tiempo y la posibilidad de tener hijos y/o formar una familia. Así, en este grupo se ubicarían mujeres que no aceptan ascensos laborales que les implicaría mayor compromiso en tiempo o responsabilidad, o que dejan de trabajar por uno o varios años a fin de dedicarse exclusivamente a labores de cuidado, o que buscan trabajos parciales o consultorías de medio tiempo, trabajo desde casa o sin requerimientos de movilidad (realización de viajes). Los anteriores son solo algunos de los ejemplos.

Así, el techo de cristal autoimpuesto se basa en la concepción o creencia, incluso inconsciente o no declarada y/o aceptada, de que una mujer no termina de ser mujer o de “realizarse” si no tiene una familia y/o hijos y, en aras de dicho fin hay que “sacrificarse” en un puesto más mediocre, más flexible, con menor sueldo o con menor responsabilidad porque no se puede tener ambas cosas: éxito laboral/profesional y éxito personal/familiar. Así las mujeres por decisión propia o inducida son obligadas a elegir entre vida laboral o familiar; decisión que los hombres no tienen que tomar ya que para ellos sí es conciliable la vida laboral o familiar.

Sin duda, el embarazo y el parto son fenómenos biológicos pero el cómo se vive la maternidad/paternidad después del parto es cultural. Así, una distribución “voluntaria” de funciones, que en principio puede ser respetable como manifestación de la autonomía de la mujer, también puede basarse en presiones familiares o concepciones discriminatorias asumidas —aunque no reconocidas— por las mujeres. Aquí resalta la importancia de la división equitativa de las responsabilidades familiares y la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar.

Por lo anterior, superar las barreras impuestas por razones de género traerá como principal consecuencia y beneficio el desarrollo social. Al respecto, se ha

reconocido en el foro internacional la estrecha relación que guarda la equidad de género con el desarrollo sostenible. En este contexto, lograr la equidad de género constituye uno de los compromisos adoptados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la Agenda 2030.

En particular, el empoderamiento de mujeres y niñas fue establecido como un objetivo y para lograrlo se requiere la puesta en marcha de múltiples acciones que van desde eliminar toda forma de discriminación en contra de mujeres y niñas, hasta asegurar su participación plena y objetiva. Asimismo, resulta indispensable garantizar igualdad de oportunidades a fin de lograr el liderazgo de las mujeres en todos los ámbitos y niveles de decisión (público, político y económico). Las naciones que adoptaron esta agenda “deben emprender reformas que aseguren a las mujeres igualdad de derechos respecto los recursos económicos, la propiedad, control de la tierra y otros tipos de bienes, así como servicios financieros”.²⁵

Para lograr lo anterior, es necesario que las sociedades distribuyan de manera equitativa “las oportunidades, los recursos y las elecciones entre hombres y mujeres, de manera que puedan desarrollar sus propias vidas y, al mismo tiempo, contribuir con sus familias y comunidades”.²⁶ En este sentido, el empoderamiento de las mujeres se vuelve clave para lograr la equidad de género, una sociedad más inclusiva y, como corolario, afianzar el desarrollo sostenible.

²⁵ Asamblea General de la ONU, *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución aprobada el 25 de septiembre de 2015. Este compromiso da continuidad al trabajo desarrollado en los Objetivos de Desarrollo del Milenio adoptados en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, celebrada en Nueva York en septiembre del 2000. Así, las Naciones se comprometieron a la consecución de ocho objetivos dentro de los cuales el tercero de ellos consiste en la promoción de la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer.

²⁶ El Banco Mundial ha iniciado una estrategia de género a partir de la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015. Vid. Banco Mundial, *World Bank Group Gender Strategy (FY16-23): Gender Equality, Poverty Reduction and Inclusive Growth*. Washington, The World Bank, 2015. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/820851467992505410/text/102114-REVISED-PU-BLIC-WBG-Gender-Strategy.txt>. Sobre la relación entre equidad de género y desarrollo puede consultarse Bando Mundial, *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*. Washington: The World Bank, 2012, file:///C:/Users/mmhagra/Downloads/646650WDR0201200Box364543B00PUBLIC0.pdf

3. AMENAZAS AL EMPODERAMIENTO FEMENINO Y VÍAS DE SOLUCIÓN

Hablar de empoderamiento implica referirse al “proceso mediante el cual tanto hombres como mujeres asumen el control sobre sus vidas: establecen sus propias agendas, adquieren habilidades (o son reconocidas por sus propias habilidades y conocimientos), aumentando su autoestima, solucionando problemas y desarrollando la autogestión.”²⁷

Ahora bien, específicamente, el empoderamiento de las mujeres es un “proceso por el que las mujeres se transforman en agentes activos de sus deseos, intereses y necesidades”;²⁸ sin embargo, llegar a este punto implica acabar con las estructuras y factores que determinan la subordinación de las mujeres.

Desde otra perspectiva, el empoderamiento está referido a un proceso de carácter dinámico que permea las instituciones, cultura y relaciones interpersonales. Pero al igual que la definición anterior, lograr el empoderamiento de las mujeres conlleva alterar las bases sociales del poder y crear vías para acceder y controlar los recursos en distintos ámbitos, como el económico, el político, el social y el cultural.²⁹ Sin embargo, existen barreras al empoderamiento de las mujeres que Nicolson ha agrupado en tres categorías: 1) barreras visibles, 2) barreras invisibles y 3) barreras inconscientes.³⁰

Paralelamente a la tipología de obstáculos arriba expuesta, Acosta Reveles identifica a la inequidad de género como otra de las barreras que impiden el

²⁷ ONU Mujeres, *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. Glosario*. ONU Mujeres, 2011. Disponible en http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/partnerships/businesses%20and%20foundations/women-s-empowerment-principles_2011_es%20pdf.pdf?la=es&vs=1818

²⁸ ONU Mujeres, *Principios para el Empoderamiento...*, p. 8.

²⁹ Nicolson, *Poder...*, pp. 137-155.

³⁰ De acuerdo a la autora, dentro de la primera categoría (barreras visibles) se encuentran aquellas vinculadas a la responsabilidad que asumen las mujeres con el cuidado infantil y del hogar. Romper esta barrera implica que la mujer cuente con servicios que faciliten estas tareas, así como horarios de trabajo flexibles; b) Falta de asesoramiento. Son muy pocas las mujeres con éxito que asesoran a otras mujeres; c) Actitudes abiertamente sexistas y d) Acoso sexual. Dentro del segundo grupo (invisibles) se hallan comprendidas las barreras que producen efectos no esperados de la normatividad. Al respecto, la autora señala que poner en marcha un procedimiento de queja por discriminación o acoso sexual puede tornar hostil el ambiente laboral; b) Procesos discriminatorios en relaciones interpersonales, organizativas y culturales. Por ejemplo, las actitudes misóginas; c) Cultura patriarcal en el ámbito laboral; d) Procesos de socialización cuando los jóvenes entran al ejercicio de su profesión; e) Protección entre colegas del sexo masculino, así como entre un mando superior y su subordinado; f) Hacer relevante el “mal comportamiento” de una mujer, especialmente cuando ocupa un puesto de alto nivel, referente a sus actitudes de mando. Y, por lo que atañe a las barreras de tipo inconsciente, éstas se vinculan a los sentimientos de envidia y amenaza del hombre hacia la mujer, especialmente aquellas con altas capacidades de profesión y de liderazgo, vid. Nicolson, *Poder...*, pp. 137-155.

empoderamiento de las mujeres en los espacios de trabajo. De acuerdo con la autora, estos factores pueden ser categorizados de la siguiente forma:

- a) De orden material. Relacionados a todos los recursos de trabajo tangibles.
- b) Intangibles, pero de carácter objetivo y formal. Hacen referencia a las estructuras institucionales que rigen internamente y desde el exterior el desarrollo institucional. Por ejemplo, la normatividad y estructura orgánica.
- c) Los elementos de orden subjetivo e informal. Conocido como el clima laboral o el ambiente de trabajo.
- d) De naturaleza familiar. En esta categoría entran los problemas derivados del esfuerzo por equilibrar la vida familiar con las demandas profesionales.
- e) Factores eminentemente políticos. Son aquellos relacionados con las estructuras jerárquicas clientelares y patriarcales, así como el liderazgo, control y manejo de recursos financieros.³¹

4. POSIBLES RUTAS DE ACCIÓN AL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES

Crear las vías necesarias que permitan la participación de la mujer en el mercado laboral y la consecución de su empoderamiento “depende de una distribución equitativa de las tareas y responsabilidades domésticas entre hombres y mujeres, del acceso a la infraestructura y servicios de apoyo... [así como] del poder de uso y destino de sus ingresos”.³²

Paralelamente, existen algunos otros componentes que pueden significar posibilidades reales para que las mujeres puedan acceder a posiciones de decisión y autonomía, estos son: “el nivel de formación y preparación profesional obtenidos y la ayuda para afrontar las responsabilidades familiares”.³³

³¹ Irma Lorena Acosta Reveles, *Caracterización de la problemática laboral desde un enfoque de Género*. Madrid, Plaza y Valdés, 2011.

³² Belén Merino Vázquez, “Pocas opciones para romper el techo de cristal”, en *Equivalencia parlamentaria. Legislando por la equidad*, año 1, núm. 2, 2006, p. 30.

³³ Ester Barberá Heredia, “Más allá del techo de cristal. Diversidad de género”, en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 40, 2002, p. 56.

Sin menoscabo de ello, dichos elementos carecen de plena eficacia si no vienen acompañados de una perspectiva de género al interior de las organizaciones o instituciones. La falta de perspectiva de género ha evidenciado que ni el aumento de las mujeres en el ámbito educativo, ni tampoco su inclusión laboral han sido suficientes para generar el “incremento proporcional en posiciones de poder y puestos laborales con capacidad de decisión”³⁴ esperado. Lo anterior debido a que “resulta desconcertante observar cómo [mujeres que disponen de una sólida formación académica], en un determinado momento, se estancan y encuentran barreras en la promoción de su carrera”.³⁵

Con análoga finalidad, la Comisión Federal del Techo de Cristal, del Departamento de Trabajo de Estados Unidos de América realizó recomendaciones a empresas y gobierno a fin de incorporar la perspectiva de género al interior de las estructuras. Tratándose de las empresas las recomendaciones estuvieron orientadas a incluir acciones afirmativas; seleccionar y promover individuos calificados; incluir la diversidad en todos los planes de negocio estratégicos; preparar a grupos minoritarios y mujeres para posiciones altas y adoptar medidas que reconozcan el balance entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Ahora, entre las recomendaciones formuladas al gobierno están aquellas dirigidas a “establecer la igualdad de oportunidades para grupos minoritarios y mujeres; fortalecimiento de leyes antidiscriminatorias y la actualización de bases de datos con base al criterio de género”.³⁶

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe identifica tres tipos de estrategias que son tendentes a la igualdad de género y tienen por finalidad generar cambios de índole cultural y estructural al interior de las organizaciones: a) Estrategias liberales, este tipo de estrategias abarcan las reglas o normas —leyes y reglamentos— que formalmente buscan establecer la igualdad de oportunidades para todas las personas; b) Estrategias radicales, relacionadas con las medidas que pretenden incidir directamente sobre las estructuras y reglas laborales con la finalidad de asegurar un equilibrio entre mujeres y hombres; evaluar sus habilidades en condiciones de igualdad, así como evitar discriminación en los sueldos (cuotas de género); c) Estrategias transformativas, su propósito consiste en la “implementación de medidas para minimi-

³⁴ *Ibidem*, p. 40.

³⁵ *Idem*.

³⁶ The Federal Glass Ceiling Commission, *A solid Investment: making full use of the nation's human capital*. Washington, Federal Glass Ceiling Commission, 1995, p. 14. Disponible en <https://www.dol.gov/dol/aboutdol/history/reich/reports/ceiling2.pdf>

zar los prejuicios de género que están presentes en ciertos procedimientos, como los de reclutamiento y promoción”.³⁷

La necesidad e importancia de materializar el empoderamiento de la mujer en los diversos ámbitos de la dinámica social es tal que, con relación a este propósito, Naciones Unidas para las Mujeres ha desarrollado diversos principios³⁸ y ha enfatizado que empoderar a las mujeres en todos los sectores y niveles de la economía es una acción clave para crear economías fuertes y, al mismo tiempo, establecer sociedades más estables y justas.³⁹

4. MARCO JURÍDICO TRANSNACIONAL Y DOMÉSTICO DE PROTECCIÓN A LOS DERECHOS HUMANOS DE LAS MUJERES

La igualdad es reconocida a nivel internacional. Así, entre los instrumentos que promueven la igualdad entre mujeres y hombres, la no discriminación y el aseguramiento de condiciones equitativas de trabajo pueden mencionarse la Declaración de Derechos Humanos de 1948, los Pactos Internacionales de Derechos Civiles y Políticos⁴⁰ y de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.⁴¹

De manera específica, en el marco del orden jurídico internacional, se encuentran dos tratados internacionales que reconocen derechos de las mujeres: la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación

³⁷ Cfr. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *The software and information technology services industry. An opportunity for the economic autonomy of women in Latin America*. Santiago de Chile, CEPAL/Cooperación Española/German Cooperation, 2014, pp. 69 y 70. Las estrategias que enlista las retoma de Tatli, Ahu and Mustafa Ozbilgin, Understanding diversity managers' role in organizational change: towards a conceptual framework”, “*Canadian Journal of Administrative Sciences*”, núm. 26, 2009.

³⁸ 1. Una dirección que promueva la igualdad de género; 2. Igualdad de oportunidades, integración y no discriminación; 3. Salud, seguridad y una vida libre de violencia; 4. Educación y formación; 5. Desarrollo empresarial, cadena de suministro y prácticas de marketing; 6. Liderazgo comunitario y compromiso y 7. Transparencia, evaluación e información. Vid. ONU Mujeres, *Principios para el empoderamiento...*, p. 10.

³⁹ Cfr. ONU Mujeres, *Principios para el Empoderamiento...*, p. 10.

⁴⁰ Asamblea General de la ONU, *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. Resolución 2200 A (XXI), de 16 de diciembre de 1966. Entró en vigor el 23 de marzo de 1976, México se adhirió el 24 de marzo de 1981. En el artículo 3o. se declara la igualdad entre hombres y mujeres respecto al goce de todos los derechos civiles y políticos enunciados en el Pacto.

⁴¹ Asamblea General de la ONU, *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Resolución 2200 A (XXI), de 16 de diciembre de 1966. Entró en vigor el 3 de enero de 1976. México se adhirió al Pacto el 23 de marzo de 1981. El artículo 7o. prevé el derecho a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo.

Contra la Mujer⁴² (CEDAW) y la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar todas las formas de Violencia contra la Mujer “Convención Belém do Pará”.⁴³ Ambas convenciones establecen obligaciones para los Estados y son encaminadas al empoderamiento de las mujeres.⁴⁴ Asimismo, en la Cuarta Conferencia de la ONU sobre la mujer, celebrada en Beijing en 1995, los Estados se comprometieron a implementar acciones y estándares para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a través de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Esta declaración señala que el empoderamiento de las mujeres es un factor esencial para la reducción de la pobreza (párrafo 49) y dentro de las acciones que deben ser realizadas por los gobiernos destaca la relativa a la promoción de políticas públicas y medidas para la equidad de género.⁴⁵

Por su parte, el Comité CEDAW ha realizado una recomendación a los Estados parte de la Convención para que fomenten la implementación de mecanismos que apliquen el principio de igual remuneración por trabajo de igual valor en los contratos colectivos de trabajo. Asimismo, recomendó la ratificación del Convenio 100 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la igualdad de remuneración.⁴⁶

Por lo que al ámbito nacional se refiere, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) reconoce los derechos a la igualdad ante la ley entre el hombre y la mujer (artículo 4o.) y el principio de no discriminación en relación con los derechos de las mujeres. El texto constitucional prohíbe la discriminación, entre otros motivos, por género, y en general, cualquier discri-

⁴² Asamblea General de la ONU, Resolución 34/80, 18 de diciembre de 1979. Entrada en vigor en México: 3 de septiembre de 1981.

⁴³ Organización de los Estados Americanos. Adoptada en Belém do Pará, Brasil, el 9 de junio de 1994. Entrada de vigor en México: 12 de diciembre de 1998.

⁴⁴ La CEDAW, en su artículo 10, establece que los Estados parte deben tomar medidas para asegurar “las mismas condiciones de orientación en materia de carreras y capacitación profesional, acceso a los estudios y obtención de diplomas en las instituciones de enseñanza de todas las categorías, tanto en zonas rurales como urbanas”. La Convención Belém do Pará reconoce en el dispositivo 4o. el “derecho a tener igualdad de acceso a las funciones públicas de su país y a participar en los asuntos públicos, incluyendo la toma de decisiones”.

⁴⁵ Organización de las Naciones Unidas, *Beijing Declaration and Platform for Action. Beijing + 5 Political Declaration and Outcome*. Nueva York, ONU, 1995. Disponible en http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/pfa_e_final_web.pdf?la=en&vs=800.

⁴⁶ Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, *Recomendación General 13: Igual remuneración por trabajo de igual valor*, 1989.

minación “que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas”.⁴⁷

Los principios de igualdad y no discriminación contenidos en la Constitución Política pertenecen al boque de constitucionalidad y configuran a la vez la “unidad inescindible y permanente de derechos fundamentales de fuente constitucional e internacional reconocidos por el ordenamiento jurídico mexicano”.⁴⁸ Mismos que deben ser tomados en cuenta en las acciones del gobierno a través de sus programas, acciones y políticas públicas.

Una interpretación jurídica del citado precepto constitucional, realizada por el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), estableció que por discriminación en el sentido jurídico constitucional:

...se ha de entender la diferenciación injusta, aquella que no toma en cuenta criterios objetivos, razonables y proporcionales para diferenciar o, utilizando la expresión empleada por el Poder revisor de la Constitución, aquella que atenta contra la dignidad humana y tiene como propósito o consecuencia reducir o dejar sin efecto los derechos y libertades de los individuos.⁴⁹

Siguiendo esta postura hermenéutica, el mismo Tribunal estableció que todas las mujeres cuentan con interés legítimo para acudir a juicio y solicitar la tutela del principio constitucional de paridad de género.⁵⁰ En la tesis jurisprudencial 2/2015, el TEPJF destacó que las mujeres conforman un grupo histórica y estructuralmente discriminado y el principio de paridad de género “produce un impacto colateral en la esfera jurídica de las mujeres”, por lo tanto, cualquier mujer puede exigir la tutela de este principio aun cuando la norma no establezca el respectivo derecho subjetivo para hacerlo efectivo.

De igual manera, el referido órgano jurisdiccional ha señalado que existe un estrecho vínculo entre principio de igualdad y desarrollo democrático. De

⁴⁷ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Primero, Capítulo I, De los Derechos Humanos y sus Garantías, artículo 1o., quinto párrafo, *Diario Oficial de la Federación*, 5 de febrero de 1917.

⁴⁸ César Astudillo, “El bloque y el parámetro de constitucionalidad en la interpretación de la Suprema Corte de Justicia de la Nación”, en Miguel Carbonell, Héctor Fix-Zamudio *et al.*, *Estado constitucional, derechos humanos, justicia y vida universitaria. Estudios en homenaje a Jorge Carpizo*. México, IJ-UNAM, 2015, p. 121.

⁴⁹ Tesis CLII/2002. USOS Y COSTUMBRES. LAS ELECCIONES POR ESTE SISTEMA NO IMPLICAN POR SÍ MISMAS VIOLACIÓN AL PRINCIPIO DE IGUALDAD. Justicia Electoral. Revista del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, Suplemento 6, año 2003, pp. 213 y 214.

⁵⁰ Tesis 8/2015. INTERÉS LEGÍTIMO. LAS MUJERES LO TIENEN PARA ACUDIR A SOLICITAR LA TUTELA DEL PRINCIPIO CONSTITUCIONAL DE PARIDAD DE GÉNERO EN LA POSTULACIÓN DE CANDIDATURAS A CARGOS DE ELECCIÓN POPULAR.

tal modo, dicho principio configura un elemento fundamental para el adecuado desenvolvimiento de una democracia ya que “toma en cuenta condiciones sociales que resulten discriminatorias en perjuicio de ciertos grupos y sus integrantes, tales como mujeres”⁵¹ y, por lo tanto, las acciones afirmativas se vuelven claves en los gobiernos democráticos, porque se tratan de medidas que tienen como propósito revertir situaciones de desigualdad históricamente definidas.

En materia electoral, las acciones afirmativas se han traducido en cuotas de género, y posterior paridad, para ocupar candidaturas, cargos directivos y de representación política. En este orden, el Poder Judicial ha desempeñado un importante papel para la efectiva tutela del principio de igualdad a través de las cuotas de género, las cuales, no solo deben emplearse en las candidaturas, sino que deben trascender y ser efectivas al momento de ocupar curules en los órganos de representación política.⁵² Asimismo, esta clase de cuotas debe cumplirse para la integración de los órganos directivos partidistas.⁵³

a) Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

El desarrollo infraconstitucional de tales principios en relación a la igualdad de género se encuentra la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (LGIMH),⁵⁴ publicada en 2006, y la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV),⁵⁵ publicada en 2007. Las mencio-

⁵¹ Gaceta de Jurisprudencia y Tesis en materia electoral, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, año 7, núm. 15, 2014, pp. 12 y 13. ACCIONES AFIRMATIVAS. TIENEN SUSTENTO EN EL PRINCIPIO CONSTITUCIONAL Y CONVENCIONAL DE IGUALDAD MATERIAL.

⁵² Consúltase la Tesis IX/2014. CUOTA DE GÉNERO. DEBE TRASCENDER A LA ASIGNACIÓN DE DIPUTADOS DE REPRESENTACIÓN PROPORCIONAL (LEGISLACIÓN DE OAXACA). Gaceta de Jurisprudencia y Tesis en materia electoral, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, año 7, núm. 14, 2014, pp. 42 y 43; y la tesis jurisprudencial IX/2016. CUOTA DE GÉNERO. LAS FÓRMULAS DE CANDIDATOS A DIPUTADOS Y SENADORES POR AMBOS PRINCIPIOS DEBEN INTEGRARSE CON PERSONAS DEL MISMO GÉNERO. Gaceta de Jurisprudencia y Tesis en materia electoral, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, año 5, núm. 10, 2012, pp. 19 y 20.

⁵³ Con referencia a los procesos electorales, el máximo Tribunal en materia electoral, ha sostenido que una elección considerada constitucional y legalmente válida debe cumplir con las normas y principios constitucionales y convencionales, “entre los que está el relativo a la participación de las mujeres en condiciones de igualdad frente a los hombres.” Gaceta de Jurisprudencia y Tesis en materia electoral, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, año 7, núm. 15, 2014, pp. 98 y 99.

⁵⁴ *Diario Oficial de la Federación*, 2 de agosto de 2006. Última reforma publicada en *DOF*, 24 de marzo de 2016.

⁵⁵ *Diario Oficial de la Federación*, 1 de febrero de 2007. Última reforma publicada en el *DOF*, el 22 de junio de 2017.

nadas legislaciones trazan una ruta que va dirigida a los tres órdenes de gobierno para que, a través de sistemas, programas y lineamientos de políticas públicas, logren el establecimiento de la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

El objeto de la LGIMH es regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres.⁵⁶ Los lineamientos y mecanismos institucionales que regula tienen la finalidad de promover el empoderamiento de las mujeres y contrarrestar la discriminación basada en género. Esos mecanismos deben perseguir una igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, que esté reflejada en el acceso y ejercicio de los derechos tanto en las esferas pública y privada.

De acuerdo con la LGIMH, la perspectiva de género es una herramienta conceptual, cuya finalidad consiste en destacar las diferencias culturales entre mujeres y hombres; dicha herramienta permite cuestionar los estereotipos y generar la posibilidad de construir nuevos contenidos de socialización. En tal virtud, los tres niveles de gobierno deben guiar sus actuaciones observando la transversalidad de este concepto, es decir, incorporando la perspectiva de género en los distintos niveles y etapas del desarrollo de las políticas públicas.⁵⁷

El eje rector establecido por esta ley es la Política Nacional en materia de igualdad (en adelante PNMI). Esta política se alinea al Plan Nacional de Desarrollo y orienta las acciones en cinco rubros principales: vida económica; participación y representación política equilibrada; igualdad de acceso y pleno disfrute de los derechos sociales; igualdad en la vida civil y eliminación de estereotipos en función del sexo. Los mecanismos establecidos para la implementación de la política nacional son: 1) el Sistema Nacional; 2) el Programa Nacional; y 3) la Observancia en material de Igualdad entre Hombres y Mujeres.

En lo que atañe al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, éste instruyó por primera vez a todas las dependencias a promover la igualdad entre mujeres y hombres de manera transversal en todos sus programas planteados. Sin embargo, es el Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH)⁵⁸ el que desarrolla la transversalidad de la igualdad de género a tra-

⁵⁶ Conforme al artículo 6o. de la citada normatividad, la igualdad entre mujeres y hombres “implica la eliminación de toda forma de discriminación en cualquiera de los ámbitos de vida, que se genere por pertenecer a cualquier sexo”.

⁵⁷ Cfr. Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, artículo 5o., fracciones VI y VII.

⁵⁸ Reglas para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH), DOF, 18 de diciembre de 2012. Estas reglas fueron elaboradas por el Instituto Nacio-

vés de la coordinación de los tres niveles de gobierno. Dentro de esta coordinación, es imprescindible que las entidades federativas procuren la instalación de sistemas de igualdad entre mujeres y hombres en sus respectivas circunscripciones. Mientras que a los municipios les corresponde diseñar, formular y aplicar campañas permanentes de concientización.⁵⁹

El segundo mecanismo para la implementación de la Política Nacional en Materia de Igualdad es el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018, conocido como PROIGUALDAD.⁶⁰ Este programa está diseñado para el desarrollo de ejes transversales⁶¹ relacionados con diversos aspectos como son: la igualdad sustantiva, el empoderamiento de las mujeres en el mercado laboral, el desarrollo social, la convivencia familiar, la erradicación de la violencia y las políticas de igualdad en los tres órdenes de gobierno.

El tercer mecanismo para la implementación de la PNMI es la Observancia en materia de Igualdad entre Hombres y Mujeres. Esta tarea le corresponde a la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (en adelante CNDH). Conforme a la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, el seguimiento debe realizarse con base en la homologación de instrumentos de rendición de cuentas y transparencia del gasto público en materia de igualdad de las dependencias que integran el Sistema Nacional.⁶² Por su parte, las dependencias de

nal de las Mujeres quien coordina las acciones del Sistema. El Sistema es integrado por un Presidente, una Secretaría Técnica, representantes de cada una de las dependencias de la Administración Pública Federal, un representante de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, además de representantes de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, de la Cámara de Diputados, de la Cámara de Senadores, de la Presidencia de la República y del Instituto Nacional Electoral.

⁵⁹ Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, artículo 16.

⁶⁰ Publicado en el *DOF*, el 30 de agosto de 2013. Los objetivos planteados se desglosan en 314 líneas de acción. De acuerdo al Programa Nacional PROIGUALDAD 2013- 2018, “en 2008, los recursos asignados para acciones de igualdad entre mujeres y hombres ascendieron a 7 mil millones de pesos distribuidos en 65 programas presupuestarios, en tanto que para 2013 se aprobaron 18 mil 760 millones de pesos distribuidos en más de 100 programas presupuestarios”. *DOF*, 30 de agosto de 2013.

⁶¹ Los ejes transversales son: 1) Alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres. 2) Prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra mujeres y niñas, y garantizar a ellas el acceso a una justicia efectiva. 3) Promover el acceso de las mujeres al trabajo remunerado, empleo decente y recursos productivos, en un marco de igualdad. 4) Fortalecer las capacidades de las mujeres para participar activamente en el desarrollo social y alcanzar el bienestar. 5) Generar entornos seguros y amigables de convivencia familiar y social, actividades de tiempo libre y movilidad segura para las mujeres y las niñas. 6) Incorporar las políticas de igualdad de género en los tres órdenes de gobierno y fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional.

⁶² Vid. artículos 46 a 49.

la Administración Pública Federal deben medir sus avances y obstáculos mediante la integración de un sistema de estadística y evaluación.

En el último monitoreo de la Política Nacional en Materia de Igualdad, la CNDH centró el seguimiento en las estrategias de armonización legislativa de los derechos de las mujeres que deben realizar las entidades federativas en relación a la CPEUM, la LGIMH y los tratados internacionales en la materia.⁶³

b) Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia

En otro orden, la LGAMVLV establece la coordinación entre la Federación, los Estados y los municipios para prevenir, sancionar y erradicar todo tipo de discriminación contra la mujer, a través de medidas presupuestales y administrativas. El 3 de abril de 2007, en cumplimiento de la referida ley, fue establecido el Sistema Nacional de Prevención, Sanción y Erradicación de la Violencia Contra la Mujer (SNPSEVCM). El objetivo es conjuntar esfuerzos, instrumentos, políticas, servicios y acciones interinstitucionales⁶⁴ y su trabajo lo realiza mediante comisiones.⁶⁵

Para cumplir con la coordinación interinstitucional entre los tres niveles de gobierno, la LGAMVLV establece la elaboración de un Programa Integral, el cual, traza objetivos, líneas de acción y estrategias en la materia alineados con las metas del Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo, establece una correspondencia de entidades y dependencias por cada estrategia.

⁶³ Comisión Nacional de los Derechos Humanos, *Análisis, Seguimiento y Monitoreo de la Política Nacional en Materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres: Diagnóstico de la violencia contra las mujeres a partir de las leyes federales y de las entidades federativas*. México, CNDH, 2016. Disponible en http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Informes/Especiales/Diagnostico-Violencia-_20161212.pdf

⁶⁴ Se trata de un mecanismo interinstitucional conformado por los titulares de la Secretaría de Gobernación, quien preside el Sistema, el Instituto Nacional de las Mujeres, quien ocupa la Secretaría Ejecutiva, la Secretaría de Desarrollo Social, la Comisión Nacional de Seguridad, la Procuraduría General de la República, la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Cultura, la Secretaría de Salud, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación y el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Entre las instituciones invitadas se encuentra un órgano internacional y uno regional: ONU Mujeres México y la Comisión Interamericana de Mujeres.

⁶⁵ Las cuatro comisiones que coadyuvan a la implementación de políticas públicas y la ejecución del Programa Integral: 1) la Comisión de Prevención, presidida por la Secretaría de Educación Pública; 2) la Comisión de Atención, presidida por la Secretaría de Salud; 3) la Comisión de Sanción, presidida por la Procuraduría General de la República, y 4) la Comisión de Erradicación, presidida por la Secretaría de Gobernación.

Para el periodo 2014-2018, el Programa Integral para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres⁶⁶ determina diversas metas que deben ser alcanzadas de manera progresiva, entre ellas se encuentran, la creación de Centros de Justicia para mujeres, medidas de protección otorgadas a víctimas de violencia de género y reducción del porcentaje de violencia contra mujeres, entre otras.

5. NUEVAS POSTURAS REGRESIVAS EN MATERIA DE PERSPECTIVA DE GÉNERO

Un libro de 2010 escrito por Jorge Scala, bajo el título “*La ideología de género o el género como herramienta de poder*”, ha planteado una serie de críticas distorsionadas que ponen en peligro los avances logrados en materia de igualdad entre mujeres y hombres gracias a la perspectiva de género.⁶⁷

En Perú y otros países gana terreno un movimiento llamado Con Mis Hijos No Te Metas, el cual, de acuerdo con sus voceros, aparece como respuesta a la “imposición de la ideología [o perspectiva] de género”.⁶⁸ Principalmente, está en contra del nuevo Currículo Nacional de la Educación Básica en los centros educativos del Perú.

El movimiento defiende la idea de que los padres son los únicos que deben educar a sus hijos en materia de género por lo que solicitan al gobierno que eliminen de la currícula educativa los contenidos que se relacionen a dicha materia.⁶⁹ Sin embargo, aseguran estar a favor de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. El movimiento argumenta que, de acuerdo con la Consti-

⁶⁶ Plan Integral para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres 2014-2018. Publicado en el *DOF*, 30 de abril de 2014. Los objetivos son: 1) Fomentar la armonización de contenidos legislativos e impulsar la transformación cultural para contribuir a la no violencia contra las mujeres; 2) Garantizar la prevención integral para reducir los factores de riesgo de la violencia contra las mujeres y niñas; 3) Garantizar el acceso a los servicios de atención integral a mujeres y niñas víctimas de violencia; 4) Asegurar el acceso a la justicia de las mujeres mediante la investigación efectiva, reparación del daño y la sanción; 5) Fortalecer la coordinación institucional en materia de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres.

⁶⁷ *Cf.*: Como ejemplo de estas cuestionables teorizaciones “La ideología de género en el Derecho colombiano”. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72028761002>. Asimismo, es de interés el análisis en contrario contenido en: <https://www.elpais.cr/2018/02/03/la-pesto-negra-y-la-ideologia-de-genero/>

⁶⁸ InfoVaticana, disponible en <https://infovaticana.com/2016/12/02/mis-hijos-no-te-metas-una-campana-la-imposicion-la-ideologia-genero/>

⁶⁹ Con mis hijos no te metas, disponible en <http://conmishijosnotemetas.pe/videos/>

tución política del Perú, la identidad del sexo (hombre o mujer) debe respetarse en el curso de la formación académica de los hijos.⁷⁰ Lo anterior no implicaría diferenciación con la perspectiva de género ya que ésta sostiene que sí existen diferencias biológicas entre mujeres y hombres y que son precisamente los roles y estereotipos de género —y no el sexo— los que son creaciones sociales, construcciones culturales discriminatorias.

Esta postura no solo ha sido expresada en Perú, sino que también en México ha surgido un movimiento llamado Frente Nacional por la Familia. Al respecto, el presidente del Consejo Mexicano de la Familia, Juan Dabdoub ha hecho referencia a la Declaración Universal de Derechos Humanos para defender que los padres tienen derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos e hijas.⁷¹

Una postura más conservadora demanda que la enseñanza se limite al ámbito biológico, a la forma en que se realiza la reproducción humana, en un sentido que denominan natural. De tal suerte, consideran que la identidad de género, según la cual puede ser independiente del sexo con el que se nace y de su orientación sexual, únicamente confunde a las niñas y niños.

De igual manera, defienden a la familia en el desarrollo de la sociedad, acudiendo nuevamente a la Declaración Universal de Derechos Humanos, la cual indica que “La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”.⁷² Con ello se pretende proteger a la configuración tradicional de la familia en oposición al matrimonio igualitario. En tanto que la Iglesia católica, se ha pronunciado en contra de la ideología de género.⁷³

Por otra parte, en Francia inició un nuevo debate sobre feminismo, a partir de la publicación de un manifiesto en el diario de circulación nacional *Le monde*.⁷⁴ El manifiesto fue firmado por un colectivo integrado por cien mujeres,

⁷⁰ El colectivo que promueve la mencionada postura basa sus argumentos en el contenido del artículo 15 de la Constitución Política del Perú (El educando tiene derecho a una formación que respete su identidad, así como al buen trato psicológico y físico). Disponible en <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>.

⁷¹ Transmitido por la cadena ADN 40 y disponible en https://www.youtube.com/watch?v=qcfe2w-fsWI&list=LLo7I_IsMvCKRAfVvk-2XpCUQ

⁷² Declaración Universal de Derechos Humanos, Artículo 16, inciso 3.

⁷³ *Cfr.*, disponible en <http://cnnespanol.cnn.com/2016/10/03/papa-francisco-pide-no-ensenar-identidad-de-genero-en-las-escuelas/#0>

⁷⁴ Este manifiesto es presentado como una respuesta al movimiento *#MeToo* originado en Estados Unidos. Dicho movimiento surgió en redes sociales a partir de las acusaciones de abuso sexual contra un productor de cine, para darle voz a las mujeres que han sufrido algún tipo de violencia sexual, especialmente en sus lugares de trabajo, mediante denuncias públicas publicadas en medios electrónicos.

encabezadas por actrices y escritoras reconocidas en los medios de comunicación masiva.⁷⁵

Por otro lado, el movimiento *#MeToo* busca visibilizar la violencia de género e impulsar una conciencia social hacia la promoción de los derechos de las mujeres.

Los movimientos sociales, los medios de comunicación masiva y las redes sociales representan una oportunidad para el diálogo y el debate en torno a la perspectiva de género, incluso al confrontar posturas que, llevadas al espacio público, pueden ser aprovechadas para abrir un camino hacia una cultura de diversidad, igualdad y respeto a los derechos de las mujeres y erradicación de la violencia contra la mujer.

6. PROPUESTAS PARA ROMPER EL TECHO DE CRISTAL

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral debe estar incorporada a las agendas gubernativas, así como en los centros de trabajo, privados y públicos. Más allá de la igualdad de oportunidades, para romper el techo de cristal deben implementarse medidas concretas y focalizadas. Su implementación debe atender a la finalidad de modificar la cultura de estereotipos por razones de género que históricamente han obstaculizado que las mujeres alcancen posiciones de liderazgo.

En un primer momento, resulta indispensable realizar un diagnóstico que permita identificar los factores que impiden que las mujeres ocupen los puestos de decisión, tanto en sectores públicos y privados. El diagnóstico bien puede realizarse a nivel local, nacional o regional, así como al interior de las organizaciones. Este ejercicio permitirá detectar las áreas donde se requiere la adopción de medidas para romper el techo de cristal.

Como ejemplo, en el hemisferio americano, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) realizó en 2017, un diagnóstico de la región sobre la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Como resultado, se identificaron los siguientes nudos estructurales: a) desigualdad socioeconómi-

⁷⁵ Colectivo, “Nous défendons une liberté d’importuner, indispensable à la liberté sexuelle” (Defendemos una libertad de importunar, indispensable a la libertad sexual), en *Le Monde*, 9 de enero de 2018. Las mujeres que firmaron este Manifiesto consideran que la libertad de decir “no” a una propuesta sexual, solo es posible reconociendo una libertad de importunar. Con esta postura defienden el derecho al honor de los hombres que han sido acusados de acoso o abuso sexual sin que hayan tenido la posibilidad de defenderse, lo cual repercute en sus carreras profesionales.

ca y pobreza; b) patrones culturales patriarcales, discriminatorios y violentos; c) división sexual del trabajo e injusta organización social del cuidado de los hijos y personas mayores; y d) concentración del poder con relaciones de jerarquía en el ámbito público.⁷⁶ Una vez detectados los principales “nudos” estructurales, pudo determinarse las medidas concretadas en ejes de implementación.⁷⁷

De manera general, podemos agrupar las medidas para romper el techo de cristal en obligatorias y con carácter recomendatorio. Sin embargo, resulta primordial una clara identificación y determinación de los sujetos a los que irán dirigidas (empresas, órganos de gobierno o sociedad). Las medidas, en general, promueven el cambio de una cultura donde los roles entre hombres y mujeres están determinados por preconcepciones.

Como medidas obligatorias, las de índole normativo ayudan a fomentar a través de mandatos concretos el acceso de las mujeres a puestos de toma de decisiones, como el establecimiento de cuotas de género en distintos órganos de gobierno.⁷⁸ Este tipo de medidas ha significado un avance en los 15 países de América Latina cuyos órganos parlamentarios han implementado cuotas de género, lo cual ha permitido aumentar la presencia de las mujeres en dichos órganos de representación.⁷⁹

⁷⁶ Esta estrategia fue probada por los Estados miembros de la CEPAL en la XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, celebrada en Montevideo del 25 al 28 de octubre de 2016. Comisión Económica para América Latina, *Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*. Santiago de Chile, CEPAL, 2017, Disponible en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41011-estrategia-montevideo-la-implementacion-la-agenda-regional-genero-marco>.

⁷⁷ Los ejes de implementación engloban las 74 medidas recomendadas a los países de América Latina. De acuerdo al diagnóstico, los ejes marcados fueron los siguientes: 1. Marco normativo, 2. Institucionalidad, 3. Participación, 4. Construcción y fortalecimiento de capacidades, 5. Financiamiento, 6. Comunicación, 7. Tecnología, 8. Cooperación, 9. Sistemas de información y 10. Monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.

⁷⁸ Como ejemplo, en España, la Ley de Igualdad establece un objetivo del 40% en los consejos de administración de las compañías. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. De la misma forma, la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres promueve la incorporación de las mujeres en el mercado de trabajo, incluyendo los puestos directivos, señalando un porcentaje de al menos 40% en la plantilla laboral, y 10% en los puestos directivos. Ordena el diseño de programas con perspectiva de género para reducir la pobreza y contribuir al adelanto de las mujeres (artículo 34, primer párrafo y fracción XI, b).

⁷⁹ Datos presentados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, disponible en <https://www.cepal.org/es/notas/las-cuotas-contribuyen-al-acceso-de-las-mujeres-las-legislaturas>. Asimismo, de acuerdo con datos del Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe, en 2017, el 29.3% de los escaños parlamentarios en América Latina y el Caribe estaban conformados por mujeres, casi el doble comparado con el 13.3% registrado en el año 2000. Disponible en <https://oig.cepal.org/es/indicadores/poder-legislativo-porcentaje-mujeres-organo-legislativo-nacional-camara-baja-o-unica>

Aunado a las medidas jurídicamente vinculantes, podemos contar con recomendaciones dirigidas a promover prácticas en contra de la desigualdad en el mercado de trabajo, instando al sector público y privado a incrementar la presencia de las mujeres en todos los niveles de toma de decisiones mediante programas de acción positiva.⁸⁰

Otro aspecto importante a destacar es el impacto que tienen las medidas legislativas y las que provienen de recomendaciones. En tal sentido, el estudio *Women in Business 2014* realizó un comparativo sobre la evolución que ha tenido la presencia de las mujeres en los puestos directivos de distintos países de la Unión Europea. De tal modo, entre los años 2004 a 2014, los países que instrumentaron cuotas obligatorias presentaron, en promedio, un 8.75% de crecimiento en la presencia de mujeres en puestos directivos, frente a países con cuotas recomendadas y sin cuotas, quienes incrementaron un promedio de 3.5% y 4.5%, respectivamente.⁸¹

Las medidas para eliminar el techo de cristal, a manera de recomendación, pueden ir dirigidas a la sociedad civil, al gobierno o a las empresas.⁸² Entre las medidas dirigidas a la sociedad, resulta indispensable ir eliminando la estigmatización de hombres que comparten el rol del cuidado de los hijos. Asimismo, es importante suprimir la crítica dura sobre el comportamiento del liderazgo de las mujeres en comparación con la que recae sobre los líderes hombres.

En tanto que los gobiernos deben crear una infraestructura y leyes adecuadas que faciliten el liderazgo femenino; facilitar prestaciones sociales para la paternidad; e implementar las cuotas de género, que si bien, no se trata de una medida que rompa con el techo de cristal, sirve de impulso para que las mujeres vayan ocupando más espacios públicos. Los gobiernos deben demostrar las mejores prácticas a través de la apertura para incorporar la diversidad de géneros en las posiciones de liderazgo, ser transparentes sobre la remuneración que

⁸⁰ Desde 1984, podemos observar que el Consejo Europeo ha emitido recomendaciones en el tema. La Recomendación 84/635/CEE, de 13 de diciembre de 1984, relativa a la promoción de acciones positivas en favor de la mujer, exhorta a los Estados miembros a adoptar medidas para que la acción positiva incluya acciones relacionadas con la participación de las mujeres en los órganos de toma de decisión. Asimismo, en su recomendación 96/694/CE, de 2 de diciembre de 1996, sugiere a los Estados miembros, estimular al sector privado a aumentar la presencia de mujeres en todos los niveles de toma de decisiones, concretamente mediante la adopción de planes de igualdad y programas de acciones positivas.

⁸¹ Grant Thornton Ltd, *Women in Bussines 2015*. Grant Thornton Ltd, 2015.

⁸² En adelante, serán retomadas algunas recomendaciones que ha realizado en los últimos años (2015, 2016 y 2017) la consultoría independiente Grant Thornton, quien realiza diversos estudios a empresas líderes en más de 35 países. Las recomendaciones son resultado de los estudios realizados, con una metodología definida, a distintas empresas, respecto al liderazgo de las mujeres.

dan a sus funcionarios, especialmente aquellos que están en puestos de toma de decisión; así como impulsar la igual remuneración entre géneros respecto a puestos iguales.

En el ámbito laboral, se sugiere implementar medidas que estén dirigidas hacia dos rutas específicas: a) la diversidad de género en el liderazgo, y b) el manejo de riesgo en el liderazgo. El sector empresarial podría hacer compromisos de alto nivel para incorporar la diversidad de género en todos los niveles de sus organizaciones. Otra medida es diseñar posiciones de liderazgo más atractivas, por ejemplo, ofreciendo horarios y lugares de trabajo flexibles; proveer estructuras de apoyo al liderazgo mediante programas de mentorías para mujeres. Al crear diferentes modelos de roles y estilos de liderazgo, las empresas pueden contribuir a un cambio cultural, no solo dentro de su organización, sino también al exterior, dando un mensaje a la economía.⁸³

Con relación al manejo del riesgo en el liderazgo se recomienda que las empresas construyan equipos con géneros combinados para manejar efectivamente el riesgo; familiarizar a las mujeres con oportunidades de liderazgo que, a su vez, las acerque a situaciones donde deben decidir sobre riesgos. La experiencia y el liderazgo traen consigo confianza y familiaridad con el riesgo, por lo que resulta indispensable formar una sólida confianza en la temprana carrera de las personas. Adicionalmente, en el ámbito laboral debe promoverse un lenguaje neutral que inhiba los sesgos de género; e identificar y canalizar estos sesgos, por ejemplo, a través de talleres.⁸⁴

Para romper el techo de cristal también pueden formarse programas de acción positiva, con medidas concretas que vayan encaminadas a incrementar la presencia de mujeres en los consejos de administración y puestos de toma de decisión. Algunos manuales, como el de *Acciones Positivas para la igualdad*,⁸⁵ proponen acciones a seguir desde los procesos de selección de personal, por ejemplo, el uso de un lenguaje no sexista para ofertar los puestos de trabajo, medidas que eviten sesgos de género durante el reclutamiento del personal y la participación de mujeres y hombres en los comités de selección de personal.

⁸³ Las recomendaciones más recientes pueden consultarse en sus dos últimos estudios: *Women in Business: the path of leadership*, Grant Thornton International Business Report 2015. Grant Thornton Ltd, 2015, pp. 15-17.

⁸⁴ *Idem*.

⁸⁵ Ver *Acciones positivas para la igualdad*. España, DIDO Agrupación de Desarrollo Equal, 2006, p. 4. Disponible en http://www.empleo.gob.es/uafse_2000-2006/equal/ProductosEqual/archivos/AD_444_producto_1.pdf. El proyecto DIDO (Desarrollando la Igualdad De Oportunidades) se enmarca en la Iniciativa Comunitaria EQUAL, financiada a través del Fondo Social Europeo de la Unión Europea.

Romper el techo de cristal puede impulsarse a través de programas e iniciativas de paridad de género a nivel nacional. El Banco Interamericano de Desarrollo y el Foro Económico Mundial han impulsado a los gobiernos de América Latina a tomar medidas para cerrar la brecha de género en el mercado laboral. A través de la *Iniciativa de Paridad de Género* en Chile⁸⁶ y en Argentina,⁸⁷ han conjuntado esfuerzos los sectores público y privado para reducir la brecha económica de género a través de la promoción de acciones y políticas que a su vez promueven disminuir las barreras al ascenso femenino y aumentar su presencia en altos cargos.

La *Iniciativa de Paridad de Género* propone generar compromisos tendientes a la igualdad de género en cargos directivos y gerenciales de empresas privadas; realizar acuerdos con empresas de servicio de reclutamiento y selección de altos ejecutivos para aumentar la presencia de mujeres en altos cargos gerenciales y directivos; y promover la postulación y selección de mujeres en cargos de Alta Dirección Pública del gobierno.⁸⁸

Desde la sociedad civil resulta imprescindible continuar movilizand o la opinión pública para influir en las agendas nacionales. Los movimientos sociales en favor de la equidad de género han demostrado su incidencia en las agendas de los países. Asimismo, a través de las redes sociales es posible difundir campañas de sensibilización respecto a los estereotipos y roles de género.⁸⁹

Por último, las medidas que sean desarrolladas deben ser evaluadas mediante métodos y certificaciones independientes y especializados. Resulta importante generar evidencias sobre los beneficios de incrementar la participación femenina en las empresas. A nivel internacional, es reconocida la certificación *Economic Dividends for Gender Equality* (EDGE), la cual está pensada como una herramienta para cerrar la brecha de género.⁹⁰ Esta metodo-

⁸⁶ Gobierno de Chile, Banco Interamericano de Desarrollo y el Foro Económico Mundial, *Iniciativa de Paridad de Género Chile*, disponible en <http://iniciativaparidadgenero.cl>

⁸⁷ “Iniciativa de Paridad de Género Argentina”, disponible en <https://www.argentina.gob.ar/iniciativaparidadgenero/que-es>

⁸⁸ El documento ejecutivo que desglosa las medidas presentadas puede consultarse en <http://iniciativaparidadgenero.cl/wp-content/uploads/2017/04/Documento-Ejecutivo-IPG-Chile.pdf>

⁸⁹ Esta medida es enfatizada por Valeria Pacheco, especialista del Banco Interamericano de Desarrollo, en “Tres formas de romper el ‘techo de cristal’ de la mujer en el trabajo”, en *El País*, 7 de junio de 2017.

⁹⁰ Sus estudios y mediciones dan visibilidad y credibilidad al compromiso por la igualdad de género en las empresas. Otro ejemplo de medición es el Modelo de Equidad de Género (MEG), del Instituto Nacional de las Mujeres, una herramienta nacional para que los centros de trabajo asuman el compromiso de revisar sus políticas y prácticas internas, con el objeto reorganizar y definir mecanismos que incorporen la perspectiva de género. Para mayor información, consultar la página oficial de gobierno, disponible en <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/modelo-de-equidad-de-genero-2003-2015>

logía ha detectado que las organizaciones que se destacan por la igualdad de género muestran las siguientes características:⁹¹

1. Un claro equilibrio de género en todos sus niveles de organización y en todas sus oficinas en cada uno de los países donde operan.
2. Muestran que el salario es igual por un trabajo equivalente, independientemente del sexo.
3. Cuentan con un marco sólido de políticas y prácticas efectivas para garantizar flujos de carrera equitativos tanto para mujeres como para hombres.
4. Desarrollan una cultura inclusiva en términos de oportunidades de desarrollo profesional tanto para mujeres como para hombres.

En conclusión, para romper el techo de cristal debe crearse una cultura que facilite el liderazgo femenino, no solo al interior de las organizaciones, también en el ámbito público, en el gobierno, desde la sociedad y las familias. Toda medida que se adopte debe ser clara, verificable y que permita medir los avances (o retrocesos) con perspectiva de género.

FUENTES CONSULTADAS

- Acosta Reveles, Irma Lorena, *Caracterización de la problemática laboral desde un enfoque de Género*. Madrid, Plaza y Valdés, 2011.
- Asamblea General de la ONU. Resolución 34/80. 18 de diciembre de 1979. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/820851467992505410/text/102114-REVISED-PUBLIC-WBG-Gender-Strategy.txt>
- Asamblea General de la ONU, *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, 25 de septiembre de 2015.
- Astudillo, César, “El bloque y el parámetro de constitucionalidad en la interpretación de la Suprema Corte de Justicia de la Nación”, en *Estado constitucional, derechos humanos, justicia y vida universitaria. Estudios en homenaje a Jorge Carpizo* por Miguel Carbonell, Héctor Fix-Zamudio, et al. 117- 168. México: IJJ-UNAM, 2015.
- Barberá Heredia, Ester, “Más allá del techo de cristal. Diversidad de género”, en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 40 (2002): 55-68.

⁹¹ Para consultar más acerca de esta metodología, véase <http://edge-cert.org/>

- Banco Mundial, *World Bank Group Gender Strategy (FY16-23): Gender Equality, Poverty Reduction and Inclusive Growth*. Washington, The World Bank, 2015.
- Brasileiro, Ana María (comp.), *Women's Leadership in Changing World. Reflecting on Experience in Latin America and the Caribbean*. Nueva York, UNIFEM, 1996.
- Burin, Mabel, *Una hipótesis de género: el techo de cristal en la carrera laboral*. Argentina, Paidós, 2012.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL), *Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*, marzo de 2017. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41011-estrategia-montevideo-la-implementacion-la-agenda-regional-genero-marco>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, *The software and information technology services industry. An opportunity for the economic autonomy of women in Latin America*. Santiago de Chile, CEPAL/Cooperación Española/German Cooperation, 2014.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos, *Análisis, seguimiento y monitoreo de la política nacional en materia de igualdad entre mujeres y hombres: diagnóstico de la violencia contra las mujeres a partir de las leyes federales y de las entidades federativas*. México, CNDH, 2016. Disponible en http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Informes/Especiales/Diagnostico-Violencia-_20161212.pdf
- , *Estudio sobre la igualdad entre mujeres y hombres en materia de puestos y salarios en la Administración Pública Federal (APF) 2015*. México, CNDH, 2015.
- Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, *Recomendación General 13: Igual remuneración por trabajo de igual valor*, 1989.
- De la Torre García, Rodolfo y Cristina Rodríguez, *Indicadores de desarrollo humano y género en México: nueva metodología*. México, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer*. México, 2017.
- Instituto Nacional de las Mujeres y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *ABC de Género en la Administración Pública*. México, INMUJERES/PNUD, 2007.
- Jahan, Selim, *Informe sobre Desarrollo Humano 2015*. Washington, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015.

Nicolson, Paula, *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid, Narcea Ediciones, 1997.

Organización de las Naciones Unidas, *Beijin Declaration and Platform for Action. Beijin + 5 Political Declaration and Outcome, 1995*. Disponible en http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/pfa_e_final_web.pdf?la=es&vs=800.

ONU Mujeres, *Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. Glosario*. ONU Mujeres, 2011. Disponible en http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/partnerships/businesses%20and%20foundations/women-s-empowerment-principles_2011_es%20pdf.pdf?la=es&vs=1818

———, *Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas*. México, ONU, 2016.

Martínez, Ana Gonzáles, *El techo de cristal*. España, Universidad de Oviedo, 2015.

Merino Vázquez, Belén, “Pocas opciones para romper el techo de cristal”, en *Equivalencia parlamentaria. Legislando por la equidad*, año 1, número 2 (2006).

The Federal Glass Ceiling Commission, *A solid Investment: making full use of the nation's human capital*. Washington, Federal Glass Ceiling Commission, 1995. Disponible en <https://www.dol.gov/dol/aboutdol/history/reich/reports/ceiling2.pdf>

Documentos legales y normas jurídicas

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Primero, Capítulo I, De los Derechos Humanos y sus Garantías, artículo 1o., quinto párrafo, *Diario Oficial de la Federación*, 5 de febrero de 1917.

Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer, 9 de junio de 1994, Organización de los Estados Americanos. Adoptada en Belém do Pará, Brasil.

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, *Diario Oficial de la Federación*, 2 de agosto de 2006. Última reforma publicada en *DOF*, 24 de marzo de 2016.

Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, *Diario Oficial de la Federación*, 1 de febrero de 2007. Última reforma publicada en el *DOF*, el 22 de junio de 2017.

Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Resolución 2200 A (XXI), Asamblea General de la ONU, de 16 de diciembre de 1966.

Programa Nacional PROIGUALDAD 2013- 2018. Publicado en el *DOF*, el 30 de agosto de 2013.

Reglas para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH), *DOF*, 18 de diciembre de 2012.