



Karla Cirenía González Hernández
Alumna del Programa Educativo de la Maestría en Administración
División de Ciencias Económico Administrativas
Presente.

Conforme a las atribuciones que me confieren los artículos 45 de la Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato y 81 del Estatuto Orgánico, por el presente hago constar que el Comité de Modalidades de Titulación de esta División, en su sesión de fecha 28 (veintiocho) de mayo del presente año 2025 (dos mil veinticinco) y atendiendo a su solicitud para la obtención de grado resolvió:

Se designa como Director del trabajo de titulación al Dr. Artemio Jiménez Rico, como codirector al Dr. José Antonio Carrillo Viramontes y como sinodal sugerido al Dr. Lari Arthur Viianto en su trabajo de Tesis denominado "Factores de la cultura institucional de género que inciden en la desigualdad salarial de una organización del sector automotriz de Silao".

Lo que hago de su conocimiento para los fines conducentes.

Atentamente,
"La Verdad Os Hará Libres"
Guanajuato, Gto., 29 de mayo de 2025
La Secretaria Académica


División de Ciencias
Económico Administrativas
DRA. LAURA ELENA ZÁRATE NEGRETE
Campus Guanajuato

C.c.p. Dr. Artemio Jiménez Rico. Para su conocimiento.
Dr. José Antonio Carrillo Viramontes. Mismo fin.
Dr. Lari Arthur Viianto. Mismo fin.
Archivo.



UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO

Dr. Héctor Fabián Gutiérrez Rangel
Director de la División de Ciencias Económico Administrativas
Campus Guanajuato
Universidad de Guanajuato
Presente

En relación con el trabajo de titulación de la alumna **Karla Cirenía González Hernández** del Programa Educativo de la **Maestría en Administración**, cuya modalidad de titulación es el desarrollo del trabajo de tesis con el título **“Factores de la cultura institucional de género que inciden en la desigualdad salarial de una organización del sector automotriz de Silao”**, comunico a usted que dicho trabajo ha sido cabalmente elaborado y cuenta con nuestra aprobación, así como con la anuencia para su impresión y sustentación.

Agradecemos su atención y le enviamos un cordial saludo.

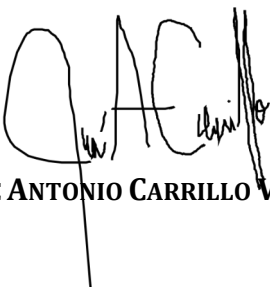
Atentamente,
Guanajuato, Gto., 23 de octubre de 2025

Director del trabajo de tesis



DR. ARTEMIO JIMÉNEZ RICO

Codirector del trabajo de tesis



DR. JOSÉ ANTONIO CARRILLO VIRAMONTES



Universidad de Guanajuato

**FACTORES DE LA CULTURA INSTITUCIONAL DE GÉNERO QUE INCIDEN EN LA DESIGUALDAD
SALARIAL DE UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ DE SILAO**

Trabajo de Tesis para Obtener el Grado de:

Maestría en Administración

Presenta:

Karla Cirenía González Hernández

Director de tesis:

Dr. Artemio Jiménez Rico

Codirector:

Dr. José Antonio Carrillo Viramontes

Guanajuato, Gto., a 18 de octubre de 2025.

Contenido

| | |
|--|----|
| Índice de tablas | 2 |
| Introducción | 4 |
| 1. Planteamiento del problema..... | 5 |
| 2. Revisión de la literatura | 10 |
| 2.1. Antecedentes Históricos de la Participación Laboral de la Mujer | 10 |
| 2.2. Industria Automotriz en Silao, Guanajuato..... | 11 |
| 2.3. Marco Teórico..... | 12 |
| 2.3.1 Teoría de la segmentación del mercado laboral..... | 12 |
| 2.3.2. Teoría de la segregación laboral | 16 |
| 2.4. Cultura Institucional de Género y Desigualdad Salarial | 19 |
| 2.4.1. Desigualdad Salarial | 20 |
| 2.4.2. Cultura Institucional de género | 24 |
| 2.4.3. Procesos Administrativos..... | 26 |
| 2.4.4. Equidad Laboral..... | 30 |
| 2.4.5. Prestaciones y Clima Laboral | 34 |
| 2.4.6. Autoritarismo | 38 |
| 2.5. Evidencia empírica..... | 41 |
| 3. Marco Metodológico..... | 45 |
| 3.1. Variables de estudio e hipótesis de investigación | 45 |
| 3.2. Muestra y recolección de datos | 51 |
| 3.3. Diseño de la investigación | 52 |
| 4. Análisis de Resultados | 53 |
| 4.1. Confiabilidad..... | 53 |
| 4.2. Estadística descriptiva..... | 53 |
| 4.3. <i>Características de la cultura de igualdad de género</i> | 63 |
| 4.4. Análisis de Correlaciones..... | 77 |
| 4.5. Análisis Cualitativo..... | 82 |
| 5. Discusión..... | 87 |
| 5.1. Conclusiones | 87 |
| 5.2. Recomendaciones | 90 |
| 5.3. Limitaciones y líneas de investigación futura..... | 93 |
| 6. Referencias..... | 95 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Esquema de clasificación de la segmentación..... | 15 |
| Tabla 2. Segregación laboral por género en el sector automotriz..... | 19 |
| Tabla 3. Relación de los factores con la CIG. | 20 |
| Tabla 4: Estudios empíricos sobre la desigualdad laboral..... | 43 |
| Tabla 5. Definiciones conceptuales y operacionales de las variables de estudio. | 45 |
| Tabla 6. Matriz de congruencia metodológica. | 46 |
| Tabla 7. Componente Procesos Administrativos..... | 48 |
| Tabla 8. Componente Equidad laboral. | 49 |
| Tabla 9. Componente Prestaciones y clima laboral..... | 49 |
| Tabla 10. Componente Autoritarismo. | 50 |
| Tabla 11. Desigualdad Salarial. | 51 |
| Tabla 12. Alfa de Cronbach por dimensión..... | 53 |
| Tabla 13. Estadísticos descriptivos de las variables sociodemográficas y laborales de la muestra. | 54 |
| Tabla 14: Conformación estructural..... | 58 |
| Tabla 15: Antigüedad en la empresa. | 59 |
| Tabla 16: Antigüedad en el puesto. | 60 |
| Tabla 17: Salario mensual bruto..... | 62 |
| Tabla 18. Horas trabajadas diarias..... | 63 |
| Tabla 19: Estadísticos descriptivos de los ítems de la CIG. | 64 |
| Tabla 20. Componente Procesos administrativos..... | 66 |
| Tabla 21. Componente Equidad laboral. | 68 |
| Tabla 22. Componente Prestaciones y clima laboral..... | 70 |
| Tabla 23. Componente Autoritarismo. | 71 |
| Tabla 24. Índice de Clima laboral y Autoritarismo | 73 |
| Tabla 25. Distribución por género, puesto, salario y horas trabajadas al día. | 74 |
| Tabla 26: Distribución por departamento, género, puesto, salario y horas trabajadas al día. | 76 |
| Tabla 27. Correlaciones entre salario mensual bruto y componentes de la CIG..... | 79 |
| Tabla 28. Correlaciones entre salario mensual bruto y otras variables. | 81 |
| Tabla 29. Matriz de Correlaciones Spearman entre salario mensual bruto y nivel de estudios. | 81 |
| Tabla 30. Contraste de hipótesis con estudios previos. | 89 |
| Tabla 31: Objetivos e indicadores..... | 93 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Diferencias de brecha de género por países..... | 22 |
| Figura 2. Distribución por género de los participantes del estudio..... | 54 |
| Figura 3: Nivel de estudios de los participantes. | 55 |
| Figura 4: Nivel de estudios por género..... | 56 |
| Figura 5: Rango de edad por género..... | 57 |
| Figura 6: Distribución por puesto. | 59 |
| Figura 7: Antigüedad en la empresa y puesto por género..... | 61 |
| Figura 8. Distribución salario promedio de hombres y mujeres..... | 75 |
| Figura 9. Sexo del Jefe Superior. | 82 |
| Figura 10. Percepción de oportunidades de promoción..... | 83 |
| Figura 11: Percepción equidad laboral y capacitación..... | 85 |
| Figura 12. Factores que influyen en las diferencias salariales por género..... | 86 |

Introducción

Hablar de la desigualdad salarial entre hombres y mujeres sigue siendo necesario, sobre todo en sectores que históricamente han sido dominados por los hombres, como el automotriz. Este tema no solo refleja una diferencia en los sueldos, sino también en las oportunidades, en la forma de acceder a los puestos de mayor jerarquía y en cómo se valora el trabajo de cada persona dentro de una organización. Aunque en los últimos años las mujeres han ganado visibilidad y presencia en la industria, todavía se enfrentan a barreras que limitan su crecimiento profesional y su acceso a mejores condiciones laborales.

Durante mucho tiempo, el mundo automotriz fue concebido como un espacio masculino. Los puestos de dirección, las decisiones estratégicas y las posiciones técnicas eran ocupadas casi exclusivamente por hombres, mientras que las mujeres quedaban relegadas a tareas administrativas o de menor responsabilidad. Sin embargo, este panorama ha comenzado a transformarse. Cada vez son más las mujeres que se integran a la industria, ya sea como ingenieras, técnicas o líderes de proyectos. Aun así, la igualdad de oportunidades todavía no se logra por completo. Los prejuicios, las estructuras jerárquicas rígidas y la falta de políticas con perspectiva de género continúan reproduciendo desigualdades que afectan el desarrollo profesional femenino.

Analizar este problema desde la perspectiva de la cultura organizacional es fundamental. Las reglas, los procesos y los estilos de liderazgo pueden influir de manera directa en la forma en que se distribuyen las oportunidades dentro de una empresa. En ese sentido, comprender cómo la cultura institucional y las prácticas internas inciden en las brechas salariales permite identificar cuáles son los factores que perpetúan o reducen las desigualdades. La investigación se enfoca en entender cómo los procesos administrativos, la equidad laboral, las prestaciones, el clima organizacional y el liderazgo impactan en la construcción de un entorno más justo.

Abordar la desigualdad salarial no se trata solo de comparar cifras, sino de examinar las dinámicas internas que la sostienen. La meta es que las organizaciones reconozcan que promover la igualdad de género no es un gesto simbólico, sino una estrategia que impulsa la productividad, la innovación y el bienestar del personal, así como el desarrollo sostenible y equitativo de la organización.

1. Planteamiento del problema

La desigualdad salarial de género es un problema presente en distintos sectores económicos, incluyendo el automotriz, que desempeña un papel importante en Silao, Guanajuato. De acuerdo con el Instituto Nacional de las Mujeres (2019), la brecha salarial entre hombres y mujeres en México alcanzó el 18.8%, posicionándose como una de las más amplias entre los países miembros de la OCDE y superando el promedio de 13%.

En la última década, la participación femenina en la industria automotriz creció significativamente. Según el Censo Económico 2019 del INEGI, en el país esta industria generó 2,127,841 empleos, de los cuales el 74% fueron ocupados por hombres y el 26% por mujeres Guanajuato Puerto Interior (2023). Aun con los esfuerzos por implementar políticas de equidad, la brecha salarial entre hombres y mujeres persiste, particularmente en las posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo.

Este estudio de caso tiene como propósito identificar de qué manera la Cultura Institucional de Género, en adelante referida únicamente como *CIG*, dentro de una organización del sector automotriz, puede ejercer una influencia tanto positiva como negativa en las desigualdades salariales. Es por ello que se analizarán cuatro componentes clave: los procesos administrativos, la equidad laboral, las prestaciones y el clima laboral, y el autoritarismo. Es importante entender cuáles de estos factores impactan de manera más significativa en la brecha salarial para diseñar intervenciones efectivas que provoquen la igualdad salarial y mejoren las condiciones laborales para todos los empleados, independiente de su género.

La verdad es que, durante mucho tiempo, la industria automotriz fue vista como cosa de hombres. No solo por la fuerza física que se necesita en ciertos trabajos de producción, sino también porque los puestos importantes, los de decisiones y estrategia, casi siempre eran ocupados por ellos. Eso no es nuevo. Ya desde hace años, Botero (2020) explicaba cómo estos prejuicios de género limitaron el crecimiento profesional de muchas mujeres, tanto en áreas operativas como en cargos de liderazgo.

A pesar de que hoy las cosas han cambiado un poco, y ya vemos a mujeres como técnicas, mecánicas o incluso diseñadoras, el camino no ha sido parejo. Los estereotipos siguen ahí, a veces

disfrazados de reglas o estructuras que, aunque supuestamente son para mejorar la eficiencia, terminan excluyendo. Soto (2016) decía que esos modelos de administración tan cerrados y verticales no solo frenan la creatividad, también dejan fuera a quienes piensan diferente y muchas veces esas personas son mujeres.

Pero esto no basta con capacitar al personal en lo técnico. Hay que meterle enfoque de género, invertir en el crecimiento de las trabajadoras y abrir espacios para ellas en todos los niveles. En Silao, por ejemplo (Martínez et al., 2014) encontraron que la capacitación y las evaluaciones eran clave para crecer en la industria automotriz. Así que si en serio se quiere cerrar la brecha, habría que empezar por ahí.

A continuación, se plantean los siguientes objetivos generales y específicos que guiarán el desarrollo de esta investigación.

Objetivos de Investigación:

Objetivo General

Identificar la correlación de la CIG en la desigualdad salarial, en un caso de estudio de una empresa del sector automotriz en Silao, Guanajuato, analizando cuál de los cuatro componentes de la CIG: Procesos administrativos, equidad laboral, prestaciones y clima laboral, y autoritarismo impacta de manera más significativa en esta desigualdad.

Objetivos Específicos

- 1) Procesos Administrativos: Evaluar si las políticas son claras y transparentes para fomentar la igualdad de oportunidades en los ascensos, promociones y evaluaciones de desempeño, prestando especial atención al acceso de las mujeres a espacios de liderazgo.
- 2) Equidad laboral: Analizar cómo la proporción de mujeres en puestos directivos y su acceso a oportunidades de capacitación afecta la brecha salarial, y si estas oportunidades son comparables a las que reciben los hombres.
- 3) Prestaciones y clima laboral: Identificar cómo el acceso a prestaciones como licencias de maternidad y paternidad, horarios flexibles y otras políticas laborales impactan en la igualdad salarial, además de evaluar el ambiente de trabajo percibido por empleados de distintos géneros.

- 4) Autoritarismo: Examinar cómo un estilo de liderazgo autoritario, caracterizado por la centralización en la toma de decisiones y la baja participación de los empleados, puede influir en la perpetuación de la desigualdad salarial.
- 5) Determinar cuál de los cuatro componentes de la CIG tiene un mayor impacto en la brecha salarial de género dentro del sector automotriz.

Se plantean las siguientes preguntas de investigación, diseñadas para guiar el análisis y profundizar en los aspectos más relevantes de la CIG y su relación con la brecha salarial.

Preguntas de Investigación

Pregunta General

¿Cuál es la correlación entre la CIG y la desigualdad salarial en un caso de estudio de una organización del sector automotriz en Silao, Guanajuato?

Preguntas Específicas

¿Cuáles son las políticas formales dentro de los procesos administrativos que realmente garanticen que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades?

¿Qué porcentaje de mujeres ocupan puestos de liderazgo dentro de las organizaciones del sector automotriz y su salario es equitativo con el de sus compañeros hombres en posiciones similares?

¿La asignación de beneficios y prestaciones, como licencias de maternidad y paternidad o la flexibilidad de horarios, se realiza con una perspectiva equitativa para hombres y mujeres, o refleja alguna tendencia de género, ya sea feminista, masculina o sexista, en su acceso y aplicación?

¿De qué manera un estilo de liderazgo autoritario dentro de las organizaciones afecta las diferencias salariales entre hombres y mujeres, y cómo influye en la equidad laboral?

De los cuatro componentes de la CIG (procesos administrativos, equidad laboral, prestaciones y clima laboral, y autoritarismo), ¿cuál tiene el impacto más significativo en la desigualdad salarial entre hombres y mujeres en el sector automotriz?

Hipótesis de Investigación

Las hipótesis planteadas en esta investigación buscan explicar y analizar las relaciones entre la CIG y la desigualdad salarial de género, específicamente en el contexto de un estudio de caso de una empresa automotriz de Silao, Guanajuato.

- 1) Es probable que, en el caso de estudio de una empresa del sector automotriz en Silao, la falta de transparencia y las barreras en los procesos administrativos estén relacionadas con una mayor desigualdad salarial entre hombres y mujeres.
- 2) Se espera que, si la empresa fomenta la equidad laboral y proporciona las mismas oportunidades para hombres y mujeres, la brecha salarial sea menor.
- 3) Se espera que, si la organización ofrece mejores prestaciones y un ambiente laboral positivo, se reduzcan las diferencias salariales entre hombres y mujeres, mejorando la igualdad en el lugar de trabajo.
- 4) Es probable que un estilo de liderazgo autoritario, donde se centralizan las decisiones y hay poca participación de los empleados, esté relacionado con una mayor desigualdad salarial entre hombres y mujeres.
- 5) Se espera que el estilo de liderazgo autoritario es el factor institucional con mayor impacto negativo sobre la igualdad salarial de género.

Justificación

La justificación de esta investigación reside en la necesidad de comprender y visibilizar la desigualdad de género en el sector automotriz, a través de un estudio de caso en Silao, Guanajuato. Dado que la igualdad de género es un principio fundamental de los derechos humanos, este estudio se centra en analizar cómo la CIG y los procesos internos de una organización automotriz influyen en la persistencia o eliminación de las desigualdades salariales entre hombres y mujeres. Este análisis permitirá generar conocimiento práctico y contextualizado que contribuya al diseño de estrategias efectivas para promover la equidad de género en el sector.

Históricamente, el sector automotriz ha sido predominantemente masculino, lo que ha generado numerosos desafíos para las mujeres que buscan integrarse y prosperar en este ámbito. Según un estudio de Deloitte (2022) la participación de las mujeres en la industria automotriz sigue siendo reducida, con solo un 24% empleadas en la fabricación de vehículos y autopartes, y apenas un 18% en el área de ventas. Estas cifras reflejan las desigualdades sistemáticas y las barreras que enfrentan las mujeres para acceder y avanzar en un sector tradicionalmente masculino.

En 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, marcando un avance global al crear objetivos específicos para enfrentar la

desigualdad de género en el ámbito laboral. Entre estos, el Objetivo 5 promueve la igualdad de género, el Objetivo 8 busca el empleo y trabajo decente para todos, y el Objetivo 10 se enfoca en la reducción de las desigualdades ONU (2015). Estos elementos son notables para valorar cómo el sector automotriz puede alinearse con estas metas.

Diversos estudios empíricos revelan que la segmentación laboral y la falta de políticas inclusivas han contribuido a la persistencia de la desigualdad salarial en México, especialmente en el sector automotriz. Aunque esta industria ha marcado un notable incremento, las empleadas siguen enfrentando barreras significativas, como el acceso limitado a puestos de liderazgo y salarios desiguales García et al. (2022) Estas dinámicas tienen relación con la precarización laboral y la reproducción de estructuras organizacionales sometidas por hombres, que limitan la participación y el avance de las mujeres Ragazzo (2018).

Estudiar los componentes de la CIG (procesos administrativos, la equidad laboral, las prestaciones, el clima laboral y el autoritarismo) en una organización automotriz en Silao es necesario y urgente para conocer cómo se vinculan con la desigualdad salarial. Factores como la falta de apertura en las políticas de contratación y promoción, así como un liderazgo autoritario, pueden reforzar brechas salariales y limitar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones Román et al. (2016). Estas dinámicas no solo alteran la equidad de género, sino también el desarrollo general de los trabajadores y la competitividad de las organizaciones.

Es concluyente que las mujeres ocupen puestos de liderazgo en sectores como el automotriz, en el cual la desigualdad está profundamente arraigada. Su presencia no solo reduce la brecha de género, sino que también impulsa el desarrollo de la cultura laboral y causa la igualdad de oportunidades. Además, enfrentar estos obstáculos institucionales puede potenciar la productividad y competitividad de la industria automotriz en Guanajuato, un sector clave para la economía local y estatal.

Al afrontar estos aspectos, se busca contribuir al desarrollo de una cultura organizacional más inclusiva, equitativa y eficiente, en relación con los principios de desarrollo sostenible establecidos por la Agenda 2030. Esto no solo beneficiará a las trabajadoras, sino que también fortalecerá el desarrollo económico y social del sector automotriz en la región.

2. Revisión de la literatura

2.1. Antecedentes Históricos de la Participación Laboral de la Mujer

No se puede hablar de la situación laboral de las mujeres hoy sin revisar la historia. Desde tiempos antiguos en México, las mujeres ya cargaban con muchas responsabilidades. Por ejemplo, en la época de los mexicas, eran ellas quienes llevaban el control de la casa, educaban a los hijos y hasta contribuían al bienestar de la comunidad. Pero eso siempre en un segundo plano, bajo la sombra de los hombres, y sin poder decidir libremente sobre su vida Martínez (2013).

Con la llegada de los colonizadores españoles, las cosas no mejoraron. Al contrario, se reforzaron muchas de esas desigualdades. Aun así, hubo mujeres que se atrevieron a romper con lo que se esperaba de ellas. Tal son los casos de Leona Vicario o Josefa Ortiz de Domínguez, que no solo participaron en la Independencia, sino que dejaron claro que las mujeres también tenían voz en los asuntos importantes del país Martínez (2013).

En el siglo XIX, las cosas comenzaron a mejorar un poco, aunque despacio. Mientras en otros lugares las mujeres ya tenían acceso a más educación, aquí en México todavía era un lujo para pocas. Muchas comenzaron a trabajar en fábricas de textiles o tabaco, pero enfrentaban una realidad dura: si eran madres, eso casi siempre jugaba en su contra. Los patrones preferían contratar a quienes no tuvieran “compromisos”, así que combinar la maternidad con el trabajo era una batalla constante Ramos (2006).

Durante el siglo XX se registró un avance considerable: en 1953, las mujeres mexicanas obtuvieron el derecho a votar y ser votadas CNDH (2020). Sin embargo, la perspectiva social seguía siendo que las mujeres fueran principalmente amas de casa y madres, lo que restringía sus oportunidades laborales. La mayoría seguía siendo vista como encargada de la casa y los hijos. Las que trabajaban, sobre todo si estaban casadas, se topaban con muchas trabas, enfrentaban discriminación, y las crisis financieras afectaban desmedidamente a las mujeres en sectores laborales de baja estabilidad Rendón (2004).

En pleno siglo XXI, uno pensaría que las cosas han cambiado más, pero no, todavía hay mucho trabajo que no se valora, sobre todo el que tiene que ver con el hogar y el cuidado. Horbath y Gracia (2013) mencionan que las mujeres siguen ganando menos y que eso no es casualidad.

Esas diferencias están montadas sobre estructuras que, aunque ya no se notan tanto, siguen jugando en su contra.

Todo esto no es solo parte de la historia. Es la razón por la que muchas todavía batallan para avanzar en sus carreras. Sí se han logrado cosas, pero los obstáculos no se han ido, nomás cambiaron de forma.

2.2. Industria Automotriz en Silao, Guanajuato

La industria automotriz es reconocida como una de las más dinámicas y esenciales en la economía global. El Diario Oficial de la Federación (2013). La define como un conjunto de "actividades productivas altamente competitivas y con elevadas tasas de crecimiento, con una base empresarial sólida, presencia de empresas globales y una planta de proveedores de componentes maduros en sus procesos de manufactura". Esta industria abarca toda la cadena de valor necesaria para diseñar, producir y comercializar vehículos, involucrando empresas que trabajan en diseño, planificación, producción de componentes, ensamblaje y ventas.

En 1925, Ford introdujo sus líneas de ensamble en México, mientras que General Motors alcanzó en 1935 la posición de mayor fabricante de automóviles del mundo. En 1938, Automex, que con el tiempo se convertiría en Chrysler, comenzó operaciones en el país, marcando un periodo importante para el desarrollo de la industria automotriz en México, Vicencio (2007).

En 1995, el Complejo Silao comenzó sus actividades, trasladando la Planta México a esta ubicación y dando inicio al clúster automotriz en Guanajuato. Este complejo fue primordial para la producción de modelos como Chevrolet Cheyenne, Silverado y GMC Sierra, además de transmisiones GM, además Con la llegada de General Motors a Silao, se crearon empleos directos e indirectos en la región, fomentando el desarrollo económico de la zona y estableciendo bases para las nuevas manufactureras (General Motors, 2020).

En 2021, la industria automotriz en Guanajuato cerró con un crecimiento del 10%, mientras que el sector de autopartes aumentó un 18%, según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (SDES), reflejando un significativo avance para el sector en el estado Hernández (2022). En el mismo periodo, Guanajuato aportó el 11% de la producción nacional de autopartes,

subrayando su excelencia dentro de la industria en México (Hernández, 2022). En 2022, Guanajuato se posicionó como el primer lugar a nivel nacional en la producción de vehículos, con un total de 725,251 unidades, representando el 21.9% del total nacional Gobierno del Estado de Guanajuato (2023).

Hoy en día, Guanajuato es el único estado en México que cuenta con cinco ensambladoras internacionales: General Motors, Mazda, Honda, Toyota y Hino Motors, siendo además General Motors, American Axle and Manufacturing, Mazda, Honda y Kromberg & Schubert las cinco empresas que más empleos generan en el estado CLAUGTO (2023). En el parque industrial Guanajuato Puerto Interior, ubicado en Silao, se reúnen empresas de 18 países, con más de 120 compañías enfocadas principalmente en el sector automotriz, destacando General Motors, Pirelli, Volkswagen, ZKW y Hino Motors, entre otras Puerto Interior (2024).

En cuanto a la participación laboral, el censo del INEGI (2018) reveló que a nivel nacional la industria manufacturera empleaba a 4,095,039 hombres (63.1%) y a 2,397,981 mujeres (36.9%), destacando una clara mayoría masculina. En Guanajuato, esta industria empleaba a 320,819 personas, de las cuales el 57.7% eran hombres y el 42.3% mujeres, mostrando una disparidad de género menos acentuada que la nacional. En Silao, el 56.5% de los trabajadores en la manufactura eran hombres y el 43.5% mujeres, predominando los hombres en todos los niveles de empleo (INEGI, 2018). Estas cifras reflejan una desigualdad en la participación de género.

2.3. Marco Teórico

2.3.1 Teoría de la segmentación del mercado laboral

Hablar de desigualdad en el trabajo implica revisar distintas formas de explicarla. Hay tres enfoques que suelen usarse para entender por qué hombres y mujeres terminan en empleos tan diferentes. El primero viene desde la teoría clásica y neoclásica del capital humano. Luego están las teorías que señalan cómo se divide el mercado laboral. Y por último, las corrientes feministas, que tienen otro punto de partida. Para este estudio, la teoría que más sentido tiene es la de la segmentación de los mercados de trabajo, ya que permite observar mejor cómo se forman esas divisiones.

Hacia finales de los años sesenta, algunos economistas empezaron a notar que las explicaciones tradicionales no bastaban. Según Becker (1964) no parecía suficiente para dar cuenta de problemas como la pobreza que no desaparece, las brechas salariales o la discriminación estructural Gordon et al. (1986). Es decir, la idea de que todo se explica por educación o experiencia no cuadraba con la realidad. Los sectores más golpeados de la sociedad no se comportaban igual en el mercado laboral, y eso dejaba claro que la teoría clásica no alcanzaba.

A raíz de esto, nació la teoría de la segmentación. Fue una crítica fuerte a esa mirada tan “ordenada” del mercado que tenían las teorías clásicas Janssen (2005). Aunque Pigou ya hablaba de que había divisiones en el trabajo, nunca explicó bien de dónde salían ni por qué se mantenían (Janssen, 2005). La teoría de la segmentación junta varios enfoques para tratar temas que la economía neoclásica no logra resolver del todo bien, como la desigualdad salarial o el desempleo (Fernández, 2010).

Según Janssen (2005) autores como Doeringer y Piore fueron los que, en 1971, le dieron forma real a este enfoque. Plantearon que la discriminación no solo hay que verla desde quien busca trabajo, sino también desde quién lo ofrece. Piore ya había sugerido unos años antes que el mercado laboral tenía dos caras: el mercado primario, con empleos estables, bien pagados y con chances de crecer; y el secundario, con sueldos bajos, poca estabilidad y sin mucha proyección. Luego, en 1975, detalló más: dentro del primario hay un segmento de trabajos de dirección o técnicos, y otro más bajo con tareas manuales.

Gordon et al. (1986) en su estudio y que es un punto que no puede pasarse por alto dentro de esta teoría es cómo influye la raza y el género en la forma en que se dividen los trabajos. Edwards (1975) ya había señalado que no basta con fijarse en la preparación o la experiencia que tenga una persona; muchas veces, esos factores no explican por qué ciertas personas terminan siempre en los mismos puestos. De hecho, lo que sucede es que las propias instituciones laborales tienden a hacer diferencias entre los trabajadores, y en vez de corregirlas, las refuerzan. En este contexto, las mujeres suelen ser las más afectadas, ya que no logran acceder a los beneficios del mercado primario donde los empleos son estables y mejor pagados y acaban relegadas a trabajos con menores salarios y pocas oportunidades, como señala Janssen (2005).

Hay investigaciones que han encontrado que muchas mujeres suelen inclinarse por trabajos que les permitan cierto margen para equilibrar su vida familiar con la laboral Glass (1990). Además

de Bender et al. (2005). Esto, que puede parecer una decisión práctica, también tiene un costo: muchas de esas ocupaciones se ubican en el sector con peores sueldos y pocas posibilidades de crecer profesionalmente. Además, como esas tareas están muy concentradas en manos femeninas, los salarios tienden a mantenerse bajos. En cambio, los hombres suelen moverse en más tipos de trabajos y eso amplía sus oportunidades de ganar más. Janssen (2005) explica que este patrón ayuda a entender por qué la brecha salarial sigue tan presente.

Aunque originalmente fue desarrollada para analizar la división salarial, la teoría de la segmentación también resulta muy útil para observar cómo se distribuyen los trabajos según el género. Lo que ocurre con muchas mujeres es que, al no poder ingresar al segmento más favorable del mercado donde hay mejores sueldos, estabilidad y beneficios, terminan agrupadas en áreas con menores oportunidades, también conocidas como el mercado secundario. Esta separación tan marcada entre lo que suelen hacer hombres y lo que suelen hacer mujeres refuerza la idea de un mercado dual (Fernández, 2010).

Ahora bien, aunque se habla mucho del derecho a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, en el entorno laboral eso todavía es más aspiración que realidad. En industrias como la automotriz, por ejemplo, las empresas suelen estar organizadas de manera muy rígida, con jerarquías bien marcadas y decisiones que se toman desde arriba sin mucha consulta. Este tipo de organización diseñada para buscar eficiencia y rapidez puede terminar reforzando desigualdades. De hecho, como señala Fernández (2010), estructuras así dificultan la movilidad de los trabajadores, cierran el paso a ciertos grupos y, con ello, se perpetúan las diferencias salariales.

En el entorno de las fábricas automotrices, no todas las personas que trabajan ahí disfrutan de las mismas condiciones. De hecho, el acceso a prestaciones y un buen ambiente laboral suele depender mucho del lugar que se ocupa dentro del organigrama. Es decir, quienes se encuentran en niveles más altos suelen tener beneficios más atractivos, mientras que en los niveles más bajos es común enfrentar condiciones laborales menos favorables. Este tipo de diferencias no son nuevas ni tampoco accidentales; se han ido consolidando con el paso del tiempo y la teoría de la segmentación nos ayuda justamente a entender por qué siguen tan arraigadas en las organizaciones (Fernández, 2010).

Muchas de las empresas en este sector siguen operando con un estilo de liderazgo que, la verdad, es bastante cerrado. Es común ver cómo las decisiones importantes se toman solo en la

parte más alta del organigrama, mientras que quienes están en niveles medios o bajos apenas si pueden opinar. No se abren espacios para proponer, ni mucho menos para construir en colectivo. Esto, lejos de fomentar un ambiente sano, termina por endurecer las divisiones internas y deja a ciertos grupos sin posibilidad real de avanzar. Fernández (2010) ya lo había señalado: este tipo de liderazgo no solo reproduce desigualdades, también afecta la cohesión de los equipos de trabajo.

Y si volteamos a ver lo que ocurre en Silao, en la industria automotriz, todo esto se vuelve aún más claro. Las reglas internas y las estructuras laborales no son neutras: acaban impactando directamente en cómo se reparten las oportunidades. ¿Quiénes están en los puestos con mejor sueldo y mayor estabilidad? En su mayoría, los hombres. ¿Y quiénes ocupan los cargos con más rotación, menos beneficios y poca proyección? Las mujeres. No es casualidad. Esto responde a un patrón bien establecido de segmentación laboral que ha sido documentado en distintos estudios.

La siguiente tabla resume los principales tipos de segmentación, identificando las características de los segmentos primario y secundario, así como las divisiones internas y externas que configuran el mercado laboral (Ver tabla 1).

Tabla 1. Esquema de clasificación de la segmentación.

| Segmento Primario: | Segmento Secundario: | Segmentación Interna: | Segmentación Externa: |
|--|--|---|---|
| Empleos bien remunerados con beneficios y seguridad. | Empleos mal remunerados y precarios. | Diferenciación dentro de una misma empresa. | - Diferenciación entre sectores e industrias. |
| Subsegmentos: 1. Superior (Alta calificación y autonomía). Ej.: Directivos. 2. Inferior (Calificación media, menos | - Ej.: Trabajos temporales. - Alta rotación y baja estabilidad. | Ej.: Empleados permanentes vs. temporales. | - Ej.: Tecnología vs. servicios. |

| | | | |
|------------------|--|--|--|
| autonomía). Ej.: | | | |
| Supervisores. | | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de Doeringer y Piore, (1971).

Este esquema proporciona una base conceptual para entender cómo se estructuran las desigualdades en sectores específicos, como puede ser el automotriz y cómo influyen en la distribución de recursos y oportunidades laborales.

2.3.2. Teoría de la segregación laboral

En muchas actividades laborales, hombres y mujeres no participan en igualdad de condiciones. Más allá de los números, la diferencia también se nota en qué tipo de trabajo hacen. Esta división, conocida como segregación de género en el empleo, se refiere a cómo se distribuyen ambos géneros en distintas ocupaciones, y suele reflejar una desigualdad estructural en el acceso y permanencia en el trabajo (Jonung, 1984).

Desde el análisis con perspectiva de género, este fenómeno está ligado a una división tradicional del trabajo. Algunas actividades se asocian con lo “femenino” y otras con lo “masculino”, lo cual condiciona profundamente la forma en que hombres y mujeres se insertan en el mercado laboral (Fernández, 2010). Por ejemplo, muchas mujeres enfrentan barreras no solo externas, sino también sociales y familiares. Suelen tener a cargo el cuidado del hogar y los hijos, lo que limita su tiempo y posibilidades para invertir en su formación o desarrollo profesional (Fernández, 2010).

Además, esta situación se hace visible en la llamada segregación ocupacional, un patrón donde hombres y mujeres tienden a concentrarse en sectores o tipos de empleo distintos (Ibáñez et al., 2022). De forma recurrente, las mujeres ocupan espacios con menor reconocimiento, menor estabilidad y peores condiciones laborales, como también lo señala INMUJERES (2016). En cambio, los varones suelen acceder a sectores más valorados social y económicamente. Esta distribución desigual, aunque muchas veces se asume como “natural”, reproduce estereotipos de género y frena el avance profesional de muchas mujeres.

Aunque existen ocupaciones en las que tanto hombres como mujeres participan por igual, Rendón (2003) advierte que son casos poco comunes. En la mayoría de los ámbitos laborales, persiste una tendencia a asignar tareas específicas según el género: unas se reservan para los hombres, otras se consideran “más propias” de las mujeres. Esta forma de organizar el trabajo tiene raíces profundas en la división sexual que también ocurre dentro de los hogares. Como resultado, se generan dinámicas rígidas que dificultan adaptarse a los cambios del entorno. Pero el impacto no es solo organizativo: también hay consecuencias económicas y sociales. Muchas mujeres quedan atrapadas en trabajos mal pagados o en el sector informal, con escasas posibilidades de avanzar o mejorar su situación Rendón (2003).

La evidencia empírica ha ido dejando claro que la segregación laboral no opera de la misma forma para hombres y mujeres. Por ejemplo, es común que las mujeres se vean sobre representadas en trabajos temporales, sufran mayores niveles de desempleo o tengan menos oportunidades dentro del empleo formal y asalariado Aldaz y Eguía (2016). Lo más paradójico es que, aunque muchas logran alcanzar niveles educativos incluso más altos que los hombres, siguen agrupadas en sectores tradicionalmente “femeninos”, donde los ingresos y el estatus social son más bajos es (2022). Esta situación no es casual: refleja cómo ciertos grupos enfrentan barreras estructurales que les impiden acceder a espacios mejor valorados o con más posibilidades de desarrollo (Martínez et al., 2019).

Según Isaza (2013), la segregación puede observarse en dos planos. El primero, llamado segregación horizontal, tiene que ver con la manera en que hombres y mujeres terminan en ocupaciones diferentes, casi siempre por estereotipos. El segundo plano es la segregación vertical, que se manifiesta cuando existen límites para que las mujeres suban dentro de la jerarquía laboral. Ambos tipos no solo refuerzan las diferencias salariales, sino que además dificultan que las mujeres puedan avanzar profesionalmente dentro de sus organizaciones.

A nivel internacional, se ha demostrado que la segregación ocupacional contribuye significativamente a la brecha salarial de género, ya que los empleos dominados por hombres suelen ofrecer mayores remuneraciones y oportunidades de promoción en comparación con los ocupados por mujeres (Ibáñez et al., 2022). En el caso de las organizaciones automotrices, esta segregación se refleja en estructuras jerárquicas rígidas donde las posiciones de liderazgo y los roles técnicos especializados son ocupados mayoritariamente por hombres. Esto responde a

normas culturales y estereotipos de género que históricamente han limitado el acceso de las mujeres a ciertas ocupaciones (Grijalva, 2021).

A pesar de los avances logrados, la segregación ocupacional de género sigue siendo un problema complejo y multicausal que plantea importantes retos en la lucha por la igualdad. La segmentación de roles laborales en "femeninos" y "masculinos" no solo perpetúa las desigualdades, sino que también afecta el bienestar material y profesional de los trabajadores, consolidando la exclusión social y las brechas salariales (Ibáñez et al., 2022).

Hablar de desigualdad de género en el sector automotriz de Silao es, en realidad, hablar de una serie de patrones que se han mantenido casi sin cambios por años. Desde la teoría de la segregación laboral, es evidente cómo las mujeres se han quedado, en su mayoría, en funciones administrativas o de menor rango, mientras que los hombres lideran los espacios técnicos o mejor remunerados. No es casualidad; tiene que ver con cómo están organizadas internamente muchas de estas empresas, y con una cultura que todavía arrastra ciertos estereotipos.

Esta perspectiva también permite poner el foco en detalles que a veces se normalizan, como el hecho de que no existan políticas claras para equilibrar el trabajo con la vida personal o que los jefes sigan operando con estilos muy autoritarios. En contextos donde la productividad lo es todo y se espera que todo funcione como máquina, las mujeres enfrentan más trabas: roles con poca visibilidad, menor reconocimiento y sin muchas vías para crecer.

A continuación, se presenta la tabla 2 que describe cómo se manifiesta la segregación laboral por género en el sector automotriz. En ésta se analizan los principales aspectos de esta problemática, detallando las características de la segregación y los impactos específicos que tiene tanto en hombres como en mujeres dentro de esta industria.

Tabla 2. Segregación laboral por género en el sector automotriz.

| Tipo de segregación | Descripción de la segregación | Impacto en mujeres | Impacto en hombres |
|------------------------|---|---|--|
| Segregación horizontal | División de roles en áreas técnicas (producción y mantenimiento) para hombres y áreas administrativas para mujeres. | Las mujeres están subrepresentadas en áreas técnicas y de manufactura, con acceso limitado a salarios competitivos. | Mayor concentración masculina en roles técnicos y productivos, con mejores beneficios y estabilidad laboral. |
| Segregación vertical | Predominio masculino en posiciones de liderazgo y gerenciales; mujeres en niveles operativos o administrativos. | Dificultad para alcanzar posiciones de liderazgo y limitada representación en la toma de decisiones estratégicas. | Amplio acceso a roles de liderazgo, consolidando el control en la toma de decisiones. |
| Brecha Salarial | Disparidad en los ingresos entre hombres y mujeres en roles similares o relacionados. | Las mujeres reciben menores remuneraciones por trabajos de igual. | Los hombres perciben mayores ingresos, consolidando ventajas económicas y sociales. |

Fuente: Elaboración propia

2.4. Cultura Institucional de Género y Desigualdad Salarial

En la tabla 3 se presenta un esquema que relaciona la CIG con estos factores, ofreciendo una perspectiva integral para entender cómo impactan en la desigualdad laboral y la brecha salarial en el contexto organizacional.

Tabla 3. Relación de los factores con la CIG.

| Factor | Relación con la CIG |
|---------------------------------|---|
| Procesos Administrativos | La CIG influye en cómo se estructuran y ejecutan los procesos, afectando la toma de decisiones y las políticas laborales. |
| Equidad Laboral | La promoción de la equidad laboral dentro de la cultura institucional de género se enfoca en eliminar desigualdades y garantizar igualdad de oportunidades. |
| Prestaciones | Las prestaciones pueden variar dependiendo de la CIG, reflejando posibles sesgos o esfuerzos para crear condiciones equitativas. |
| Clima Laboral | Un ambiente inclusivo y equitativo mejora el clima laboral, promoviendo la diversidad y la igualdad; una cultura autoritaria puede deteriorarlo. |
| Autoritarismo | El autoritarismo en la CIG genera jerarquías rígidas y refuerza las desigualdades, afectando negativamente la equidad y el clima. |
| Desigualdad Salarial | La cultura institucional que favorece el autoritarismo puede perpetuar la desigualdad salarial, especialmente en temas de género, raza, o edad. |

Fuente: Elaboración propia con información de Acker (1990, 1992).

Este enfoque permite analizar cómo las prácticas, normas y valores organizacionales afectan aspectos clave como los procesos administrativos, la equidad, las prestaciones, el clima laboral y las dinámicas jerárquicas. Al explorar estas relaciones, se pueden identificar los mecanismos que perpetúan las desigualdades y las brechas salariales dentro de las organizaciones

2.4.1. Desigualdad Salarial

Aunque la ley castiga cuando alguien es discriminado por razones como el género, la verdad es que muchas desigualdades pasan sin que nadie las denuncie. En parte porque, en una

economía de mercado, no siempre se busca que todo sea totalmente igual Castelló (2016). Hay diferencias que se dan sin que necesariamente alguien haya querido hacer daño.

Aquí hay que ser claros: desigualdad y discriminación no son lo mismo. La primera puede surgir sin que nadie lo haya planeado así, simplemente por cómo están organizadas las cosas. En cambio, la discriminación sí implica una intención aunque sea mínima de excluir o tratar diferente por algo personal, como la edad o el género. La desigualdad, por otro lado, se refleja más en los sueldos que no alcanzan, en las pocas oportunidades o en esa incertidumbre que muchas personas cargan sin decirlo.

Aunque en el papel todos y todas deberíamos ganar lo mismo por el mismo trabajo, en la realidad las cosas siguen desbalanceadas. No es una percepción: en 2017, la ONU ya advertía que a nivel global las mujeres solo recibían el 77% del salario que perciben los hombres, y que, si seguimos al mismo ritmo, harán falta cerca de 70 años para cerrar esa brecha ONU (2017). Setenta años. Eso es lo que, al ritmo actual, tardaría el mundo en equilibrar la cancha.

Este no es solo un asunto internacional. En México también se carga con esta deuda histórica. Según el Instituto Mexicano para la Competitividad, por cada 100 pesos que gana un hombre, una mujer recibe en promedio apenas 86 (IMCO, 2022). Aun con estudios, experiencia y capacidad similar, los ingresos no son los mismos. Y lo peor es que muchas veces ni siquiera se nota.

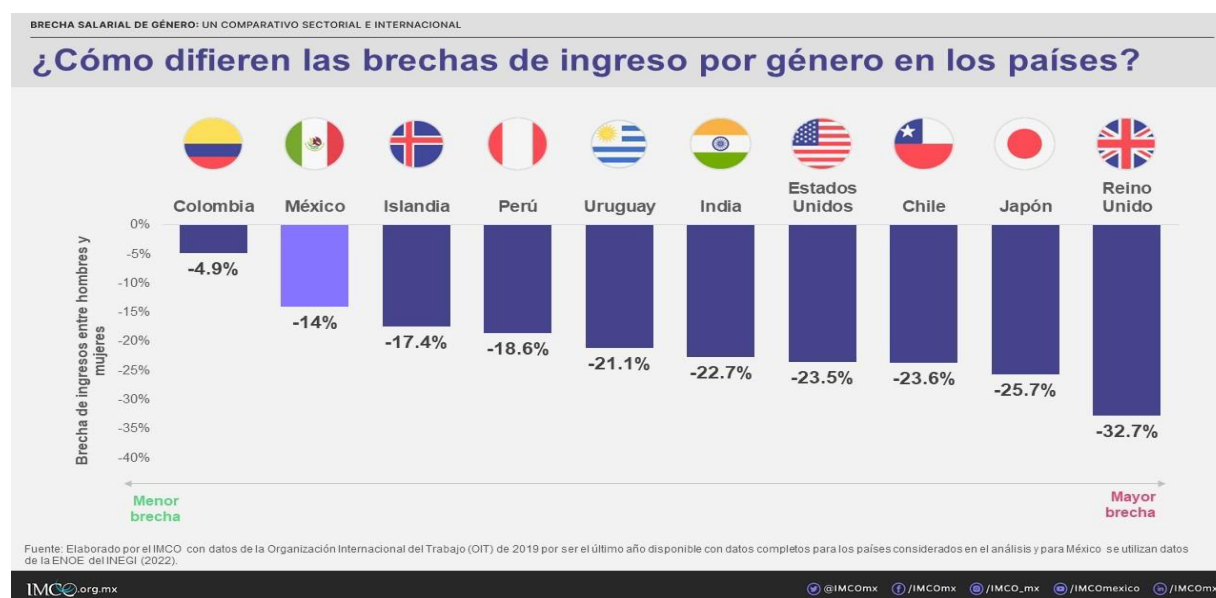
El Día Internacional de la Igualdad Salarial, instaurado en 2019 por la Asamblea de las Naciones Unidas, busca justo eso: hacer ruido, visibilizar la desigualdad y exigir cambios reales OIT/OMS (2022). Porque si no se habla de esto con todas sus letras, la brecha se normaliza. Y no, no debería ser normal.

Cuando se habla de desigualdad salarial, las cosas no se reducen solo a quién gana más. También tiene que ver con quién llega a ciertos puestos, cómo los tratan ahí dentro y si tienen oportunidad real de crecer o no. Según Castelló (2016), esto no pasa nada más porque sí. Hay muchas razones que interfieren: desde que no todos pueden tener el mismo nivel de estudios, hasta que se les paga distinto por hacer exactamente lo mismo. Y claro, si a eso se le suma que no todos tienen las mismas oportunidades, pues el camino se complica.

Y aquí entra un punto bien importante: lo que pasa con las mujeres. Su participación no solo es necesaria, es esencial. Cuando tienen acceso a educación, a trabajos en condiciones justas, a servicios de salud que funcionen bien, y encima están presentes donde se toman decisiones, el impacto es para todos. Así lo ha señalado el IMCO (2023), que insiste en que, si de verdad se quiere una economía más justa, hay que cerrar esas brechas.

A continuación, se presenta la figura 1 que describe las diferencias en la brecha de género por países, estos datos permiten ver con claridad que la brecha de género en ingresos sigue siendo un tema pendiente en muchas partes del mundo.

Figura 1. *Diferencias de brecha de género por países.*



Fuente: IMCO (2022).

Esta imagen representa que no es un secreto que, aunque cada vez más mujeres trabajan fuera de casa, sus sueldos siguen siendo más bajos que los de los hombres. Esto no pasa solo en México, sino en casi todos los países. Y no se trata de que trabajen menos o tengan menos estudios, sino de algo más profundo.

Por ejemplo, en febrero de 2024, se supo que en México había más de 60 millones de personas económicamente activas, es decir, que están trabajando o buscando empleo. Pero si nos fijamos bien, las cosas no son parejas: mientras que casi 76 de cada 100 hombres están en ese grupo, solo lo están 47 de cada 100 mujeres INEGI (2024). Eso, de entrada, ya muestra una

diferencia. Pero hay algo todavía más fuerte: según los datos, el 85% de las diferencias salariales entre hombres y mujeres no se pueden explicar por experiencia, estudios o tipo de trabajo. Y cuando algo no tiene justificación lógica, generalmente hay una práctica injusta detrás. Es decir, se está discriminando, aunque a veces no se diga con todas sus letras (INEGI, 2024).

Martínez y Acevedo (2004) realizaron un estudio en México utilizando ecuaciones Mincer para analizar las disparidades salariales no justificadas por características personales. Descubrieron que el 85% de estas disparidades se atribuían a discriminación de género.

Hablar de desigualdad salarial en el mercado laboral mexicano es asomarse a realidades que no se cuentan con solo mirar los números. Rodríguez y Limas (2017), por ejemplo, revisaron al sector salud y encontraron que las mujeres ahí la tienen más complicada. No solo ganan menos, sino que la región donde viven y la profesión que eligen también influyen en lo que pueden o no pueden alcanzar. Lo que dicen sus datos es claro: hay una brecha que no se cierra fácil. Y si volteamos al panorama mundial, la cosa tampoco pinta mejor. Según la OIT/OMS (2022), casi el 65% de las personas en edad de jubilarse que no tienen pensión... son mujeres. Eso ya dice mucho.

El estudio de Sánchez et al. (2021) destaca la persistencia de la brecha salarial de género en Ecuador, a pesar de una notable reducción del 46% en el año de análisis. Esto resalta que, en promedio, las mujeres siguen ganando 56 dólares menos que los hombres, simplemente por su género.

Las mujeres trabajadoras se enfrentan a diversas formas de segregación ocupacional, que a menudo se ejecutan mediante mecanismos ilegales o informales, limitando su acceso a ciertos puestos que son ocupados exclusivamente por hombres Horbath y Gracia (2013).

Esta segregación puede estar respaldada por mecanismos ilegales o informales, lo que sugiere que, más allá de las leyes laborales existentes, persisten prácticas discriminatorias que limitan el acceso de las mujeres a determinados roles laborales. Es esencial reconocer que la división de roles laborales según el género refleja una desigualdad en el ámbito laboral. Estas prácticas no solo afectan la igualdad de oportunidades, sino que también contribuyen a la brecha salarial entre hombres y mujeres y mantienen ideas tradicionales, por lo que mientras no se rompan esos moldes, la brecha salarial seguirá abierta.

Además, las mujeres siguen teniendo más problemas para encontrar trabajo. El desempleo entre ellas es más alto, y eso se debe, entre otras cosas, a que las reglas del juego laboral siguen sin adaptarse. Los horarios no ayudan, las responsabilidades en casa no se reparten igual, y los estereotipos siguen marcando el paso Castelló (2016). Vale la pena recordar que no se trata solo de abrir puertas, sino de asegurarse que todos y todas puedan cruzarlas en igualdad de condiciones.

De entrada, la desigualdad salarial entre mujeres y hombres no nace de la nada, y mucho menos es casualidad. Nadine Gasman, quien encabeza el Instituto Nacional de las Mujeres, explicó que hay al menos cuatro razones detrás de este problema: por un lado, la discriminación cotidiana que muchas veces se normaliza; por otro, el hecho de que los sectores mejor pagados suelen estar dominados por hombres. A esto se suma que las mujeres pocas veces llegan a puestos de alto nivel, y por si fuera poco, siguen faltando políticas que les ayuden a equilibrar su vida laboral con la personal El Economista (2021).

Si uno se pone a pensar por qué pasa que ellas ganan menos que ellos, la respuesta no es tan sencilla. No es solo por tener menos experiencia o habilidades distintas porque muchas veces son iguales o incluso mejores, sino por todo lo que hay detrás. Desde chicas, a muchas le enseñan a no pedir aumento, a no incomodar, a conformarse con lo que hay. Y posteriormente, ya en el trabajo, se encuentran con actitudes machistas, con la carga de cuidar a la familia, y con decisiones de empresa que, sin decirlo, terminan dándole preferencia a los hombres para que se queden en los puestos clave (Aldoory et al., 2002).

La diferencia en los sueldos no se debe solo a qué tipo de trabajo se hace. Incluso si una mujer tiene la misma preparación y experiencia que un hombre, su esfuerzo suele valorarse menos. Según lo menciona Acker (1990) desde hace años, y sigue siendo cierto: no basta con tener el mismo cargo. Aun así, es común que ellas cobren menos. Porque el sistema laboral, aunque avance en algunas cosas, sigue arrastrando una lógica que las deja en desventaja

2.4.2. Cultura Institucional de género

La institucionalización de la perspectiva de género implica el establecimiento científico, cultural, social y jurídico de un replanteamiento de los roles de género. Esto subraya la necesidad

de corregir los desequilibrios entre mujeres y hombres mediante una distribución equitativa de las responsabilidades tanto en el ámbito público como en el privado (Ramírez y Gómez, 2022).

La cultura organizacional puede facilitar o dificultar las prácticas institucionales para el desarrollo, es por ello que se busca una visión integral que promueva la transformación del personal y las interacciones laborales.

Contar con un programa de cultura institucional con enfoque de género puede marcar una gran diferencia. Porque permite ver cosas que normalmente se pasan por alto: desde necesidades específicas hasta obstáculos que vienen de normas sociales, valores heredados o costumbres que se dan por sentadas, pero que muchas veces limitan más de lo que ayudan.

Incluir una cultura que cuestione las desigualdades entre mujeres y hombres dentro de las organizaciones no es algo decorativo; más bien, es una forma de poner sobre la mesa los problemas que muchas veces se ignoran. Esto permite ver con más claridad lo que falla adentro, pero también lo que viene de fuera: estructuras sociales que, sin querer, siguen reforzando la separación por género. Y justo al reconocerlo, se pueden construir reglas, políticas o acciones que ayuden a corregir esas diferencias.

Ya desde hace décadas se hablaba de esto. En la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) se dejó claro que avanzar hacia la igualdad entre mujeres y hombres no es solo un ideal, sino algo clave para el desarrollo de las personas. Por eso, uno de los compromisos más importantes de gobiernos y organismos internacionales ha sido crear marcos legales que sirvan de guía. No solo para decir lo que está mal, sino para organizar cómo actuar, en todos los niveles, desde lo local hasta lo global

Por tal motivo se creó un marco normativo internacional y federal:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las mujeres (CEDAW), 1979.
- Convención de Belém do Pará, Brasil, 1994.
- Plataforma de Acción de la IV Conferencia Internacional para las Mujeres, 1995.

- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, 2001.
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2006.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2007, y sus reformas y modificaciones INMUJERES (s/f).

Debido a la importancia de visibilizar las desigualdades es que se decide tomar como referencia el instrumento de cultura de género en instituciones, elaborado por INMUJERES (2006), adaptado para su uso en México por Román et al. (2016). Este instrumento de 36 ítems abarca cuatro dimensiones: procesos administrativos, equidad laboral, prestaciones, clima laboral y autoritarismo. Los cuales según Román et al. (2016) están clasificados de la siguiente manera:

En la primera categoría, "Procesos administrativos", se incluyeron los ítems relacionados con los procedimientos institucionales para prevenir y abordar el acoso sexual, la intimidación y el maltrato, así como aquellos vinculados con el reclutamiento, la promoción, la formación y los protocolos para acceder a cargos directivos.

La dimensión de "Equidad laboral" reúne los reactivos relacionados con las prácticas habituales en el ambiente de trabajo, tales como la equidad salarial, el uso de un lenguaje inclusivo y el reconocimiento y respeto hacia las mujeres en roles de liderazgo.

La tercera dimensión, "Prestaciones y clima laboral", reúne preguntas que exploran cómo se da la comunicación dentro del lugar de trabajo, tanto en espacios formales como informales, y cómo las políticas y prácticas ayudan o dificultan el equilibrio entre la vida laboral y familiar de los empleados.

Por último, la dimensión con menos preguntas es la de "Autoritarismo", que aborda temas sensibles como la intimidación y el maltrato basados en el género, así como las promociones laborales influenciadas por favoritismos, sexismo o relaciones de poder desiguales.

2.4.3. Procesos Administrativos

Cuando se habla de cambiar la cultura organizacional con enfoque de género, no basta con tener buenas intenciones. Todo empieza en los procesos administrativos. Si desde el reclutamiento

o las evaluaciones de desempeño ya hay sesgos, entonces no se está jugando parejo. Rodríguez y Limas (2017), lo dicen claro: los procesos deben construirse pensando tanto en mujeres como en hombres, sin que uno tenga más ventajas que el otro.

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2021). Ha trabajado en esto con un programa que busca meter el enfoque de género en la raíz misma de las instituciones. ¿Para qué? Pues para empezar a desmontar esas desigualdades que no solo afectan en lo laboral, sino también en lo social, político y económico.

Desde pequeños, a muchos se nos enseña cómo "deberíamos" comportarnos según nuestro género. Esto no viene solo de casa, sino también de la escuela, la religión y hasta las leyes que rigen al país (CNDH, 2020). Son esas ideas que se heredan sin cuestionarse y que terminan marcando el camino de muchas mujeres, incluso antes de que entren al mundo laboral.

En este sentido, la Comisión Nacional de Derechos Humanos ha impulsado un programa que busca justo eso: visibilizar y eliminar esas diferencias que afectan a las mujeres en lo social, político, económico y cultural. La idea es emparejar el terreno y garantizar que todas y todos tengan acceso a las mismas oportunidades.

OIT y PNUD (2019). También han levantado la voz sobre este tema. En su estudio explican que cuando los trabajos están divididos por género, no solo se perjudica a las personas, también se frena el desarrollo del país. La segregación de género en el trabajo tiene efectos negativos tanto en el corto como en el largo plazo, al limitar el crecimiento del capital humano. Y es cierto: si una parte de la población no puede acceder a ciertos puestos solo por ser mujer, eso no solo es injusto, también es ineficiente

Si realmente se quiere hablar de igualdad en el trabajo, hay que mirar con lupa cómo se están llevando los procesos administrativos. No basta con tener buenas intenciones: desde cómo se contrata hasta cómo se asciende o se capacita al personal, todo debe estar pensado para no dejar fuera a nadie. Además, no puede pasarse por alto la importancia de prevenir el acoso o cualquier forma de intimidación. Crear un ambiente seguro y parejo no es opcional, es parte de lo que toda empresa debería garantizar.

Un punto clave es la selección de personal. Salgado y Moscoso (2008) explican que elegir bien a quien ocupará un puesto no solo mejora el desempeño, también puede reducir la rotación y

facilitar que la gente crezca dentro de la organización. Pero para que eso funcione, hay que asegurarse de que los filtros que se usan no estén cargados de prejuicios, como dar ventaja a quien no tiene hijos, o asumir que las mujeres no podrán con ciertas responsabilidades.

Cuando alguien ve una vacante y piensa en postularse, desde ahí ya debería notarse que las cosas se manejan con respeto. No tendría que importar si es mujer o hombre, si tiene hijos o no, ni nada de eso que no dice nada sobre cómo trabaja. Lo que cuenta es si tiene lo necesario para estar en el puesto, y ya. Lo demás, sobra.

A fin de cuentas, sin su gente, una empresa no va a ningún lado. Por eso, elegir al personal no puede ser algo que se haga sin analizar. Es una decisión que pesa, aunque no siempre se vea así. Cuando se elige bien, llegan personas que realmente quieren aportar. Pero si se hace sin cuidado, se puede dejar fuera justo a quienes aportan algo valioso.

Según lo que plantea el Modelo de Equidad de Género (MEG, 2003), este tipo de procesos no se puede dejar al azar. Hay pasos que vale la pena seguir si de verdad se quiere quitar lo que no aporta: ideas viejas, decisiones cargadas de sesgos, y esas prácticas informales que muchas veces se dan por normales. La idea no es solo cumplir con una regla, sino construir un espacio donde tanto mujeres como hombres tengan oportunidad de ser tomados en cuenta por lo que saben y lo que pueden aportar.

Y cuando se habla de promociones dentro de una empresa, no basta con ver quién tiene el currículum más bonito. Para que todos puedan avanzar de verdad, hace falta que las reglas estén claras desde el inicio. Lo que tendría que importar es la experiencia, las habilidades, el trabajo hecho, no si se es hombre o mujer. García y López (2020) lo mencionan: si unos tienen el camino libre y otras se topan con obstáculos, entonces no hay igualdad, solo se aparenta que sí.

Si uno se detiene a revisar bien los datos, hay algo que no deja de llamar la atención. Las mujeres que logran llegar a puestos altos, siguen ganando menos que los hombres que están en el mismo nivel. Y no es un caso aislado. En 43 de los 93 países donde hay cifras, la diferencia es todavía más marcada justo ahí, en la cima OIT (2019). O sea, mientras más arriba llegan, más se da la desigualdad.

Y para cambiar ese panorama, la formación es clave. Cuando las mujeres tienen acceso a capacitación, su posición dentro del mundo laboral se fortalece. Martínez y Díaz (2019) explican

que ofrecer formación con enfoque de género puede ayudar mucho: no solo se trata de aprender cosas nuevas, sino de abrir los ojos frente a lo que pasa dentro del equipo, y promover un trato justo y con respeto.

La educación es un elemento clave para fortalecer la posición social de las mujeres, fomentar relaciones más igualitarias entre géneros y mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto (Horbath y Gracia, 2013). Este impacto se refleja en los avances educativos de las mujeres en México, donde la asistencia escolar de niñas y adolescentes de 5 a 17 años aumentó significativamente, pasando del 74.7 % en 1990 al 89.4 % en 2020 (INEGI, 2023).

Que cada vez más niñas y jóvenes estén yendo a la escuela no es cualquier cosa. Es señal de que, poco a poco, se les están abriendo espacios que antes les eran negados. Este crecimiento en la matrícula escolar muestra que más familias y comunidades están entendiendo lo valioso que es que las mujeres estudien, no solo para ellas, sino para todos.

Estudiar no es solo memorizar cosas o prepararse para conseguir un empleo. También es una forma de ganar seguridad, de sentir que uno vale, y de animarse a seguir creciendo. Ahí es donde la educación se vuelve algo mucho más profundo: una herramienta para transformar la vida de las personas, abrirles caminos y acercarlas a un futuro con más justicia y posibilidades reales. Horbath y Gracia (2013) lo dicen muy claro: “La educación, además de ofrecer conocimientos para adquirir destrezas y habilidades, tiene la capacidad de inculcar valores esenciales que contribuyen al desarrollo integral de las personas. Asimismo, refuerza la dignidad y fomenta el deseo de superación y logro personal”.

Y esto también pasa dentro del trabajo. Aprender no se queda en lo técnico. Cuando se abren espacios para capacitarse, también se abren otras cosas: el respeto por uno mismo, las ganas de mejorar, de hacer las cosas bien y seguir creciendo. Por eso, cuando una empresa apuesta por formar a su gente no solo enseña herramientas, también refuerza su valor como personas y motiva a que cada quien vaya por más.

Lo importante es que todas las personas tengan acceso a la capacitación en las mismas condiciones, sin importar si son hombres o mujeres. Tener las mismas oportunidades para prepararse no solo ayuda a crecer en lo profesional, también sirve para estar mejor preparados ante

los cambios que vienen con nuevas formas de trabajo o con la tecnología que va entrando a las empresas.

Según el Modelo de Equidad de Género (2003), las organizaciones deberían tener un sistema claro para saber qué necesita su gente. Por un lado, lo ideal: qué tipo de conocimientos o habilidades son necesarios para que el trabajo salga bien. Y por otro, lo que en realidad hay. A partir de esa comparación, se puede construir un plan de formación que sea útil para todos, sin hacer distinciones y sin dejar a nadie fuera.

Por otro lado, no se puede hablar de equidad sin hablar de ambientes laborales seguros. Es indispensable que existan reglas claras y acciones firmes para prevenir el hostigamiento sexual en cualquier espacio de trabajo. Las organizaciones deben tomarse esto en serio: adoptar una política de cero tolerancia, ofrecer canales seguros y confidenciales para denunciar, y capacitar al personal para que sepan cómo actuar si se enfrentan o presencian conductas inapropiadas.

El hostigamiento sexual tiene altos costos, afectando el rendimiento laboral, el desarrollo personal y la imagen de la organización. Crea un ambiente hostil que perjudica la dignidad de la víctima, con consecuencias como pérdida de empleo y futuras oportunidades laborales, perpetuando la segregación ocupacional (MEG, 2003).

2.4.4. Equidad Laboral

Hablar de equidad en el trabajo es hablar de un trato parejo para todas las personas, sin importar de dónde vengan o cómo piensen. Desde hace décadas, la OIT (1958) plantea que no debe haber distinciones en el acceso o condiciones laborales por motivos como el género, la religión, la raza o la clase social. En otras palabras, el trabajo digno debería ser un derecho parejo para todos y todas.

Cuando en una empresa se asegura que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades de crecer, de capacitarse o de ascender, se está hablando en serio de equidad laboral. García y López (2020) lo dicen claramente: no solo se trata de pagar lo mismo por hacer lo mismo, sino de abrir las mismas puertas de desarrollo para todos los perfiles, sin sesgos ni preferencias.

Para que en las empresas realmente se viva la igualdad de género, es clave respetar la equidad laboral en el día a día. Esto significa que tanto hombres como mujeres deben contar con condiciones justas para crecer y desarrollarse, y que su trabajo se valore sin importar su género. No se trata solo de números, sino de construir un ambiente donde todos y todas se sientan incluidos, respetados y reconocidos por lo que aportan.

Desde una mirada más tradicional de la economía, se ha dicho que las mujeres optan por jornadas más cortas para poder atender también las tareas del hogar y la crianza. Esta postura parte de la idea de que, como el mercado suele pagar mejor a los hombres, son ellas quienes terminan haciéndose cargo del trabajo doméstico (Pérez, 2018). Sin embargo, esto también revela cómo las reglas del juego ya vienen cargadas de desigualdad.

Durante mucho tiempo, a las mujeres se les ha dejado fuera del reconocimiento por el trabajo no pagado que hacen en el hogar y en el cuidado de otras personas. A pesar de los prejuicios que aún persisten, ellas siguen luchando por un trato justo en temas de sueldo, prestaciones y condiciones laborales Horbath y Gracia (2013).

La misma sociedad ha alimentado por años una idea muy marcada: que las mujeres deben encargarse de lo doméstico y los hombres de traer el dinero a casa. Esto ha tenido consecuencias muy claras en sus trayectorias profesionales. Acceder a ascensos, asumir cargos importantes o incluso capacitarse a fondo implica muchas veces lidiar con horarios irregulares, viajes y mudanzas, lo que puede ser un verdadero obstáculo si se tienen cargas familiares importantes (Purcell y Baldwin, 2003). Y, siendo honestos, esas cargas suelen recaer más seguido sobre las mujeres.

La equidad en el trabajo no se limita únicamente a que hombres y mujeres reciban el mismo sueldo. También tiene que ver con que todos tengan las mismas oportunidades de avanzar, obtener promociones y acceder a beneficios. Prestaciones como seguro médico, permisos con goce de sueldo y esquemas de horarios flexibles también forman parte del panorama.

Hay empresas que, con una visión más incluyente, entienden que las personas no viven las mismas realidades. Por eso, algunas ya ofrecen servicios como guarderías dentro del centro laboral para facilitar el equilibrio entre lo personal y lo profesional. También impulsan licencias parentales

que puedan ser aprovechadas por ambos padres, con lo que promueven una participación más justa en el cuidado de los hijos.

Hablar de equidad también es hablar del rol de los hombres en la crianza. Aguayo y Kimelman (2012) subrayan que fomentar una paternidad activa y con corresponsabilidad es clave para construir entornos más igualitarios, tanto en lo familiar como en lo laboral.

Cuando se habla de balance entre empleo y la vida personal, o del choque entre el trabajo y la familia, se hace referencia a los problemas que enfrentan tanto mujeres como hombres al intentar cumplir con todo: trabajo, casa, familia y sus asuntos personales (Aldoory et al., 2008). Para muchas personas, lograr ese balance es una meta, aunque también puede entenderse como el resultado de estarse organizando todos los días para salir adelante con todo lo que tienen encima. Y no solo hablamos de familia: ese "otro lado de la vida" incluye desde compromisos fuera del trabajo hasta tiempos de ocio, amistades o hasta una escapada de descanso.

Ahora bien, cuando alguien cuida a personas que dependen de ellas, como hijos pequeños o adultos mayores, esa responsabilidad pesa fuerte en el camino profesional. Muchas veces se enfrentan a niveles de estrés altos y decisiones complicadas, como poner en pausa su desarrollo laboral para poder atender lo que pasa en casa (Purcell y Baldwin, 2003)

No basta con que mujeres y hombres estén contratados en la misma empresa para decir que hay igualdad. Lo que realmente marca la diferencia es que ambos tengan la misma oportunidad de ganar lo justo por su trabajo. A pesar de los avances, sigue habiendo lugares donde los sueldos no son parejos, y eso refleja que aún queda mucho por corregir en el mercado laboral (García y López, 2020). Mientras no se emparejen esas condiciones, hablar de equidad será más discurso que realidad.

Además, el trato justo no se limita al salario. La igualdad de oportunidades se trata de abrir camino parejo para todas las personas, sin importar si vienen de familias con pocos recursos, si son de otro país, si tienen una religión distinta, si están embarazadas o si piensan diferente en lo político. Todo eso lo establece claramente el (MEG, 2003), que plantea que el respeto y la justicia deben ser la regla dentro de cualquier organización

Cuando se habla de equidad en el trabajo, no basta con que hombres y mujeres estén presentes en la nómina. Lo que realmente importa es que los beneficios, las oportunidades y las

condiciones laborales no estén marcadas por si el puesto es “de hombres” o “de mujeres”. Muchas veces, los puestos más masculinizados gozan de mejores prestaciones, mientras que aquellos donde predominan las mujeres terminan con menos ventajas, aunque el esfuerzo sea el mismo. Por eso, es clave que se ofrezcan las mismas posibilidades de ascenso para todas las personas, sin distinción. Martínez y Díaz (2019) señalan que las mujeres siguen topándose con trabas, prejuicios y estereotipos cuando quieren acceder a cargos de liderazgo o dirección.

Un reto fuerte en este tema es la llamada segregación laboral. Por un lado, la horizontal, que muestra cómo mujeres y hombres suelen concentrarse en sectores distintos, y muchas veces a las mujeres les tocan los menos valorados o peor pagados, como los de cuidado o servicios. Por el otro lado está la segregación vertical, que tiene que ver con esas paredes invisibles que les impiden a muchas mujeres subir a puestos de autoridad. Acker (1992) lo describe como un fenómeno donde no sólo influyen las estructuras de poder, sino también las ideas que se han normalizado en las organizaciones sobre quién “debería” liderar

Las ideas que existen sobre cómo “debería ser” un hombre o una mujer siguen influyendo fuertemente en el trabajo. A muchas mujeres todavía se les encasilla en puestos donde no hay tanto reto ni responsabilidad, y eso termina limitando sus oportunidades para capacitarse o crecer profesionalmente (Manganelli et al., 2012). Esto tiene un costo directo en sus carreras, ya que muchas se quedan estancadas en los mismos cargos, sin posibilidades reales de avanzar (Stamarski y Hing, 2015).

Por eso es tan importante que se reconozca y respalde el liderazgo de las mujeres. Las llamadas jefaturas feministas no sólo traen una forma distinta de dirigir, sino que también impulsan una cultura más abierta, donde todos y todas pueden opinar, decidir y crecer profesionalmente (García y Martínez, 2019). Para lograrlo, las empresas deben tomar en serio la tarea de abrir espacios reales para que las mujeres puedan llegar a cargos de dirección, sin tener que luchar el doble.

Un gran obstáculo en todo esto tiene que ver con la forma en que se ha desvalorizado lo femenino. Todavía hay quienes piensan que las mujeres son menos objetivas o que no tienen el carácter para mandar, simplemente porque se les asocia con cualidades como la ternura o la emocionalidad (Budgeon, 2014; Axpe et al., 2020). Ese tipo de ideas no sólo restan credibilidad,

también limitan las oportunidades y refuerzan la creencia de que las mujeres sólo sirven para tareas de cuidado, dejando fuera su capacidad para tomar decisiones importantes.

A muchas mujeres les pasa que, cuando intentan dar un paso al frente y asumir un rol de liderazgo, el ambiente se les pone difícil. No es que no tengan el carácter, sino que el hecho de mostrar seguridad o tomar decisiones directas les cuesta caro: se les ve como mandonas, poco simpáticas, o simplemente “complicadas” (Rudman et al., 2012). Eso no les pasa igual a los hombres, aunque hagan lo mismo. Y ni se diga de todo lo que arrastran en un proceso de selección. Todavía hay empresas que, aunque no lo digan abiertamente, ven con malos ojos que una mujer tenga hijos pequeños o esté casada. Como si eso la hiciera menos comprometida (MEG, 2003).

También es importante hablar de cómo hablamos. Muchas veces, el lenguaje que se usa en el trabajo refuerza ideas viejas sin que nos demos cuenta. Palabras que suenan normales, pero que dejan fuera. Por eso vale la pena cambiar la manera en la que nos comunicamos en el día a día. No es un simple detalle; es parte del cambio real (García y López 2020)

Muchas veces no nos damos cuenta, pero las imágenes que usamos en los trabajos, en folletos o hasta en presentaciones, siguen reforzando ideas viejas. Como si las mujeres solo pudieran estar en roles “cuidados” y los hombres en lo técnico o directivo. Eso hay que evitarlo. En vez de seguir separando, lo ideal es mostrar que tanto mujeres como hombres pueden hacer de todo, sin importar si es algo tradicionalmente “femenino” o “masculino”.

Y no es solo lo que se ve, también cuenta lo que se dice. Las palabras importan. Cuidar el lenguaje que usamos dentro de una institución dice mucho de lo que somos y cómo tratamos a los demás. Un lenguaje más parejo, sin tanto sesgo, no solo mejora el ambiente; también proyecta mejor la imagen hacia afuera

2.4.5. Prestaciones y Clima Laboral

No basta con tener igualdad en el papel, también es clave que el ambiente laboral y las condiciones en el trabajo realmente respalden esa igualdad. Como menciona Martínez (2019), prestaciones como las licencias parentales, el acceso a estancias infantiles o contar con esquemas de trabajo más flexibles pueden marcar una gran diferencia. Estas medidas permiten que tanto

mujeres como hombres puedan equilibrar mejor su vida personal y laboral, sin que uno de los dos tenga que ceder más que el otro.

Hablando de equilibrio, cuando se habla de conciliación entre lo laboral y lo familiar, se trata justo de eso: encontrar formas de pactar entre lo que necesita el trabajo y lo que exige la vida fuera de él. INMUJERES (s.f.) lo define como el conjunto de estrategias y herramientas que permiten a empleadores y trabajadores llegar a acuerdos sobre horarios y espacios, favoreciendo una convivencia más sana entre responsabilidades familiares y laborales.

Algunas organizaciones ya se están poniendo en marcha. Por ejemplo, hay empresas que han empezado a ofrecer guarderías dentro del lugar de trabajo o a dar apoyos económicos para el cuidado infantil. Medidas como estas, según Deloitte (2020), realmente hacen la diferencia para que las personas puedan vivir su trabajo y su familia sin estar eligiendo entre uno u otro.

Las prestaciones laborales, como los permisos de maternidad y paternidad, los horarios flexibles y las políticas de conciliación entre la vida laboral y personal, son una dimensión clave de la cultura organizacional. Sin embargo, Acker (1990) sostiene que muchas políticas laborales se desarrollan bajo el modelo implícito de un trabajador ideal masculino, quien no enfrenta las mismas responsabilidades de cuidado que las mujeres. Este enfoque con sesgo de género refuerza la percepción de que las mujeres son las principales encargadas de las tareas de cuidado, lo que restringe su participación en el ámbito laboral y reduce sus oportunidades de crecimiento profesional.

Aunque muchas organizaciones ofrecen permisos de maternidad, los permisos de paternidad suelen ser más cortos y menos incentivados. Esta disparidad refuerza estereotipos tradicionales sobre los roles de género y limita la capacidad de los hombres para asumir responsabilidades en el ámbito doméstico. La consecuencia es que las mujeres siguen soportando una mayor carga relacionada con el cuidado de los hijos, lo que las coloca en una situación de desventaja en su desarrollo profesional Acker (1990).

Hablar de conciliación entre el trabajo y la familia no debería enfocarse solo en las mujeres, como suele pasar. Esta es una cuestión social que impacta a toda la estructura laboral y familiar, y no un problema privado de quien lo vive. Así lo señalan Vargas et al. (2017), al advertir que esta situación ha cobrado relevancia desde que las mujeres comenzaron a participar activamente en el

mercado laboral, afectando no solo a las personas trabajadoras, sino también al funcionamiento de las empresas y al desarrollo económico del país.

Hay una realidad que todavía pesa: la mayor parte de las tareas del hogar y del cuidado familiar sigue cayendo sobre las mujeres. Y eso no es menor. Esa carga, muchas veces invisible, termina afectando sus oportunidades para crecer profesionalmente. Blofield et al. (2014) señalan que este reparto desigual tiene un impacto fuerte en las decisiones que se toman dentro de las parejas, y casi siempre eso significa que ellas son las que ceden. En muchos casos, tienen que dejar su trabajo o pedir menos horas solo para poder atender lo que pasa en casa. Y claro, eso las va alejando poco a poco del ámbito laboral (Blofield y Madalozzo, 2013).

El ambiente dentro del trabajo también influye muchísimo. Cuando una empresa valora solamente actitudes como estar disponible todo el tiempo o competir sin descanso, y deja fuera cosas como la empatía o la colaboración, está marcando una línea muy clara sobre quién encaja y quién no. Acker (1992) lo explicó hace tiempo: muchas culturas laborales siguen premiando lo que se asocia a lo masculino y restando valor a lo que se vincula con lo femenino. Y cuando eso pasa, el espacio se vuelve difícil para quienes no siguen ese molde

Cuando en el trabajo no se toma en cuenta que no todas las personas viven las cosas igual, muchas veces son las mujeres quienes terminan llevándose la parte más difícil. Comentarios fuera de lugar, ideas que se ignoran o decisiones en las que ni siquiera se les incluye. A veces todo eso pasa sin que nadie diga nada, pero con el tiempo va pesando. Acker (1992) ya lo había dicho: ese tipo de trato va dejando una sensación de no pertenecer, de estar ahí pero sin estar del todo. Y el problema no siempre es que no haya reglas, sino que muchas veces no se aplican o simplemente se hacen como que no ven.

Pero cuando dentro de la empresa se empieza a trabajar en serio con respeto y con ganas de hacer las cosas bien, se nota. La forma de hablar entre las personas cambia, hay más confianza, y ya no da miedo decir lo que se piensa. También se empieza a entender que no todos necesitan lo mismo. Algunos requieren horarios más flexibles, otros un ambiente donde se sepa que nadie va a acosar ni a juzgar. Y claro, también se empieza a dejar atrás eso de andar repitiendo estereotipos que ya no tienen sentido.

Esto es clave en lugares como el sector automotriz, donde si no hay buena coordinación, los errores se multiplican. Las empresas que han apostado por una comunicación honesta y directa entre áreas suelen tener menos conflictos y mejor rendimiento. Por ejemplo, Ford Motor Company (2021) ha insistido en fortalecer el diálogo interno como parte de su estrategia para alinear equipos con sus metas globales.

Un estudio reciente de Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG, 2024) muestra que en los últimos años las prestaciones laborales dentro de la industria automotriz han cambiado bastante. Ya no se trata solo de dar lo básico como seguro o días de descanso. Muchas empresas están apostando por ofrecer algo más completo: actividades físicas, apoyo psicológico, asesoría nutricional... cosas que buscan cuidar al personal de forma más integral.

Y cuando las prestaciones se manejan bien, eso se nota en cómo se sienten las personas en su trabajo. Según datos de Deloitte (2019), quienes perciben que lo que reciben como parte de sus beneficios es justo y útil, suelen estar más contentos y comprometidos con su empresa. Es decir, cuando lo que se ofrece de verdad mejora la vida, la gente también responde mejor.

En un estudio realizado por la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), analizo la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en el laboratorio empresarial LAEMCO ubicado en Colombia. Vargas et al. (2022) encontró que las actitudes positivas, las buenas relaciones interpersonales y el manejo adecuado de los canales de comunicación favorecen el buen desempeño de las labores asignadas. En un alto porcentaje (80%), estas condiciones contribuyeron al éxito en el trabajo.

Así mismo se encontró que la comunicación efectiva y el fomento del diálogo entre empleados y jefes también influyeron positivamente en el clima organizacional. Cuando los empleados podían expresar sus ideas frente a su jefe inmediato, el ambiente laboral mejoraba significativamente (Vargas et al., 2022). Para abordar este problema, muchas empresas automotrices han comenzado a implementar políticas de conciliación laboral y familiar, como horarios flexibles, teletrabajo y programas de apoyo a la familia.

Un estudio de McKinsey & Company (2021). Muestra que las empresas que se centran en el bienestar integral de sus empleados, incluyendo aspectos laborales y personales, ven una mejora

en el rendimiento. Los empleados que se sienten valorados y apoyados son más propensos a presentar mayor innovación y eficiencia operativa.

Muchas empresas han notado que cuando se preocupan por el bienestar de su personal más allá del trabajo, los resultados cambian. Las personas trabajan mejor, tienen más ideas y se nota un ambiente más productivo. Sentirse valorado no es un lujo, es un motor que impulsa a hacer las cosas con más ganas.

Un ambiente de trabajo que apoya el bienestar de los empleados también puede fomentar la creatividad y la innovación. En la industria automotriz, donde la innovación es crucial para mantenerse competitivo, esto puede ser un factor diferenciador importante Ford Motor Company (2021). Las prestaciones laborales, el clima laboral y la conciliación entre vida laboral y familiar son aspectos críticos en la industria automotriz que influyen en el bienestar y desempeño de los empleados.

Este tipo de entorno también despierta la creatividad. En sectores donde hay que innovar todo el tiempo, como sucede en la industria automotriz, esto puede marcar una gran diferencia. Por eso, es clave ofrecer condiciones que realmente ayuden: horarios más humanos, espacios donde se escuche al personal, y una cultura que respete el equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Todo eso influye en cómo se vive el trabajo y en lo que se logra.

2.4.6. Autoritarismo

Cuando se intenta cambiar la forma en que una organización funciona desde dentro, hay un tema que pesa más de lo que a veces se dice: el autoritarismo. Ese estilo donde todo se impone desde arriba, sin escuchar ni abrir espacio a otras voces, suele convertirse en un gran obstáculo. Gómez y Gutiérrez (2017) lo explican claramente: “Un estilo de liderazgo autoritario puede perpetuar las desigualdades de género al limitar la participación y el empoderamiento de las mujeres en la toma de decisiones y la resolución de conflictos”.

Esto no se resuelve solo con abrir foros o invitar a opinar. Si en el fondo las decisiones siguen tomándose desde un enfoque rígido, las cosas no cambian. Lo que se necesita es un tipo de liderazgo distinto: uno que se base en el diálogo, que integre a todas las personas y que de verdad

construya colectivamente. Un liderazgo más democrático, que entienda que escuchar también es parte de liderar.

Ahora bien, el autoritarismo no siempre se nota a simple vista, pero sus manifestaciones están ahí. Román et al. (2016) identifican señales claras: abusos con base en el género, intimidación, actitudes sexistas... y, algo muy común pero poco hablado, la negativa sistemática a otorgar permisos cuando alguien necesita atender temas familiares o personales. Esas pequeñas negativas, repetidas una y otra vez, van minando la equidad desde adentro.

Además, cuando el entorno organizacional es autoritario, estos problemas se agravan. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) ha advertido que en estos contextos las mujeres y otros grupos históricamente excluidos enfrentan mayores riesgos de acoso y discriminación. Es decir, no solo se les obstaculiza el camino, sino que se le expone a un trato injusto, que muchas veces pasa desapercibido o, peor aún, se normaliza.

También está el asunto de los ascensos ya que en muchas empresas, no basta con hacer bien el trabajo. Hay quienes suben gracias a amistades, favoritismos o por simple influencia, dejando a un lado la preparación o el esfuerzo. Eso mina la confianza. KPMG (2024) señaló que esa falta de transparencia genera desmotivación y hace que muchas mujeres terminen saliendo de la organización porque sienten que no vale la pena quedarse donde no se les reconoce

Hay algo que se repite mucho en cómo están organizadas muchas empresas: el poder tiende a quedarse arriba, y ese “arriba” suele tener rostro masculino. No es solo una coincidencia. Acker (1990) lo decía claro hace décadas: en las organizaciones, el género no es algo que esté aparte, sino que está metido hasta en la forma en que se arman las jerarquías. Y esas jerarquías no son neutras. Cuando se piensa en alguien con “perfil de líder”, en automático se piensa en un hombre. No hace falta decirlo directamente: basta ver cómo están conformadas las direcciones o los altos mandos para entender que esa idea sigue vigente.

Ahora bien, no es solo el lugar en la estructura. También está lo que se espera que cada uno haga. A las mujeres se les suele asignar lo “blando”, lo organizativo, lo que cuida. A los hombres, lo que manda. Eso pasa todos los días y muchas veces sin que nadie lo cuestione. Acker (1992) lo explica muy bien: la forma en que se dividen los trabajos responde a ideas antiguas sobre qué debe hacer cada género, y eso va dejando a las mujeres fuera de las decisiones importantes.

Pero lo que más complica todo esto es que muchas veces se piensa que no hay problema, que el género “no influye”. Esa supuesta neutralidad de las organizaciones es peligrosa. Si se asume que todos tienen las mismas oportunidades solo por estar en el mismo lugar, se pierde de vista que muchas mujeres ya están en desventaja desde antes. Acker (1990) advierte que, mientras no se reconozca esa desigualdad estructural, no habrá cambios reales. Todo se sigue haciendo igual, pero con una idea falsa de justicia.

Uno de los problemas que enfrentan muchas mujeres dentro de las instituciones es que no siempre tienen el control total sobre su tiempo. Y no se trata solo de horarios laborales, sino de las expectativas que recaen sobre ellas fuera del trabajo, especialmente en casa. Ese “segundo turno” que muchas veces nadie ve. Acker (1990) lo había señalado, cuando el tiempo se divide entre el trabajo remunerado y el doméstico, las oportunidades de avanzar dentro de las organizaciones se reducen. Las mujeres, por estas cargas extra, quedan en desventaja frente a sus colegas hombres Acker (1990).

Ahora bien, frente a eso, hay caminos que pueden funcionar. La Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, 2020) plantea que es clave optar por formas de gestión más participativas. ¿Qué significa eso? Básicamente, dejar de lado el liderazgo vertical y abrir espacios reales donde todas las voces cuenten. Así se debilitan esas prácticas autoritarias que, aunque no siempre se nombran, sí afectan.

También es cierto que de nada sirve tener buenos discursos si no se bajan a lo concreto. Para que las cosas cambien de verdad, hace falta que existan reglas claras. Desde políticas firmes sobre diversidad hasta mecanismos seguros para que quien sufra acoso o discriminación pueda denunciar sin miedo. Y claro, todo eso tiene que estar acompañado de una cultura que, en serio, ponga al respeto y la equidad como valores centrales.

De hecho, el Modelo de Equidad de Género (MEG, 2003) lo dice sin rodeos: las instituciones tienen que comprometerse, de forma explícita, a rechazar el hostigamiento sexual. No basta con decirlo en voz baja; ese rechazo debe formar parte de la política institucional y comunicarse activamente al personal. Es una forma de dejar claro que esas conductas no solo son inaceptables, sino también sancionables

2.5. Evidencia empírica

A veces parece que el mercado laboral ya está dividido antes de que uno decida a qué se quiere dedicar. Pero lo curioso es que romper con esos moldes puede traer recompensas inesperadas. Ibáñez (2010) se dio a la tarea de analizar qué pasa cuando una mujer entra en un puesto históricamente ocupado por hombres, o cuando un hombre se desempeña en un trabajo considerado femenino. Lo que encontró es que, en muchos casos, quienes se animan a cruzar esa frontera reciben mejores beneficios laborales que quienes permanecen en espacios marcados por su mismo género.

El estudio combinó entrevistas y análisis de datos, y lo que salió a la luz fue claro: hay mayor probabilidad de recibir aumentos salariales y ascensos cuando se desdibujan esas líneas tradicionales. Parece que salirse del molde, lejos de perjudicar, puede abrir nuevas oportunidades para ambos sexos. Aunque eso no significa que todo sea fácil, sí muestra una vía distinta para reducir las desigualdades.

Cuando uno mira con lupa lo que ha pasado en el mercado laboral en las últimas décadas, se da cuenta de que ciertos patrones no solo persisten, sino que se agudizan si no hay políticas que los frenen. Sollova y Salgado (2010), por ejemplo, analizaron lo que ocurrió en el Estado de México entre 1990 y 2000, y notaron que lejos de avanzar, la segregación ocupacional creció. ¿Cómo lo vieron? Aplicaron el índice de Karmel y MacLachlan (1988), y lo que reveló fue que muchas mujeres seguían atrapadas en los mismos roles de siempre: maestras, enfermeras, trabajadoras del hogar. Todo eso, pese a que el entorno laboral ya había cambiado bastante. La falta de políticas que promovieran activamente la igualdad jugó un papel clave en este estancamiento.

Unos años después, Kuri (2014) hizo algo parecido, pero enfocándose en el periodo de 2000 a 2010. Usó las bases de datos del INEGI y la ENOE para medir cómo se distribuían las mujeres en distintas ocupaciones. Y aunque sí se vio que más mujeres estaban entrando al mundo laboral, eso no significó necesariamente una mejora. La segregación laboral, en lugar de reducirse, se mantuvo e incluso aumentó. Muchas seguían ocupando los mismos espacios feminizados de siempre. Lo que nos deja claro que no basta con que las mujeres trabajen más, también se necesita una reestructura de fondo y políticas que realmente integren la equidad en todos los niveles.

Cuando se habla de igualdad en el trabajo, hay un punto que rara vez se discute con la seriedad que merece: el tiempo. Sánchez et al. (2015) señalan que una gran parte del día de muchas mujeres se va en labores que ni siquiera se les paga, como cuidar a los hijos o encargarse del hogar. Ese desgaste no es menor, y tiene consecuencias claras: limita su presencia en empleos formales y, peor aún, les cierra el paso a mejores sueldos y oportunidades. En pocas palabras, es una carga que restringe su crecimiento profesional.

Algo similar se observó en Chile, Espino y Sauval (2016), con base en entrevistas y revisión de políticas laborales, encontraron que los estereotipos de género siguen afectando la forma en que las mujeres participan en el mercado. Esa división tradicional que todavía coloca a las mujeres en el ámbito del cuidado las encierra en trabajos informales o con peores condiciones. Y lo grave es que no se trata solo de un tema cultural: las mismas estructuras del mercado refuerzan esa discriminación.

En la Ciudad de México, Pacheco (2016) abordó el tema desde otra mirada, usó datos de encuestas oficiales para analizar cómo estaban distribuidos los hombres y las mujeres en el mercado laboral entre 2000 y 2010. Si bien notó que la segregación era un poco menor comparado con otras regiones del país, todavía quedaba claro que las mujeres estaban concentradas en ocupaciones feminizadas, muchas de ellas con baja remuneración y sin acceso real a prestaciones. Por eso, el autor subraya la necesidad urgente de diseñar políticas más integrales que puedan ir al fondo del asunto

Hay cosas que parecen no cambiar en ciertas industrias, y el sector automotriz en México no es la excepción. Grijalva (2021) hizo un trabajo interesante en el que analiza cómo el género sigue marcando diferencias importantes en los puestos de trabajo dentro de estas empresas. No fue una sorpresa total lo que encontró, pero sí deja claro que hay mucho por hacer. En muchas fábricas, las mujeres no suelen estar en los mismos espacios que los hombres, especialmente cuando se trata de cargos técnicos o directivos. Lo curioso (o preocupante) es que esto no se debe a que no puedan o no quieran, sino a que hay toda una cultura detrás que favorece ciertas decisiones. Hay estereotipos, ideas viejas, y una estructura laboral que a veces parece hecha para no dejar espacio a otras formas de liderazgo.

Además, algo que ella nota y que sí es fuerte es cómo las tareas se dividen según lo que culturalmente se espera de cada género. No es que esté escrito en algún reglamento, pero pasa. Y

cuando eso se vuelve parte del día a día, las consecuencias se sienten en los sueldos, en quién asciende, y en quién se queda en el mismo lugar, aunque trabaje igual o más.

La tabla 4 presenta los principales resultados de estudios empíricos que examinaron cómo se manifiestan las desigualdades laborales por género en diferentes contextos.

Tabla 4: *Estudios empíricos sobre la desigualdad laboral.*

| Autor y año | País | Muestra | Periodo | Método Utilizado | Principales resultados |
|--------------------------|-------------|--|-----------------|---|---|
| Ibáñez (2010) | España | Mujeres y hombres en trabajos femeninos, masculinos y mixtos | No especificado | Análisis comparativo de roles femeninos, masculinos y mixtos | Las mujeres en roles tradicionalmente masculinos como los hombres en roles tradicionalmente femeninos lograron obtener mayores recompensas laborales, como aumentos salariales y promociones más rápidas. |
| Sollova y Salgado (2010) | México | Fuerza laboral en el Estado de México. | 1990-2000 | Índice de Karmel y MacLachlan | El índice de segregación ocupacional aumentó, con mujeres concentradas en empleos tradicionales. |
| Kuri (2014) | México | Fuerza laboral en México | 2000-2010 | Encuesta ENOE; Índice de Karmel-MacLachlan | Aumentó la participación femenina, pero la segregación laboral se incrementó en la década. |
| Sánchez et al. (2015) | México | Mujeres en el mercado laboral de México | No especificado | Análisis de horas dedicadas al trabajo doméstico no remunerado. | El trabajo doméstico no remunerado afecta negativamente las horas de trabajo remunerado de las mujeres. |
| Espino y Sauval (2016) | Chile | Hombres y mujeres en el mercado laboral de Chile | No especificado | Análisis de barreras culturales y mecanismos institucionales. | Las barreras culturales y los mecanismos institucionales perpetúan la segregación y la discriminación. |

| Autor y año | País | Muestra | Periodo | Método Utilizado | Principales resultados |
|--------------------|-------------|--|-----------------|--|--|
| Pacheco (2016) | México | Fuerza laboral en la Ciudad de México | 2000-2010 | Índices de segregación ocupacional y análisis de estructura ocupacional. | La segregación en la Ciudad de México es menor que a nivel nacional, pero sigue siendo elevada. |
| Grijalva (2021) | México | Hombres y mujeres en el mercado laboral en sector automotriz | No especificado | Análisis de estudios de caso que abordan la segregación ocupacional por género en la industria automotriz. | Las estructuras jerárquicas en las empresas automotrices mexicanas tienden a asignar roles técnicos y de liderazgo predominantemente a hombres, mientras que las mujeres enfrentan obstáculos para acceder a estas posiciones. |

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Estas investigaciones destacan cómo la desigualdad ocupacional por género sigue siendo un desafío, incluso en sectores que han experimentado cambios tecnológicos o avances en políticas de igualdad.

3. Marco Metodológico

3.1. Variables de estudio e hipótesis de investigación

En la tabla 5 se presenta la descripción de las variables principales utilizadas en este estudio, junto con sus definiciones conceptuales y sus definiciones operacionales.

Tabla 5. *Definiciones conceptuales y operacionales de las variables de estudio.*

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional |
|------------------------------|--|---|
| Procesos Administrativos | Los procesos administrativos incluyen los mecanismos y políticas institucionales para la gestión del personal, la promoción, la capacitación y la regulación de comportamientos, buscando transparencia y equidad (Román et al 2016). | Evaluación mediante 12 ítems sobre la presencia y efectividad de mecanismos contra el hostigamiento y acoso sexual, así como la claridad de los criterios de selección, promoción y evaluación de desempeño, considerando si estos procesos son aplicados de manera equitativa entre géneros. |
| Equidad Laboral | Es el principio que garantiza la igualdad de oportunidades en el entorno laboral, evitando cualquier forma de discriminación o exclusión basada en etnia, género, religión, opiniones políticas, nacionalidad o posición social (OIT, 1958). | Se mide con 9 ítems que indagan si existen prácticas de igualdad de oportunidades para la capacitación y promoción, si se respeta la autoridad de mujeres en posiciones de liderazgo, y si se asegura la equidad en los salarios para hombres y mujeres en roles equivalentes. |
| Prestaciones y Clima Laboral | Se refiere a los beneficios adicionales al salario que buscan mejorar el bienestar laboral, incluyendo licencias y permisos que favorezcan el balance entre vida personal y trabajo (Martínez, 2019). | Mediante 9 preguntas específicas, se evalúan el respeto y la equidad en la comunicación formal e informal, el apoyo a licencias como la maternidad, y si el ambiente favorece el equilibrio entre vida personal y laboral de ambos géneros. |

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional |
|----------------------|---|--|
| Autoritarismo | Abuso basado en el género, intimidación y sexismo. Además, se menciona la falta de apoyo en situaciones de permisos para atender asuntos familiares o personales (Román et al. 2016). | Se mide a través de 6 ítems que capturan la percepción de prácticas de intimidación por género, favoritismo en las promociones y restricciones en permisos, indagando así el impacto de este factor en el desarrollo profesional y el bienestar laboral. |
| Desigualdad Salarial | Disparidades en ingresos que persisten incluso cuando hombres y mujeres realizan trabajos de igual valor (OIT, 2019). | Se agrego al cuestionario de CIG una pregunta abierta con el ítem 45, que explora cuál es el salario mensual bruto de las y los empleados de la empresa de estudio. |

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Tabla 6. *Matriz de congruencia metodológica.*

| Variable | Dimensión | Indicadores | Instrumento | Pregunta | Nivel de medición |
|-----------------------|---------------------------|---|--|--|--|
| Dependiente | | | | | |
| Desigualdad salarial | Brecha salarial de género | Diferencia porcentual en salarios entre hombres y mujeres en puestos similares. | Encuesta | 45 | Cuantitativa |
| Independientes | | | | | |
| CIG | Procesos administrativos | Presencia de políticas de contratación, promoción y evaluación del desempeño equitativas. | En este estudio se utilizó el instrumento sobre Cultura de género en instituciones de educación, salud e | 13, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 25, 27, 30, 35, 40 | Cuantitativa en escala Likert, cuenta con 5 opciones de respuesta, en una escala que va de |

| Variable | Dimensión | Indicadores | Instrumento | Pregunta | Nivel de medición |
|----------|------------------------------|---|---|------------------------------------|---|
| | Equidad laboral | Acceso igualitario a oportunidades de capacitación y promoción entre hombres y mujeres. | investigación en el noroeste de México, desarrollado y validado por Román et al (2016). | 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 21 | totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5). |
| | Prestaciones y clima laboral | Satisfacción de empleados con las prestaciones recibidas. Percepción de inclusión, respeto y trato justo entre empleados de diferentes géneros. | Este instrumento permite evaluar factores relacionados con el ámbito laboral, como Procesos administrativos, Equidad laboral, Prestaciones y Clima laboral y Autoritarismo. | 22, 26, 28, 31, 33, 34, 36, 37, 41 | |
| | Autoritarismo | Grado de centralización en la toma de decisiones. Distribución de autoridad y responsabilidades entre hombres y mujeres en la organización. | | 8, 24, 29, 32, 38, 39 | |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se presenta la descripción de los principales aspectos de cada componente, junto con las preguntas de investigación, hipótesis planteadas y los ítems que permiten responderlas, los cuales han sido diseñados para obtener datos relevantes y confiables en esta área de estudio.

Esta sección analiza las políticas formales y prácticas administrativas implementadas por la organización para garantizar igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Se busca comprender en qué medida estas políticas contribuyen o limitan la equidad, promoviendo un entorno inclusivo y transparente.

Tabla 7. *Componente Procesos Administrativos.*

| Pregunta de Investigación | Hipótesis | Ítems para responder hipótesis |
|---|---|--|
| ¿Cuáles son las políticas formales dentro de los procesos administrativos que realmente garanticen que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades? | Es probable que, en el caso de estudio de una empresa del sector automotriz en Silao, la falta de transparencia y las barreras en los procesos administrativos estén relacionadas con una mayor desigualdad salarial entre hombres y mujeres. | <p>13. Se informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual.</p> <p>16. Los criterios de selección de personal están colocados en lugares visibles.</p> <p>17. Existe el permiso licencia por paternidad</p> <p>18. Anuncia oportunamente las plazas disponibles.</p> <p>19. Las políticas de formación profesional y capacitación pueden ser consultadas por cualquier persona y aplican sin distinción de sexo.</p> <p>20. Existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.</p> <p>23. Se recluta y selecciona al personal tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin importar si se es hombre o mujer.</p> <p>25. Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos.</p> <p>27. Se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato.</p> <p>30. Estoy conforme con la respuesta a mis solicitudes de capacitación y formación profesional.</p> <p>35. Son claros los criterios de evaluación del desempeño.</p> <p>40. Existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad.</p> |

Fuente: Elaboración propia

El enfoque de la tabla 8 es evaluar cómo las políticas internas y la cultura organizacional favorecen la equidad en los roles de liderazgo, salarios y oportunidades de desarrollo para hombres y mujeres.

Tabla 8. *Componente Equidad laboral.*

| Pregunta de Investigación | Hipótesis | Ítems para responder hipótesis |
|---|--|--|
| ¿Qué porcentaje de mujeres ocupa puestos de liderazgo dentro de las organizaciones del sector automotriz y su salario es equitativo con el de sus compañeros hombres en posiciones similares? | Se espera que, si la empresa fomenta la equidad laboral y proporciona las mismas oportunidades para hombres y mujeres, la brecha salarial sea menor. | 6. Se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etc. 7. Se utiliza y promueve un lenguaje no sexista en la comunicación interna (trípticos, boletines informativos, etc.) 9. Las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario. 10. Promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores. 11. Se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional. 12. Se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres 14. Se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes. 15. Los documentos oficiales que se emiten, utilizan y promueven un lenguaje e imágenes que toman en cuenta las necesidades de hombres y mujeres. 21. Se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción. |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 9 se aborda cómo las prestaciones y el clima laboral impactan la equidad de género. Esta sección evalúa si los beneficios y el ambiente de trabajo son distribuidos de manera justa entre hombres y mujeres, y si contribuyen al equilibrio entre la vida personal y profesional.

Tabla 9. *Componente Prestaciones y clima laboral.*

| Pregunta de Investigación | Hipótesis | Ítems para responder hipótesis |
|---|---|--|
| ¿La asignación de beneficios y prestaciones, como licencias de maternidad y paternidad o la | Se espera que, si la organización ofrece mejores prestaciones y un ambiente laboral positivo, se reduzcan las diferencias | 22. Las campañas públicas incluyen temas relacionados a mujeres y hombres 26. Se respeta el permiso o licencia por maternidad. 28. Se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación formal. |

| Pregunta de Investigación | Hipótesis | Ítems para responder hipótesis |
|---|---|---|
| flexibilidad de horarios, se realiza con una perspectiva equitativa para hombres y mujeres, o refleja alguna tendencia de género, ya sea feminista, masculina o sexista, en su acceso y aplicación? | salariales entre hombres y mujeres, mejorando la igualdad en el lugar de trabajo. | <p>31. Considero que se debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.</p> <p>33. Existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.</p> <p>34. Se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal.</p> <p>36. Los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo.</p> <p>37. Se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales.</p> <p>41. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo, respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Esta sección explora cómo el estilo de liderazgo dentro de la organización puede influir en las diferencias de género y en las oportunidades laborales. Se busca identificar si un liderazgo autoritario perpetúa desigualdades y afecta el desarrollo profesional equitativo, ver tabla 10.

Tabla 10. *Componente Autoritarismo.*

| Pregunta de Investigación | Hipótesis | Ítems para responder hipótesis |
|---|---|--|
| ¿De qué manera un estilo de liderazgo autoritario dentro de las organizaciones afecta las diferencias salariales entre hombres y mujeres, y cómo influye en la equidad laboral? | Es probable que un estilo de liderazgo autoritario, donde se centralizan las decisiones y hay poca participación de los empleados, esté relacionado con una mayor desigualdad salarial entre hombres y mujeres. | <p>8. Sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisiones.</p> <p>24. Importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado.</p> <p>29. Se otorgan promociones al personal debido a las relaciones afectivas, influencia política o apariencia física.</p> <p>32. Las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres u hombres.</p> <p>38. Se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales.</p> <p>39. Sólo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11 se analiza cómo las diferencias salariales entre hombres y mujeres están relacionadas con los cuatro componentes de la CIG. Se pretende determinar cuál de estos factores tiene mayor impacto en la desigualdad salarial.

Tabla 11. *Desigualdad Salarial.*

| Pregunta de Investigación | Hipótesis | Ítems para responder hipótesis |
|--|--|---|
| De los cuatro componentes de la CIG (procesos administrativos, equidad laboral, prestaciones y clima laboral, y autoritarismo), ¿cuál tiene el impacto más significativo en la desigualdad salarial entre hombres y mujeres en el sector automotriz? | Se espera que el estilo de liderazgo autoritario sea el factor institucional con mayor significancia sobre la igualdad salarial de género. | 45. Actualmente el salario mensual bruto por su trabajo es de: Mediante esta pregunta, se realizó el análisis de correlación de la desigualdad salarial con los procesos administrativos, la equidad laboral, las prestaciones y clima laboral y el autoritarismo. |

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Muestra y recolección de datos

Para recoger datos directamente de las personas, utilizamos un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que permitió seleccionar participantes accesibles y representativos del contexto, optimizando recursos y tiempos.

Este estudio se centró en personas que trabajan en el sector automotriz de Silao, Guanajuato, incluyendo tanto a mujeres como a hombres que ocupan puestos clave como mandos medios, supervisores, coordinadores, personal administrativo y gerencial. Para entender mejor su experiencia, se utilizó un cuestionario dividido en tres partes, el cual fue aplicado de manera directa a las personas participantes durante el periodo del 6 al 25 de enero de 2025.

La primera parte de información general con 5 ítems buscó recopilar información general sobre los participantes. En la segunda parte, se empleó un instrumento diseñado para medir la

cultura de género en las instituciones, originalmente desarrollado por INMUJERES en 2006 y adaptado a las organizaciones privadas por Román et al. (2016), el cual incluyó 36 ítems que los participantes evaluarán en una escala de "1 = totalmente en desacuerdo" a "5 = totalmente de acuerdo". Estos ítems exploran temas importantes como los procesos administrativos, la equidad laboral, las prestaciones, el clima laboral y el autoritarismo en sus lugares de trabajo.

Finalmente, en la tercera parte, se incluyen las preguntas específicas para medir de manera cuantitativa y cualitativa cómo perciben y experimentan la desigualdad salarial. Esta estructura nos permitió conocer tanto las cifras como las historias detrás de ellas, proporcionando una visión más completa de la realidad en el sector.

3.3. Diseño de la investigación

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para abordar de manera integral la problemática planteada. Este enfoque permitió obtener datos medibles y analizar perspectivas subjetivas, enriqueciendo la comprensión. Para el análisis, se recurrió a una investigación documental, que sirvió como base teórica y contextual al recopilar información previa relacionada con el tema. Además, nos centramos en un estudio de caso, explorando a detalle un contexto específico que nos ayudó a desentrañar las particularidades de la situación.

Este estudio tuvo un alcance correlacional, ya que buscó determinar si existe una relación significativa entre la desigualdad salarial y los cuatro componentes de la CIG: procesos administrativos, equidad laboral, prestaciones, y clima laboral y autoritarismo. Asimismo, se identificó cuál de estos componentes tiene un impacto más relevante en la desigualdad salarial. Para ello, se adoptó un enfoque de investigación no experimental de tipo transversal, que permitió recolectar datos en un único momento del tiempo, realizándose del 6 al 25 de enero de 2025. Este enfoque resultó ideal para obtener una perspectiva actual y detallada sobre cómo la cultura de igualdad de género influye en las desigualdades salariales dentro del sector automotriz, proporcionando un panorama integral de las dinámicas laborales en este ámbito.

4. Análisis de Resultados

4.1. Confiabilidad

A continuación, se presentan las dimensiones evaluadas en el instrumento aplicado, junto con el número de ítems correspondientes a cada una y su coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 12. *Alfa de Cronbach por dimensión.*

| Dimensión | Ítems | Alfa de Cronbach |
|---------------------------------|-------|------------------|
| Cultura Institucional de Género | 36 | 0.851 |
| Procesos Administrativos | 12 | 0.834 |
| Equidad Laboral | 9 | 0.886 |
| Prestaciones y Clima Laboral | 9 | 0.843 |
| Autoritarismo | 6 | 0.660 |

Fuente: Elaboración propia con base a el instrumento de cultura de género por Román et al. (2016).

El cuestionario utilizado en este estudio está diseñado para analizar cuatro aspectos clave de la CIG, cada uno con preguntas específicas que buscan captar diferentes dinámicas laborales. La primera dimensión, Procesos Administrativos, incluye 12 preguntas y cuenta con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.834, lo que indica que las respuestas son altamente confiables para entender cómo las prácticas administrativas pueden influir en la igualdad de género. La segunda dimensión, Equidad Laboral, también tiene un Alfa de Cronbach de 0.886 y está formada por 9 preguntas que indagan si las políticas laborales realmente garantizan oportunidades justas para hombres y mujeres.

En tercer lugar, la dimensión Prestaciones y Clima Laboral aborda, con 9 preguntas y un Alfa de Cronbach de 0.843, si el ambiente de trabajo y los beneficios son percibidos como equitativos. Por último, la dimensión de Autoritarismo, aunque cuenta con 6 preguntas y un Alfa de Cronbach de 0.660, lo que indica una fiabilidad aceptable pero menor en comparación con las demás dimensiones, centrándose en las prácticas autoritarias dentro de la institución. Este cuestionario, basado en el instrumento desarrollado por Román et al. (2016), permite analizar la cultura institucional desde distintos ángulos, ofreciendo una visión completa y confiable.

4.2. Estadística descriptiva

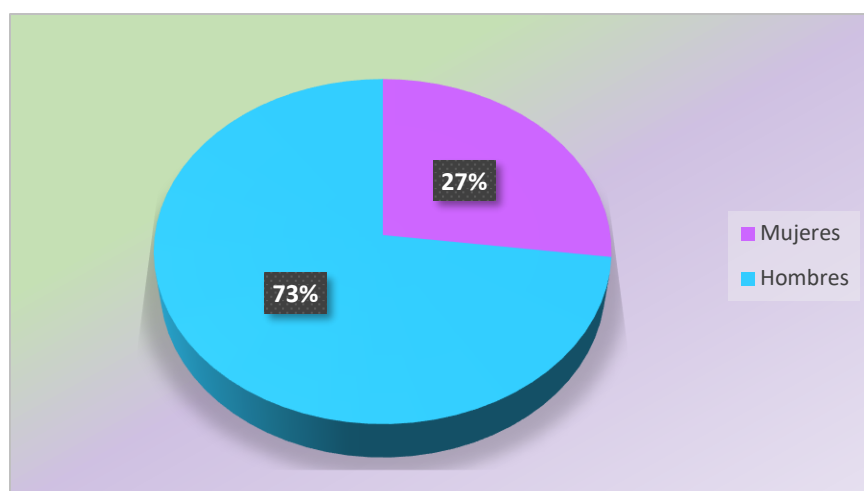
En la tabla 13 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables clave en el análisis sociodemográfico y laboral de la muestra compuesta por 37 participantes.

Tabla 13. Estadísticos descriptivos de las variables sociodemográficas y laborales de la muestra.

| Variable | N | Mínimo | Máximo | Media | Desviación |
|--------------------------|----|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Género | 37 | 1 | 2 | 1.73 | 0.450 |
| Edad | 37 | 22 | 55 | 33.78 | 8.991 |
| Nivel de estudios | 37 | 2 | 5 | 3.81 | 0.569 |
| Antigüedad en la empresa | 37 | 1 | 18 | 6.19 | 4.737 |
| Antigüedad en el puesto | 37 | 1 | 14 | 5.14 | 3.758 |
| Salario mensual bruto | 37 | \$ 14,000.00 | \$ 80,000.00 | \$ 31,451.35 | \$ 18,663.92 |
| Horas trabajadas diarias | 37 | 8 | 12 | 9.45 | 1.147 |

Fuente: Elaboración propia con base al análisis de datos realizado con el programa informático SPSS.

En el perfil de los encuestados, se identificó una mayor representación masculina, con 27 hombres y 10 mujeres, lo que indica que el 73% de la muestra está compuesta por hombres y 27% mujeres. Esta distribución refleja no solo la composición general del personal administrativo de la empresa, sino también posibles desequilibrios de género en el acceso a este tipo de puestos, ver figura 2.

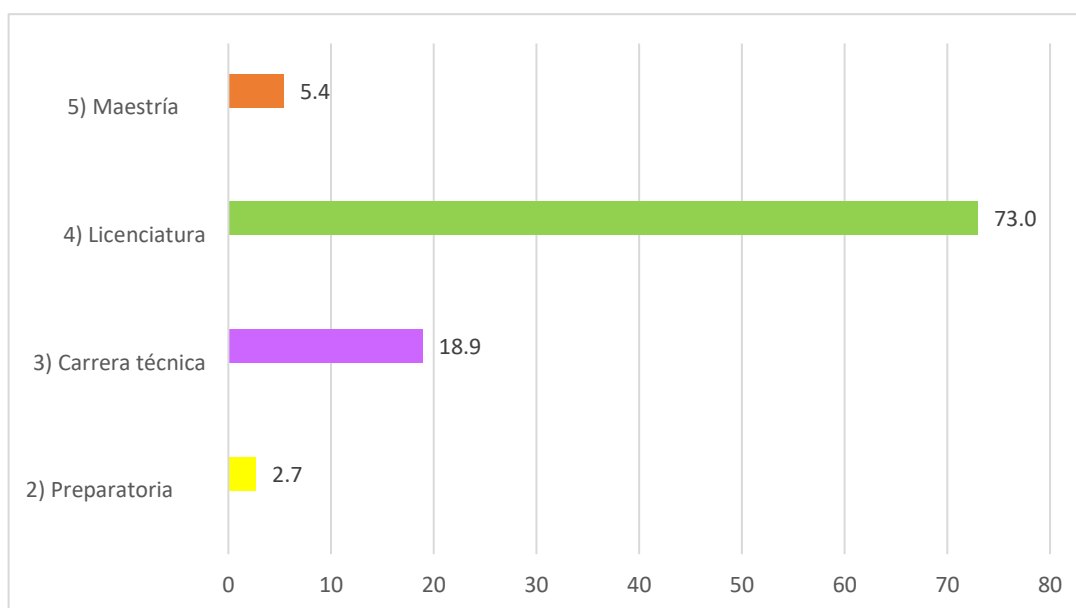
Figura 2. Distribución por género de los participantes del estudio.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la figura 3 se muestra el nivel de estudios de las personas a quienes se les aplicó el instrumento, lo cual permite identificar el grado de formación académica

predominante y su posible relación con las oportunidades laborales dentro de la organización. Se observa que la mayoría de estos (73%) cuentan con licenciatura, seguido por aquellos con carrera técnica (18.9%). En menor proporción, el 5.4% tiene maestría y solo el 2.7% solo tiene el nivel de preparatoria. Esto demuestra que la educación licenciatura es predominante en esta muestra.

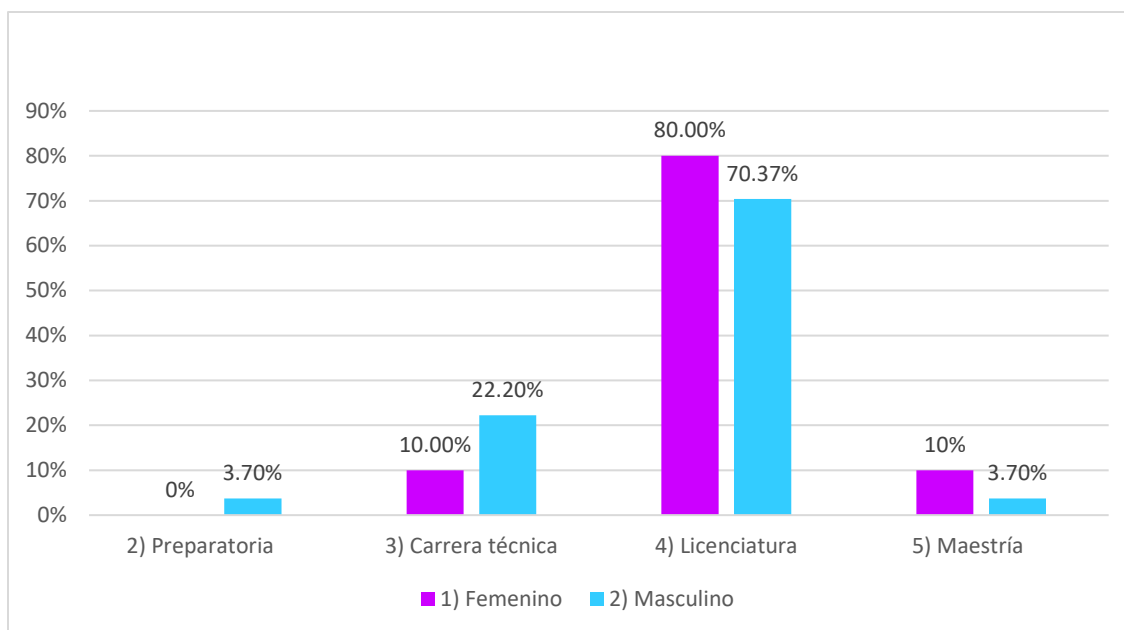
Figura 3: *Nivel de estudios de los participantes.*



Fuente: Elaboración propia.

Para profundizar en el análisis, es importante observar cómo se distribuye este nivel educativo según el género de los participantes, ya que las diferencias en el acceso a la educación formal pueden influir directamente en las oportunidades laborales, salariales y de ascenso.

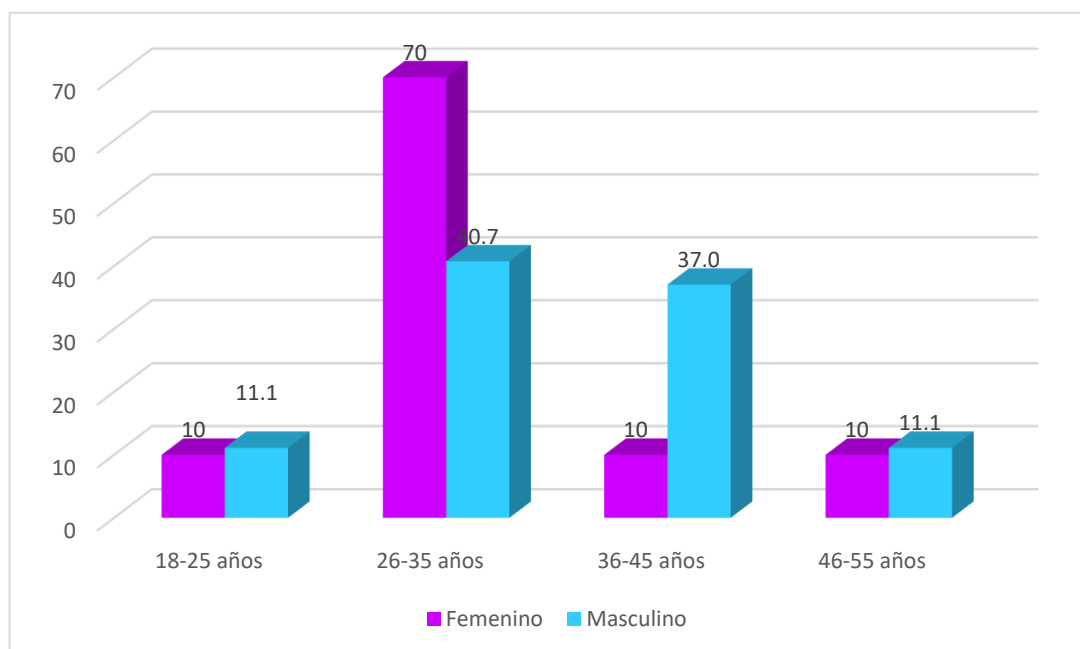
En la figura 4 se muestran diferencias en el nivel educativo alcanzado por mujeres y hombres, destacando que la mayoría de las mujeres (80%) y hombres (70.37%) cuentan con licenciatura. Sin embargo, se observan diferencias en otros niveles educativos; por ejemplo, los hombres tienen mayor presencia en carreras técnicas (22.20%) comparado con las mujeres (10%), mientras que, en el nivel de maestría, las mujeres presentan una participación más alta (10%) frente a los hombres (3.7%). Por otro lado, ninguna mujer está representada en el nivel preparatoria, mientras que los hombres sí (3.70%). Resulta importante remarcar que las mujeres tuvieron un nivel de estudios un poco más alto que el de los hombres como se muestra en la figura 4.

Figura 4: Nivel de estudios por género.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 representa la distribución de rangos de edad por género, mostrando diferencias significativas en la participación de hombres y mujeres en distintos grupos. Se observa que el grupo de 26-35 años tiene mayor representación de mujeres, alcanzando un 70%, a diferencia con el 40.7% de los hombres en ese mismo grupo de edad. Al observar los datos, se nota que hay más mujeres jóvenes que hombres participando en la muestra. Pero conforme aumenta la edad, especialmente en el grupo de 36 a 45 años, esto cambia: los hombres representan el 37%, mientras que la participación femenina baja al 10%. Este contraste podría reflejar que muchas mujeres no logran mantenerse en sus empleos conforme pasa el tiempo. En los grupos de edad más extremos, como de 18 a 25 y de 46 a 55 años, la presencia entre hombres y mujeres es casi igual, con una diferencia mínima (10% mujeres y 11.1% hombres). Esta situación podría estar relacionada con temas como la maternidad, la falta de apoyos institucionales o dinámicas culturales dentro del entorno laboral que dificultan que las mujeres desarrollen una carrera a largo plazo.

Figura 5: *Rango de edad por género.*



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14 se desglosa cómo se distribuye la participación de hombres y mujeres dentro de la estructura de la empresa, considerando tanto los niveles jerárquicos como las áreas operativas. De forma general, se observa que los cargos más altos están ocupados mayoritariamente por hombres: en el caso de los gerentes, hay siete hombres y solo una mujer. Lo mismo sucede con las áreas técnicas como ingeniería y supervisión, donde también predominan los hombres (cuatro por cada mujer). En puestos intermedios como coordinación y análisis, la presencia femenina empieza a notarse un poco más, aunque todavía es baja, con una mujer por cada tres hombres.

Por otro lado, no hay mujeres trabajando como técnicas ni en áreas de soporte, mientras que el área de asistencia administrativa es ocupada exclusivamente por mujeres (cinco mujeres y ningún hombre), lo que refleja una clara segmentación de género en ciertas funciones de la empresa.

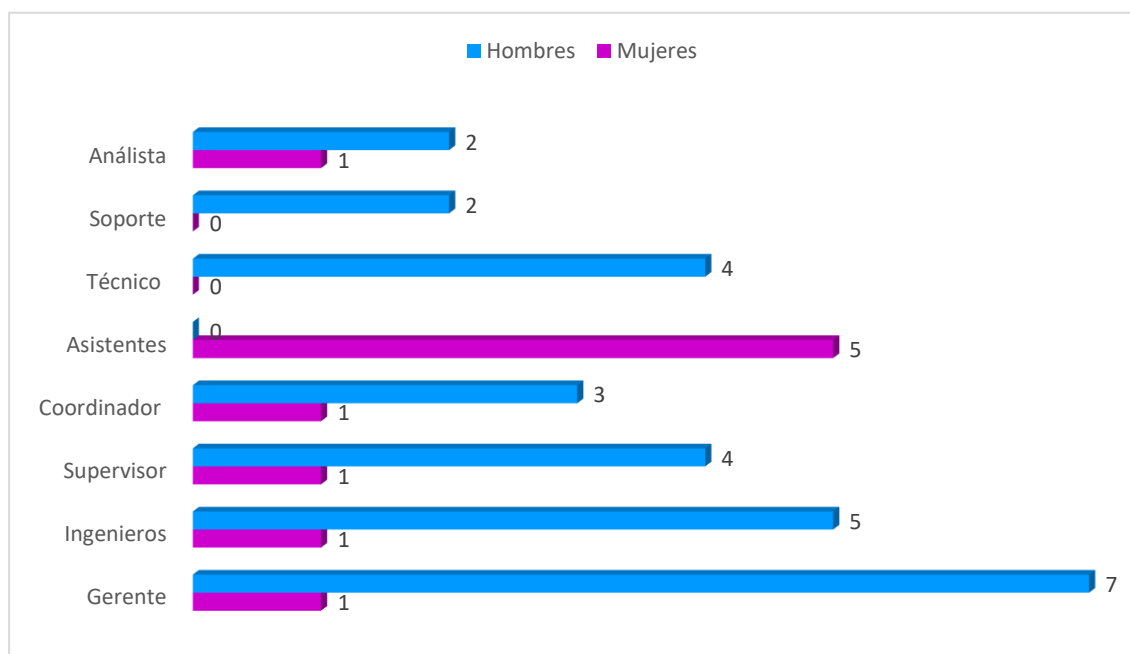
Tabla 14: *Conformación estructural.*

| Puesto | Mujeres | Hombres |
|----------------|----------------|----------------|
| Gerente | 1 | 7 |
| Ingenieros | 1 | 4 |
| Supervisor | 1 | 4 |
| Coordinador | 1 | 3 |
| Asistentes | 5 | 0 |
| Técnico | 0 | 4 |
| Soporte | 0 | 2 |
| Analista | 1 | 3 |
| Totales | 10 | 27 |

Fuente: Elaboración propia.

Para visualizar con mayor claridad esta distribución y facilitar su comparación, la figura 6 muestra la proporción de hombres y mujeres en cada puesto dentro de la organización, lo cual permite observar de forma más clara los patrones de concentración de género en los distintos niveles jerárquicos.

Destacando la mayor presencia de hombres en puestos técnicos y gerenciales, mientras que las mujeres tienen una mayor representación en roles administrativos y de asistencia. La desigual distribución de cargos sugiere posibles sesgos en los procesos de selección, promoción y ascenso, este resultado también contribuye a entender que la segmentación ocupacional dentro de la empresa no es meramente casual, sino que puede estar influenciada por prácticas institucionales que reproducen roles tradicionales de género.

Figura 6: *Distribución por puesto.*

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 15 la distribución de la antigüedad en la empresa refleja una plantilla con una mayoría de empleados en períodos tempranos o medias de permanencia laboral. Más de la mitad del personal (54.1%) tiene cinco años o menos en la organización. A partir del sexto año, la distribución comienza a disminuir, siendo notoriamente menor la presencia de colaboradores con más de 10 años en la organización. Solo un pequeño grupo (24.3%) supera los 7 años.

Tabla 15: *Antigüedad en la empresa.*

| Antigüedad | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|----------------------|
| 1 | 3 | 8.1 | 8.1 |
| 2 | 6 | 16.2 | 24.3 |
| 3 | 5 | 13.5 | 37.8 |
| 4 | 1 | 2.7 | 40.5 |
| 5 | 5 | 13.5 | 54.1 |
| 6 | 4 | 10.8 | 64.9 |
| 7 | 4 | 10.8 | 75.7 |

| Antigüedad | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|----------------------|
| 8 | 2 | 5.4 | 81.1 |
| 9 | 1 | 2.7 | 83.8 |
| 12 | 1 | 2.7 | 86.5 |
| 15 | 2 | 5.4 | 91.9 |
| 16 | 1 | 2.7 | 94.6 |
| 17 | 1 | 2.7 | 97.3 |
| 18 | 1 | 2.7 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de datos realizado con el programa informático SPSS.

Los datos de la tabla 16 sobre la antigüedad en el puesto reflejan que las frecuencias más altas se concentran en los 2 años (18.9 %), 5 y 6 años (13.5 % cada uno), y en los extremos, pocas personas reportan antigüedades superiores a los 7 años. A partir de ese punto, la proporción de trabajadores se reduce considerablemente, con solo el 8.1 % alcanzando los 14 años en el mismo cargo.

Tabla 16: *Antigüedad en el puesto.*

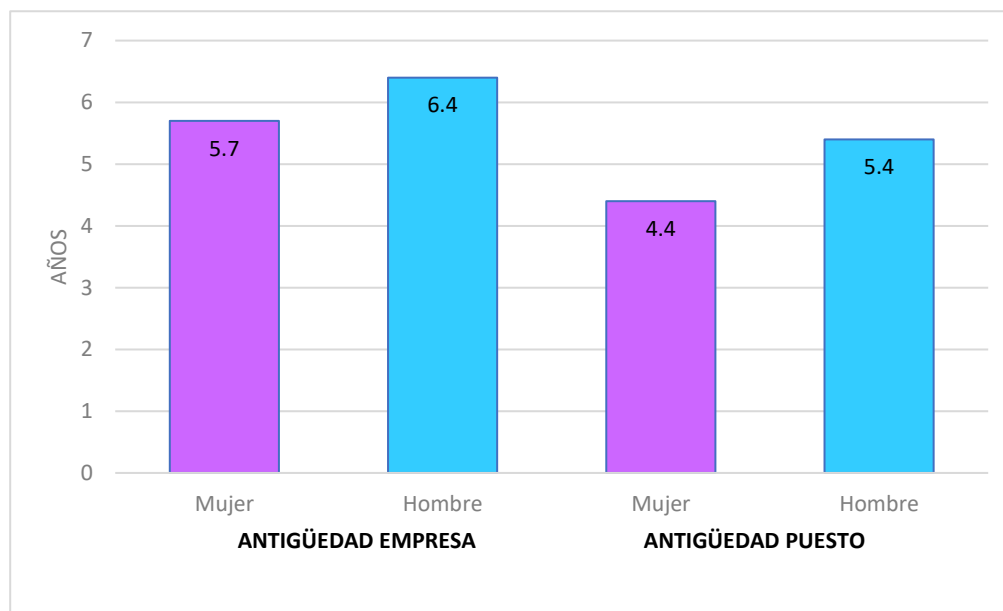
| Antigüedad | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|----------------------|
| 1 | 4 | 10.8 | 10.8 |
| 2 | 7 | 18.9 | 29.7 |
| 3 | 4 | 10.8 | 40.5 |
| 4 | 4 | 10.8 | 51.4 |
| 5 | 5 | 13.5 | 64.9 |
| 6 | 5 | 13.5 | 78.4 |
| 7 | 1 | 2.7 | 81.1 |
| 8 | 1 | 2.7 | 83.8 |
| 9 | 1 | 2.7 | 86.5 |
| 11 | 1 | 2.7 | 89.2 |
| 12 | 1 | 2.7 | 91.9 |
| 14 | 3 | 8.1 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de datos realizado con el programa informático SPSS.

Los resultados de la figura 7 muestran que los hombres tienen, en promedio, mayor antigüedad tanto en la empresa (6.4 años) como en el puesto actual (5.4 años), en comparación con las mujeres, quienes promedian 5.7 años de antigüedad en la empresa y 4.4 años en su cargo actual. Esta diferencia, aunque no extremadamente amplia, refleja una tendencia estructural que puede tener implicaciones relevantes en el acceso a promociones, estabilidad laboral y desarrollo profesional.

La mayor antigüedad de los hombres en la empresa y en sus puestos actuales puede sugerir una ventaja acumulativa en términos de experiencia, posicionamiento y posibilidades de acceder a mejores condiciones laborales.

Figura 7: *Antigüedad en la empresa y puesto por género.*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 17 en la distribución del salario mensual bruto entre los 37 participantes revela una amplia dispersión salarial, con ingresos que van desde los \$14,000 hasta los \$80,000 pesos mensuales, donde casi el 60% del personal gana menos de \$25,000 pesos mensuales, mientras que un grupo reducido (aproximadamente el 11%) percibe más de \$60,000 pesos. Este rango puede reflejar la existencia de una estructura organizacional diversa.

Tabla 17: *Salario mensual bruto.*

| Salario | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|----------------------|
| 14000 | 1 | 2.7 | 2.7 |
| 14800 | 1 | 2.7 | 5.4 |
| 15800 | 1 | 2.7 | 8.1 |
| 16000 | 1 | 2.7 | 10.8 |
| 16400 | 1 | 2.7 | 13.5 |
| 16500 | 1 | 2.7 | 16.2 |
| 16800 | 1 | 2.7 | 18.9 |
| 17000 | 1 | 2.7 | 21.6 |
| 18200 | 1 | 2.7 | 24.3 |
| 19000 | 4 | 10.8 | 35.1 |
| 21400 | 2 | 5.4 | 40.5 |
| 21600 | 1 | 2.7 | 43.2 |
| 22000 | 1 | 2.7 | 45.9 |
| 22800 | 1 | 2.7 | 48.6 |
| 23000 | 1 | 2.7 | 51.4 |
| 23800 | 1 | 2.7 | 54.1 |
| 24000 | 1 | 2.7 | 56.8 |
| 24600 | 1 | 2.7 | 59.5 |
| 27000 | 1 | 2.7 | 62.2 |
| 28600 | 1 | 2.7 | 64.9 |
| 32000 | 2 | 5.4 | 70.3 |
| 33000 | 1 | 2.7 | 73.0 |
| 34000 | 1 | 2.7 | 75.7 |
| 36000 | 1 | 2.7 | 78.4 |
| 58000 | 1 | 2.7 | 81.1 |
| 60000 | 3 | 8.1 | 89.2 |
| 62000 | 1 | 2.7 | 91.9 |
| 65000 | 1 | 2.7 | 94.6 |
| 70000 | 1 | 2.7 | 97.3 |
| 80000 | 1 | 2.7 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de datos realizado con el programa SPSS.

Para profundizar en esta relación, es pertinente observar cómo se distribuyen las horas trabajadas diariamente. A continuación, en la tabla 18 se presentan las frecuencias de las horas trabajadas diariamente, en la cual se observa que la mayoría del personal se encuentra laborando entre 9 y 10 horas al día (67.6%); mientras que un 10.8 % menciona laborar 12 horas diarias, lo cual podría reflejar sobrecarga de trabajo o roles de mayor exigencia.

Tabla 18. *Horas trabajadas diarias.*

| Horas trabajadas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| 8.0 | 7 | 18.9 | 18.9 |
| 8.5 | 1 | 2.7 | 21.6 |
| 9.0 | 12 | 32.4 | 54.1 |
| 9.5 | 2 | 5.4 | 59.5 |
| 10.0 | 11 | 29.7 | 89.2 |
| 12.0 | 4 | 10.8 | 100.0 |
| Total | 37 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de datos realizado con el programa SPSS.

4.3. Características de la cultura de igualdad de género

En la tabla 19 se muestran los estadísticos descriptivos de los ítems relacionados con las prácticas organizacionales sobre la cultura institucional de género (CIG), medidas en una escala Likert que va de totalmente en desacuerdo (1), desacuerdo (2), ni en desacuerdo ni de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5). Se destaca que el ítem mejor evaluado fue el que hace referencia a la existencia de mecanismos para denunciar el hostigamiento o acoso sexual, con un promedio de 4.68. Esto sugiere que la mayoría de las personas encuestadas sienten que la institución sí ofrece vías claras, fáciles de usar y en las que se puede confiar para atender este tipo de situaciones delicadas. En contraste, el ítem “Sólo se otorgan permisos a mujeres” obtuvo una media de 2.03, posicionándose como uno de los indicadores con promedio más bajo. Esta diferencia refleja una percepción de desigualdad en lo que respecta al acceso equitativo a los permisos por parte de hombres y mujeres.

Tabla 19: Estadísticos descriptivos de los ítems de la CIG.

| Ítem | N | Mínimo | Máximo | Media | Desviación |
|--|----|--------|--------|-------|------------|
| Informa sobre hostigamiento y acoso | 37 | 3 | 5 | 4.51 | 0.607 |
| Criterios de selección de personal | 37 | 1 | 5 | 3.68 | 1.180 |
| Existe permiso licencia por paternidad | 37 | 3 | 5 | 4.54 | 0.605 |
| Anuncian oportunamente plazas | 37 | 1 | 5 | 3.19 | 1.411 |
| Políticas capacitación pueden ser consultadas | 37 | 1 | 5 | 3.41 | 1.363 |
| Mecanismos denuncia hostigamiento o acoso | 37 | 3 | 5 | 4.68 | 0.530 |
| Recluta personal por conocimientos y aptitudes | 37 | 1 | 5 | 3.65 | 1.086 |
| Capacitación se considera para promociones | 37 | 2 | 5 | 4.32 | 0.852 |
| Previenen y sancionan intimidación y maltrato | 37 | 2 | 5 | 4.19 | 0.739 |
| Conforme con capacitación | 37 | 1 | 5 | 3.38 | 1.037 |
| Criterios claros de evaluación del desempeño | 37 | 2 | 5 | 3.46 | 1.169 |
| Regulan acceso equitativo a cargos | 37 | 1 | 4 | 2.27 | 1.018 |
| Motiva participación equitativa del personal | 37 | 3 | 5 | 4.49 | 0.559 |
| Lenguaje no sexista en la comunicación interna | 37 | 2 | 5 | 4.46 | 0.691 |
| Mismo puesto perciben el mismo salario | 37 | 2 | 5 | 3.73 | 0.871 |
| Acceso puestos mandos medios y superiores | 37 | 2 | 5 | 3.38 | 1.114 |
| Oportunidades de capacitación y formación | 37 | 1 | 5 | 3.59 | 1.066 |
| Permisos según necesidades familiares | 37 | 2 | 5 | 3.73 | 1.071 |
| Se respeta por igual la autoridad | 37 | 1 | 5 | 4.00 | 1.106 |
| Documentos oficiales utilizan lenguaje | 37 | 3 | 5 | 4.27 | 0.652 |
| Se respeta la opinión | 37 | 2 | 5 | 4.19 | 0.967 |
| Campañas incluyen mujeres y hombres | 37 | 2 | 5 | 4.41 | 0.644 |
| Respeto licencia por maternidad | 37 | 4 | 5 | 4.59 | 0.498 |
| Respeto por igual en comunicación formal | 37 | 2 | 5 | 4.24 | 0.683 |
| Política conciliación vida laboral y personal | 37 | 4 | 5 | 4.65 | 0.484 |
| Ambiente respeto a la igualdad | 37 | 2 | 5 | 3.95 | 0.780 |
| Respeto por igual en comunicación informal | 37 | 2 | 5 | 4.03 | 0.799 |
| Capacitación en horario de trabajo | 37 | 2 | 5 | 4.05 | 0.743 |
| Reincorporación laboral uso licencia maternidad | 37 | 2 | 5 | 3.81 | 0.845 |
| Respeto equilibrio entre vida laboral y personal | 37 | 1 | 5 | 2.54 | 1.386 |
| Ocupar cargos toma de decisiones | 37 | 1 | 5 | 3.03 | 1.343 |
| Importa género para ascender | 37 | 1 | 5 | 3.00 | 1.374 |
| Promociones por relaciones afectivas | 37 | 1 | 5 | 3.27 | 1.407 |
| Autoridades intimidan o maltratan | 37 | 1 | 5 | 1.92 | 1.115 |
| Negativo solicitar permisos | 37 | 1 | 5 | 2.92 | 1.256 |
| Sólo se otorgan permisos a mujeres | 37 | 1 | 4 | 2.03 | 1.013 |

Fuente: Elaboración propia con base al análisis de datos realizado con el programa informático SPSS.

A continuación, se presenta la tabla 20 de contingencia del componente “Procesos Administrativos”, la cual muestra la distribución de respuestas en una escala Likert sobre diversos factores relacionados con la equidad de género en el ámbito laboral. Se han desglosado las respuestas por género (mujeres y hombres) en cinco niveles de acuerdo: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5). Además, incluye una columna de promedios para comparar tendencias generales entre ambos géneros.

Los resultados más positivos se observan en los ítems relacionados con la información sobre hostigamiento y acoso sexual, la existencia de mecanismos de denuncia y la licencia por paternidad, todos con promedios superiores a 4.5. Esto indica que, en general, los empleados confían en las políticas implementadas por la organización para abordar estos temas. Tanto hombres como mujeres reportan percepciones similares en estas áreas. Posteriormente otros factores bien evaluados son "Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos" con un promedio general de 4.4, seguido de "Se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato" con 4.2. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados, tanto hombres como mujeres, perciben que la capacitación es una herramienta de crecimiento en la organización y que existen mecanismos para prevenir y sancionar el maltrato.

Sin embargo, el menor puntaje general se encuentra en "Existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad", con un promedio de 2.9. Este resultado evidencia que los empleados perciben que aún existen barreras para la promoción equitativa dentro de la empresa.

Para seguir complementado esta información a continuación se presenta la tabla 20 sobre el componente de Procesos Administrativos el cual nos ayuda a visualizar cómo este factor institucional influye en la percepción.

Tabla 20. *Componente Procesos administrativos.*

| Escala Likert | Totalmente desacuerdo (1) | | Desacuerdo (2) | | Ni de acuerdo ni desacuerdo (3) | | De acuerdo (4) | | Totalmente de acuerdo (5) | | Promedios | | |
|--|---------------------------|--------|----------------|--------|---------------------------------|--------|----------------|--------|---------------------------|--------|-----------|--------|---------|
| | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | General |
| Se informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 10 | 6 | 15 | 4.6 | 4.5 | 4.5 |
| Los criterios de selección de personal están colocados en lugares visibles | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 | 13 | 3 | 6 | 3.7 | 3.7 | 3.7 |
| Existe el permiso licencia por paternidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 10 | 6 | 16 | 4.5 | 4.6 | 4.5 |
| Anuncian oportunamente las plazas disponibles | 1 | 5 | 1 | 7 | 1 | 2 | 5 | 5 | 2 | 8 | 3.6 | 3.1 | 3.4 |
| Las políticas de formación profesional y capacitación pueden ser consultadas por cualquier persona y aplican sin distinción de sexo | 1 | 4 | 2 | 4 | 0 | 3 | 5 | 10 | 2 | 4 | 3.5 | 3 | 3.3 |
| Existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 6 | 6 | 20 | 4.6 | 4.7 | 4.7 |
| Se recluta y selecciona al personal tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin importar si se es hombre o mujer | 0 | 1 | 1 | 5 | 4 | 2 | 3 | 13 | 2 | 6 | 3.6 | 3.7 | 3.6 |
| Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 | 10 | 6 | 13 | 4.5 | 4.3 | 4.4 |
| Se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 7 | 15 | 3 | 9 | 4.3 | 4.1 | 4.2 |
| Estoy conforme con la respuesta a mis solicitudes de capacitación y formación profesional | 0 | 2 | 1 | 6 | 2 | 3 | 7 | 14 | 0 | 2 | 3.6 | 3.3 | 3.4 |
| Son claros los criterios de evaluación del desempeño | 1 | 0 | 0 | 12 | 0 | 1 | 6 | 10 | 3 | 4 | 4 | 3.2 | 3.6 |
| Existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad | 0 | 5 | 5 | 10 | 0 | 7 | 1 | 5 | 4 | 0 | 3.4 | 2.4 | 2.9 |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 21 del componente “Equidad Laboral” se destaca positivamente la percepción sobre el respeto hacia la opinión de mujeres y hombres sin distinción con un promedio de 4.0, lo que indica que en la mayoría de los casos se reconoce la opinión sin importar el género.

En general, los resultados muestran percepciones favorables en cuanto al trato igualitario entre mujeres y hombres dentro del entorno laboral. Uno de los aspectos mejor valorados es la forma en que se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de ambos géneros, con un promedio general de 3.7. Esto sugiere que la mayoría de las personas considera que hay cierto grado de empatía y flexibilidad por parte de la organización en estos temas.

En cuanto a las oportunidades de capacitación y formación profesional, el promedio es de 3.6, siendo probable que aún falte mejorar cómo se comunican esas oportunidades o cómo se toman en cuenta las necesidades de cada persona.

El tema de la igualdad salarial el promedio es de 3.5, lo cual ya nos dice que no todos están convencidos de que se pague lo mismo a mujeres y hombres por hacer el mismo trabajo. El acceso a puestos de mayor jerarquía es de 3.1, lo que deja ver que muchas personas no están de acuerdo en que existe una equidad laboral en este sentido.

Tabla 21. *Componente Equidad laboral.*

| Escala Likert | Totalmente desacuerdo (1) | | Desacuerdo (2) | | Ni de acuerdo ni desacuerdo (3) | | De acuerdo (4) | | Totalmente de acuerdo (5) | | Promedios | | |
|---|---------------------------------|--------|-------------------|--------|--|--------|-------------------|--------|---------------------------------|--------|-----------|--------|---------|
| | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | General |
| Se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, etc. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 12 | 4 | 15 | 4.3 | 4.5 | 4.4 |
| Se utiliza y promueve un lenguaje no sexista en la comunicación interna (trípticos, boletines informativos, etc.) | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 6 | 9 | 3 | 17 | 4.1 | 4.6 | 4.3 |
| Las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario | 0 | 0 | 2 | 0 | 6 | 8 | 2 | 11 | 0 | 8 | 3 | 4 | 3.5 |
| Promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores | 0 | 0 | 6 | 6 | 2 | 3 | 2 | 12 | 0 | 6 | 2.6 | 3.7 | 3.1 |
| Se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional | 0 | 1 | 2 | 6 | 1 | 0 | 7 | 15 | 0 | 5 | 3.5 | 3.6 | 3.6 |
| Se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres | 0 | 0 | 2 | 6 | 1 | 2 | 5 | 12 | 2 | 7 | 3.7 | 3.7 | 3.7 |
| Se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes | 1 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 5 | 11 | 2 | 12 | 3.5 | 4.2 | 3.8 |
| Los documentos oficiales que se emiten, utilizan y promueven un lenguaje e imágenes que toman en cuenta las necesidades de hombres y mujeres | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 5 | 14 | 3 | 11 | 4.1 | 4.3 | 4.2 |
| Se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción | 0 | 0 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 9 | 3 | 15 | 3.7 | 4.4 | 4.0 |

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 22 del componente “Prestaciones y clima laboral”, un punto muy importante es que la mayoría considera que es necesario promover políticas que ayuden a conciliar la vida laboral, familiar y personal con 4.6 puntos.

Otro factor por considerar es que se respeta por igual a hombres y mujeres en la comunicación formal. Según la tabla, tanto mujeres como hombres sienten que se les trata con el mismo nivel de respeto.

Los resultados de esta tabla reflejan una percepción general mixta sobre la igualdad y el equilibrio en el entorno laboral. Por un lado, el respeto hacia la comunicación informal entre mujeres y hombres tiene un promedio aceptable (3.5).

El punto más delicado de esta tabla es el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Aunque se menciona como un objetivo, la percepción promedio es de solo 2.4, lo cual indica una fuerte insatisfacción. Esto puede deberse a horarios inflexibles, sobrecarga de trabajo o poca sensibilidad por parte de la organización.

Tabla 22. *Componente Prestaciones y clima laboral*

| Escala Likert | Totalmente desacuerdo (1) | | Desacuerdo (2) | | Ni de acuerdo ni desacuerdo (3) | | De acuerdo (4) | | Totalmente de acuerdo (5) | | Promedios | | |
|--|---------------------------|--------|----------------|--------|---------------------------------|--------|----------------|--------|---------------------------|--------|-----------|--------|---------|
| | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | General |
| Las campañas públicas incluyen temas relacionados a mujeres y hombres | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 | 13 | 3 | 14 | 4.1 | 4.5 | 4.3 |
| Se respeta el permiso o licencia por maternidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 9 | 4 | 18 | 4.4 | 4.7 | 4.5 |
| Se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación formal | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 6 | 15 | 3 | 10 | 4.2 | 4.3 | 4.2 |
| Considero que se debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 9 | 6 | 18 | 4.6 | 4.7 | 4.6 |
| Existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 | 6 | 15 | 1 | 7 | 3.7 | 4.0 | 3.9 |
| Se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 7 | 10 | 1 | 8 | 3.7 | 3.3 | 3.5 |
| Los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 7 | 16 | 3 | 6 | 4.3 | 4.0 | 4.1 |
| Se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 8 | 2 | 14 | 3 | 5 | 3.6 | 3.9 | 3.7 |
| El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo, respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres | 3 | 8 | 5 | 6 | 1 | 1 | 1 | 9 | 0 | 3 | 2 | 2.7 | 2.4 |

Fuente: Elaboración propia.

Los datos presentados en esta tabla 23 del componente “Autoritarismo” muestran una percepción de que importa el género para ser ascendido o promocionado, con un promedio de 3.1 y con el mismo valor se encuentra el ítem sobre si solo ingresa personal masculino para ocupar cargos de toma de decisiones. Esto deja entrever que tanto mujeres como hombres reconocen que el mérito no siempre es el único criterio para crecer dentro de la organización.

A esto se suma una percepción preocupante, solo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares y las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujer u hombre alcanzando solamente el valor de 2.0.

Tabla 23. *Componente Autoritarismo.*

| Escala Likert | Totalmente desacuerdo (1) | | Desacuerdo (2) | | Ni de acuerdo ni desacuerdo (3) | | De acuerdo (4) | | Totalmente de acuerdo (5) | | Promedios | | |
|---|---------------------------|--------|----------------|--------|---------------------------------|--------|----------------|--------|---------------------------|--------|-----------|--------|---------|
| | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | General |
| Sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisiones | 0 | 4 | 3 | 10 | 3 | 2 | 2 | 6 | 2 | 5 | 3.3 | 2.9 | 3.1 |
| Importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado | 1 | 5 | 2 | 9 | 1 | 1 | 5 | 8 | 1 | 4 | 3.3 | 2.9 | 3.1 |
| Se otorgan promociones al personal debido a las relaciones afectivas, influencia política o apariencia física | 2 | 4 | 0 | 7 | 2 | 0 | 5 | 10 | 1 | 6 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| Las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres u hombres | 3 | 14 | 4 | 8 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2.2 | 1.8 | 2.0 |
| Se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 12 | 0 | 2 | 2.4 | 3.1 | 2.8 |
| Sólo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares | 5 | 7 | 3 | 15 | 1 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 1.8 | 2.1 | 2.0 |

Fuente: Elaboración propia.

Para cuantificar las respuestas de cada persona encuestada y facilitar el análisis estadístico, se asignó un valor porcentual a cada opción de la escala Likert utilizada en el cuestionario. Esta escala iba de 1 a 5, y cada punto se transformó en un porcentaje que va de 0 a 100. Los valores al final de cada columna (última fila) representan el promedio general de todos los encuestados para ese ítem específico. Por ejemplo

$$Promedio = \frac{\text{Suma de los porcentajes de cada gerente}}{\text{No. de gerentes que respondieron}}$$

Un puntaje alto refleja una percepción positiva del ítem evaluado. Por ejemplo, si un gerente obtiene un índice cercano a 100, implica que considera que hay respeto, equidad y condiciones laborales adecuadas. Un puntaje bajo indica una percepción negativa, es decir, el encuestado percibe poca equidad, mal clima laboral o prácticas autoritarias.

En los resultados de la tabla 24 se observa que los puestos gerenciales masculinos como Gerente de mantenimiento y Gerente de ingeniería presentan los puntajes promedios más altos (81.25). En contraste, el caso de la única mujer en un puesto gerencial, específicamente como Gerente de finanzas, destaca una percepción notablemente negativa del clima laboral y prácticas autoritarias con un índice promedio de 50.

Los puestos como el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Logística masculino presentan índices bajos de 31.25, indicando condiciones desfavorables respecto al equilibrio trabajo y familia y percepción negativa de equidad interna.

Finalmente, algo a destacar es el ítem sobre si se otorga promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencias o apariencias el cual como promedio general tiene 31.25. Adicional a ello sobre si solo ingresa personal masculino con un índice de 40.62, lo cual puede reflejar las percepciones que tienen los empleados sobre estas promociones y cargos.

Tabla 24. *Índice de Clima laboral y Autoritarismo*

| Género | Puesto | Se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal | El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres | Sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisiones | Se otorgan promociones al personal debido a las relaciones afectivas, influencia política o apariencia física | Promedio |
|-----------|-----------------------------|--|---|--|---|----------|
| Masculino | Gerente de Logística | 75 | 0 | 25 | 25 | 31.25 |
| Masculino | Gerente de Recursos Humanos | 75 | 50 | 0 | 0 | 31.25 |
| Masculino | Gerente General | 100 | 25 | 25 | 0 | 37.50 |
| Masculino | Gerente de Calidad | 75 | 25 | 25 | 25 | 37.50 |
| Femenino | Gerente de Finanzas | 25 | 25 | 75 | 75 | 50.00 |
| Masculino | Gerente de Producción | 100 | 100 | 0 | 0 | 50.00 |
| Masculino | Gerente de Ingeniería | 75 | 75 | 75 | 100 | 81.25 |
| Masculino | Gerente de Mantenimiento | 100 | 100 | 100 | 25 | 81.25 |
| | Promedio | 78.125 | 50 | 40.625 | 31.25 | |

Fuente: Elaboración propia.

Para contrastar esta información, en la tabla 25 se presenta la distribución por género, puesto, salario y horas trabajadas al día. Esta información permite observar si realmente existe una tendencia que favorece a ciertos perfiles (por género o tipo de puesto). En general, se identifica lo siguiente:

En el nivel de gerentes, predomina el género masculino (7 hombres frente a 1 mujer), los ingenieros y supervisores también muestran una notable mayoría masculina (5 hombres frente a 1 mujer y 4 a 1 respectivamente). Algunos puestos como el de coordinador y analista tienen una representación femenina de 1 mujer frente a 2 hombres. Aunque sigue siendo menor, muestra una ligera presencia femenina en estos roles. No hay mujeres en los puestos de técnicos ni de soporte, en contraste, los asistentes son exclusivamente mujeres (5 mujeres y 0 hombres). Los hombres dominan en casi todos los niveles técnicos y de supervisión, así como en los roles gerenciales.

Tabla 25. *Distribución por género, puesto, salario y horas trabajadas al día.*

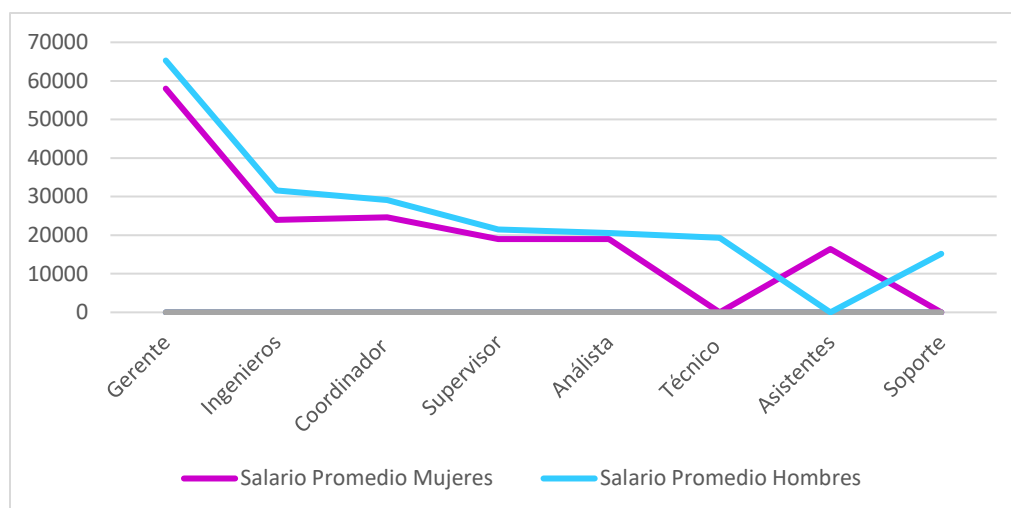
| | Mujeres | Horas trabajadas día | Salario Promedio | Hombres | Horas trabajadas día | Salario Promedio |
|-------------|---------|----------------------|------------------|---------|----------------------|------------------|
| Gerente | 1 | 10 | \$58,000.00 | 7 | 10.6 | \$65,285.71 |
| Ingenieros | 1 | | \$24,000.00 | 5 | | \$31,600.00 |
| Coordinador | 1 | 10 | \$24,600.00 | 3 | 9.5 | \$29,133.00 |
| Supervisor | 1 | 10 | \$19,000.00 | 4 | 9 | \$21,466.70 |
| Analista | 1 | 9 | \$19,000.00 | 2 | 9 | \$20,600.00 |
| Técnico | 0 | 0 | \$ - | 4 | 8.25 | \$19,300.00 |
| Asistentes | 5 | 9.1 | \$16,420.00 | 0 | 0 | \$ - |
| Soporte | 0 | 0 | \$ - | 2 | 8 | \$15,200.00 |

Fuente: Elaboración propia.

La figura 8 muestra una tendencia con una diferencia salarial entre mujeres y hombres. En el caso de los gerentes, los hombres ganan en promedio \$65,285.71, mientras que la única mujer reportada en este nivel gana \$58,000, es decir, alrededor de \$7,000 menos al mes. Esta misma situación se refleja en los puestos de ingenieros, donde la diferencia supera los \$7,000, y en el caso de los coordinadores y supervisores, las mujeres también reciben menos, con diferencias que rondan los \$4,500 a \$5,000 mensuales.

Además de la diferencia salarial, la figura 8 también revelan un problema de representación, en todos los casos, el número de hombres es significativamente mayor que el de mujeres.

Figura 8. Distribución salario promedio de hombres y mujeres.



Fuente: Elaboración propia.

Para ilustrar esta relación, la tabla 26 muestra la distribución del salario promedio de hombres y mujeres clasificados por puesto, permitiendo observar si los espacios tradicionalmente ocupados por mujeres están asociados a remuneraciones más bajas y si, por el contrario, los puestos con mayoría masculina presentan mayores ingresos.

El análisis de esta información revela varias observaciones interesantes en términos de género, carga laboral y compensación económica: La gran mayoría de los cargos gerenciales están ocupados por hombres. De las ocho posiciones listadas, una posición (Gerente de Finanzas) es ocupada por una mujer.

El único puesto ocupado por una mujer (Gerente de Finanzas) tiene una carga de 10 horas, que está en la media del rango observado. Sin embargo, los puestos que trabajan más horas (12 diarias) son todos ocupados por hombres, lo que podría reflejar una tendencia organizacional en la asignación de roles que exigen mayor tiempo.

Otro factor importante es su salario es 11.16% menor que el de sus compañeros. Esta diferencia resulta significativa, ya que se trata del nivel más alto dentro de la estructura jerárquica, donde se esperaría una mayor paridad basada en responsabilidades y competencias. Esto sugiere que el acceso a los espacios de decisión no garantiza igualdad de condiciones económicas, incluso cuando se ha logrado superar la barrera del ascenso.

En los puestos técnicos y especializados, como el de ingeniero, la desigualdad es aún más notoria. La única mujer registrada en este grupo recibe un salario 24.05% menor que el promedio de los cinco hombres que ocupan el mismo tipo de puesto. Esta brecha es la más alta detectada y revela que en áreas donde se valora la especialización, la disparidad de género se amplifica, lo cual puede estar relacionado tanto con estereotipos de género como con prácticas de evaluación salarial poco transparentes.

Los puestos de coordinación y supervisión también muestran diferencias importantes. En el caso de los coordinadores, la brecha es de 15.56%, mientras que entre los supervisores es de 11.49%. En los niveles intermedios, como el de analistas, la brecha es de 7.77%, siendo la más baja registrada. En este tipo de cargos, donde las funciones suelen estar más estandarizadas, cabría esperar mayor consistencia en las remuneraciones.

Por otra parte, la segmentación ocupacional por género también es muy evidente. Las mujeres están completamente ausentes en áreas técnicas como mantenimiento y soporte, mientras que los asistentes son exclusivamente mujeres. Este tipo de distribución no solo refleja prácticas tradicionales de asignación de tareas por género, sino que también limita las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres y perpetúa su confinamiento a roles con menor poder de decisión y menores ingresos.

Tabla 26: *Distribución por departamento, género, puesto, salario y horas trabajadas al día.*

| | Mujeres en el puesto | Salario Promedio Mujeres | Hombres en el puesto | Salario Promedio Hombres | Brecha Salarial |
|-------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------|
| Gerente | 1 | \$ 58,000.00 | 7 | \$ 65,285.71 | 11.16% |
| Ingenieros | 1 | \$ 24,000.00 | 5 | \$ 31,600.00 | 24.05% |
| Coordinador | 1 | \$ 24,600.00 | 3 | \$ 29,133.00 | 15.56% |
| Supervisor | 1 | \$ 19,000.00 | 4 | \$ 21,466.70 | 11.49% |
| Analista | 1 | \$ 19,000.00 | 2 | \$ 20,600.00 | 7.77% |
| Técnico | 0 | \$ - | 4 | \$ 19,300.00 | |
| Asistentes | 5 | \$ 16,420.00 | 0 | \$ - | |
| Soporte | 0 | \$ - | 2 | \$ 15,200.00 | |

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Análisis de Correlaciones

En el análisis de los datos provenientes del instrumento de Cultura Institucional de Género se emplearon dos métodos de correlación: Coeficiente de Pearson y Coeficiente de Spearman. Esta decisión metodológica responde a la necesidad de capturar distintos tipos de relaciones entre variables.

Por un lado, la correlación de Pearson se usa cuando las variables son continuas, tienen una distribución cercana a la normal y la relación entre ellas es lineal. En este estudio, se aplicó a datos como salario, edad u horas de trabajo, ya que ayuda a ver si al aumentar una variable, la otra también lo hace o disminuye proporcionalmente (Field, 2013).

Por otro lado, se utilizó la correlación de Spearman para variables ordinales o que no siguen una distribución normal. Esta prueba es ideal para analizar preguntas tipo Likert, ya que trabaja con rangos y permite detectar relaciones en los patrones de orden entre variables, incluso si no son lineales (Siegel & Castellan, 1988).

El uso conjunto de ambas pruebas permite comparar y validar resultados: mientras que el Coeficiente de Pearson aporta precisión en relaciones lineales con variables continuas, el Coeficiente de Spearman ofrece mayor sensibilidad ante relaciones no lineales y ordinales. Esta estrategia mixta fortalece la validez del análisis estadístico, como se recomienda en estudios con estructuras de datos mixtas (Hauke y Kossowski, 2011).

Según el documento “Tema 8 - Correlación: teoría y práctica” del Dr. Pablo Vinuesa, investigador del Centro de Ciencias Genómicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la interpretación de los valores del coeficiente de correlación de Pearson es la siguiente:

- $r < |0.1|$: Correlación despreciable
- $|0.1| < r \leq |0.3|$: Correlación baja
- $|0.3| < r \leq |0.5|$: Correlación moderada
- $r > |0.5|$: Correlación fuerte o alta

En la tabla 27 del presente análisis tiene como objetivo identificar relaciones significativas entre los 4 componentes de la CIG (Procesos Administrativos, Equidad Laboral, Prestaciones y Clima Laboral y Autoritarismo) y la desigualdad salarial, medida a través del salario mensual bruto. Sin embargo, el único factor que mostró una correlación significativa con el salario mensual bruto fue el autoritarismo. Por esta razón, el análisis de las correlaciones se centra particularmente en esta dimensión.

En el análisis de correlación de Pearson entre el salario mensual bruto y la variable de autoritarismo se obtuvo un coeficiente de -0.487 , lo cual indica una relación moderada negativa entre ambas variables.

Desde una perspectiva interpretativa, esta relación implica que mayores niveles de percepción de autoritarismo en el ambiente laboral, se asocian con menores niveles de equidad salarial. A la inversa, en contextos donde los trabajadores perciben una menor presencia de prácticas autoritarias por parte de sus superiores, se relaciona con una mayor equidad salarial. Este hallazgo puede ser comprendido considerando que los estilos de liderazgo autoritarios suelen estar asociados con una cultura organizacional rígida, jerárquica y poco participativa, donde la toma de decisiones se centraliza, y las oportunidades de crecimiento, así como la retribución económica, pueden verse limitadas Cohen (1988).

La relación identificada sugiere que en entornos donde predominan prácticas autoritarias como la centralización de decisiones, la falta de participación y la falta de claridad en los procesos de promoción, se relacionan con mayores niveles de desigualdad salarial, afectando especialmente a las mujeres. Por tanto, el autoritarismo se posiciona como un elemento clave en las desigualdades en el contexto laboral analizado.

Tabla 27. *Correlaciones entre salario mensual bruto y componentes de la CIG.*

| Correlaciones Pearson | | | | | | |
|------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|------------------------------|---------------|
| | | Salario mensual bruto | Procesos Administrativos | Equidad Laboral | Prestaciones y Clima Laboral | Autoritarismo |
| Salario mensual bruto | Correlación de Pearson | 1 | 0.043 | 0.218 | 0.174 | -.487** |
| | Sig. (bilateral) | | 0.801 | 0.195 | 0.303 | 0.002 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| Procesos Administrativos | Correlación de Pearson | 0.043 | 1 | .769** | .768** | -.596** |
| | Sig. (bilateral) | 0.801 | | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| Equidad Laboral | Correlación de Pearson | 0.218 | .769** | 1 | .803** | -.523** |
| | Sig. (bilateral) | 0.195 | 0.000 | | 0.000 | 0.001 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| Prestaciones y Clima Laboral | Correlación de Pearson | 0.174 | .768** | .803** | 1 | -.586** |
| | Sig. (bilateral) | 0.303 | 0.000 | 0.000 | | 0.000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| Autoritarismo | Correlación de Pearson | -.487** | -.596** | -.523** | -.586** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.002 | 0.000 | 0.001 | 0.000 | |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en programa SPSS.

Para comprender mejor cómo interactúan otros factores estructurales con el salario, se presenta la tabla 28 que es la matriz de correlaciones que nos permite analizar la relación del salario mensual bruto con las variables como la edad, la antigüedad en la empresa, la antigüedad en el puesto y las horas trabajadas diariamente.

A continuación, se presenta el análisis ordenado de mayor a menor significancia estadística (es decir, de mayor valor de correlación a menor), considerando que todos los valores son significativos al nivel $p < 0.01$.

- **Salario mensual bruto – Edad**

$r = .758, p = 0.000 \rightarrow$ Correlación positiva alta

Existe una correlación positiva alta entre la edad y el salario mensual bruto. Esto puede indicar que, a mayor edad, el salario tiende a ser más elevado. Esta relación puede reflejar que las personas con más experiencia o trayectoria suelen ocupar puestos mejor remunerados debido a la experiencia acumulada.

- **Salario mensual bruto – Antigüedad en la empresa**

$r = .577, p = 0.000 \rightarrow$ Correlación positiva moderada-alta

La permanencia en la empresa puede estar asociada a **incrementos salariales acumulados**, promociones o ajustes por tiempo de servicio, lo que puede indicar que quienes han permanecido más tiempo en la empresa tienden a tener mejores sueldos.

- **Salario mensual bruto – Horas trabajadas diarias**

$r = .595, p = 0.000 \rightarrow$ Correlación positiva moderada-alta

Las personas que trabajan más horas suelen tener sueldos más altos, lo que podría estar relacionado con cargos de mayor responsabilidad o esquemas de pago por horas extra. Siendo probable que estas personas ocupen cargos con mayor responsabilidad e implique mayor dedicación.

- **Salario mensual bruto – Antigüedad en el puesto**

$r = .468, p = 0.003 \rightarrow$ Correlación positiva moderada

La relación es moderada y positiva, lo que implica que el tiempo en un mismo puesto también está vinculado con mejores niveles salariales puede deberse a ajustes salariales progresivos.

Tabla 28. *Correlaciones entre salario mensual bruto y otras variables.*

| Correlaciones | | | | | | |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|--------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | | Salario mensual bruto | Edad | Antigüedad en la empresa | Antigüedad en el puesto | Horas trabajadas diarias |
| Salario mensual bruto | Correlación de Pearson | 1 | .758** | .577** | .468** | .595** |
| | Sig. (bilateral) | | 0.000 | 0.000 | 0.003 | 0.000 |
| | N | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 |

Fuente: Elaboración propia en programa SPSS

Según el análisis de la tabla 29, el resultado de esta investigación sugiere que a mayor nivel educativo alcanzado se asocia una mayor percepción de salario mensual. Esta tendencia es coherente con estudios previos que señalan que la formación académica incrementa significativamente las oportunidades de acceder a puestos mejor remunerados y con mayores responsabilidades. Según Spence (1973) argumenta que los títulos educativos actúan como señales en el mercado laboral, sirviendo como indicadores de productividad para los empleadores, incluso más allá de las habilidades técnicas adquiridas. Además, Cohen (1988) sostiene que el nivel de estudios no solo proporciona herramientas cognitivas, sino que también cumple una función de filtro en los procesos de contratación y promoción interna.

Tabla 29. *Matriz de Correlaciones Spearman entre salario mensual bruto y nivel de estudios.*

| Correlaciones | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------|
| | | | Salario mensual bruto | Nivel de estudios |
| Rho de Spearman | Salario mensual bruto | Coefficiente de correlación | 1.000 | .587** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 37 | 37 |
| | Nivel de estudios | Coefficiente de correlación | .587** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 37 | 37 |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01(bilateral). | | | | |

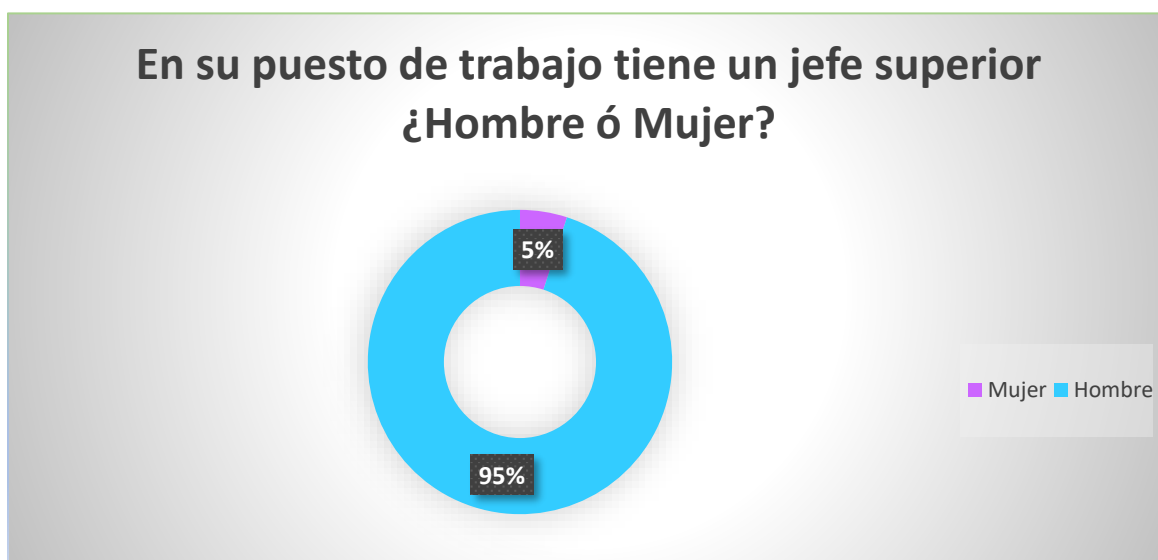
Fuente: Elaboración propia en programa SPSS.

4.5. Análisis Cualitativo

Para el análisis cualitativo se utilizó una metodología de estudio de caso con un enfoque descriptivo. Asimismo, para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados, se aplicó un proceso de triangulación de datos, permitiendo contrastar y corroborar la información obtenida de las preguntas abiertas del instrumento.

La figura 9 refleja de forma clara un desequilibrio importante en la representación de género en los puestos de jefatura. El 95% de las personas encuestadas reporta tener a un hombre como jefe superior, mientras que solo el 5% tiene a una mujer en ese rol.

Figura 9. *Sexo del Jefe Superior.*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta una serie de figuras donde se muestra la diferencia en la percepción de mujeres y hombres ante las siguientes preguntas:

¿Sientes que las mujeres en tu lugar de trabajo tienen las mismas oportunidades de promoción y liderazgo que los hombres?

¿Consideras que la organización fomenta la equidad laboral y que existen los mismos mecanismos de capacitación para hombres y mujeres?

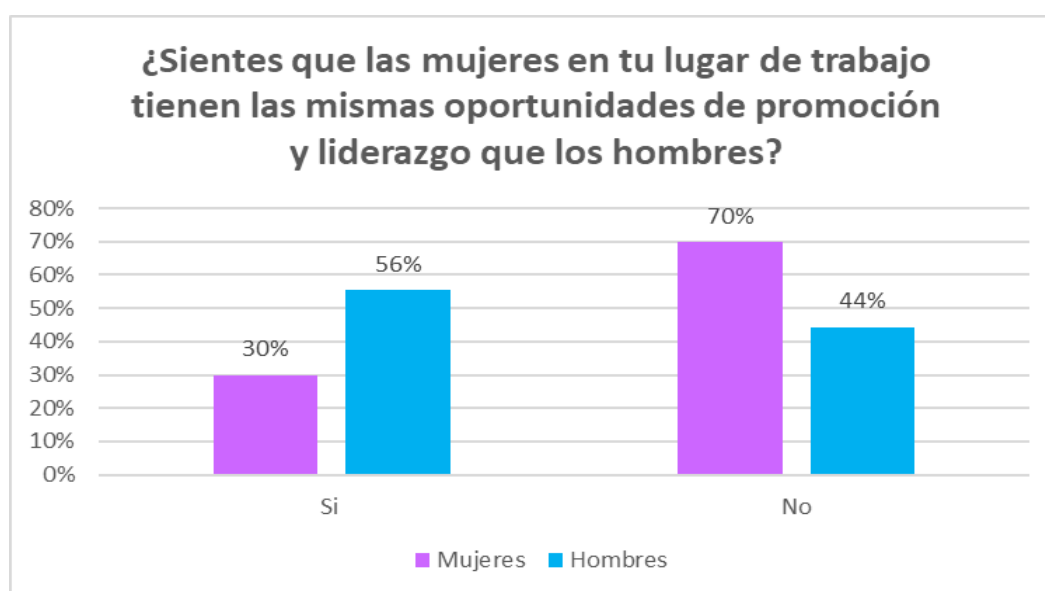
Desde tu percepción, ¿Qué factores consideras que pueden influir en las diferencias salariales entre hombres y mujeres que ocupan el mismo puesto dentro de tu organización?

Según los resultados mostrados en la figura 10, del 100% de las mujeres encuestadas (10), 30% afirmaron que sí consideran que tienen las mismas oportunidades de promoción y liderazgo que los hombres, argumentando que existe un buen ambiente de trabajo y respeto por sus opiniones. Sin embargo, 70% mujeres señalaron que no, mencionando que los puestos de liderazgo suelen estar ocupados por hombres y que, en la práctica, deben esforzarse más para demostrar su capacidad.

El 55.6% de los encuestados (15 hombres) considera que las oportunidades de promoción y liderazgo son equitativas para todos y que solo es cuestión de buscarlas y esforzarse. Algunas personas dentro de la empresa creen firmemente que el crecimiento profesional depende del esfuerzo, la preparación y el desempeño individual, sin importar si se es hombre o mujer.

Un grupo importante de trabajadores, específicamente el 44.4% de los encuestados, todos hombres, considera que todavía existen obstáculos que benefician más a los hombres cuando se trata de llegar a puestos directivos. Varios mencionaron que, en ciertas áreas, como las técnicas u operativas, las mujeres tienen menos oportunidades de avanzar, ya sea por prejuicios al momento de elegir candidatos o porque aún se piensa que esos trabajos requieren fuerza física, lo cual limita su acceso.

Figura 10. *Percepción de oportunidades de promoción.*



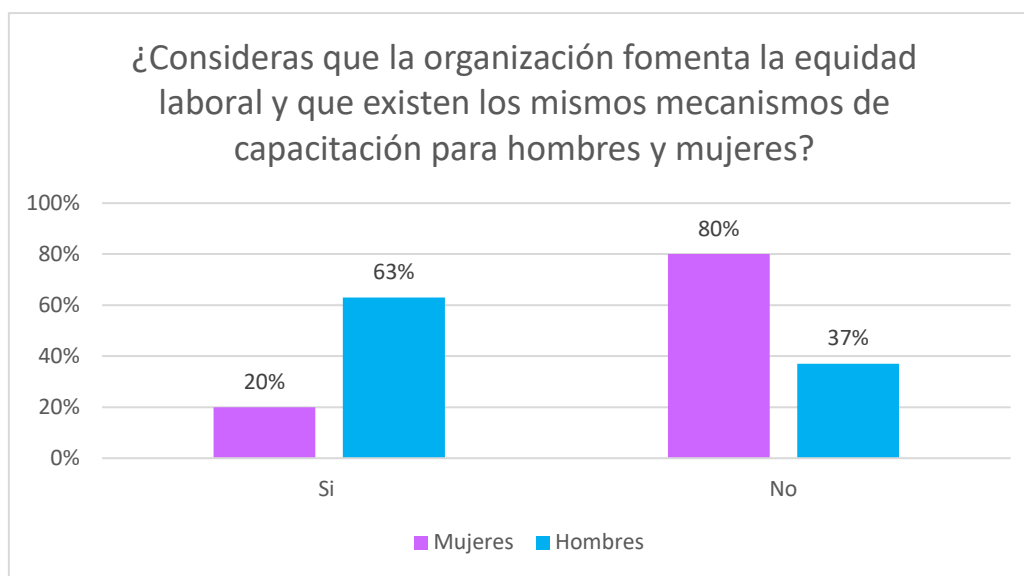
Fuente: Elaboración propia.

Según lo reflejado en la figura 11, de las diez mujeres que participaron en la encuesta, sólo dos mencionaron que la empresa sí promueve programas de capacitación accesibles para todo el personal, sin importar el género. Estas participantes señalaron que existe un esfuerzo institucional por cubrir las necesidades del puesto de manera equitativa. Sin embargo, la gran mayoría, es decir, ocho de cada diez, opinó lo contrario.

En sus respuestas, el 80% de las mujeres expresaron que, aunque formalmente se ofrecen cursos y entrenamientos, en realidad no todos tienen las mismas oportunidades para acceder a ellos. Señalaron que los programas más estratégicos o aquellos que ayudan a crecer profesionalmente, como los enfocados en liderazgo, suelen estar más dirigidos a los hombres. Algunas compartieron que, a pesar de haber solicitado capacitaciones específicas en su área, estas les fueron negadas, lo que refuerza la percepción de que no todos reciben el mismo trato. También se mencionó que la formación a veces parece cumplir sólo con lo básico, sin aportar herramientas que realmente impulsen el desarrollo profesional femenino.

En cuanto a los hombres, el 63% (17 personas) cree que sí existe equidad en los procesos de capacitación. Argumentan que los cursos están abiertos a todos, y que los entrenamientos se asignan en función del puesto. No obstante, un 37% (10 hombres) reconoció que, en la práctica, los beneficios de los programas más especializados o avanzados recaen más en los hombres, ya sea porque ocupan mayoritariamente los puestos técnicos o porque la empresa prioriza su formación para ocupar posiciones de liderazgo. Algunos comentaron que en ciertos niveles jerárquicos no se impulsa con la misma fuerza el crecimiento profesional de las mujeres, lo que podría estancar sus oportunidades dentro de la organización.

Figura 11: *Percepción equidad laboral y capacitación.*



Fuente: Elaboración propia.

Con base en los datos de la figura 12, todas las mujeres encuestadas (10 en total) compartieron distintas percepciones sobre por qué existen desigualdades salariales en su lugar de trabajo. Cuatro de ellas que representa el 40%, comentaron que los hombres suelen tener más oportunidades para involucrarse en proyectos importantes y de alto impacto, lo que les da visibilidad ante los líderes de la organización y, por tanto, más posibilidades de recibir ascensos ó mejoras salariales.

Tres mujeres (30%) señalaron como principal problema la falta de claridad sobre cómo se definen los sueldos. Explicaron que no saben qué criterios se usan para determinar cuánto gana cada persona, ni cómo se decide quién recibe un aumento o una bonificación. Esta falta de transparencia genera incertidumbre y hace más difícil combatir las desigualdades.

Dos (20%) mencionaron que todo podría estar relacionado con la experiencia. Según su percepción, dentro de la empresa se asume que los hombres durarán más tiempo en sus puestos o que están más comprometidos con su desarrollo profesional, por lo que se les da prioridad al momento de tomar decisiones sobre promociones o incrementos.

Por último, una de las mujeres (10%) hizo énfasis en el tema de la negociación salarial. Dijo que, en su experiencia, los hombres tienden a pedir más o a negociar mejor sus condiciones

económicas, mientras que las mujeres, en muchos casos, aceptan lo que se les ofrece sin cuestionar demasiado. Esto, con el tiempo, va ampliando la brecha entre ambos géneros.

En cuanto a los 27 hombres que participaron, sus respuestas fueron variadas. Nueve de ellos (alrededor del 33%) coincidieron en que la experiencia y el tiempo en la empresa son factores clave: quienes tienen más años trabajando, por lo general, reciben mejores sueldos.

Ocho hombres (casi el 30%) mencionaron que su mayor disponibilidad de tiempo, y el hecho de estar dispuestos a trabajar horas extra o asumir cargas laborales más pesadas, justifican en parte las diferencias en la remuneración.

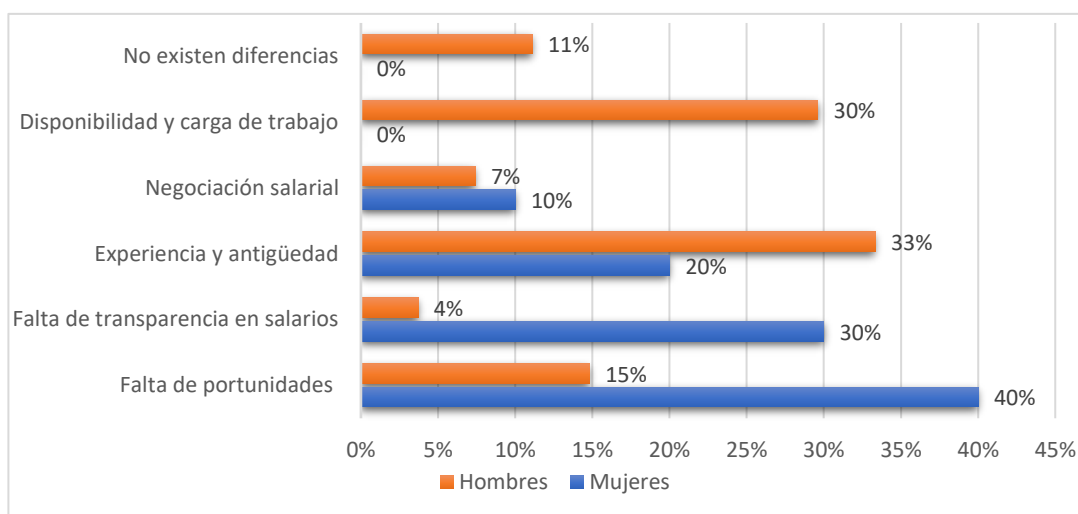
Cuatro participantes masculinos (15%) reconocieron que no siempre hay igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, sobre todo en ciertos departamentos donde ellos suelen tener más facilidades para crecer profesionalmente.

Tres hombres (11%) dijeron no ver diferencia salarial entre géneros y consideran que la empresa paga lo mismo a todos.

Dos más (7%) opinaron que los hombres suelen tener mejores habilidades para negociar su salario, lo que a la larga genera una diferencia.

Finalmente, uno de los encuestados (4%) indicó que la raíz del problema es la falta de reglas claras en la asignación de sueldos.

Figura 12. Factores que influyen en las diferencias salariales por género.



Fuente: Elaboración propia.

5. Discusión

5.1. Conclusiones

El propósito principal de este estudio fue comprender de qué forma los procesos administrativos, la equidad laboral, las prestaciones, el ambiente de trabajo y el liderazgo autoritario influyen en la desigualdad salarial entre mujeres y hombres, a partir de un estudio de caso en una empresa automotriz ubicada en Silao, Guanajuato.

Con base en los resultados del análisis estadístico el coeficiente de correlación de Pearson se puede concluir que el objetivo general se cumplió. Si bien se encontró una relación significativa entre el autoritarismo y el salario mensual, otras variables no mostraron asociaciones estadísticas relevantes. Sin embargo, esto no significa que carezcan de importancia, ya que sí reflejan ciertas tendencias que merecen ser consideradas para entender mejor el contexto organizacional.

De la misma manera, se cumplió con los cinco objetivos específicos definidos en esta investigación, los cuales se vinculan con las cinco hipótesis de investigación, a continuación, se realiza el contraste de cada una de éstas.

Hipótesis 1

La primera hipótesis sugería que, cuando hay poca transparencia y se presentan obstáculos en los procesos administrativos, podría generarse una mayor desigualdad salarial entre mujeres y hombres. No obstante, los datos analizados no respaldan la hipótesis. La relación estadística entre estas variables fue muy baja ($r = 0.043$) y no resultó significativa, lo que significa que no se encontró un vínculo claro desde el punto de vista cuantitativo.

Con base en esta evidencia, se concluye que la hipótesis se rechaza, ya que no hay indicios sólidos que permitan afirmar que los procesos administrativos tienen una relación significativa con la desigualdad salarial en esta empresa.

Hipótesis 2

La segunda hipótesis planteaba que, si una empresa realmente impulsa políticas de equidad laboral y brinda las mismas oportunidades tanto a hombres como a mujeres, entonces la brecha salarial debería reducirse. Sin embargo, en los resultados de esta investigación, la relación entre la

percepción de equidad laboral y la desigualdad salarial fue baja ($r = 0.213$) y no resultó significativa.

Por lo tanto, esta hipótesis se rechaza, ya que no se encontró una relación estadísticamente significativa que respalde la idea de que una mayor equidad laboral se asocia con mejores condiciones salariales para las mujeres dentro de la organización analizada.

Hipótesis 3

La tercera hipótesis planteaba que, si el clima laboral era favorable y los empleados contaban con buenas prestaciones, esto ayudaría a disminuir las diferencias salariales entre hombres y mujeres. Sin embargo, al analizar los datos, se encontró una correlación baja ($r = 0.174$) entre estas variables y no resultó significativa. Esto indica que, al menos en esta empresa en particular, el clima laboral y los beneficios no parecen estar directamente relacionados con la equidad salarial.

Por lo tanto, esta hipótesis se rechaza, ya que no se encontró una relación estadísticamente significativa que confirme que las prestaciones y el entorno laboral tengan un impacto directo sobre la igualdad salarial entre géneros.

Hipótesis 4

Esta hipótesis planteaba que el autoritarismo podría estar vinculado con una mayor desigualdad salarial entre hombres y mujeres. Los resultados respaldan esta hipótesis. Se encontró una correlación negativa significativa ($r = -0.487$, $p = 0.002$), lo que significa que mayores niveles de prácticas autoritarias en su lugar de trabajo, se asocian con menores niveles de igualdad salarial.

Con base en estos resultados, se confirma la hipótesis. La evidencia estadística mostró una correlación negativa y significativa entre el autoritarismo y la desigualdad salarial, afectando especialmente a las mujeres dentro de la organización de estudio. Esto sugiere que en contextos donde predomina un liderazgo rígido o vertical, existe una menor equidad salarial.

Hipótesis 5

La última hipótesis señalaba que el estilo de liderazgo autoritario sería el factor institucional con mayor impacto en la desigualdad salarial por género. Al analizar los resultados, esta hipótesis quedó respaldada por los datos estadísticos. De todas las variables consideradas, el

autoritarismo fue el único factor que mostró una correlación significativa con el salario mensual bruto ($r = -0.487$, $p = 0.002$).

Por lo tanto, se acepta la hipótesis, confirmando que el autoritarismo es el elemento institucional que más influye de forma negativa en la equidad salarial dentro de la empresa estudiada.

Para reforzar el análisis de estos resultados, en la tabla 30 se compara cada una de las hipótesis planteadas con hallazgos de estudios previos sobre las variables de estudio. Esta comparación permite observar puntos de coincidencia o discrepancia entre el estudio de caso y lo reportado en la literatura especializada.

Tabla 30. *Contraste de hipótesis con estudios previos.*

| Hipótesis esperada | Resultado | Comparación con estudios previos |
|--|--|--|
| H1. Es probable que la falta de transparencia y las barreras en los procesos administrativos estén relacionadas con una mayor desigualdad salarial entre hombres y mujeres. | Rechazada. No se encontró una correlación significativa ($r = 0.043$) entre procesos administrativos y salario mensual. | Aunque el resultado cuantitativo fue débil, Rodríguez y Limas (2017) señalan que las estructuras organizacionales con baja transparencia y reglas ambiguas tienden a reforzar la inequidad salarial de género. Esto refuerza la necesidad de políticas claras, aunque en este estudio no hubo correlación estadística. |
| H2. Se espera que, si la empresa fomenta la equidad laboral y proporciona las mismas oportunidades para hombres y mujeres, la brecha salarial sea menor. | Rechazada. La correlación fue baja ($r = 0.213$) y no significativa. | De acuerdo con ONU Mujeres (2022), la implementación efectiva de políticas de equidad no siempre garantiza mejoras salariales si no se acompañan de mecanismos de seguimiento. Esto coincide parcialmente con los hallazgos, pues, aunque existen políticas, no se reflejan en igualdad de salarios. |
| H3. Se espera que, si la organización ofrece mejores prestaciones y un ambiente laboral positivo, se reduzcan las diferencias salariales entre hombres y mujeres. | Rechazada. Correlación baja ($r = 0.174$) y no significativa. | El OIT y PNUD (2019) Advierte que las mujeres suelen recibir menos beneficios asociados al balance de vida y trabajo, lo que genera un impacto indirecto en sus oportunidades de ascenso y salario. En este estudio, aunque el clima laboral muestra avances, esto no se reflejan en equidad salarial. |

| Hipótesis esperada | Resultado | Comparación con estudios previos |
|---|--|---|
| H4. Es probable que un estilo de liderazgo autoritario esté relacionado con una mayor desigualdad salarial entre hombres y mujeres. | Se Acepta. Correlación negativa y significativa ($r = -0.487$, $p = 0.002$). | Coincide con Jameson y Pérez (2021), quienes identificaron que el liderazgo autoritario, basado en control y exclusión, reduce las posibilidades de las mujeres para ascender y recibir salarios equitativos. |
| H5. Se espera que el estilo de liderazgo autoritario sea el factor institucional con mayor significancia sobre la igualdad salarial de género. | Se Acepta. Fue el único factor con correlación significativa. | La evidencia empírica del estudio coincide con OECD (2023), donde se afirma que las culturas laborales jerárquicas y masculinizadas dificultan el acceso de las mujeres a cargos con mejor remuneración. |

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Recomendaciones

Con base en el análisis de resultados y conclusiones de esta investigación se recomienda implementar el siguiente modelo:

Modelo de mejora de estudio de caso: Empresa automotriz en Silao, Guanajuato

1. Contextualización del problema

En la empresa analizada, los resultados evidencian una persistente desigualdad salarial de género. Aunque no todas las variables organizacionales muestran una relación estadísticamente significativa con el salario, el autoritarismo se identificó como el factor más influyente y con mayor impacto en la equidad salarial. Esto implica la necesidad de transformar las prácticas de liderazgo y fortalecer la transparencia en los procesos internos.

2. Objetivo del modelo

Desarrollar e implementar un modelo integral de mejora institucional que permita reducir la desigualdad salarial de género a través de intervenciones específicas en liderazgo, procesos administrativos, cultura organizacional y políticas de equidad.

3. Fases del modelo de intervención

Fase 1. Diagnóstico organizacional

- Evaluación interna del estilo de liderazgo.
- Identificación de brechas salariales por género y jerarquía.
- Detección de barreras estructurales en promociones y capacitaciones.
- Levantamiento de percepción del personal sobre equidad, clima laboral y políticas de inclusión.

Fase 2. Diseño de estrategias de mejora

- Capacitación en liderazgo transformacional con perspectiva de género.
- Revisión y rediseño de procesos administrativos con enfoque de transparencia e igualdad organizacional.
- Diseño de políticas claras de ascenso, evaluación y promoción sin sesgos de género.
- Campañas internas de sensibilización sobre equidad e igualdad salarial.

Fase 3. Implementación de acciones

- Aplicación de talleres y formación continua para líderes, coordinadores o gerentes de áreas.
- Establecimiento de mecanismos de denuncia y protección ante prácticas discriminatorias.
- Creación de un comité de igualdad que supervise los ascensos, salarios y condiciones laborales.
- Inclusión de cláusulas de equidad en reglamentos internos.

Fase 4. Monitoreo y evaluación

- Indicadores clave:
 - Reducción de la brecha salarial promedio por puesto.
 - Aumento en la proporción de mujeres en puestos de liderazgo.

- Mejora en la percepción sobre justicia organizacional.
- Herramientas:
 - Encuestas anuales de clima organizacional.
 - Auditoría salarial con enfoque de género.
 - Revisión semestral de promociones y procesos de selección.

4. Resultados esperados

- Disminución de prácticas autoritarias y mejora del estilo de liderazgo.
- Transparencia en procesos administrativos.
- Reducción de brechas salariales entre hombres y mujeres.
- Fortalecimiento de la equidad en oportunidades de crecimiento profesional.

5. Justificación del modelo

El modelo toma como base los hallazgos de esta investigación, donde se identificó que el liderazgo autoritario es el principal factor asociado negativamente al salario mensual. Además, se complementa con marcos como el modelo de la CNDH (2020) para la igualdad laboral, y los principios de ONU Mujeres para entornos de trabajo inclusivos.

A partir de estos hallazgos, se propone un modelo de mejora institucional. Este modelo integra acciones específicas para atender las áreas críticas detectadas. En la siguiente tabla se presentan los objetivos correspondientes a esta fase, junto con los indicadores clave, fórmulas, metas y medios de verificación que permitirán evaluar su avance y efectividad.

Tabla 31: *Objetivos e indicadores.*

| Objetivo | Indicador | Fórmula | Meta | Medio de verificación |
|--|--|---|---|---|
| Evaluar el estilo de liderazgo y su relación con la equidad salarial | Nivel de percepción del estilo de liderazgo autoritario | Promedio de respuestas en ítems relacionados con liderazgo autoritario | Reducir en un 20% la percepción de autoritarismo | Encuesta de clima laboral y liderazgo |
| Identificar brechas salariales por género y jerarquía | Brecha salarial promedio por puesto y género | $(\text{Salario promedio hombres} - \text{Salario promedio mujeres}) / \text{Salario promedio hombres} * 100$ | Reducir la brecha salarial a menos del 10% | Auditoría salarial con enfoque de género |
| Detectar barreras en promociones y acceso a capacitación | Número de barreras identificadas en promociones y capacitación | Total de barreras detectadas en entrevistas y encuestas | Eliminar al menos el 70% de las barreras detectadas | Informe de diagnóstico organizacional |
| Levantar percepción del personal sobre clima laboral y equidad | Índice de percepción de equidad y clima laboral | Promedio de respuestas en encuesta de clima laboral en ítems de equidad | Lograr un puntaje promedio ≥ 4 en percepción de equidad (escala 1 a 5) | Resultados de encuesta anual de clima laboral |

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de la CNDH (2020).

5.3. Limitaciones y líneas de investigación futura

Este estudio tiene varias limitaciones, entre las principales de destacan las siguientes, las cuales pueden ser abordadas en líneas de investigación futura.

Limitación 1. Caso de estudio no generalizable.

La primera limitante es que se centró en una sola empresa automotriz ubicada en Silao, Guanajuato, lo cual permitió un análisis profundo de su cultura institucional y de los factores internos que influyen en la desigualdad salarial de género. Sin embargo, esta delimitación metodológica limita la capacidad de generalizar los hallazgos a otras organizaciones del mismo sector u otros contextos geográficos. Cada empresa puede tener estructuras de Cultura Institucional

de Género y políticas internas distintas, por lo que los resultados obtenidos únicamente reflejan la realidad del caso estudiado.

Limitación 2. Exclusión de factores externos.

El modelo propuesto se enfocó principalmente en variables internas de la organización, tales como procesos administrativos, Equidad laboral, prestaciones y clima laboral y autoritarismo. No obstante, no se incorporaron elementos externos que también inciden en la desigualdad salarial, como la normatividad laboral vigente, la influencia de los sindicatos, los lineamientos de organismos internacionales o las condiciones del mercado de trabajo regional. Esta omisión puede limitar la comprensión integral del fenómeno y reducir la aplicabilidad del modelo en escenarios donde los factores externos tengan un papel decisivo.

Línea de investigación futura 1. Estudios comparativos interorganizacionales.

A partir de la primera limitación, se propone realizar investigaciones que abarquen una muestra representativa de empresas automotrices en Guanajuato y/o en otras regiones del país. Un diseño comparativo permitirá analizar si el autoritarismo y otros factores organizacionales se repiten como elementos influyentes en la brecha salarial, o si existen variaciones significativas según el tamaño de la empresa, su nivel en la cadena de proveeduría (Tier 1, Tier 2, OEM) o el grado de internacionalización de su capital. Esto fortalecería la validez externa de los hallazgos y contribuiría a generar lineamientos sectoriales.

Línea de investigación futura 2. Incorporación de factores externos y políticas públicas.

Con base en la segunda limitante de la investigación, se puede desarrollar otro estudio en el futuro consistente en ampliar el modelo actual con un enfoque multivariable que contemple la interacción entre factores internos de la empresa y factores externos, como la legislación laboral, las inspecciones gubernamentales, las certificaciones de igualdad laboral o las políticas sindicales. Este tipo de estudios permitiría evaluar no solo la efectividad de las intervenciones organizacionales, sino también la manera en que el marco institucional y las regulaciones inciden en la persistencia o reducción de las brechas salariales de género.

6. Referencias

- Acker, Joan. (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations". *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
<http://ereserve.library.utah.edu/Annual/COMM/3070/Russo/hierarchiesjobsbodies.pdf>
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
<http://ereserve.library.utah.edu/Annual/COMM/3070/Russo/hierarchiesjobsbodies.pdf>
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. En A. J. Mills & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis* (pp. 248–260). Sage Publications.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-36218-5_9
- Aguayo, F., & Kimelman, E. (2012). Guía para promover la paternidad activa y la corresponsabilidad en el cuidado y la crianza de niños y niñas. Chile Crece Contigo / Ministerio de Desarrollo Social. <https://www.academia.edu/2997541>
- Aldaz Odriozola, L., & Eguía Peña, B. (2016). Segregación laboral por género en España y en el País Vasco: Un análisis de cohortes. *Estudios de Economía Aplicada*, 34(1), 133–153.
<https://www.redalyc.org/pdf/301/30143731007.pdf>
- Aldoory, L., Jiang, H., Toth, E. L., & Sha, B.-L. (2008). Is it still just a women's issue? A study of work-life balance among men and women in public relations. *Public Relations Journal*, 2(4), 1–20.
https://www.researchgate.net/publication/228643167_Is_it_still_a_women's_issue_A_study_of_work-life_balance_among_men_and_women_in_public_relations

- Axpe, I., Subinas, A., & Berciano, A. (2020). Diseño y validación de un cuestionario sobre percepción de igualdad en el mundo laboral. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 20(1), e205803. <https://www.scielo.br/j/cpa/a/yNTBmWzsyf9Qvcsj9zjyFFd/?lang=es>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. Columbia University Press.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479–496.
<https://doi.org/10.1093/oep/gpi015>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Blofield, M., & Madalozzo, R. (2013, July 4). Conciliação entre família e trabalho nas famílias de classe média-baixa e baixa em São Paulo. Congresso Latino-Americano de Estudos do Trabalho, São Paulo, Brasil.
- Blofield, M., & Martínez-Franzoni, J. (2014). Maternalism, coresponsibility, and social equity: A typology of work–family policies. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 22(1), 38–59. <https://doi.org/10.1093/sp/jxu028>
- Botero, D. (2020). *Automatización y género: ¿Es la automatización laboral un factor que profundiza o reduce la inequidad de género? El caso de la industria automotriz en México a 2035* [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Institucional del Tecnológico de Monterrey. <https://repositorio.tec.mx/items/7162e03f-aa97-4481-93b8-d5da2ec7f822>

Comisión Nacional de los Derechos Humanos [CNDH]. (2020). Reconocimiento del derecho al voto de las mujeres mexicanas. <https://www.cndh.org.mx/noticia/reconocimiento-del-derecho-al-voto-de-las-mujeres-mexicanas>

Comisión Nacional de los Derechos Humanos [CNDH]. (2020). Política de igualdad de género, no discriminación e inclusión 2020–2024. Comisión Nacional de los Derechos Humanos. https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2020-11/Politica_Igualdad_Genero_2020-2024.pdf

Castelló Roselló, V. (2016). Desigualdades y discriminaciones en el mercado laboral de la Comunidad Valenciana. *Revista de Treball, Economia i Societat*, (80), 1–20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5504829>

Chesters, J. (2022). Understanding the persistence of occupational sex segregation in German labour markets: How gender attitudes shape young women’s occupational aspirations. *Journal of Applied Youth Studies*, 5, 55–73. <https://doi.org/10.1007/s43151-021-00065-1>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

Comisión Nacional de los Derechos Humanos [CNDH]. (2021). *Política institucional de igualdad de género, no discriminación e inclusión 2021–2024*. Comisión Nacional de los Derechos Humanos. <https://www.cndh.org.mx>

Cluster Automotriz de Guanajuato [CLAUGTO]. (2023). Automotive Supply Forum 2023. <https://claugto.org.mx/>

De Oliveira, O. (2001). *División sexual del trabajo y desigualdad: El trabajo de las mujeres en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.

Deloitte. (2019). Employee benefits in the automotive industry. Deloitte Insights.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/rewards-employees-want-most.html>

Deloitte. (2020). Workforce trends 2020 (Global Human Capital Trends). Deloitte Insights.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2020/workforce-trends-2020.html>

Deloitte. (2022). The benefits of investing in staff training. Deloitte Insights.

<https://www.deloitte.com/au/en/industries/consumer-products/perspectives/benefits-investing-in-staff-training.html>

Declaración Universal de los Derechos Humanos. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2013, diciembre). *Tendencias y perspectivas sociodemográficas hacia el siglo XXI*. Secretaría de Gobernación.
<https://www.dof.gob.mx>

Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). Internal labor markets and manpower analysis. Heath Lexington Books.

El Economista. (2021, septiembre 19). El impacto de la brecha salarial en las finanzas de las mujeres. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/El-impacto-de-la-brecha-salarial-en-las-finanzas-de-las-mujeres-20210919-0046.html>

Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE]. (2023). Cuestionario de ocupación y empleo. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/c_bas_v7.pdf

Espino, A., & Sauval, M. (2016). ¿Frenos al empoderamiento económico? Factores que limitan la inserción laboral y la calidad del empleo de las mujeres: El caso chileno. *Desarrollo y Sociedad*, 77, 305–360. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35842016000200009&script=sci_arttext

Fernández-Huerga, E. (2010). La teoría de la segmentación del mercado de trabajo: Enfoques, situación actual y perspectivas. *Investigación Económica*, 69(273), 115–150. <http://www.jstor.org/stable/42779581>

Ford Motor Company. (2021). Driving transformation: The leadership legacy of Alan Mulally. <https://www.untitledleader.com/lessons-in-leadership/driving-transformation-the-leadership-legacy-of-alan-mulally/>

García, A., & López, M. (2020). Igualdad de género en el trabajo: Políticas, retos y oportunidades. Editorial Universidad de Sevilla.

García, H., Carrillo, J., & Bensusán, G. (2022). La precariedad salarial en la industria automotriz en México: Brechas pendientes ante la nueva gobernanza laboral del T-MEC.

Norteamérica, 17(2), 93–116. <https://doi.org/10.22201/cisan.24487228e.2022.2.403>

General Motors. (2020). General Motors de México celebra 85 años.

<https://boletines.guanajuato.gob.mx/2023/06/01/guanajuato-lider-en-produccion-de-vehiculos-en-2022/>

Glass, J. (1990). The impact of occupational segregation on working conditions. *Social Forces*, 69(3), 769–792. <https://doi.org/10.2307/2579676>

Gobierno del Estado de Guanajuato. (2023). Guanajuato líder en producción de vehículos en 2022. Boletines Dependencias.

<https://boletines.guanajuato.gob.mx/2023/06/01/guanajuato-lider-en-produccion-de-vehiculos-en-2022/>

Gómez, R., & Gutiérrez, E. (2017). Liderazgo y género: Análisis de la participación de las mujeres en la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 26(3), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2017.01.004>

Gordon, D. M. (1972). *Theories of poverty and underemployment: Orthodox, radical, and dual labor market analyses*. D. C. Heath and Company.

Gordon, D. M., Edwards, R., & Reich, M. (1986). Trabajo segmentado, trabajadores divididos: La transformación histórica del trabajo en Estados Unidos (A. Ros Híjar, Trad.).

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Obra original publicada en 1982).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=176741>

Grijalva, G. (2021). La segmentación de género en el mercado laboral automotriz: Estudio de casos en México. SOTRAEM. https://sotraem.izt.uam.mx/wp-content/uploads/2021/10/15.3_GABRIELA-GRIJALVA.pdf

Guanajuato Puerto Interior [GPI News]. (2023, marzo 9). Crece participación de la mujer en la industria automotriz. GPI News Blog. <https://puertointerior.guanajuato.gob.mx/blog/2023/03/08/crece-participacion-de-la-mujer-en-la-industria-automotriz/>

Gutiérrez Vargas, L. M., Muñoz Rincón, M., & Vargas González, P. (2017). Responsabilidad familiar corporativa y conciliación vida laboral-familiar. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 299–317. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939003.pdf>

Hakim, C. (1979). Occupational segregation by sex (Working Paper No. 9). Department of Employment Research.

Hauke, J., & Kossowski, T. (2011). Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficients on the same sets of data. *Quaestiones Geographicae*, 30(2), 87–93. <https://doi.org/10.2478/v10117-011-0021-1>

Hernández, L. (2022). Guanajuato destaca en su actividad económica. *México Industry*. <https://mexicoindustry.com/noticia/guanajuato-destaca--en-su-actividad-economica>

Horbath, J., & Gracia, A. (2013). La participación ciudadana de los jóvenes mexicanos en la construcción social y democrática del país al inicio del siglo XXI. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 8(1), 137–160. <https://redibai-myds.org/portal/wp-content/uploads/2019/03/reflexiones-sobre-desarrolloempresarial-17-3.pdf>

Ibáñez, M. (2010). Al otro lado de la segregación ocupacional por sexo: Hombres en ocupaciones femeninas y mujeres en ocupaciones masculinas. *Revista Internacional de Sociología*, 68(1), 145–164. <https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/175>

Ibáñez, M., García Mingo, E., & Aguado, E. (2022). Mujeres en mundos de hombres: Segregación ocupacional de género y mecanismos de cierre social de acceso en profesiones de dominación masculina. *Sociología del Trabajo*, 101, 329–343. <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Revistas/ANALITICAS/DEA0445.pdf>

Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO]. (2022). Brecha salarial de género. <https://imco.org.mx/brecha-salarial-de-genero/>

Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO]. (2023). México cae dos posiciones en el índice global de brecha de género 2023 del WEF. <https://imco.org.mx/mexico-cae-dosposiciones-en-el-indice-global-de-brecha-de-genero-2023-del-wef/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2018). Censos económicos 2018:

Encuesta anual de la industria manufacturera (EAIM) serie 2013 con información referida al periodo 2016–2018. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2023). Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Mujer. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_8M2023.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2024). Estadísticas a propósito del Día Internacional de la Mujer (8 de marzo). Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_8M2024.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES]. (2016). Segregación ocupacional: Algunos datos que deberías conocer. Instituto Nacional de las Mujeres.

<https://interactive.unwomen.org/multimedia/infographic/changingworldofwork/es/index.html>

Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES]. (2019). Cuatro causas que propician la brecha salarial de género. Gobierno de México.

<https://www.gob.mx/inmujeres/es/articulos/cuatro-causas-que-propician-la-brecha-salarial-de-genero?idiom=es>

Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES]. (s.f.-a). Estudio exploratorio sobre cultura institucional con perspectiva de género en la administración pública del Estado de México. <http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/EdoMex/edomexmeta16.pdf>

Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES]. (s.f.-b). Programa de cultura institucional con perspectiva de género en Nuevo León.

http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/NL/nlmeta10_1.pdf

Isaza, J. (2013). Occupational segregation, gender wage differences and trade reforms: Empirical applications for urban Colombia [Doctoral thesis, University of Sussex]. Sussex Research Online. <https://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/44798/>

Jameson, G., & Pérez, M. (2021). An exploratory study on barriers and enablers for women leaders in Mexico. *Leadership & Organization Development Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2022-0153>

Janssen, E. (2005). Concentración y segmentación de los mercados laborales en el México urbano: Un análisis por género. *Papeles de Población*, 11(46), 45–78.
<https://www.redalyc.org/pdf/112/11204603.pdf>

Jiménez, R. (2020). Cambios en los patrones culturales machistas. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 14(2), 17–19. <https://doi.org/10.4067/S0718-73782020000200017>

Jonung, C. (1984). Patterns of occupational segregation by sex in the labour market. En G. Schmid & R. Weitzel (Eds.), *Sex discrimination and equal opportunity: The labour market and employment policy* (pp. 25–49). WZB Publications.

Karmel, T., & MacLachlan, M. (1988). Occupational sex segregation—Increasing or decreasing? *The Economic Record*, 64(186), 187–195. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.1988.tb02011.x>

- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F., & Perkins, A. (2012). Benevolent sexism at work: Gender differences in the distribution of challenging developmental experiences. *Journal of Management*, 38(6), 1835–1866.
<https://doi.org/10.1177/0149206310365902>
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler [KPMG]. (2024). The evolution of employee benefits in the automotive sector. KPMG Publications. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/frv/pdf/2024/employee-benefits-handbook-2024-final.pdf>
- Kuri, I. (2014). Mujeres y mercados de trabajo: Análisis de la segregación ocupacional por sexo en México. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(1), 279–289.
<https://www.proquest.com/openview/bcca4688a5a9d165eda986db83f9ee9f/1?pq-origsite=gscholar>
- López, M. (2007). *La participación de la mujer en el ámbito laboral mexicano*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Manganelli, A. M., Bobbio, A., & Canova, L. (2012). Sexism, conservative ideology, and attitudes toward women as managers. *Psicologia Sociale*, 7(2), 241–260.
<https://doi.org/10.1482/37675>
- Martínez Garza, M. E. (2013). Análisis histórico de la desigualdad por razón de género en México. *Revista de Derecho de la UNED (RDUNED)*, (13), 473–494.
<https://revistas.uned.es/index.php/RDUNED/article/view/12100>

Martínez, J., & Acevedo, F. G. (2004). La brecha salarial en México con enfoque de género:

Capital humano, discriminación y selección muestral. *Ciencia UANL*, 7(1), 25–32.

<https://www.redalyc.org/pdf/402/40270112.pdf>

Martínez, A., García Garnica, A., & Santos Navarro, G. (2014). Nuevas formas de organización

laboral en la industria automotriz: Los equipos de trabajo en General Motors, Complejo

Silao. *Análisis Económico*, 29(70), 157–183.

<https://www.redalyc.org/pdf/413/41331851009.pdf>

Martínez, J., & Díaz, L. (2019). Capacitación en género y diversidad: Estrategias para la

igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. *Revista Internacional de Formación y*

Desarrollo Profesional, 23(2), 127–138.

McKinsey & Company. (2021). The impact of employee well-being on business performance.

McKinsey Reports. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace>

Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación

entre clima organizacional y desempeño laboral: Estudio focalizado en el laboratorio

empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157–166.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>

Mendoza, J., Burbano, V., & Mendoza, H. (2022). Relación entre clima organizacional y

desempeño laboral: Estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja

(Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157–166. [https://doi.org/10.4067/S0718-](https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157)

[07642022000600157](https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157)

Modelo de Equidad de Género [MEG]. (2003). Manual MEG:2003. Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES).

http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100875.pdf

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). Objetivos de desarrollo sostenible: Agenda 2030. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/agenda-2030/>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2017, marzo 8). ONU Mujeres afirma que la brecha salarial del 23% entre mujeres y hombres es un robo. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2017/03/onu-mujeres-afirma-que-la-brecha-salarial-del-23-entre-mujeres-y-hombres-es-un-robo/>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1958). Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111). Oficina Internacional del Trabajo.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@normes/documents/publication/wcms_717516.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017). ¿Qué ocasiona las diferencias de género en el mercado de trabajo? Newsroom OIT. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_566896/lang-es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). Más allá del techo de cristal: Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos. Organización Internacional del Trabajo. <https://webapps.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). Informe mundial sobre salarios 2018/19: ¿Qué hay detrás de la brecha salarial de género? Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/informe-mundial-sobre-salarios-201819-%C2%BFqu%C3%A9-hay-detr%C3%A1s-de-la-brecha-salarial>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). Discrimination and harassment in the workplace. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_751840.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT] & Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2019). La segregación ocupacional de género y sus implicancias en materia de desigualdad entre hombres y mujeres. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms_715929.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT] & Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2022). Día Internacional de la Igualdad Salarial | Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/observances/equal-pay-day>

- Pacheco, E. (2016). Segregación horizontal y vertical del trabajo en la Ciudad de México. En *El descuido de los cuidados: Sus consecuencias en seguridad humana y desigualdad laboral* (pp. 189–225). Consejo Económico y Social de la Ciudad de México.
<https://ces.cdmx.gob.mx/storage/app/media/publicaciones/ELDESCUIDODELOSCUIDADOS.pdf>
- Pérez, P. E. (2018). Inserción laboral de jóvenes y desigualdades de género en la Argentina reciente. *Revista Reflexiones*, 97(1), 85–108. <https://doi.org/10.15517/rr.v97i1.30899>
- Piore, M. J. (1969). On-the-job training in dual labor markets. En A. Weber, F. Cassell, & G. Woodrow (Eds.), *Public–private manpower policies* (pp. 101–132). Industrial Relations Research Association. <https://eric.ed.gov/?id=ED039337>
- Piore, M. J. (1975). Notes for a theory of labor market stratification. En R. Edwards, M. Reich, & D. Gordon (Eds.), *Labor market segmentation* (pp. 125–150). D. C. Heath.
- Puerto Interior. (2024). ¿Cuántas empresas hay en Guanajuato Puerto Interior y cuáles son? <https://puertointerior.guanajuato.gob.mx/blog/2024/07/12/cuantas-empresas-hay-en-guanajuato-puerto-interior-y-cuales-son/>
- Purcell, M., & Baldwin, J. N. (2003). The relationship between dependent care responsibility and employee promotions. *Review of Public Personnel Administration*, 23(3), 217–240.
<https://doi.org/10.1177/0734371X02250111>
- Ragazzo, M. (2018). Entre el techo de cristal y el suelo pegajoso: La persistencia de la cultura androcéntrica al interior de las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*, 6(1), 44–

61.

<https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A15%3A8409087/detailv2?sid=ebsco%3Aproduct%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A138598813&crl=c>

Ramírez, P., & Gómez, V. M. (2022). Cultura institucional de género. *De Iure*, 4(1), 17–17.

<https://doi.org/10.48703/DI.V4I1.1366>

Ramos Escandón, C. (2006). Presencia y transparencia: La mujer en la historia de México. El Colegio de México. https://muse.jhu.edu/pub/320/oa_edited_volume/chapter/2572078

Rendón, T. (2003). Empleo, segregación y salarios por género: La situación del trabajo en México. En *La situación del trabajo en México* (pp. 129–150). Universidad Autónoma Metropolitana, IET y Plaza y Valdés.

<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Mc4ympefavoC&oi=fnd&pg=PA129>

Rendón, T. (2004). El mercado laboral y la división intrafamiliar del trabajo. En *Imágenes de la familia en el cambio de siglo* (pp. 49–87). Universidad Nacional Autónoma de México. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Rend%C3%B3n%2C+T.+%282004%29

Rodríguez, P., & Limas, M. H. (2017). Análisis de las diferencias salariales y discriminación por género en México. *Estudios Sociales*, 27(49), 121–150.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572017000100121

- Román, R., Domínguez, S., Saucedo, M., & Tánori, J. (2016). Validación de un instrumento sobre cultura de género en instituciones de educación, salud e investigación en el noroeste de México. *La Ventana: Revista de Estudios de Género*, 5(44), 83–108. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-94362016000200083&script=sci_arttext
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165–179. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008>
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16–24. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829103.pdf>
- Sánchez, P. C., Urigén, A. P., & Vega, J. F. (2021). Discriminación y desigualdad salarial: Exploración de brechas por género en Ecuador. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 8(1), 48–55. <https://doi.org/10.26423/rctu.v8i1.544>
- Sanches, A., Merino, A. L. H., & Hernández, I. P. (2015). La participación laboral femenina y el uso del tiempo en el cuidado del hogar en México. *Contaduría y Administración*, 60(3), 651–662. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.02.004>
- SHRM. (2020). Work–life balance in the automotive industry. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/phenomenon-four-day-workweek>

- Siegel, S. (1956). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*. McGraw-Hill.
- Siegel, S., & Castellan, N. J. (1988). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Sollova, V., & Salgado, J. (2010). Segregación ocupacional por razones de género en el Estado de México, 1990–2000. *Papeles de Población*, 16(64), 189–215.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-74252010000200008&script=sci_arttext
- Soto, E. (2016). La formación de una nueva cultura organizacional en la industria automotriz de Chihuahua. *Academia.edu*. <https://www.academia.edu/46056926>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
<https://doi.org/10.2307/1882010>
- Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6, 1400. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>
- Staples, A. (2008). Sociedad femenina a principios del siglo XIX mexicano. En L. Melgar (Comp.), *Persistencia y cambio: Acercamientos a la historia de las mujeres en México* (pp. 125–148). El Colegio de México.
- Upegui Valencia, A. M., & Cervera Delgado, C. (2018). Techo de cristal y suelo pegajoso: Estudios de género en la academia. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), 1844–1848.
<https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2886>

- Vicencio, A. V. (2007). La industria automotriz en México: Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y Administración*, (221), 209–246.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2007.726>
- Vinuesa, P. (2016). Tema 8: Correlación, teoría y práctica. Universidad Nacional Autónoma de México. https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema8_correlacion.pdf
- Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: Estudio en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja. *Información Tecnológica*, 33(6), 157–166. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>
- World Economic Forum. (2023). Global gender gap report 2023. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>
- Zozaya, J. (2022). El rol de las mujeres en la industria automotriz. *Forbes México*.
<https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-rol-de-las-mujeres-en-la-industria-automotriz>