



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Clima organizacional y equidad de género en la administración pública
El caso del Instituto Mexicano del Seguro Social

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración de Organizaciones

Presenta:

Juan Bernardo Arciniega Ayala

Tutor:

Dr. Gabino García Tapia
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, marzo de 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Quiero agradecer a **DIOS**

Por cada día de vida, por permitirme tener a mis padres, hermanos, familia y amigos sanos, así como, permitirme disfrutar de los pequeños placeres de la vida.

A mi madre **Ma. Guadalupe Ayala Valentín**

Gracias por todo tu amor y apoyo incondicional, por guiarme y ayudarme a ser mejor persona cada día.

A mi padre **Margarito Arciniega Cervantes**

Te agradezco el inculcarme una gran virtud que es la paciencia, por tus palabras de aliento, por apoyarme y por estar ahí cuando te necesito.

A mis hermanos **Laura Isabel y Carlos Andrés.**

Personas que me han demostrado que aun en los peores momentos la familia siempre estará a tu lado para ayudarte, con palabras de aliento o simplemente con un abrazo.

A mi Alma Mater, la mejor Universidad de México, la **Universidad Nacional Autónoma de México** en específico la **Facultad de Contaduría y Administración** y su **División de Estudios de Posgrado.**

Por brindarme el conocimiento que eh podido ejecutar en el ambiente laboral y en la vida y darme la oportunidad de formar parte de su comunidad estudiantil, sin duda los mejores años de mi vida.

A mi tutor, mentor y amigo el **Dr. Gabino García Tapia**.

Una persona que me compartió sus vivencias, conocimiento y sobre todo me ha guiado y apoyado en el tiempo que llevo de conocerlo.

A mi tutora la **Mtra. Nancy Dieri Figueroa**.

Por ser una persona muy extrema felicidad, que siempre ha estado dispuesta a ayudarme y aconsejarme no solo en la parte académica sino personalmente.

A todos los amigos, seres queridos y personas que aprecio.

Al Team bacachito:

- **Karlita López.** Una persona que desde que la conozco siempre me ha apoyado en los buenos y sobre todo en los peores momentos. Gracias por escucharme, prestarme su hombro, por motivarme y ayudarme a superarme todos los días.
- **Danny Paéz.** Por recordarme que no todo en la vida es trabajo y a veces es necesario distraerse un poco y disfrutar de los pequeños gustos de la vida.

A la **Dra. Vania Azucena**. Por su apoyo en este proyecto, el cual representó tiempo, esfuerzo y mucho apoyo de su parte, gracias por todo.

A **Faby Silva (302skateboarding)** Por sus años de amistad, cariño y todo el amor que me has demostrado desde que nos conocimos.

A **Deneb**. Uno de mis mejores amigos hippies y de las personas que más aprecio.

A la **Mtra. Estefanny Guadarrama (Nena Fa)**. Amiga y querida desde la licenciatura, un ejemplo de persona y sin duda alguna de las personas que más quiero en mi vida.

Y no menos importante a **Junior (Chule)** parte importante de mi familia al igual que su papá **Dewey y Tsurí**.

Índice de contenidos

Introducción	1
Metodología de la Investigación	5
Justificación	5
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Procedimiento metodológico	6
Capítulo 1. Clima laboral	9
1.1 Clima laboral: Concepto y definición	9
1.2 Clima organizacional: Teoría de Likert	12
Capítulo 2. Clima laboral y género en la Administración Pública	16
2.1 El equilibrio de género en la Administración Pública	16
2.1.1 Mecanismos para garantizar la equidad de género	21
2.1.2 PROIGUALDAD	24
2.2 Marco jurídico y programático de la equidad de género	25
2.2.1 Nacional	25
2.2.2 Internacional	29
2.3 Empoderamiento de la mujer en APF	30
2.4 Programas e iniciativas para favorecer la equidad de género en la APF	31
Capítulo 3. Instituto Mexicano del Seguro Social	34
3.1 Sistemas de Salud en México	34
3.1.1 Composición del Sistema de Salud en México	35
3.2 El Instituto Mexicano del Seguro Social	38
3.3 IMSS y equidad de género	42
3.3.1 Distribución por género	42
3.3.2 Brecha salarial	43
3.3.3 Distribución de plazas	44
3.3.4 Acciones específicas en favor de la equidad de género	45
3.4 Clima laboral y equidad de género	46
3.4.1 Perspectiva histórica: 2008-2017	46
3.4.2 Perspectiva actual: 2018-2019	51

3.4.3 Acciones proyectadas a 2020	57
3.4.4 Síntesis	58
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Referencias	63

Índice de cuadros

Cuadro 1. Clima organizacional: Definiciones.	10
Cuadro 2. Clima organizacional: Distribución de definiciones por perspectiva.	11
Cuadro 3. Teoría del clima organizacional de Likert: Variables	13
Cuadro 4. Teoría del clima organizacional de Likert: Tipos de clima organizacional	15
Cuadro 5. PROIGUALDAD. Objetivos transversales.	25
Cuadro 6. Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal (Fragmento).	29
Cuadro 7. Cobertura y prestaciones por ramo de aseguramiento del régimen obligatorio del IMSS.	42
Cuadro 8. Líneas de acción específica. Acciones implementadas por el IMSS.	45

Índice de figuras

Figura 1. Índice global de brecha de género: México, 2006-2018.	17
Figura 2. Empleados de la APF. Distribución por género, 2017.	18
Figura 3. Segregación por género en la APF.	19
Figura 4. Porcentaje de mujeres en mandos medios y superiores vs brechas salariales por puesto en la APF.	20
Figura 5. Unidades de género en la APF creadas a nivel de alta dirección con recursos PROIGUALDAD.	23
Figura 6. Servidores públicos certificados en materia de igualdad de género, 2012-2018.	24
Figura 7. programas presupuestarios que promueven la reducción de las brechas de equidad de género.	24
Figura 8. Conformación del Sistema Nacional de Salud.	37
Figura 9. Estructura del IMSS	40
Figura 10. IMSS. Distribución por género.	43
Figura 11. IMSS. Porcentaje de mujeres y brecha salarial.	44
Figura 12. IMSS: Distribución de plazas por género.	44
Figura 13. ECCO 2008-2018. Resultados IMSS.	59
Figura 14. Resultados IMSS.	59

Siglarlo

APF	Administración Pública Federal
BCSSS	Bertalanffy Center for the Study of Systems Science
CNDH	Comisión Nacional de Derechos Humanos
CONAPRED	Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
ECCO	Encuesta de Clima y Cultura Organizacional
ILPA	Informe de Labores y Programa de Actividades
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INMUJERES	Instituto Nacional para las Mujeres
ISP	Informe de Servicios Personales
MEG	Modelo de Equidad de Género
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEA	Organización de Estados Americanos
OMS	Organización Mundial de la Salud
PCI	Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública Federal
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROIGUALDAD	Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres
s/p	Sin paginar
SFP	Secretaría de la Función Pública
SNS	Sistema nacional de Salud
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
SS	Sistemas de salud

Introducción

Considerado como un elemento sustantivo de la estrategia de las organizaciones el clima laboral ha ido incrementando su importancia a lo largo de los últimos años, en cuanto que su medición contribuye a retroalimentar los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y facilita la introducción de cambios en los procesos de planeación asociados tanto al comportamiento laboral de los integrantes de las organizaciones como a la propia estructura organizacional, ya sea en su totalidad o en uno o varios de los subsistemas que la conforman, a través de “percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional” (Goncalves, 1997:s/p; Ramírez & Domínguez, 2012), y agregan valor a la organización (Ganga, Piñones & Saavedra, 2015). Ello desde el entendimiento de las organizaciones como sistemas complejos y dinámicos conformadas por individuos, grupos y colectividades de los que se desprenden comportamientos disímiles que impactan en el entorno organizacional (Ganga *et al.*, 2015; García, 2009; Levin, 1939), en un espacio y en un momento dado (Levin, 1939).

Una mirada retrospectiva a la evolución del constructo remite a la “atmósfera psicológica” que Levin (1939) eleva a la categoría de realidad empírica demostrable al analizar las dinámicas conductuales de los grupos que conforman las organizaciones, los ambientes que construyen a partir de dichas dinámicas y su capacidad para modificarlos, dando origen a los primeros estudios sobre clima organizacional, aunque fuera necesario esperar hasta el año de 1960 para que la expresión “clima organizacional” fuera introducida por German en el campo de la psicología industrial (Brunet, 2004, citado por Ramírez & Domínguez, 2012:23; Juárez, 2012:308; Rodríguez, 2016:4; García & Ibarra, 2012). Desde entonces, son numerosas las investigaciones que han abordado el concepto de clima organizacional desde perspectivas diversas, pero sin abandonar nunca su rasgo de elemento permanente del entorno interno de las organizaciones, establecido a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales (Juárez, 2012), es decir, como una cualidad del ambiente percibido o experimentado por los integrantes de la organización en su comportamiento.

A partir de lo expuesto, el trabajo que aquí se presenta debe insertarse en un contexto de investigación donde el clima organizacional constituye el objeto de estudio, por lo que se

pretende escrutar su influencia en el compromiso institucional de un organismo como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el modo en que dicho compromiso impacta en la competitividad de las instituciones mexicanas de atención a la salud.

Ramírez & Domínguez (2012) definen el compromiso institucional como un mecanismo a partir del cual la alta dirección puede delimitar la vinculación y lealtad de sus empleados con la misión y visión de la organización, de forma que pueda percibirse una absoluta congruencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos de los trabajadores, elevando el nivel de identificación e implicación, de forma que favorecen el “desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos”. A partir de este escenario es posible suponer una relación de dependencia entre el clima laboral que impera en las organizaciones y el compromiso de sus colaboradores para, a partir de ella, establecer propuestas de mejora que propicien un clima laboral adecuado para el incremento del nivel de compromiso institucional que permita a la organización sujeto de este estudio, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el cabal cumplimiento de sus objetivos que, en términos generales, se resumen en ofrecer a sus derechohabientes la mejor calidad posible en la atención de la salud. Lo anterior, considerando lo afirmado por Ganga *et. al.*, 2015, de acuerdo a los cuales el clima organizacional es un elemento especialmente significativo en aquellas organizaciones cuyas estrategias de recursos humanos tienden no sólo “a atraer y captar las personas más talentosas, sino que también y de manera prioritaria, a mantener con altos niveles motivacionales el talento que se ha contratado”, porque es esencial que realicen sus funciones con un alto nivel de compromiso, como es el caso del IMSS.

Un compromiso que en la época actual es especialmente relevante en materia de igualdad y no discriminación entre mujeres y hombres debe ser un pilar básico del clima laboral de las organizaciones, independientemente de su naturaleza pública o privada. En tal escenario, la Administración Pública ha incrementado sus esfuerzos para incorporar la perspectiva de género e impulsar acciones en el ámbito interno de sus entidades y organismos, mediante el uso de estrategias que tomen incidencia en: (i) la visión de igualdad y derechos humanos entre mujeres y hombres, de manera que ambos gocen de las mismas oportunidades de desarrollarse en la carrera profesional; (ii) la erradicación de prácticas discriminatorias basadas en estereotipos y

roles de género, tales como el acoso sexual y el hostigamiento; (iii) la promoción de valores institucionales favorables a la igualdad de género través del fomento de la comunicación institucional no sexista y libre de discriminación, y (iv) impulsar que el ingreso, la movilidad y los reconocimientos del personal sean incluyentes y conformes a la Ley, de forma que pueda seguirse avanzando en el empoderamiento de las mujeres (Secretaría de Relaciones Exteriores, SER, 2016). Lo anterior en un escenario en el que la perspectiva de género se entiende como una herramienta que establece la importancia de identificar y reconocer las diferencias existentes entre hombres y mujeres como punto de partida para lograr la equidad y la igualdad de oportunidades en todas las prácticas y actividades de la Administración Pública, de forma que funcionarias y funcionarios puedan competir bajo condiciones justas y equitativas

Por otra parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018 (PND) señala que, en materia de atención asistencial deben de tomarse en cuenta las opiniones y los puntos de vista de los servidores públicos que integran los sistemas de salud, puesto que de ellos deben emanar las propuestas orientadas a la atención de la población y, a partir de ellas, podrán diseñarse nuevos objetivos y metas acordes tanto al propio PND, como a las recomendaciones de los diferentes organismos internacionales para garantizar un clima laboral acorde a las demandas de las sociedades contemporáneas. Una forma de dar cumplimiento a lo dispuesto en el PND 2012-2018 es la aplicación anual de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) de la Administración Pública Federal (APF) que, de conformidad con el numeral 59, Sección III *Clima y Cultura Organizacional*, Capítulo III *del Desarrollo de Capital Humano*, Título Tercero *de la Planeación de los Recursos Humanos*, de las *Disposiciones en materia de planeación, organización y administración de los Recursos Humanos* y *Manual Profesional de Carrera* (Secretaría de la Función Pública, SFP, 2013), señala que:

El clima y cultura organizacional, son el conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la institución; y son resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de los servidores públicos, retroalimentadas por las motivaciones personales, la cultura de la organización, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados (SFP, 2013:38).

La ECCO recoge el enfoque de clima organizacional que ha demostrado mayor utilidad instrumental, al considerarlo como elemento fundamental del que devienen las percepciones que el personal tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral mismas que, a su vez, dependen de las actividades, interacciones y experiencias que cada integrante de la organización acumule en la institución. La ECCO pretende reflejar la interacción entre características personales y organizacionales, considerando que un clima laboral óptimo alienta la participación y la conducta madura del personal lo que eleva su nivel de compromiso con las responsabilidades laborales que desempeñan dentro de la entidad. En esta misma línea, Cervantes (2016), indica que el clima que se genera al interior de los grupos de trabajo del Instituto es un factor fundamental que influye en el logro de sus metas y objetivos, por lo que se espera que con las condiciones adecuadas de trabajo se eleven los niveles de desempeño que, a su vez, se traducirán en mejoras notables de la atención asistencial.

Frente a este diseño gubernamental, perfectamente fundamentado legal y teóricamente, la reputación del IMSS ofrecida “tanto por el personal de salud como por sus autoridades” es cuando menos controvertida y, con frecuencia, asociada a “numerosos casos de malversaciones, abusos, malos tratos, despotismos, compadrazgos, corrupción, por citar únicamente algunos ejemplos” (Escuela de Enfermería Helen Keller, 2015:s/p), lo que debe traducirse en la necesidad reformar aspectos básicos de funcionamiento del IMSS con el propósito de garantizar la calidad de la atención que la entidad ofrece a la sociedad mexicana, a través de las propuestas de mejora generadas a partir de los resultados obtenidos en la ECCO, que incluye indicadores de medición de perspectiva de género desde el año 2014, si bien no se han hallado referencias en la revisión bibliográfica que aludan al empoderamiento de las servidoras públicas que laboran en la institución.

Metodología de la Investigación

Justificación

Lo hasta ahora expuesto debe entenderse en un contexto de globalización del mercado de la salud, factor que influye notablemente la totalidad de los procesos organizacionales generando cambios constantes a nivel tecnológico, financiero, estructural y de manejo de talento humano, cuyo impacto puede ser positivo o negativo, obligando a las organizaciones a implementar procesos de reingeniería para asegurar su mejor desarrollo y, en el peor de los escenarios, su supervivencia. Tal situación repercute directamente en los servidores públicos al elevar los niveles de incertidumbre derivadas “de recortes presupuestales que afectan los salarios y cargos” (Villadiego & Alzate, 2017:4), que afectan al clima organizacional y, por ende, al desempeño laboral y a las relaciones interpersonales de los trabajadores al reducirse los niveles de satisfacción y motivación laboral y, por ende, el nivel de compromiso institucional de los mismos. En este escenario, el trabajo que aquí se presenta sigue la línea de Villavicencio & Alzate (2017:5) cuando indican como propósitos de este tipo de investigaciones “analizar y estudiar procesos, procedimientos y metodologías que puedan beneficiar al cliente interno, y que, a su vez, se pueda proyectar a los diferentes grupos de interés”.

De acuerdo con ello, la investigación que aquí se presenta justifica su pertinencia y relevancia al proponer, a través del análisis del clima organizacional del IMSS, alternativas de mejora desde una perspectiva de género capaces de incrementar los niveles de satisfacción, motivación y compromiso institucional de sus funcionarios y funcionarias.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar los criterios esenciales para la elaboración de un manual de equidad de género que pueda aplicarse al Instituto Mexicano del Seguro Social para derivar en estrategias y acciones que propicien un clima laboral satisfactorio que fortalezca el nivel de compromiso institucional de sus integrantes con las políticas de equidad.

Objetivos específicos

1. Orientar estrategias y acciones para facilitar a los servidores públicos del Instituto Mexicano del Seguro Social trabajar en un clima laboral satisfactorio que fortalezca su nivel de compromiso institucional y su vocación de servicio a los derechos habientes.
2. Proponer soluciones que conlleven al mejoramiento del clima organizacional y a la identificación de nuevas áreas de oportunidad del Instituto Mexicano del Seguro Social desde una perspectiva de género.

Procedimiento metodológico

El trabajo que aquí se presenta es el resultado de una amplia revisión bibliográfica con el propósito de elaborar un diagnóstico del clima organizacional de la entidad y, a partir del mismo, elaborar una propuesta de manual de perspectiva de género cuya aplicación contribuya a fortalecer en clima laboral de la entidad de modo a acorde a lo estipulado en las políticas federales en materia de género y equidad. Para ello se seleccionó una perspectiva cualitativa que parte, en primer lugar, de la definición de Kerlinger (1988:543), para quien:

Se considera sobre todo como un método de observación y medición. En lugar de observar el comportamiento de las personas en forma directa, o de pedirles que respondan a escalas, o aun de entrevistarlas, el investigador toma las comunicaciones que la gente ha producido y pregunta acerca de dichas comunicaciones.

En segundo término, se retomó el concepto de utilidad de Fernández (2002), de acuerdo al cual el hecho de que no todos los fenómenos sociales sean observables “en el tiempo de su ocurrencia” dota de relevancia a los “documentos escritos por su capacidad de convertirse en registros históricos a los que se puede acudir con relativa facilidad para la investigación de determinados aspectos de la sociedad”, citando entre las fuentes susceptibles de este tipo de

análisis las “obras de carácter científico: reportes de investigación, revistas, libros, enciclopedias” (Fernández, 2002:36). Señala, así mismo, que se trata de un método de análisis caracterizado por:

1. Objetividad, dado que cuenta con procedimientos claramente definidos que permiten a otros investigadores verificar los resultados obtenidos a partir de la reproducción del análisis.
2. Sistemática, dado que el análisis se efectúa mediante procedimientos aplicables a la totalidad del documento.
3. Cuantificación, dado que sus resultados —si así lo desea el investigador— pueden expresarse en términos numéricos (Fernández, 2002:37-38).

Finalmente, indica el autor una serie de usos para los que este tipo de análisis resulta pertinente, de ellos, se ha aplicado al presente trabajo los que a continuación se citan:

1. Describir tendencias y develar semejanzas o diferencias en el contenido de la comunicación escrita entre personas, grupos, organizaciones, países, etc.
2. Identificar actitudes, creencias, deseos, valores, centros de interés, objetivos, metas, etc., de personas, grupos, organizaciones, países, etc.” (Fernández, 2002:37).

Por su parte, López (2002:168-169), señala la pertinencia de este tipo de análisis para descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolos de un contenido dado, por lo que resulta adecuado para evaluar la evolución del clima organizacional de la entidad objeto de este estudio.

En términos generales, los estudiosos de este tipo de metodología se muestran bastante flexibles en cuanto a las fases del análisis y la nomenclatura, asumiendo que siempre y cuando las unidades de análisis¹ — documentos seleccionados de la totalidad del marco teórico revisado y asociado al clima organizacional de la entidad y al contexto de la perspectiva de género en la Administración Pública de México²— a partir de una selección de unidades de registro — partes

¹ El método (Flory, 2002; Abreu, 2009) distingue dentro de las unidades de análisis entre unidades de muestreo, unidades de registro y unidades de contexto, pero se ha simplificado para efectos del presente trabajo, por lo que sólo se utilizarán la categorías de unidades de registro.

² Se ha utilizado, en su mayoría, información pública proveniente de organizaciones nacionales e internacionales, incluyendo los Informes de Labores y Programa de Actividades (ILPA) y los Informes de Servicios Personales (ISP) del propio IMSS.

de la unidad de análisis que pueden ser analizadas de forma aislada, a través de su categorización y posterior codificación— con el propósito de establecer inferencias.

Finalmente, la aplicación del método de análisis de contenido permitirá al investigador hallar similitudes y disimilaridades entre los resultados; las primeras, basadas en criterios de homogeneidad legitimados, de acuerdo a Sartori (1988), por la identidad de clase —pertenencia a una misma categoría—. En tanto que las disimilaridades se presentan como lo que diferencia de un elemento de otro dentro de una misma categoría, lo cual requiere de un trabajo sistemático y riguroso que implique la definición previa de las propiedades y los atributos posibles de ser comparados.

Capítulo 1. Clima laboral

1.1 Clima laboral: Concepto y definición

El clima organizacional, clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, se ha convertido en un elemento medular de aquellas organizaciones que pretenden incrementar sus índices de competitividad, productividad y calidad en el servicio mediante la implementación de estrategias internas (García & Ibarra, 2012), pero también de la literatura asociada a la materia, que lo aborda tanto desde perspectivas objetivas —factores físicos y estructurales— como desde ángulos subjetivos —percepción de los trabajadores del entorno laboral—. Aguirre (2013:5) señala que se trata de un concepto complejo dado que remite tanto a la percepción individual del trabajador como a la de la organización que, en su caso, puede modificarlo al modificar elementos estructurales de la misma —políticas, salarios, entre otros—, por lo que debe considerarse “tanto una propiedad del individuo como de la empresa”. Por otra parte, a pesar de la multitud de definiciones que la literatura ofrece no existe, por el momento, una que sea universalmente aceptada, por lo que el cuadro 1 retoma algunas de las revisadas durante la construcción del estado del arte(v. cuadro 1).

Autor	Definición
McGregor ³ [1960]	El clima laboral es la manera en que el jefe toma y representa las relaciones con sus subordinados y la forma en que influye en ellos.
Tagiuri ⁴ [1868]	El clima organizacional es algo perdurable en el medio interno de la organización, experimentado por sus miembros, que influye en su comportamiento y que puede describirse por atributos dados de la organización.
Schneider & Snyder [1975]	El clima laboral es el conjunto de las percepciones del contexto que rodea a los trabajadores para ayudarlos a desenvolverse dentro de su entorno.
Dessler [1979]	No existe consenso en cuanto al significado del constructo, por lo que las definiciones giran tanto alrededor de factores organizacionales objetivos — estructura, políticas, reglas— como de atributos subjetivos percibidos —cordialidad, lealtad, apoyo—.
Schein ⁵ [1991]	El ambiente organizacional —también llamado clima o atmósfera— es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

(Continuación...)

³ Citado en Schneider, 1990.

⁴ Citado en Aguirre, 2012.

⁵ Citado en García & Ibarra, 2012.

(...Continuación)

Chiavenato [1992]	El clima organizacional es el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización, pudiendo involucrar diferentes aspectos de la misma, de tipo estructural — tipo de organización, tecnología, políticas, metas operacionales, reglamentos internos—, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, junto a otros de carácter subjetivo — actitudes, sistemas de valores, conductas— que la organización estimula o penaliza.
Seisdedos [1996]	El clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Prioriza la percepción individual del entorno sobre la percepción colectiva, por lo que lo considera una dimensión individual más que organizacional.
Peiró & Prieto ⁶ [1996]	El clima laboral como una dimensión fundada a partir de la visión compartida de las percepciones de las personas, extendida en el grupo o la organización, y fundada en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el entorno aun cuando no es un constructo individual sino organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones.
Rodríguez [1999]	El clima organizacional refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo
Guillén & Guil [1999]	El clima organizacional es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.
Anzola [2003]	El clima refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.
Méndez [2006]	El clima organizacional refiere al ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables — objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación— que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud— para determinar su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Cuadro 1. Clima organizacional: Definiciones.
Fuente. Elaboración propia basada en los autores citados.

De las definiciones contenidas en el cuadro 1 es posible extrapolar que el clima laboral es un rasgo particular, propio de cada organización, constituido por el medio ambiente humano y físico en el que los trabajadores se desenvuelven cotidianamente y que ejerce un grado no determinado de influencia en la conducta y el desempeño individual y colectivo de los integrantes de la organización. Puede observarse, igualmente, la evolución del constructo a lo largo del último medio siglo, lo que a juicio de Aguirre (2013:13) se debe a la estrecha relación

⁶ Citados por Navarro, García & Casiano, 2007.

que guarda el concepto con la perspectiva de abordaje seleccionada por el investigador que lo define. Al respecto, la autora señala la existencia de una triple perspectiva:

1. Perspectiva estructural: El clima es un atributo de la organización externo e independiente de las perspectivas de los miembros que la integran.
2. Perspectiva individual: El clima es fruto de la percepción del individuo respecto de su entorno.
3. Perspectiva interaccionista: El clima es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las características de los individuos que las perciben.

Lo expuesto por Aguirre aunado al análisis de las definiciones contenidas en el cuadro 1 ha permitido la elaboración del cuadro 2, con propósitos de establecer una clasificación básica de las diferentes perspectivas encontradas en materia de la definición del constructo.

Perspectiva estructural	Perspectiva individual	Perspectiva interaccionista
Clima		
Característica independiente de las percepciones del individuo.	Característica asociada a las percepciones particulares de cada individuo.	Resultado de la interacción entre los rasgos organizacionales y la percepción particular de cada individuo.
Individuo		
Observador, informador del clima, sin que se le considere creador o portador del mismo.	Observador y creador del clima a partir de su percepción del entorno, por lo que el clima forma parte de sus atributos personales.	Portador del clima, de la parte del clima que corresponde a su percepción del entorno, por lo que cada percepción individual al interactuar con la organización puede generar microclimas.
Naturaleza del clima		
Externa al individuo.	Externa/interna al individuo. Percibe el entorno —externo— y reelabora la información de modo acorde a su imaginario personal para hacerla comprensible.	Una vez elaborada la información percibida el individuo genera un microclima.
Autores		
McGregor, Schneider & Snyder, Tagiuri, Peiró & Prieto, Guillén & Guil.	Schein, Rodríguez, Anzola.	Dessler, Méndez, Chiavenato, Seisdedos.

Cuadro 2. Clima organizacional: Distribución de definiciones por perspectiva.
Fuente. Elaboración propia.

Todo lo anterior permitió, así mismo, elaborar una definición propia y amplia que es la que se considerará para efectos de la presente investigación, y de acuerdo a la cual el clima organizacional puede describirse como el:

Atributo compartido por la organización y el individuo desde una doble dimensión: la interna —derivada de la propia organización— y la externa —derivada del entorno con el que la organización interactúa—, que está determinado por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y el imaginario sociológicas, económico y cultural del individuo —percepción— tanto a nivel individual como colectivo, y cuyos efectos pueden amplificarse sobre el individuo, los grupos y la propia organización.

1.2 Clima organizacional: Teoría de Likert

La teoría del clima organizacional de Likert (1968) establece que la conducta de los integrantes de una organización deriva directamente de la conducta de sus administradores y de las condiciones organizacionales que dichos integrantes perciben en cuanto a contexto, tecnología, estructura del sistema organizacional, posición jerárquica ocupada por el individuo ocupa dentro de la organización, salarios, personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional (Rodríguez, 2016). Para el psicólogo norteamericano, el clima organizacional está determinado por la conducta de los líderes de la organización en los niveles jerárquicos más altos, misma que constituye el factor de influencia más importante influencia en el ambiente organizacional aun cuando “disminuye a medida que los niveles jerárquicos descienden” (Zambrano, Galviz & Martínez, 2013:8). En términos de Edel, García & Guzmán, (2007), para Likert, la conducta de un individuo respecto a las situaciones organizacionales está determinadas en función de su percepción de las mismas, de forma que prioriza su visión subjetiva de la realidad sobre la realidad objetiva. De acuerdo a ello, cada integrante de la organización percibe de un modo diferente el contexto de la misma y actúa de conformidad con ella.

De esta forma, Likert construye una teoría de carácter dinámico (Rodríguez, 2016) que permite visualizar en términos de causa y efecto (Edel *et al.*, 2007) los diferentes tipos de clima organizacional, que, a su vez, permiten representar de forma concreta y dinámica los diversos

y posibles microclimas que pueden presentarse dentro de una organización (Edel *et al.*, 2007). Por otra parte, para Likert, toda organización que emplee métodos que aseguren tanto la realización de sus objetivos como las aspiraciones de sus miembros, mejorará su desempeño, incrementará la productividad y disminuirá las tasas de absentismo y rotación. Likert analiza el clima organizacional a partir de una trilogía de variables de las que se desprenden las dimensiones y los tipos de clima organizacional (v. cuadro 3).

Tipología	Descripción	Variables
Causales	Variabes independientes —de causa y efecto cuya modificación impacta sobre modificaciones en otras variables—, controladas por la administración —las puede modificar, transformar o incluir nuevos componentes—, y orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.	Estructura organizativa Estructura administrativa Políticas Estilos de liderazgo Decisiones, competencias y actitudes
Intermedias	Orientadas a medir el estado/clima interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Son las que constituyen los procesos organizacionales.	Motivación Rendimiento Comunicación Percepción Toma de decisiones
Finales	Variabes dependientes que reflejan el resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización. Constituyen la eficacia organizacional.	Productividad Pérdidas y ganancias Nivel de costos Calidad

Cuadro 3. Teoría del clima organizacional de Likert: Variables
Fuente. Elaboración propia con base en los autores citados.

Likert, (citado por Brunet, 1987, citado por Edel *et al.*, 2007; Rodríguez, 2016; Zambrano *et al.*, 2013; García & Ibarra, 2012) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Tipo de clima: Autoritario	
Rubros	Descripción
Método de mando	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrictamente autocrático, sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.
Objetivos de resultados y formación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación de los objetivos a nivel medio y escasas posibilidades de formación
Fuerzas motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ignora cualquier motivación excepto las derivadas del miedo, temor, dinero y estatus, lo que genera actitudes hostiles que parten de la consideración de los empleados como esclavos. ▪ Prevalencia de la desconfianza que elimina el sentimiento de responsabilidad en todos los niveles de la organización salvo en el de los cuadros directivos, lo que genera altos niveles de insatisfacción entre los empleados en relación a sus funciones, sus pares, el administrador y, en general, la totalidad de la organización.
Modos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación escasa y distorsionada en los niveles ascendente, lateral y descendente, generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados.
Proceso de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de trabajo en equipo y escasez de influencia mutua. Escasa presencia de influencia descendente frecuentemente subestimada.
Proceso de establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entendimiento de los objetivos como órdenes propiciando resistencia intrínseca hacia su aceptación.
Proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones en la alta dirección con frecuencia basándose en información parcial inadecuada, lo que disminuye la motivación de los empleados respecto a ellas.
Proceso de control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El control se ejerce desde la alta dirección a partir de elementos falsos o inadecuados, lo que genera la presencia de una organización informal que busca reducir el control formal.
Tipo de clima: Autoritario	
Rubros	Descripción
Método de mando	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De naturaleza autoritaria con moderada relación de confianza entre superiores y subordinados.
Objetivos de resultados y formación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basadas en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y, en ocasiones, de miedo, que generan actitudes frecuentemente hostiles y, en pocas ocasiones, favorables hacia la organización. ▪ Confianza condescendiente de la alta dirección hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo, que repercute en que los empleados no se responsabilicen del logro de los objetivos ni encuentren satisfacción en el trabajo o respecto a sus pares, el administrador y la organización.
Modos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa comunicación ascendente, descendente y lateral, con interacciones superiores/subordinados condescendientes por parte de los superiores y precautorias por parte de los subordinados.
Proceso de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasez de trabajo en equipo y de influencia ascendente, salvo a través de medios informales. Moderada influencia descendente.
Proceso de establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los objetivos se reconocen como órdenes con ciertos posibles comentarios. Aceptación abierta de los objetivos, pero con resistencia clandestina.
Proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones en la alta dirección, sobre una base individual que desalienta el trabajo en equipo, con excepciones en las que el proceso decisorio recae en niveles inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. (Continuación...)

(...Continuación) Proceso de control	<ul style="list-style-type: none"> El control se ejerce desde la alta dirección, generalmente a partir de elementos falsos o inadecuados. Puede darse una organización informal que apoye parcialmente o se resista a los fines de la organización.
Tipo de clima: Participativo	Sistema III: Consultivo
Rubros	Descripción
Método de mando	<ul style="list-style-type: none"> Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza elevada
Objetivos de resultados y formación	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier otra implicación se utilizan para motivar a los empleados. Se propician actitudes favorables con buen nivel de responsabilidad de los empleados en relación a sus funciones. Grado medio de satisfacción mediana en el trabajo y relación con sus pares, el administrador y la organización.
Modos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación es de tipo descendente y, con frecuencia, ascendente y lateral, con cierto grado de distorsión y de filtración
Proceso de influencia	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad moderada de interacciones superior/subordinado que descansan sobre niveles de confianza bastante elevados.
Proceso de establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Aceptación abierta, aunque puede darse cierto nivel de resistencia.
Proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y toma de decisiones desde la alta dirección. Toma de decisiones específicas en niveles inferiores.
Proceso de control	<ul style="list-style-type: none"> Delegación verticalmente en sentido descendente de aspectos importantes de los procesos de control con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal que puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.
Tipo de clima: Participativo	Sistema IV: Participación de grupo
Rubros	Descripción
Método de mando	<ol style="list-style-type: none"> Delegación de responsabilidades con relación de confianza extrema entre superiores y subordinados.
Objetivos de resultados y formación	<ol style="list-style-type: none"> Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Fuerzas motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> Plena confianza de la alta dirección en sus empleados, que presentan buen nivel de motivación por la participación, la implicación, el establecimiento de objetivos, la mejora de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.
Modos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación ascendente, descendente y lateral, sin distorsione sin filtraciones.
Proceso de influencia	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.
Proceso de establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de objetivos mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias, con plena aceptación de los mismos por los empleados.
Proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones diseminada en toda la organización con buen grado de integración en todos los niveles.
Proceso de control	<ul style="list-style-type: none"> Numerosas responsabilidades implicadas a nivel del control en los niveles inferiores

Cuadro 4. Teoría del clima organizacional de Likert: Tipos de clima organizacional
Fuente. Elaboración propia con base en los autores citados.

Capítulo 2. Clima laboral y género en la Administración Pública

2.1 El equilibrio de género en la Administración Pública

La presencia de las mujeres en la fuerza laboral incluye todavía una amplia variedad de interrogantes en materia de equidad cuando se considera que se ven notablemente desfavorecidas en cuanto a información, estructuras de la fuerza laboral y diseño de los lugares de trabajo desactualizados, así como por las actitudes discriminatorias en relación a la equidad salarial y al hostigamiento. Ello significa que, en términos generales, las medidas generales de mejora laboral que aparecen en todas las políticas públicas vinculadas al trabajo no necesariamente resultan en la práctica igualitarias para trabajadoras y trabajadores en aspectos tales como: (i) patrones específicos de las lesiones y enfermedades laborales, especialmente en relación a la salud reproductiva; (ii) diseño ergonómico de los lugares de trabajo; (iii) riesgos psicosociales y la duración de la jornada laboral, entre otras. En este escenario, la Administración Pública ha incrementado en los últimos años sus esfuerzos para considerar los posibles conflictos y contradicciones que pueden surgir en las organizaciones públicas en materia de equidad de género para diseñar medidas que fortalezcan el clima organizacional de las mismas (OIT, 2012).

Cabe destacar la importancia del sector en el empleo femenino dado que, a juicio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2017), no solo incrementa su capacidad de obtener ingresos, sino que también promueve la inclusividad en la prestación de servicios y la contratación públicos, con el consiguiente incremento de la contribución al Producto Interno Bruto (PIB), que en el caso de México fue 5.2% (OCDE, 2017:26). Pese a ello, el estudio de Cárdenas-Morales (2012) para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) indica la insuficiencia de mujeres en la Administración Pública Federal (APF) mexicana, especialmente en cargos vinculados a la toma de decisiones aun cuando en la última década se hayan mejorado las bases jurídicas y fortalecido las iniciativas relativas en materia de igualdad de género, tal y como sucede con la *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, el *Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, el *Programa de Cultura Institucional* (Cárdenas-Morales, 2012:5) y el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (PROIGUALDAD) 2013-2018. Pese a ello, México ocupaba en 2018 el lugar número 50 en el

ranking mundial de brecha de género, con un 72.1%, puntuación por debajo de la media mundial. El índice de la brecha de género analiza la división de los recursos y las oportunidades entre hombres y mujeres en 149 países en los ámbitos de participación en la economía y el mundo laboral cualificado, política, acceso a la educación y esperanza de vida (Datosmacro.com, 2019, v. figura 1).

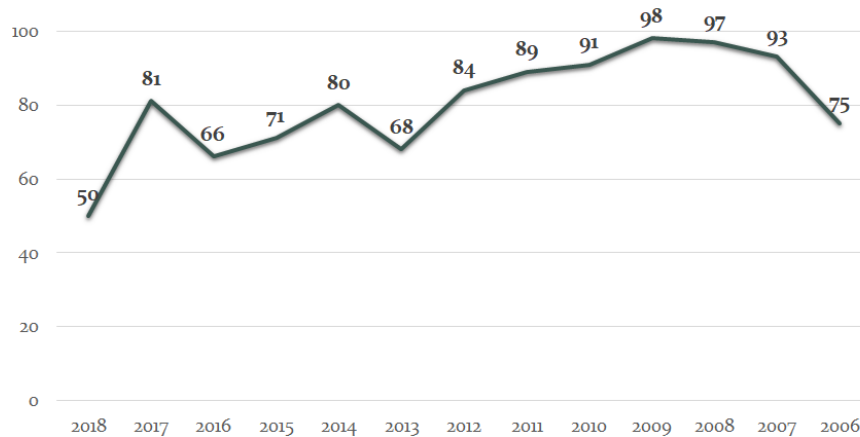


Figura 1. Índice global de brecha de género: México, 2006-2018.
Elaboración propia con datos de Datosmacro.com (2019).

La lectura de la figura 1 deja percibir claramente la falta de estabilidad de México en relación a la brecha de género, con altas y bajas continuas que sólo pueden entenderse como una aplicación poco sostenida de las políticas públicas en la materia, aun cuando pueda definirse una tendencia general a la reducción de la brecha.

Por otra parte, de acuerdo al análisis de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH, 2017), en el conjunto de las 49 instituciones de la APF consideradas en el estudio, el 53.5% de las personas empleadas son mujeres, en tanto que en el ISSSTE, INMUJERES, DIF, INAPAM y CONAVIM, el porcentaje supera el 60% (v. figura 2). Por lo que se refiere a porcentaje de población femenina en puestos de mando, con poder de toma de decisiones, en 29 de las 47 instituciones supera 40.0%, lo que supone un acercamiento importante en cuanto al logro de la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres. Sin embargo, en la comparación entre mujeres en puestos de mando frente al total del personal empleado en la APF, permite percibir claramente un grado menor de presencia femenina en posiciones de liderazgo, es decir, el porcentaje de mujeres en puestos de mando es inferior al porcentaje de mujeres considerando el total de empleados.

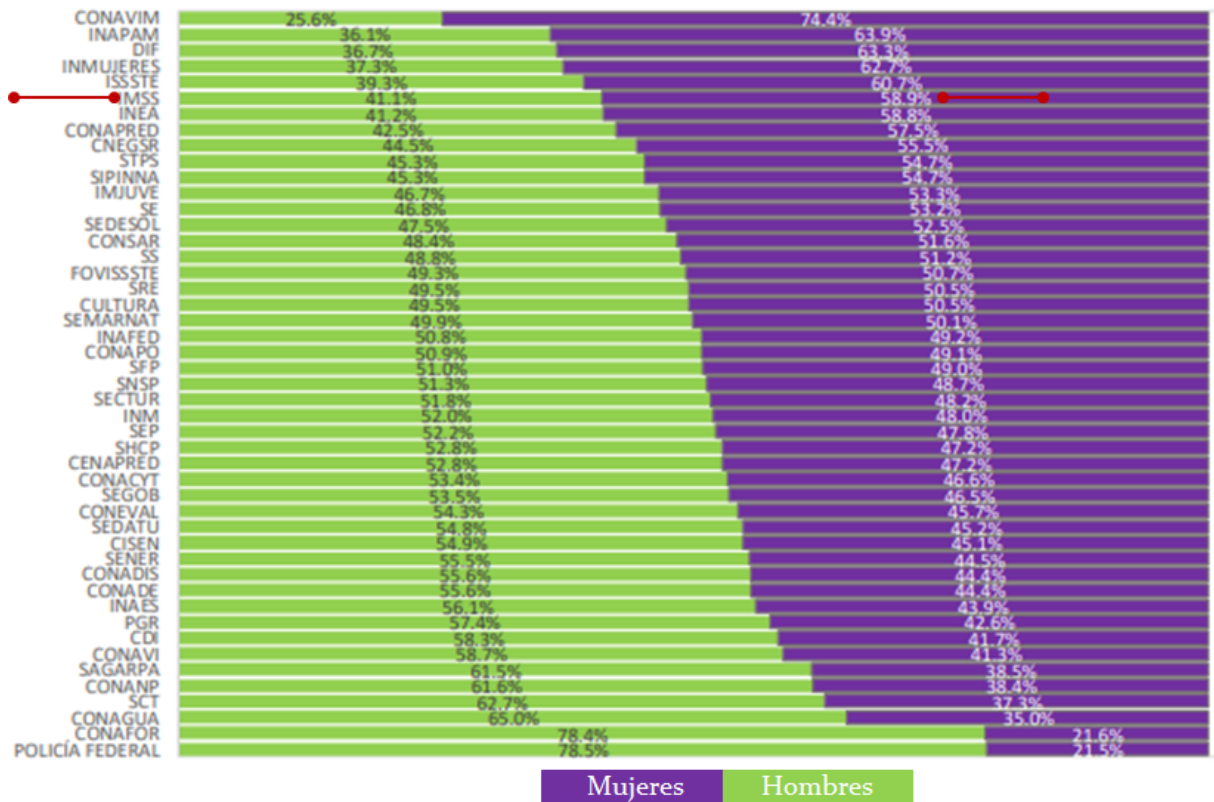


Figura 2. Empleados de la APF. Distribución por género, 2017.

Fuente. CNDH (2017:12).

En 13 de las instituciones — SEMARNAT, SEDATU, FOVISSSTE, SEDESOL, CDI, SECTUR, INAPAM, INAFED, SAGARPA, INEA, IMJUVE—, la participación femenina en puestos directivos es inferior a 10 puntos porcentuales respecto al total de sus empleados: SEMARNAT, SEDATU, FOVISSSTE, SEDESOL, CDI, SECTUR, INAPAM, INAFED, SAGARPA, INEA, IMJUVE y supera los 23 puntos porcentuales en el IMSS y el ISSSTE. Cabe señalar que en instituciones como el IMSS la tendencia de género es especialmente importante debido a la ingente cantidad de personal empleado lo que maximiza el impacto que sus políticas de igualdad pueden tener en el cambio de clima y cultura organizacional de la APF (CNDH, 2017: 12-14). La distribución de las servidoras públicas en la APF presenta una conformación piramidal, con un mayor número de empleadas en los puestos de menor jerarquía que se reduce a medida que se escala la pirámide. De acuerdo a la CNDH, “el llamado *techo de cristal* – que alude a barreras invisibles impuestas social y culturalmente – impide que las mujeres alcancen niveles superiores de gestión, y es un fenómeno mundial que afecta a las mujeres, incluso a las de mayores niveles de escolaridad” aun cuando, por regla general,

cuentan con un mayor nivel de formación que sus homólogos varones (CNDH, 2017:16, v. figura 3).

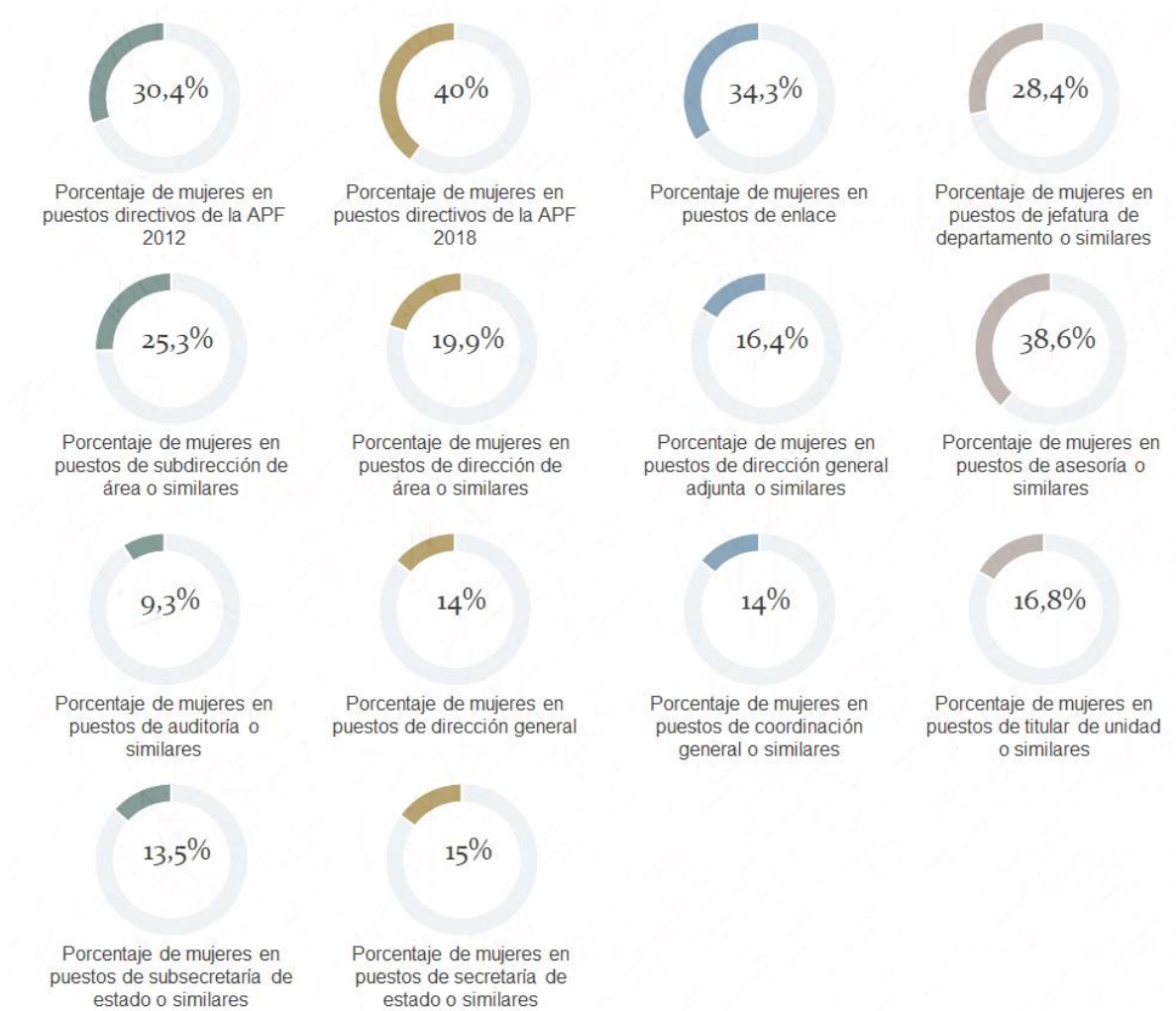


Figura 3. Segregación por género en la APF.
Elaboración propia con datos de CNDH (2017:15) y PNUD (2012, 14).

La inequidad en la distribución por género en la APF se debe, entre otras causas, a:(i) la presencia de falsos estereotipos sobre la falta de capacidades de las mujeres en materia de capacidades de negociación y manejo presupuestal; (ii) la dificultad que suponen los horarios extendidos con la conciliación de la vida familiar; (iii) la menor presencia de mujeres en los concursos por plazas debido a patrones culturales que les marcan prejuicios sobre puestos de alto nivel para las mujeres, los cuales perciben como ámbitos más masculinos. (iv) las intermitencias laborales exigidas por la maternidad y otras actividades familiares suponen una

desventaja curricular (v) criterios de segregación de género por parte de los reclutadores, o jefes que proponen personal para su promoción (CNDH, 2017:15).

En relación a la brecha salarial, puede variar desde 52.0% al 25.1% dentro de las Secretarías de la APF y de 60.0%30 a 26.2% en el resto de las instituciones, de lo que se deduce que las oportunidades de desarrollo de las mujeres en APF varían de unas entidades a otras (v. figura 4).

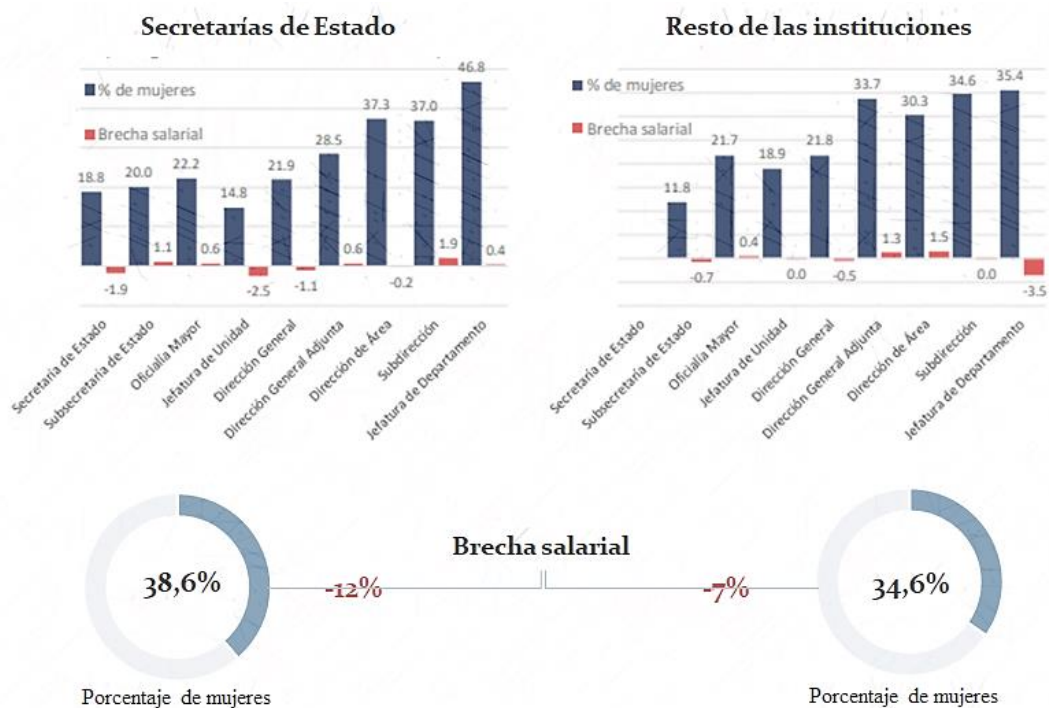


Figura 4. Porcentaje de mujeres en mandos medios y superiores vs brechas salariales por puesto en la APF. Adaptación de CNDH (2017:17).

En relación a la brecha salarial, la CNDH (2017) indica lo siguiente:

Las diferencias salariales al interior de cada grupo jerárquico se vinculan con la existencia de varias categorías de ingresos en cada grupo, las cuales pueden ser limitadas o amplias al interior de cada dependencia. La distribución por sexo y grados-niveles en un mismo grupo jerárquico (jefatura de departamento, por ejemplo), puede dar lugar a un salario promedio diferenciado entre mujeres y hombres al interior del grupo. Estas diferencias (*barras rojas en los gráficos de columnas..*) (*repiten*) el esquema anterior: un mayor porcentaje de mujeres con salarios más bajos tendrá por resultado una diferencia salarial

negativa en relación con los hombres del mismo grupo. Esta diferencia, al interior de cada grupo jerárquico, es menor a las brechas que se establecen entre el promedio salarial de mujeres y hombres a nivel global, pero también contribuye. Es necesario mencionar que, en este segundo grado de desagregación, los niveles de decisión probablemente no son tan marcados y por ello no afectan tanto la participación femenina en la toma de decisiones. Es muy importante destacar que en el nivel más desagregado —definido por grupo/ grado / nivel, prácticamente no existen diferencias salariales, con lo cual se cumple la igualdad en la norma, pero no se traduce en una igualdad sustantiva si no va acompañada de otras políticas que permitan lograr una mayor participación de las mujeres en los puestos con mayores niveles de decisión y con mayor salario. Otra posible fuente de diferencias salariales entre mujeres y hombres está dada por la composición por sexo dentro de cada tipo de contratación, ya que las plazas que no son de estructura cuentan con mayor discrecionalidad para su asignación (CNDH, 2017:18).

2.1.1 Mecanismos para garantizar la equidad de género

En México, las políticas de equidad de género se construyen en base a la *Ley del Instituto Nacional de las Mujeres* (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2001) y a la *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres* (2006), misma que otorga al Instituto Nacional para las Mujeres (INMUJERES) —órgano autónomo, descentralizado y con estatus permanente en el gabinete del Ejecutivo—, facultades para coordinar las acciones de igualdad de género en los niveles federal, estatal y municipal, sin que ello impida a los gobiernos locales implementar programas y o acciones transversales en materia de equidad de género.

INMUJERES pretende promover las condiciones para eliminar la discriminación por motivos de género, la igualdad de oportunidades y trato, y la participación equitativa de las mujeres en la vida política, cultural, económica y social de la nación en los sectores público y privado (OCDE, 2017:43).

INMUJERES trabaja para crear conciencia sobre la discriminación de género e integra en la agenda política del gobierno las cuestiones vinculadas a ella, si bien el monto de sus recursos y su capacidad de influencia en otras instituciones, en la emisión de políticas sectoriales y en asignaciones presupuestales son limitadas. Es también el encargado de coordinar el *Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, mecanismo que junto a PROIGUALDAD agrupa a los organismos y entidades de la APF para emprender acciones conjuntas para la

promoción y el logro de la igualdad entre mujeres y hombres e incorporarlas en la APF. Son objetivos estratégicos del *Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*:

1. Institucionalizar una política transversal con perspectiva de género en la Administración Pública Federal, y construir los mecanismos para contribuir a su adopción en los poderes de la Unión, en los órdenes de gobierno y en el sector privado.
2. Garantizar la igualdad jurídica, los derechos humanos de las mujeres y la no discriminación;
3. Garantizar el acceso de las mujeres a la justicia, la seguridad y la protección civil.
4. Garantizar el acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.
5. Fortalecer las capacidades de las mujeres para ampliar sus oportunidades y reducir la desigualdad de género.
6. Potenciar la agencia económica de las mujeres en favor de mayores oportunidades para su bienestar y desarrollo.
7. Impulsar el empoderamiento de las mujeres y su participación y representación en espacios de toma de decisiones.

En el año 2007 dio lugar al *Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres* (2007), pacto social que sume esfuerzos para avanzar en el proceso de transformación cultural e institucional, en los ámbitos público y privado, para propiciar las condiciones de un desarrollo equitativo, conforme a los principios de igualdad, de no discriminación y una vida libre de violencia, con las mismas oportunidades para las mujeres y los hombres en México.

En esta línea de pensamiento y acción, la OCDE (2017) señala que la integración de una perspectiva de género en el diseño de acciones, políticas u programas debe entenderse como una responsabilidad conjunta de todas las entidades y organismos del APF, por lo que el gobierno ha intentado que existe una unidad de género en la totalidad de dichas entidades y organismos con propósitos de fortalecer el mecanismo nacional de género y otras cuestiones subyacentes y su adopción por los estados de la República. Pese a que el número de unidades de género se ha duplicado entre 2012 y 2017, no ha logrado establecerse un criterio “estandarizado para determinar el mandato, autoridad y responsabilidad de estas unidades de

género en la administración pública”, por lo que frecuentemente sus funciones se limitan a “promover el equilibrio de género dentro de las instituciones, dando poca atención al apoyo a instituciones públicas para que integren” (OCDE, 2017:43).

A pesar de tales esfuerzos, el PNUD indica que aún puede percibirse un bajo grado de interés por incrementar la representación de las mujeres en la APF, un hecho que parece razonable suponer que se deba a “demanda limitada de funcionarias para vigilar los procesos y resultados relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, pese a los adelantos en materia de políticas y programas (INMUJERES, 2019), por lo que deberían incrementarse aún más las unidades de género y sus competencias en las dependencias y organismos de la APF (v. figura 4).

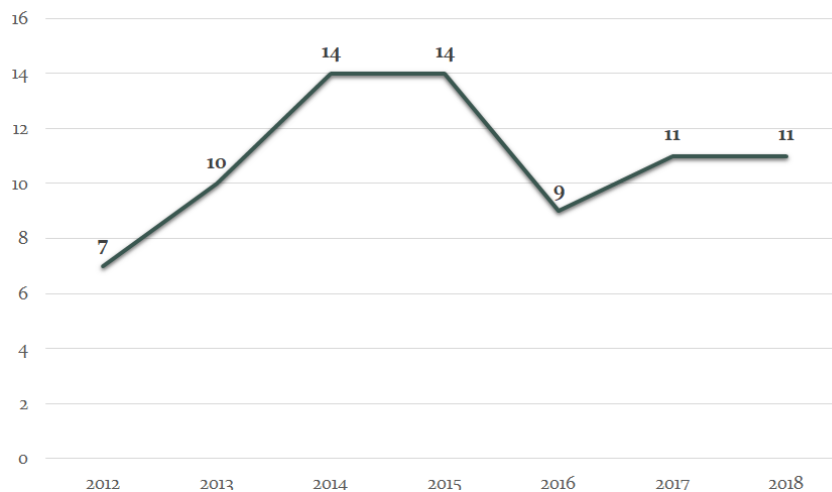


Figura 5. Unidades de género en la APF creadas a nivel de alta dirección con recursos PROIGUALDAD. Elaboración propia basada en INMUJERES (2019).

Por el contrario, el número de servidores público certificados en materia de igualdad de género se incrementó exponencialmente durante el lapso 2012-2018 al pasar de 2,539 funcionarios certificados al inicio del periodo a 91,446 a fines de 2018 (v. figura 5). La capacitación recibida incide en que: (i) independientemente de su género todos los servidores públicos realizan un trabajo útil dentro de la institución; (ii) los puestos de la APF se remuneran no por género sino con un tabulador específico acorde al perfil de puesto; (iii) es necesario implementar las mejores prácticas en equidad de género para eliminar prejuicios e impulsar el desarrollo profesional y equitativo en la APF.

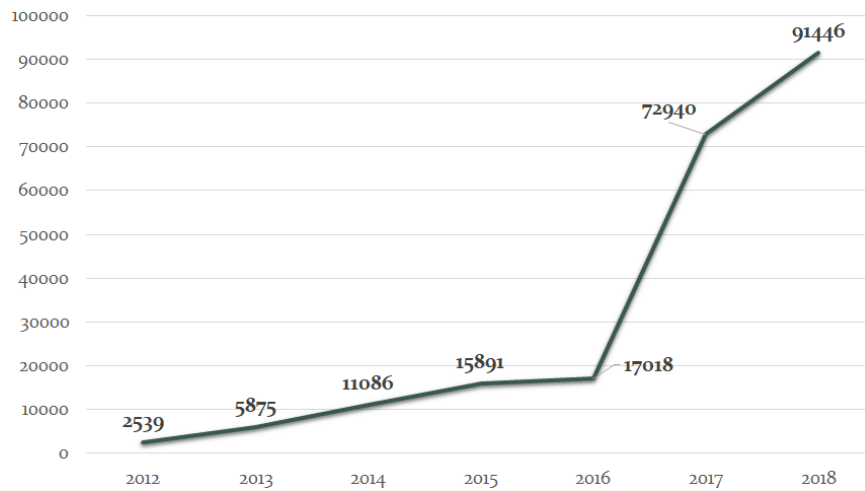


Figura 6. Servidores públicos certificados en materia de igualdad de género, 2012-2018. Elaboración propia basada en INMUJERES (2019).

Un menor crecimiento, pero igualmente estable es el del número de programas presupuestarios que promueven la reducción de las brechas de equidad de género (v. figura 6),

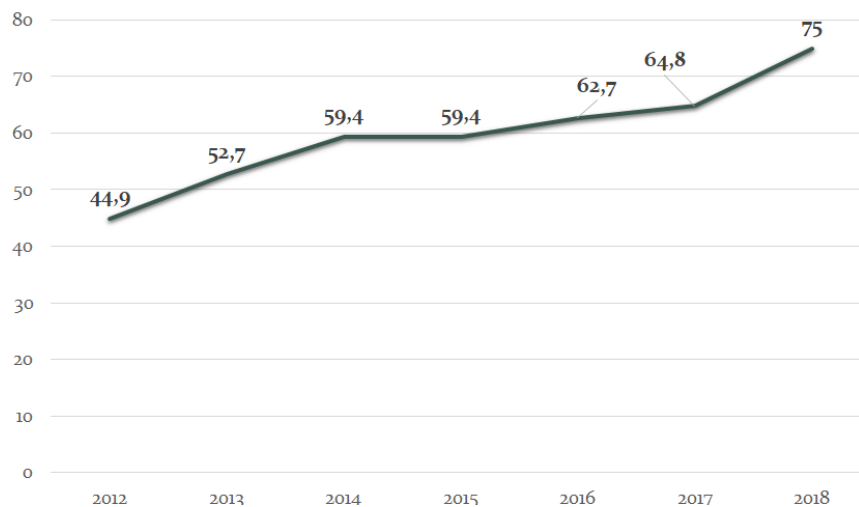


Figura 7. programas presupuestarios que promueven la reducción de las brechas de equidad de género. Elaboración propia basada en INMUJERES (2019).

2.1.2 PROIGUALDAD

El Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012 (PROIGUALDAD, PND 2012-2018), estrategia transversal de perspectiva de género en todos los programas, acciones y políticas gubernamentales en materia de reducción de la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres.

Establece los hitos que deben abordar los programas sectoriales, institucionales, especiales y regionales, para garantizar la igualdad sustantiva y la reducción de las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres, con el objetivo de erradicar todas las formas de violencia contra las mujeres. Igualmente, enmarca el quehacer del Instituto Nacional de las Mujeres 2013-2018, sus objetivos, estrategias, líneas de acción y metas (INMUJERES, 2019).

El programa cuenta con seis objetivos transversales con sus correspondientes indicadores, a partir de los cuales es posible medir los avances de la APF respecto a la equidad de género en sus entidades y organismos, de ellos el 1 y el 6 son pertinentes para el presente trabajo.

PROIGUALDAD. Objetivos transversales	
Objetivo 1. Alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres	1 Índice de avance en la armonización legislativa por entidad federativa.
	2 Porcentaje de mujeres en puestos directivos en la Administración Pública.
	3 Porcentaje de mujeres en cargos de elección popular en municipios.
Objetivo 2. Prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra mujeres y niñas, y garantizarle acceso a una justicia efectiva	
Objetivo 3. Promover el acceso de las mujeres al trabajo remunerado, empleo decente y recursos productivos, en un marco de igualdad	
Objetivo 4. Fortalecer las capacidades de las mujeres para participar activamente en el desarrollo social y alcanzar el bienestar	
Objetivo 5. Generar entornos seguros y amigables de convivencia familiar y social, actividades de tiempo libre y movilidad segura para las mujeres y las niñas	
Objetivo 6. Incorporar las políticas de igualdad de género en los tres órdenes de gobierno y fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional	1 Unidades de género en la Administración Pública Federal creadas a nivel de alta dirección con recursos para operar el PROIGUALDAD.
	2 Número de funcionarios y funcionarias capacitados en igualdad de género
	3 Programas presupuestarios que promueven la reducción de las brechas de desigualdad de género.

Cuadro 5. PROIGUALDAD. Objetivos transversales.
Elaboración propia basada en INMUJERES (2019).

2.2 Marco jurídico y programático de la equidad de género

2.2.1 Nacional

En el nivel nacional la implementación de acciones, planes, programas y políticas en materia de equidad de género debe sujetarse a:

1. *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres* (Presidencia de la República, 2006), que aborda directamente la cuestión de la igualdad de género si bien no trata la distribución equilibrada entre mujeres y hombres en la APF. La *Ley* sienta las bases para la coordinación, colaboración y concertación entre los órdenes de gobierno a fin de promover y garantizar la igualdad de género, a través de la creación y puesta en marcha de tres instrumentos de política nacional: (i) Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres; (ii) Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y, (iii) Observancia en Materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres.

Art. 1. La presente Ley tiene por objeto regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres y la lucha contra toda discriminación basada en el sexo. Sus disposiciones son de orden público e interés social y de observancia general en todo el Territorio Nacional.

Art. 2.- Son principios rectores de la presente Ley: la igualdad, la no discriminación, la equidad y todos aquellos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (*Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*).

2. *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación* (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2003) establece directrices y principios generales sobre no discriminación en México para:

Art.9. Impedir la participación en condiciones equitativas en asociaciones civiles, políticas o de cualquier otra índole (...) y negar o condicionar el derecho de participación política (...), así como la participación en el desarrollo y ejecución de políticas y programas de gobierno.

3. *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia* (2007), que considera violencia en el lugar de trabajo las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la explotación, el acoso sexual y todo tipo de discriminación por razones de género.

4. *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación* (Secretaría de Economía, 2015). Mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo públicos, privados y sociales establecidos en la República Mexicana, de cualquier tamaño, sector o actividad, que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores. Para obtenerla, los centros de trabajo deberán recibir una auditoría de tercera parte, para verificar que sus políticas y prácticas cumplen con los requisitos de igualdad laboral y no discriminación. La norma tiene como ejes principales: (i) incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial; (ii) implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y (iii) realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades.

5. *Ley de Planeación* (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1983), que aboga por la necesidad de fortalecer procesos de cambio profundo con propósitos de fomentar un proceso de cambio profundo que comience al interior de las instituciones de gobierno.

Art. 2. La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para ello, estará basada en los siguientes principios: ...

III.- La igualdad de derechos entre mujeres y hombres.

Art. 9. Las dependencias de la administración pública centralizada deberán planear y conducir sus actividades con perspectiva de género y con sujeción a los objetivos y prioridades de la planeación nacional de desarrollo, a fin de cumplir con la obligación del Estado de garantizar que éste sea equitativo, integral y sustentable.

Art. 14. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tendrá las siguientes atribuciones: ... VIII.- Promover la incorporación de indicadores que faciliten el diagnóstico del impacto de los programas en mujeres y hombres.

6. *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, que determina las líneas generales de las políticas públicas de la APF. En este sentido, es de destacar que el PND 2013-2018 incluye por vez primera la perspectiva de género como una de las tres estrategias transversales que deberán aplicarse a la totalidad de las políticas públicas, además de sujetar al estado mexicano 2013- al cumplimiento de los compromisos asumidos al ratificar la CEDAW y a lo establecido en la *Ley de Planeación*, en cuanto a la necesidad de fortalecer procesos de cambio profundo con propósitos de fomentar un proceso de cambio profundo que comience al interior de las instituciones de gobierno (Romero, s/f).
7. La reforma constitucional de junio de 2011 incorpora todos los instrumentos internacionales en la Constitución, incluida la CEDAW.
8. *Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal* (SFP, 2017) que instruye los valores intrínsecos al servicio público, mismos que deberán regir la actuación de los servidores públicos. Cabe señalar que las conductas y los comportamientos son sugeridos, enunciativos más no limitativos (v. cuadro). Posteriormente la APF estableció programas de apoyo a la igualdad de género y, desde 2008, el Decreto de *Presupuesto de Egresos de la Federación* incluye un artículo específico sobre la promoción de la igualdad de oportunidades por medio de la incorporación de una perspectiva de género en todos los aspectos del diseño de programas (PNUD, 2012:15, v. cuadro).

En mi actuar diario, yo antepongo la igualdad y no discriminación.

Los servidores públicos prestan sus servicios a todas las personas sin distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo.

Conductas Sugeridas:	Comportamientos Asociados:
Demuestro abiertamente mi interés por la equidad de género.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promuevo el empoderamiento de la mujer y fomento la igualdad de género a nivel laboral, profesional y familiar. 2. Utilizo calificativos positivos que potencien los dones de las mujeres y se conviertan en reconocimientos, evitando usar aquellas que las estereotipen; contribuyendo así a lograr un mejor clima y cultura laborales. 3. Acepto las diferencias entre hombres y mujeres, y busco un equilibrio en el que ninguno de ambos sexos se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro.
Impulso la incorporación de políticas de igualdad de género para fortalecer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo las campañas al interior de mi institución que promueven la igualdad de género.

(Continuación...)

(...Continuación...)

su institucionalización en la cultura organizacional

2. Me intereso en conocer y adoptar los protocolos y códigos de conducta para atender a las mujeres, a fin de brindarles servicios libres de discriminación y misoginia.
3. Me sumo a los esfuerzos de promover un lenguaje incluyente con perspectiva de género en la prestación de servicios, atendiendo a la Sociedad demandante con expresiones adecuadas. Utilizo las diferentes pautas gramaticales de comunicación con perspectiva de género, a través del lenguaje oral y escrito, interesándome en conocer las diversas reglas al respecto.

Fomento la necesidad de acabar con desigualdades de trato y oportunidades entre mujeres y hombres.

1. Reconozco las ideas y las aportaciones para un mejor servicio de mis colegas mujeres, desterrando la práctica de desestimarlas de antemano.
2. Felicito a mis colegas mujeres en presencia de autoridades y otros colegas hombres por sus logros y resultados.
3. Procuero profundizar mi relación con las colegas de mi equipo, a fin de entender y superar los obstáculos con los que se enfrentan para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Cuadro 6. Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal (Fragmento).
Elaboración propia basada en SFP (2018)

2.2.2 Internacional

1. *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer* (CEDAW, por sus siglas en inglés, ONU, 1979) ratificada por México en 1981, que en 2006 recomendó a México incrementar la representación de mujeres en la administración pública.
2. Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. *Declaración política y documentos resultados de Beijing+5* (ONU, 1995), que establece un programa de acción claro respecto de los objetivos estratégicos relativos a la mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones, incluyendo medidas para garantizar a la mujer igualdad de acceso y la plena participación en las estructuras de poder y en la adopción de decisiones en los niveles directivos.
3. *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer o Convención de Belém do Pará* (Organización de Estados Americanos, OEA, 1994) que establece el derecho de toda mujer al reconocimiento, goce, ejercicio y protección de todos los derechos humanos y a las libertades consagradas por los instrumentos regionales e internacionales sobre derechos humanos.

Art. 4, Toda mujer tiene derecho al reconocimiento, goce, ejercicio y protección de todos los derechos humanos y a las libertades consagradas por los instrumentos regionales e internacionales sobre derechos humanos. Estos derechos comprenden, entre otros (...)

j. El derecho a tener igualdad de acceso a las funciones públicas de su país y a participar en los asuntos públicos, incluyendo la toma de decisiones.

4. Consenso de Brasilia (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2010), acuerdo entre los gobiernos que participaron en la *XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe* propugna para la mujer, la adopción de sistemas de gestión de igualdad de género que promuevan la no discriminación de las mujeres en el empleo, la conciliación de la vida profesional, privada y familiar, y la prevención y erradicación de todas las formas de violencia de género en el ámbito laboral, principalmente el acoso sexual y otras formas de asedio en el espacio laboral; (ii) adopción de medidas que faciliten los cambios a nivel legislativo y las políticas afirmativas para asegurar la paridad, la inclusión y la alternancia en todos los poderes del Estado, en los regímenes especiales y autónomos en los ámbitos nacional y local.

2.3 Empoderamiento de la mujer en APF

Pese a los esfuerzos y acciones descritas, lo cierto es que el nivel de empoderamiento de la mujer en la APF es bajo, derivado, quizás de un igualmente bajo grado de organización de las mujeres para fomentar la creación de una masa crítica a partir de la cual reclamar sus derechos legales y morales. El PNUD (2012) señala como obstáculos a un mayor grado de empoderamiento los siguientes:

1. Jornadas laborales superiores a 10 horas que impactan negativamente sobre la vida familiar, social e institucional de la funcionaria, generando insatisfacción y culpabilidad en la funcionaria que no puede conciliar cabalmente familia y trabajo, ni sostener una doble jornada laboral —institución y hogar—, especialmente cuando ocupa un alto cargo.
2. Cultura de sacrificio en la que las largas jornadas laborales, ausencia de vacaciones, vacaciones y la desasistencia a la vida personal y familiar son rasgos sintomáticos de los trabajadores de la APF. Si bien los programas institucionales tratan de cambiar esta cultura no se esfuerzan de igual manera en transformar la estructura de la APF de forma que se equilibre el acceso de las mujeres a sus instituciones.

3. Violencia, hostigamiento y acoso sexual, prácticas recurrentes que inhiben la participación de las mujeres a la hora de ascender en el escalafón de la APF, especialmente cuando los mecanismos de denuncia son limitados y complejos.
4. Vulnerabilidad laboral cada vez que cambia el personal directivo y alta rotación en la Administración Pública Federal.
5. Resistencia al concepto de cuotas y poca comprensión acerca de qué entrañan las medidas de acción afirmativa.
6. Uso insuficiente de las políticas y mecanismos de discriminación positiva que, más allá de cuotas de contratación, inciden en: (i) políticas de retención del personal; (ii) horarios de trabajo flexibles y regímenes de trabajo a tiempo parcial; (iii) mejora de la conciliación entre el trabajo y la vida familiar; (iv) armonización salarial; (v) ejecución de programas de capacitación selectivos.

En síntesis, en la APF se ha establecido una cultura de discriminación que parte de una supuesta incapacidad de las mujeres para tomar decisiones sin importar cuán capacitadas estén para ello, cultura que parte de una doble premisa falsa: (i) las mujeres están insuficientemente capacitadas y mal preparadas para trabajar en puestos que requieran la toma de decisiones importantes de gestión y (ii) las mujeres prefieren dedicar su tiempo a sus hijos o a su vida personal. Por otra parte, en épocas de crisis las mujeres reciben un mayor impacto que los hombres en cuestiones como reducciones de personal o reestructuraciones, derivada, entre otros factores, de la falta de mecanismos permanentes para promover la participación de la mujer y desarrollar una cultura institucional que reconozca las realidades diversas y específicas de hombres y mujeres.

No existe un mecanismo para modificar la estructura actual de la administración pública y promover el acceso de mujeres a puestos mayor categoría. Todos los esfuerzos se concentran en la creación de una cultura de equidad que, aunque es muy importante, no basta por sí sola para aumentar el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo (PNUD, 2012:24-26).

2.4 Programas e iniciativas para favorecer la equidad de género en la APF

Para favorecer la equidad de género y el empoderamiento de la mujer en la APF se diseñaron programas destinados a transformar las instituciones públicas para permitir el acceso incluyente y en igualdad de condiciones de mujeres y hombres.

1. *Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública Federal (PCI)* abocado al desarrollo de políticas incluyentes y de igualdad en aspectos estratégicos como la planeación y la presupuestación, el otorgamiento de salarios y prestaciones y la promoción a mandos medios y superiores. Coordinado por INMUJERES y la SFP, incluye todos los organismos y entidades de la APF, así como una red de enlaces de género conformada por representantes de 258 instituciones públicas con sus respectivos planes de acción para promover la incorporación de una perspectiva de género acorde a los objetivos estratégicos del PCI: (i) incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para guiar a la APF hacia el logro de resultados dentro y fuera de sus dependencias; (ii) lograr un clima laboral que permita a la APF obtener mejores resultados; (iii) lograr una comunicación incluyente que promueva la igualdad de género y la no discriminación; (iv) lograr una selección de personal basada en capacidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo; (v) otorgar salarios y prestaciones sobre la base de criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar las brechas entre mujeres y hombres. (vi) asegurar la creación de mecanismos de ascenso vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que trabajan en la APF; (vii) lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y de actitudes para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos. (viii) garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre el personal de la APF; (ix) establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la APF. A comienzos de 2011 el PNUD reconoció al PCI como una de las mejores prácticas en materia de género por su innovación y contribución a la igualdad de género en América Latina (PNUD, 2012).

2. *Protocolo sobre acoso sexual en la Administración Pública Federal*, tiene por objetivos: (i) establecer un proceso para la prevención, atención y sanción de casos de hostigamiento y acoso sexual; (ii) generar un programa de quejas que garantice la confidencialidad de los casos; (iii) crear una instancia colegiada que dirima los asuntos relacionados con el hostigamiento y acoso sexual, (iv) contribuir a la sensibilización de los servidores públicos.

3. *Modelo de Equidad de Género* (MEG) Iniciativa conjunta del Banco Mundial y el Gobierno de México, por conducto de INMUJERES, concebida como una estrategia voluntaria para ayudar a empresas privadas, instituciones públicas y organizaciones sociales a incorporar una perspectiva de género y a poner en práctica medidas de acción afirmativa para igualar las condiciones de mujeres y hombres en el lugar de trabajo en el corto y mediano plazo. Otorga una certificación en equidad de género a organismos públicos y empresas privadas. El MEG está estructurado en cinco fases: (i) Encuesta y capacitación; (ii) planificación de la estrategia, objetivos y metas; (iii) la organización y recursos; (iv) ejecución de los requisitos de equidad de género —contratación y selección de personal, capacitación, desarrollo profesional, igualdad de oportunidades y de remuneración, conciliación del trabajo y la vida familiar, entorno institucional, acoso sexual, educación en materia de igualdad de género y evaluación, seguimiento y mejora—; y, (v) proceso de auditoría, publicación de resultados preliminares e informe de auditoría definitivo (PNUD, 2012). Entre los logros sustantivos del MEG figuran:

1. Formalización de una política de igualdad de género con procedimientos y acciones bien definidos.
2. Establecimiento de un mecanismo para evaluar la situación de una organización y sus políticas.
3. Establecimiento de una estructura de la organización y sistematización de procesos y documentos.
4. Sensibilización del personal acerca de las cuestiones de género.
5. Establecimiento de mecanismos que satisfagan las necesidades específicas de género y promoción del desarrollo profesional en igualdad de condiciones.
6. Fomento de un clima de respeto.
7. Establecimiento de mecanismos de comunicación.
8. Puesta en práctica de sistemas de gestión de calidad de la organización y políticas de diversidad.

Capítulo 3. Instituto Mexicano del Seguro Social

3.1 Sistemas de Salud en México

Uno de los indicadores más claros e indiscutibles para medir el desarrollo de una nación es, sin duda, la salud de su población, por lo que el tipo de sistema y el modelo de salud adoptado se convierte en un factor de enorme relevancia para cualquier país (Lara, 2005). Lo anterior desde la consideración de que todo sistema de salud no es sino un conjunto de elementos dinámicos interdependientes —personas, servicios, organizaciones, materiales, conceptos— entre sí que actúan conjuntamente “según ciertas leyes para producir determinado efecto” (Bertalanffy Center for the Study of Systems Science, BCSSS, 2010), que en su caso, sería el de abarcar, tanto en su dimensión técnica como social, toda actividad encaminada a promover, restablecer o mantener la salud, mediante la interacción con otros sistemas y elementos relacionados con su entorno físico, biológico, ecológico y psicosocial (Soto, 2012) en el que dicho sistema se ubica. Por otra parte, en México, de acuerdo con los principios fundamentales de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en materia de atención primaria (OMS, 2003), los sistemas de salud (SS) deben alcanzar tres objetivos básicos:

1. Elevar el nivel de salud de la población respetando tanto los condicionamientos éticos de la atención médico-sanitaria como los derechos del paciente.
2. Responder a las necesidades del paciente con un trato y en un ambiente adecuados.
3. Respetar la equidad financiera, consistente en evitar gastos catastróficos⁷ en salud.

El nivel de atención proporcionado por los SS nivel a la población atendida debe sustentarse en métodos y tecnologías prácticas, científicamente fundadas, socialmente aceptadas y al alcance de todos los miembros de la sociedad, con propósitos de garantizar su derecho a la salud y, por ende, a recibir atención sanitaria permanente. En este contexto, corresponde al Estado como promotor de la salud ejercer un papel proactivo a la hora de diseñar e implementar modelos de SS cuya capacidad de respuesta pueda cubrir la totalidad de las demandas de la sociedad en materia de salud (OMS, 2003; Soto, 2015; Escuela de Enfermería Helen Keller, 2015). Por otra parte, las condiciones demográficas, laborales y de salud de los mexicanos han evolucionado radicalmente desde que se establecieron las instituciones públicas que conforman el actual

⁷ Es decir, evitar empobrezcan considerablemente la economía familiar con el propósito de procurar la salud.

Sistema Nacional de Salud. Sin embargo, aun cuando el artículo 4 de la Constitución⁸ garantiza a todos los mexicanos el derecho social a la protección de la salud, no todos los ciudadanos pueden ejercerlo de la misma forma ni con el mismo grado de efectividad, pues se trata de un derecho históricamente ligado a la desigualdad (González, García Téllez & Alarcón 2016; Echeverría-Zuno, 2013), de conformidad con un SS concebido de tal forma que sólo la población formalmente organizada y asalariada reciba los beneficios de la seguridad social, entre los que destaca el acceso a los servicios de salud (Ruiz, 2011; Gómez, 2011; Frenk, 2007; Lara, 2005), por lo que —con el fin de garantizar la cobertura universal de los mismos— ha sufrido una profunda transformación durante la última década (Frenk, 2007, Ruiz, 2011; González *et al.*, 2013), con propósitos de garantizar la atención de los segmentos poblacionales de escasos recursos.

3.1.1 Composición del Sistema de Salud en México

El sistema de salud de México está compuesto por dos sectores: público y privado, el primero de los cuales está integrado por las instituciones de seguridad social: a) Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que cubre al 80% de la población asegurada ; b) Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), que garantiza la cobertura al 18% de la población asegurada; c) Petróleos Mexicanos (PEMEX), Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) y Secretaría de Marina (SEMAR), con un universo de atención del 1% de la población. Estas instituciones prestan servicios —en instalaciones y con recursos humanos propios— a los trabajadores del sector formal de la economía —trabajadores, familias de trabajadores y jubilados— y su financiamiento proviene de contribuciones gubernamentales, contribuciones del empleador —el mismo gobierno en los casos del ISSSTE, PEMEX, SEDENA y SEMAR— y de los empleados (Gómez, 2011; Ruiz, 2011; Salazar, 2013). No hay paquetes recortados de servicios, sino que las instituciones ofrecen a sus derechohabientes todos aquellos con los que cuentan (Soto, 2012). Por otra parte, el Seguro Popular de Salud (SPS), la Secretaría de Salud (SSA), los Servicios Estatales de Salud (SESA) y el Programa IMSS-Oportunidades (IMSS-O), prestan servicios a la población sin seguridad social —autoempleados, trabajadores del sector informal, desempleados y otra población no asalariada. En el caso de las dos primeras, se financian con recursos del gobierno federal, los gobiernos estatales y las cuotas de recuperación por atención según tabulador socioeconómico, además de

⁸ Disponible para consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

atender en instalaciones y con recursos humanos propios (Gómez, 2011; Ruiz, 2011; Soto, 2012) El SPS se financia con recursos del gobierno federal, los gobiernos estatales y cuotas familiares, y compra servicios de salud para sus afiliados a la SSA, a los SESA y, en algunas ocasiones, a proveedores privados. Las personas aportan cuotas de prepago según un tabulador socioeconómico y los muy pobres reciben subsidio para pagar el seguro (Gómez, 2011; Ruiz, 2011). Por último, el sector privado, que incluye a los prestadores de servicios de medicina a los que la persona puede acudir, dependiendo principalmente de su capacidad para solventar los gastos generados por esta atención, ya sea de modo directo o a través de planes de seguros organizados por aseguradoras privadas transnacionales (Soto, 2012). Lara (2005), simplifica la clasificación anterior al segmentar el sistema entre población asegurada —trabajadores públicos y trabajadores privados con empleo formal— y no asegurada —clases media y media alta que acuden a servicios privados y grupos vulnerables sin ninguna clase de cobertura— a alguna institución de la seguridad social (v. figura 8).

Pese a lo expuesto, cabe señalar que el SNS ha realizado un esfuerzo constante a lo largo de estos últimos años para alcanzar la cobertura universal en cuanto a asistencia de primer nivel, es decir, para garantizar la atención primaria a la salud a la totalidad de la población del país, incluyendo a los grupos más vulnerables o que habitan en las zonas más remotas. Dado que dicho objetivo no ha sido aun cumplido, el SNS deberá continuar evolucionando hasta garantizar una capacidad de respuesta que incluya calidad de excelencia y cobertura universal.

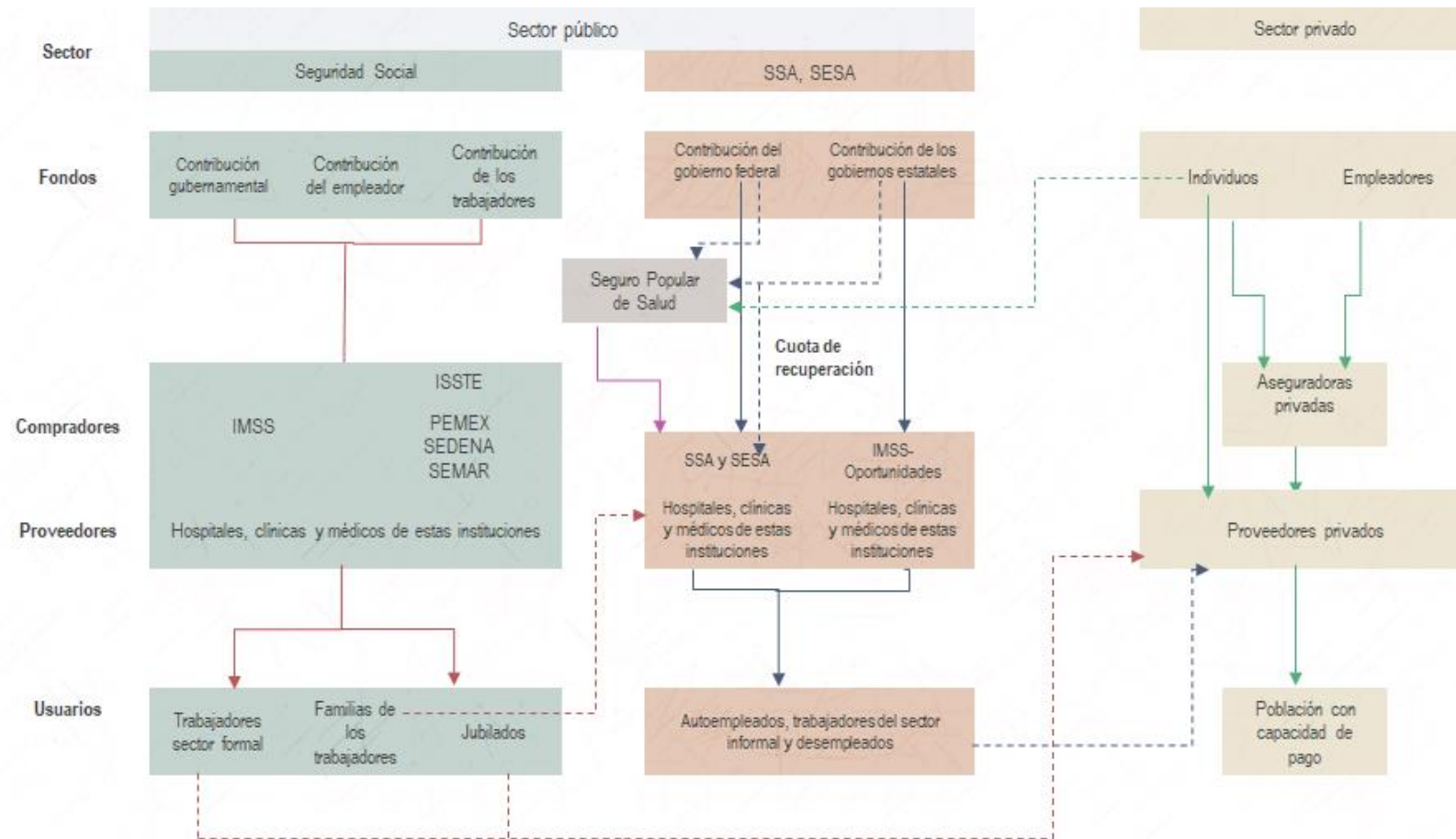


Figura 8. Conformación del Sistema Nacional de Salud.
Fuente. Elaboración propia con base en los autores citados.

3.2 El Instituto Mexicano del Seguro Social

De conformidad con la *Ley del IMSS* (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1995), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) presenta un mandato legal derivado del artículo 123 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (CPEUM), de acuerdo al cual el IMSS es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias, lo que se traduce en un concepto de mandato constitucional que conlleva un amplio significado de responsabilidad social. Por su parte, el artículo 2 de la citada ley establece que:

La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado (CPEUM, art.2).

De acuerdo a ello, el IMSS proporciona a sus derechohabientes una gama de seguros que permite cumplir lo establecido en la Ley, además de brindar tranquilidad y estabilidad a los trabajadores y sus familias ante el acaecimiento de cualquiera de los riesgos especificados en la ley. El seguro social comprende el régimen obligatorio, el régimen voluntario y los esquemas de prestaciones, requisitos y contribuciones para el acceso a estos regímenes que están claramente establecidos en esta mencionada ley, misma en la que el IMSS se despliega como un organismo que basa su acción en dos vertientes:

1. Como institución administradora de riesgos, se ocupa de los distintos ramos de seguro previstos por la ley, requiriendo de una adecuada gestión de las contribuciones y de los recursos financieros para proporcionar las prestaciones en especie y en dinero que deban proporcionarse a los derechohabientes; en su carácter de organismo fiscal autónomo conduce a una recaudación eficaz en pro de la transparencia y el control en la información que genera.
2. Como entidad prestadora de servicios, fomenta el cuidado de la salud de la población trabajadora asegurada y de sus familias, los pensionados y los estudiantes de manera integral, a través de la provisión de servicios preventivos y

curativos médicos, guarderías y prestaciones económicas y sociales previstos en la ley.

De acuerdo a lo anterior, el seguro social es el instrumento básico de la seguridad social en México, cuya organización y administración están a cargo del organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, con carácter de organismo fiscal autónomo, de integración operativa tripartita —sectores público, social y privado—.

El IMSS, con el fin de incrementar su eficiencia en la administración de la seguridad social, y en el despacho de los asuntos de su competencia, cuenta con órganos colegiados integrados de forma tripartita, por representantes de los sectores obrero, patronal y gubernamental —Asamblea General, Consejo Técnico, Comisión de Vigilancia, y Dirección General— (v. figura 9). La Asamblea General representa la autoridad suprema del Instituto y está integrada por treinta miembros, diez de los cuales son designados por el Ejecutivo Federal; diez por las organizaciones patronales y, otros diez, por las organizaciones de trabajadores. El Consejo Técnico es el órgano de gobierno, representante legal y administrador del Instituto, integrado hasta por doce miembros, a cuatro de los cuales les corresponde designar a los representantes patronales en la Asamblea General; cuatro a los representantes de los trabajadores y, a los otros cuatro, cuatro a los representantes del Estado, con sus respectivos suplentes. Cada uno de los sectores representativos que constituyen la Asamblea General, propondrá dos miembros propietarios y dos suplentes para reunir los seis miembros de la Comisión de Vigilancia. Además, al menos uno de los miembros designados por el Ejecutivo Federal deberá estar adscrito a la Secretaría de la Función Pública. El Director General preside la Asamblea General y el Consejo Técnico, mismo que administra al Instituto con base en lineamientos aprobados por la Asamblea General —que sesiona mensualmente de manera regular— y podrá crear e integrar Comités y Comisiones de Estudio para el mejor desempeño de sus funciones. Actualmente, existen los comités de Prestaciones Médicas, Prestaciones Económicas y Sociales, Incorporación y Recaudación, Administración, Evaluación de Delegaciones y de Presupuesto y Comisión de Inversiones.

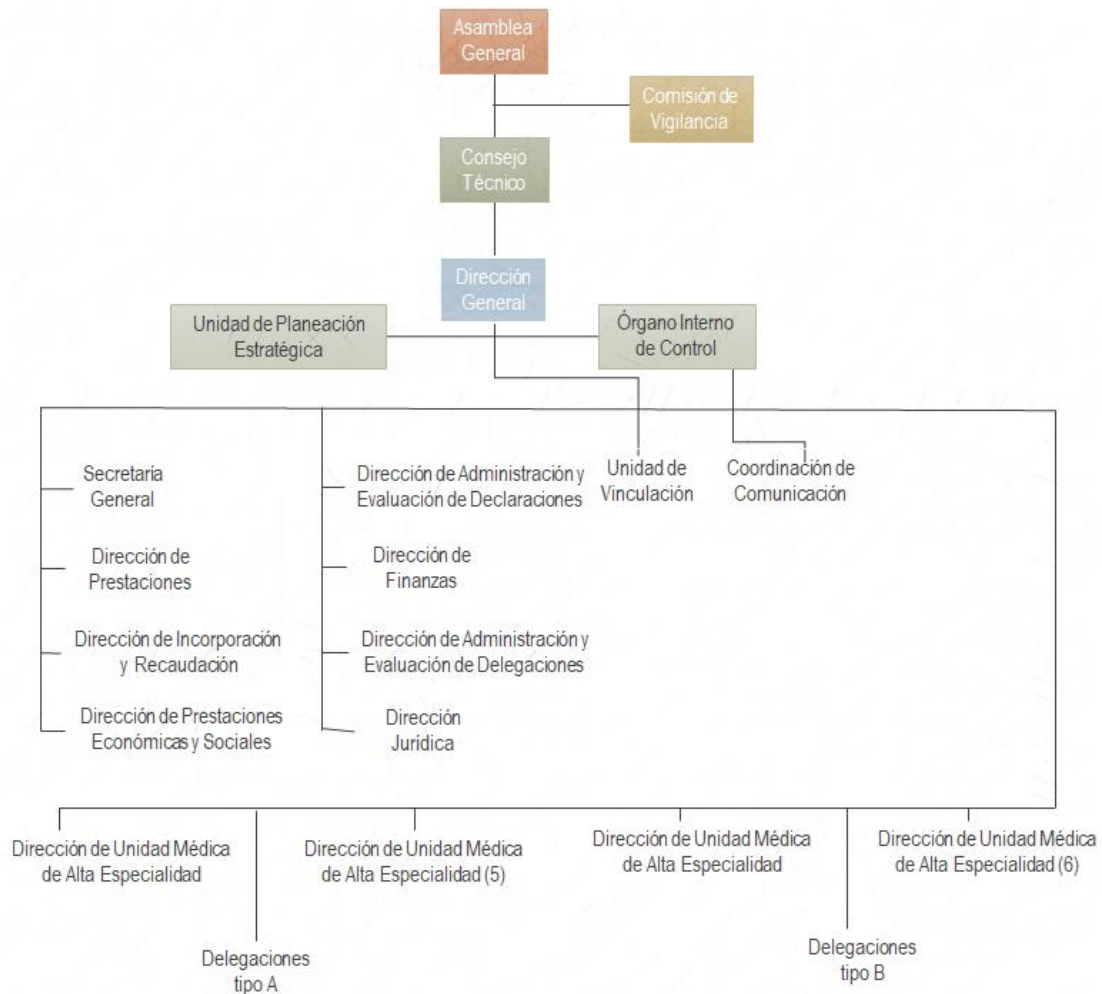


Figura 9. Estructura del IMSS
Elaboración propia. Basado en Estrella (2015).

El IMSS es el mayor organismo de asistencia social en Latinoamérica, cuya actuación se respalda en la *Ley del Seguro Social*, misma que establece el derecho a la salud y a la asistencia médica de sus derechohabientes, obligándolo a contar con una oferta de servicios de salud de calidad de forma expedita para garantizar ese derecho a quienes más lo necesitan, con una gran variedad de servicios ambulatorios y hospitalarios (IMSS, 2018b), convirtiéndose en la institución del SNS que más acciones de salud efectúa en el país, especialmente en aquellos servicios que requieren altos niveles de infraestructura y/o complejidad —consultas de especialidad, urgencias, análisis clínicos de laboratorio y radiología—. Adicionalmente, y como complemento a los servicios de salud que oferta, el IMSS está legalmente obligado con sus derechohabientes a otorgar las prestaciones económicas que protegen los medios de subsistencia de los trabajadores y sus familiares ante alguno de los riesgos contemplados en la ley —cuidado infantil de calidad a los hijos de madres trabajadoras durante su jornada laboral; fomento de la salud, prevención

enfermedades y accidentes; servicios de tiendas; servicios de velatorios y, centros vacacionales, entre otros—, con el propósito de contribuir al alza general de los niveles de vida de la población. El cuadro 7 recoge la cobertura y los tipos de prestaciones por cada ramo de aseguramiento del régimen obligatorio del IMSS, en él se puede percibir el grado de bondad con el que fueron creados estos seguros que, a la postre, no han podido abarcar a toda la población. Detalla, asimismo, la amplia gama de conceptos a los cuales tiene derecho el trabajador afiliado al IMSS y sus dependientes, de modo que queden cubiertas las necesidades inmediatas de carácter médico; el derecho a una guardería digna y confiable para los hijos de las madres trabajadoras — independientemente de su estado civil— y el futuro de los trabajadores una vez finalizada su vida laboral a través de pensiones jubilatorias para su vejez.

Cobertura	Prestaciones
I. Enfermedades y Maternidad	
a) Asegurados, pensionados y familiares directos dependientes económicamente de los primeros, en casos de maternidad y de enfermedades no derivadas del trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfermedad: a) en especie: asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria; b) en dinero: a partir del cuarto día de incapacidad, un subsidio equivalente al 60% del último salario de cotización mientras dure ésta y hasta por 52 semanas. 2. Gastos de funeral por un monto equivalente a dos meses del Salario Mínimo General del Distrito Federal que rija a la fecha del fallecimiento. 3. Maternidad: a) en especie: asistencia obstétrica, ayuda en especie por seis meses de lactancia y canastilla al nacer el hijo; b) en dinero: subsidio del 100% del último salario diario de cotización por 42 días antes y después del parto.
II. Riesgos de Trabajo	
a) Accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores asegurados en el ejercicio o con motivo de su trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfermedad: a) en especie: asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica, servicio de hospitalización, aparatos de prótesis y ortopedia, rehabilitación. También servicios de carácter preventivo; b) en dinero: subsidio del 100% del salario mientras dure la incapacidad; o bien, 70% del salario como pensión mensual si la incapacidad es permanente. 2. Gastos de funeral. 3. Si la incapacidad es permanente o parcial superior al 50%, el asegurado recibirá una pensión bajo los términos anteriormente descritos pero calculada conforme a la tabla de valuaciones de la <i>Ley Federal del Trabajo</i>. 4. Si la valuación definitiva de la incapacidad temporal fuera de hasta 25% se pagará al asegurado una indemnización global (IG) equivalente a cinco anualidades que le hubieren correspondido. Dicha clase de indemnización será optativa para el trabajador cuando la valuación de la incapacidad exceda el 25% sin exceder el 50%. 5. Muerte —del trabajador o pensionado—: pensiones de viudez, orfandad o ascendientes, ayuda asistencial y asistencia médica.

(Continuación...)

(...Continuación)

III. Invalidez y Vida

- | | |
|---|--|
| a) Invalidez: a los trabajadores asegurados cuando estén imposibilitados de procurarse una remuneración superior al 50% de su remuneración habitual, derivado de accidentes/enfermedades no profesionales | 1. Invalidez: pensiones temporales o definitivas, asistencia médica, asignaciones familiares y ayuda asistencial.
2. Muerte: pensiones de viudez, orfandad o ascendientes, ayuda asistencial y asistencia médica. |
| b) Vida: a los beneficiarios del asegurado o del pensionado tras la muerte de éste. | |

IV. Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez

- | | |
|--|---|
| a) Cesantía en edad avanzada: a los asegurados, a partir de los 60 años de edad, que queden privados de trabajos remunerados | 1. Pensiones, asistencia médica, asignaciones familiares y ayuda asistencial; retiros programados con cargo a sus cuentas individuales en las Administradoras de Fondos para el Retiro, con pensión mínima garantizada por el Gobierno Federal de un SMGDF mensual a los asegurados cuyos recursos resulten insuficientes para contar con una renta vitalicia o un retiro programado de al menos ese monto, si cotizaron al menos 1,250 semanas. Ayuda para gastos de matrimonio. |
| b) Vejez: a los asegurados, a partir de los 65 años de edad. | |

V. Guarderías y Prestaciones Sociales

- | | |
|---|---|
| a) Guarderías: cuidados durante la jornada de trabajo a los hijos de la mujer trabajadora, desde los 43 días a los 4 años de edad. Cubre también a viudos o divorciado desde los asegurados que, por resolución judicial, ejerzan la patria potestad y la custodia de un menor, sin que necesariamente sea su hijo. | 1. Guarderías: atención y servicio
2. Prestaciones sociales: promoción de la salud, impulso y desarrollo de actividades culturales, deportivas y recreativas; capacitación para el trabajo y adiestramiento técnico; centros vacacionales y velatorios, entre otros. |
| b) Prestaciones sociales: trabajadores asegurados y sus familiares. | |

Cuadro 7. Cobertura y prestaciones por ramo de aseguramiento del régimen obligatorio del IMSS.
Fuente. Elaboración propia con base en la Ley del IMSS (2012).

3.3 IMSS y equidad de género⁹

3.3.1 Distribución por género

El 58.9% del personal total del IMSS está conformado por mujeres, ubicando a la entidad por encima del promedio general de la APF, aunque únicamente el 35.7% de las mismas ocupen puestos de mando, lo que significa que casi ha alcanzado el objetivo 1 del PROIGUALDAD, de acuerdo al cual las entidades de la APF deberán alcanzar la unidad sustantiva entre mujeres y hombres para propiciar un cambio cultural respetuoso en materia de derechos de género, debiendo alcanzar, de acuerdo al indicador, un porcentaje del 40% de población femenina respecto al total de los empleados como meta a cumplir en 2018. Respecto a la ocupación de puestos de mando, el mayor porcentaje de mujeres se sitúa en jefaturas de departamento —38.1%— y subdirecciones —38.9%—, con un descenso en los porcentajes a medida que el cargo asciende: 32.1% para dirección de área; 29.9%, para dirección general adjunta y, 25% para dirección general. Cifras que no alcanzan a cubrir el objetivo del PROIGUALDAD que, para 2018

⁹ La totalidad de las cifras incluidas en este punto han sido extraídas de CNDH (2017).

proponía un valor inicial 40% del “porcentaje de mujeres en puestos directivos de la administración pública” (v. figura 10), que el IMSS haya alcanzado únicamente el 35.7% con una diferencia de más de 23 puntos porcentuales de participación femenina respecto al total de sus empleados, indica que un grado de presencia de las mujeres en puestos directivos y de toma de decisiones aun poco relevante.

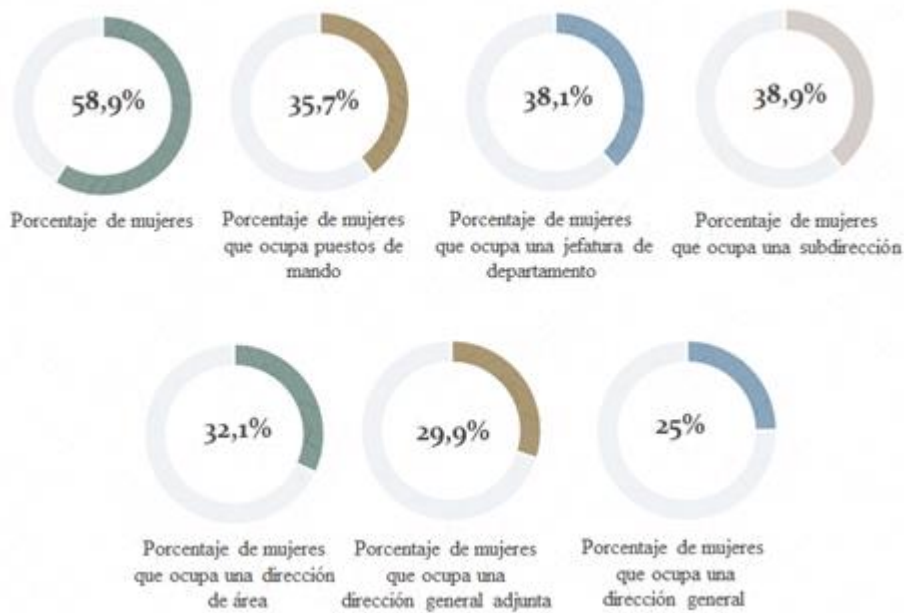


Figura 10. IMSS. Distribución por género.
Elaboración propia basada en CNDH (2017:134)

3.3.2 Brecha salarial

A juicio de la CNDH (2017) el IMSS no muestra una estructura típicamente piramidal en la línea de jefatura de departamento a dirección general y la brecha salarial entre hombres y mujeres es relativamente baja. Tal y como puede observarse en la figura 11, en los puestos de dirección general a subdirección las mujeres reciben mayor salario que los hombres: en las direcciones generales, las direcciones generales adjuntas, las direcciones de área y las subdirecciones esta diferencia es de 2.1%, 2.5%, 4.8% y 1.3%, respectivamente; sólo en las jefaturas de departamento hay una diferencia salarial de -1.6% a favor de los hombres sobre las mujeres. La conjunción de la diferencia salarial y la distribución estructural de género da como resultado un promedio de brecha salarial de -7.3% inferior en las mujeres respecto de los hombres.

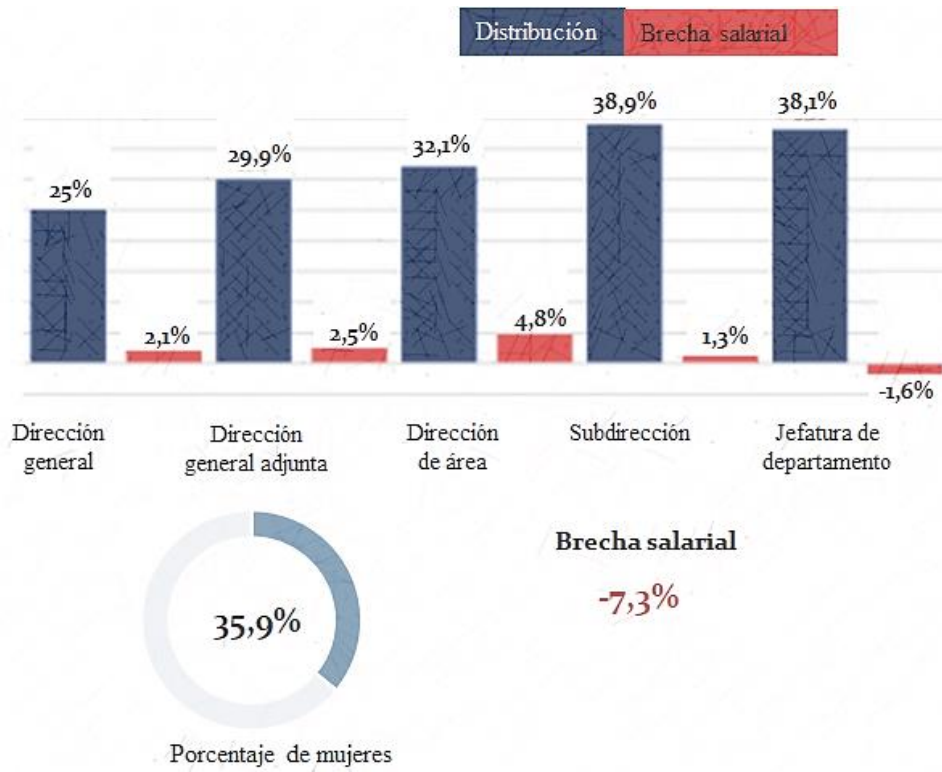


Figura 11. IMSS. Porcentaje de mujeres y brecha salarial. Elaboración propia. Adaptación de CNDH (2017:134).

3.3.3 Distribución de plazas

El 99% del personal que ocupa puestos directivos en el IMSS está contratado en plazas de estructura, pero del 0.9% restante, plazas eventuales, están ocupadas por mujeres, frente al 35.5% ocupadas por hombres, aunque el dato no es significativo en términos generales de equilibrio de género.



Figura 12. IMSS: Distribución de plazas por género. Elaboración propia. Adaptación de CNDH (2017:135).

3.3.4 Acciones específicas en favor de la equidad de género

El IMSS reportó al PROIGUALDAD (CNDH, 2017) haber efectuado actividades en las siguientes líneas de acción específica.

Línea 1.3.3	Impulsar la paridad en la asignación de puestos directivos en gobiernos federal, estatales y municipales, identificando el servicio profesional de carrera como un medio a través del cual impulsar una mayor participación de las mujeres en los puestos directivos.
Línea 3.1.10	Fomentar la igualdad salarial y la promoción de cuadros femeninos en el sector público.
Línea 3.5.5	Fomentar la expedición de licencias de paternidad para el cuidado de las niñas y niños. El IMSS realizó modificaciones a su normas internas, estableció acuerdos y lineamientos para la implementación de licencias por paternidad durante 2016.
Línea 3.5.6	Difundir en los centros de trabajo los derechos de los varones a licencias de paternidad y sus responsabilidades domésticas y de cuidados. El IMSS reportó acciones vinculadas a la emisión de trípticos, pláticas, correos electrónicos y banners informativos entre otros.
Línea 3.5.7	Promover esquemas y horarios de trabajo que faciliten la conciliación de las responsabilidades laborales con vida personal y familiar. El IMSS reportó acciones vinculadas a la emisión de trípticos, pláticas, correos electrónicos y banners informativos entre otros.
Línea 6.2.1	Desarrollar medidas y acciones a favor de la paridad de género en los cargos públicos a través de diferentes procesos.

Cuadro 8. Líneas de acción específica. Acciones implementadas por el IMSS.
Elaboración propia. Adaptación de CNDH (2017:135).

Adicionalmente, el IMSS reportó una serie de acciones de importancia medular:

1. Elaboración del Formato Básico de Información, para fomentar la igualdad salarial y la promoción de cuadros femeninos.
2. Difusión entre el personal de nómina de mando el derecho de los hombres a disfrutar de su permiso por paternidad.
3. Implementación del taller *La paternidad: una oportunidad para crecer junto a nuestras hijas e hijos*.
4. Difusión nacional del tema de la corresponsabilidad en el trabajo y de la conciliación vida-trabajo mediante las cuentas de correo electrónico, además de la publicación en un reportaje en la Revista IMSS número 67.

3.4 Clima laboral y equidad de género

3.4.1 Perspectiva histórica: 2008-2017

La revisión del *Informe de servicios personales 2008-2009* (ISP) del IMSS afirma que en la ECCO 2008 el factor de equidad y género alcanzó un promedio en la entidad de 70.93%, el quinto con menor puntuación de la totalidad de la encuesta. Como en el archivo histórico de la entidad no figura el *Informe de labores* correspondiente, no pudo comprobarse si en el año 2008 el IMSS realizó algún tipo de acción en materia de clima laboral y equidad de género. En el año 2010, la revisión del Informe de Labores 2009-200 y Programa de Actividades 2010 (ILPA, IMSS, 2010a), arrojó un único resultado en materia de equidad de género, concretamente, en el punto del epígrafe desarrollo cultural, puede leerse lo siguiente.

Diseñar programas y proyectos con enfoque de equidad y de género e incrementar servicios artísticos en hospitales, guarderías y para adultos mayores y personas con discapacidad (IMSS, 2010a:256).

La equidad de género se percibe como una cuestión cultural menor. No existen referencias en el documento al clima laboral. Por su parte, el ISP del mismo año recoge la ECCO correspondiente a 2009 para señalar que el promedio alcanzado en el factor de equidad de género fue del 74.76%, con un incremento de 5 puntos porcentuales sobre el año inmediatamente anterior. Por el contrario, en el año 2011 ni el ILPA 2010-2011, ni el ISP 2011, refieren a la ECCO, pero, el primero, en el punto V2, *Prestaciones sociales*, indica lo siguiente.

La cuarta premisa incluyó cursos directos para promover la adopción de estilos de vida activa y saludable. Se pretende que estos cursos propicien la equidad de género, el desarrollo de la creatividad y potencialidades individuales, así como el fortalecimiento de la cohesión familiar y social. También se busca generar los recursos que apoyen el financiamiento de operación y mantenimiento de las instalaciones. Esto permitirá lograr un equilibrio entre el fin social de los servicios y el margen de rentabilidad necesario para su operación (IMSS, 2011a:236).

La equidad de género abandona el ámbito de las actividades culturales para integrarse al de las prestaciones sociales, lo que indica serias dificultades de la

entidad en materia de definición del concepto. Ninguno de los dos documentos refiere al clima laboral. Por su parte, el ILPA 2011-2012 (IMSS, 2012a) incluye la diferencia salarial por género como un riesgo en las prestaciones económicas otorgadas (IMSS, 2012a:346) y en los seguros no pensionarios (IMSS, 2012a:348), en tanto que el ISP correspondiente cita en el apartado de *gastos complementarios de capacitación* los derivados de un *programa de capacitación en materia de equidad y género*.

Es hasta el ILPA 2013 (IMSS, 2013a) que la cuestión de género aparece por vez primera bajo el epígrafe de *perspectiva de género*, incluyendo la implementación de dos acciones:

Desarrollar un curso para sensibilizar y capacitar al personal de salud en dicha perspectiva y desarrollar un modelo de prevención y atención de la violencia de género para el primer nivel de atención. Durante el 2013 y 2014 se llevará a cabo un pilotaje del modelo en tres diferentes regiones (IMSS, 2013a:27-28).

Al igual ISP anterior, el de 2013 cita en el apartado de *gastos complementarios de capacitación* los derivados de un *programa de capacitación en materia de equidad y género*, sin que aparezcan en ninguno de los dos documentos, ILPA e ISP, las acciones o resultados de dicho programa. Tampoco se incluyen referencias al clima laboral ni a la ECCO. Por lo que respecta al ILPA 2014 (IMSS, 2014a), ubica las acciones en materia de igualdad de género en el área de capacitación del Programa de Cultura Institucional

Programa de Cultura Institucional Se elaborará el material y organización necesarios para impartir, ya sea de forma presencial o a distancia, los cursos de los diversos temas que integren el programa de capacitación de Cultura Institucional, como son: código de conducta, igualdad de género, derechos de los incapacitados, derechos humanos, cultura de seguridad, entre otros (IMSS, 2014a:100).

Adicionalmente, en el capítulo III, punto 8, *Igualdad y género*, el IMSS describe por vez primera un plan de acción en equidad de género:

Para cumplir con lo establecido en la estrategia transversal “Perspectiva de Género” del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, así como en el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018 (PROIGUALDAD), (... y) como parte del cumplimiento de

un indicador del PROIGUALDAD, el H. Consejo Técnico del IMSS aprobó (...) el cambio de denominación de la Unidad de Organización y Calidad a Unidad de Desarrollo Organizacional, Competitividad e Igualdad, creando en su estructura normativa una Coordinación Técnica de Igualdad y Género, con representatividad en las 35 delegaciones que integran al Instituto; todo ello sin impacto presupuestal. Por una cultura de igualdad entre mujeres y hombres (...) se capacitó y sensibilizó a un total de 6,123 trabajadoras y trabajadores en esta materia. Para promover la construcción de igualdad sustantiva, se incluyó en la normatividad interna una leyenda que promueve los principios de igualdad, no discriminación y derechos humanos, y se difundieron a 80 mil cuentas de correo electrónico diez avisos que promueven la igualdad entre mujeres y hombres. (...) El Programa de Trabajo para la Institucionalización y Transversalización de la Igualdad y No Discriminación se instrumentará en cuatro componentes: i) formación y capacitación especializada; ii) realización de diagnósticos e investigación; iii) difusión y sensibilización, y iv) seguimiento y evaluación (IMSS, 2014a:100).

Adicionalmente, el ISP 2014 (IMSS, 2014: III8) dentro del Programa General de Capacitación, rubro *Acciones gubernamentales (Iniciativas del Ejecutivo Federal)*, incluye un *Taller Construcción Sociocultural del Género y el Lenguaje*. No se hace referencia ni al clima organizacional ni a la ECCO. Para el año 2015, el ILPA (IMSS, 2015a), incluye por primera vez datos sobre programas de capacitación en *Género, igualdad y no discriminación*.

Para promover una cultura de igualdad entre mujeres y hombres en el IMSS, se capacitó a más de 7,600 trabajadoras y trabajadores. El Instituto se vinculó a la campaña “Día Naranja. Únete para poner fin a la violencia contra las mujeres” impulsada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para contribuir en la prevención de la violencia de género, en la cual se hizo evidente su compromiso mediante la aparición en fotografías de más de 13,200 personas a nivel nacional. Se publicaron 20 avisos institucionales con información para sensibilizar sobre la violencia y la aplicación de la perspectiva de género en los derechos, con un impacto aproximado de 80 mil cuentas de correo electrónico cada uno. También se incorporó la perspectiva de igualdad y género en las acciones de comunicación y difusión del IMSS (IMSS, 2015a:143).

El IMSS reitera a lo largo del ILPA su compromiso en el fortalecimiento de “la política institucional en materia de derechos humanos, igualdad, género y no discriminación, a través de la implementación de mecanismos que permitan la transversalidad y articulación de esfuerzos en estas materias” (p.145). Por otra parte, en el rubro de *Programas e Iniciativas Gubernamentales*, refiere los resultados de la ECCO que, en ese año, fue altamente exitosa.

A 12 años de aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), en su edición 2014, el Instituto Mexicano del Seguro Social registró la mayor participación de toda la Administración Pública Federal con 196,497 cuestionarios contestados por sus trabajadores; esto se logró mediante una campaña de difusión y comunicación interna a nivel nacional. El índice de calificación obtenido en la Encuesta fue de 80.70, superior en 1.59 puntos al registrado en 2013. Se emitieron 71 reportes de resultados a las 35 delegaciones, 25 Unidades Médicas de Alta Especialidad y 11 áreas de nivel central, que sirvieron de base para generar 1,411 programas de acciones de mejora a implementarse durante 2015 por las unidades médicas, sociales y administrativas participantes, con el objetivo de impactar favorablemente en la productividad y calidad de los servicios que otorga el Instituto a través de un buen clima organizacional (IMSS, 2015a:105).

Por lo que respecta al ISP 2015, en el punto VI, *Equidad de género en el IMSS*, se señala que “la estadística de género se ha convertido en una herramienta imprescindible para tener una visión de la situación entre hombres y mujeres en las distintas actividades económicas”, lo que abocó al Instituto a trabajar en el establecimiento de condiciones igualitarias entre hombres y mujeres para garantizar la igualdad por medio de diferentes estrategias: (i) defensa de los derechos fundamentales de las personas; (ii) tolerancia cero a la discriminación por género; (iii) difusión de la igualdad de oportunidades; (iv) implementación de estrategias de prevención, atención y sanción a cualquier tipo de hostigamiento y; (v) promoción del equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar (IMSS, 2015b:52).

En el año 2016 el IMSS avanza en el fomento de una cultura de inclusión, pluralidad, tolerancia y respeto a las diferencias, al capacitar a 6425 en perspectiva de género en salud, atención pública sin discriminación, lenguaje incluyente y buen trato y, a otras 142, en los cursos en línea del Consejo Nacional para Prevenir la

Discriminación (CONAPRED) *ABC de la Igualdad y la No Discriminación y Claves de Atención Pública sin Discriminación* (IMSS, 2016a:79). Adicionalmente, el IMSS organizó el primer Concurso de Fotografía *Día Naranja contra la Violencia de Género*, en el marco de la campaña internacional “Día Naranja”, impulsada por la Organización de las Naciones Unidas; editó una *Guía de Lenguaje Incluyente* aplicable a los términos y conceptos utilizados al interior del Instituto que distribuyó vía correo electrónico a más de 77 mil personas; firmó un convenio con INMUJERES con el fin de desarrollar acciones estratégicas conjuntas para promover y favorecer la igualdad de género e incluyó en la normatividad interna una leyenda que promovía los principios de igualdad, derechos humanos y no discriminación (IMSS, 2016a:152). Así mismo, el IMSS se adhirió a la Campaña *He for She —Nosotros por Ellas—* de la ONU (IMSS, 2016a:155). Dentro del rubro Programas e Iniciativas Gubernamentales, el ILPA describe los resultados de la ECCO.

El Instituto Mexicano del Seguro Social participó con 198,015 cuestionarios contestados por sus trabajadores. El índice de calificación obtenido en la Encuesta fue de 81.68, superior en 0.98 puntos al registrado en 2014. Se realizó la difusión de resultados a las 35 delegaciones, 25 Unidades Médicas de Alta Especialidad y 11 áreas de Nivel Central, que sirvieron de base para generar 1,506 programas de trabajo de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional, atendiendo la línea estratégica contenida en el Programa Institucional del IMSS y las disposiciones de la Unidad de Políticas de Recursos Humanos de la Secretaría de la Función Pública. Durante el segundo semestre de 2016 se realizará la Encuesta, y posteriormente se establecerán las acciones a desarrollar durante 2017 con base en los resultados que se obtengan (IMSS, 2016a:125)

En el ILPA 2017 (IMSS, 2017a:15), el IMSS señala que continúa desarrollando las acciones implementadas en 2016 en materia de igualdad y equidad de género:

Con el fin de transformar la cultura de servicio en el IMSS, avanzar en la mejora de los servicios que se prestan, y promover la igualdad de género y el respeto a los derechos humanos, de julio de 2016 a junio de 2017 se realizaron diversas acciones de capacitación, obteniéndose los siguientes logros: 122,487 personas capacitadas en Buen Trato, mediante el Programa SER IMSS y 23,795 personas en igualdad de

género y derechos humanos. (...) El IMSS se adhirió a la campaña de ONU Mujeres *He for She*, (IMSS, 2017a:15)

Así mismo, y como parte de la estrategia de prevención, detección, atención y derivación de violencia de género, 354 (...) servidores públicos (...) participaron en los cursos en línea del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED) relativos a igualdad y no discriminación (IMSS, 2017a:15). Por último, dentro del rubro Programas e Iniciativas Gubernamentales, el ILPA describe los resultados de la ECCO.

En esta edición se registraron 239,465 cuestionarios contestados por sus trabajadores, cifra superior en 20% a la de 2015. El índice de calificación obtenido en la ECCO fue de 80.4, mientras que la media registrada en la Administración Pública Federal fue de 80.2. Se realizó la difusión de los resultados de la ECCO-2016 para el IMSS, en las 35 delegaciones, 25 Unidades Médicas de Alta Especialidad y 12 áreas de Nivel Central, respectivamente; dichos resultados sirvieron de base para generar 1,600 programas de trabajo de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional. Cabe resaltar que la integración de estos programas están alineados a la estrategia sobre la mejora del clima laboral contenida en el Programa Institucional del IMSS y atienden las disposiciones de la Unidad de Políticas de Recursos Humanos de la Secretaría de la Función Pública (IMSS, 2017a:129)

Por lo que respecta al ISP, señala que la distribución por género del Instituto se mantiene en 40% de mujeres frente al 60% de hombres.

3.4.2 Perspectiva actual: 2018-2019

El IMSS avanza en la mejora de las prestaciones de atención, la promoción de la igualdad de género y, en términos generales en el respeto a los derechos humanos, con el fin de transformar la cultura organizacional en una verdadera cultura de servicio desarrollada en un clima organizacional sano y amable tanto para su personal como para sus usuarios. Así, en el ILPA 2018 (IMSS, 2018a) destacan los siguientes logros:

1. Capacitación en buen trato a 111,266 personas dentro del Programa SER IMSS, y a 53,024 personas en materia de derechos humanos, igualdad de género y no discriminación.
2. Firma del Convenio *Específico de Colaboración para la Realización de Acciones en Materia de Capacitación para la Igualdad de Género NO Discriminación y Prevención de la Violencia contra Mujeres* con INMUJEES (IMSS, 2018a:20).
3. Capacitación de 13,877 personas que laboran en el Programa IMSS-PROSPERA —64% mujeres y 36% hombres— en temas de igualdad y género, derechos humanos, violencia familiar, sexual y contra las mujeres, y lenguaje incluyente.
4. Capacitación de 507 personas participaron en cursos en línea del CONAPRED.
5. Capacitación a 264 personas de las Delegaciones Chiapas, Yucatán y Campeche en el curso *Servidoras y servidores públicos de IMSS-PROSPERA como garantes del derecho a la salud* (IMSS, 2018a:20).
6. Instalación de una nueva sala de lactancia para las trabajadoras del Instituto, en la Delegación Querétaro en el marco de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 *en Igualdad Laboral y No Discriminación*.
7. Elaboración de la *Guía Técnica para la Prevención de la Discriminación por Género y su Expresión en el Instituto Mexicano del Seguro Social*, primer documento en su tipo publicado por el IMSS.
8. Desarrollo y difusión de avisos electrónicos, boletines y banners, con el fin de promover y fortalecer los principios de igualdad de género y de derechos humanos en los distintos aspectos laborales, familiares y personales, con impacto en 77 mil trabajadores.
9. Inclusión de una leyenda para promover los principios de igualdad, derechos humanos y no discriminación en 43 manuales de organización, 7 normas, 61 procedimientos y en una política, bases y lineamientos. (IMSS, 2018a:188).
10. Firma del *Convenio de Colaboración con la Conferencia Interamericana de Seguridad Social*, con el fin de colaborar en acciones, proyectos y programas en materia de investigación, recopilación de información, capacitación, y compartir mejores prácticas de los países de América, en materia de derechos humanos, buen trato, igualdad y género

Adicionalmente, se coordinó la aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) en el IMSS, en cuya edición se registraron 297,380 cuestionarios

contestados por sus trabajadores, cifra 25% superior a la de 2016. El índice de calificación obtenido en la ECCO fue de 85.4, y la media registrada en la Administración Pública Federal fue de 85.6. Se realizó la difusión de los resultados para el IMSS, en las 35 delegaciones, 25 Unidades Médicas de Alta Especialidad y 12 áreas de Nivel Central, respectivamente; dichos resultados sirvieron de base para generar un programa institucional, 72 programas para las unidades administrativas y 1,593 programas de trabajo de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional de unidades segmentadas para la ECCO, mismos que se alinearon a los cuatro ejes estratégicos presentados en la *Guía Práctica para Promover una Cultura Organizacional y de Servicio Público, para incentivar el Logro de Resultados*, difundida por la SFP.

Con relación al ILPA 2019 (IMSS, 2019a), en materia de ética, conducta y equidad de género, el IMSS obtuvo una puntuación de 100% en el resultado de la Evaluación de Cumplimiento del Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés, emitido por la SFP, resultado de la implementación de las siguientes acciones:

1. Capacitación de 39,726 trabajadores en el curso *Actívate por los Derechos Humanos* —derechos humanos; transparencia; derecho a la igualdad y no discriminación; hostigamiento y acoso sexual; género y lenguaje: y ética y valores— con propósitos de sensibilizar, capacitar y contribuir al fortalecimiento de una cultura en apego a los principios y valores que rigen el actuar del servicio público en la entidad.
2. Difusión, vía Internet e Intranet, del *Código de Conducta y de Prevención de Conflictos de Interés de las y los trabajadores del IMSS*, del que distribuyó 15,000 ejemplares físicos en todo el territorio nacional. Además, envió 5 mensajes de correo electrónico sobre el citado código que alcanzaron a más de 400,000 destinatarios, mensajes que reforzó con la inclusión de leyendas en los tarjetones de pago, invitando a sus 420,000 servidores públicos a conocer el citado *Código*.
3. Publicación de un artículo en la Revista *Somos IMSS* con el objetivo de sensibilizar y promover en el personal la prevención de las conductas contrarias al servicio público.
4. Conferencia sobre *Prevención y atención del hostigamiento y acoso sexual en hospitales, áreas administrativas e IMSS-BIENESTAR* que alcanzó a 1,204 servidores públicos.

5. Emisión vía email de la cápsula *Qué es el hostigamiento y acoso sexual*, enviada a 160,000 destinatarios.
6. Difusión a través del el micrositio de la página del Comité de Ética del *Protocolo para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual y acoso sexual* con el objeto sensibilizar, prevenir conductas contrarias al respeto entre mujeres y hombres y contribuir al logro de la igualdad laboral, cierran este bloque de acciones.
7. Atención oportuna a las denuncias recibidas en materia de ética, integridad pública o conflicto de interés, de hostigamiento y acoso sexual, de discriminación o violencia laboral (IMSS, 2019a:156-157).
8. Obtención de la *Certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación*, asegurando las mejores prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación; perspectiva de género y corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadores.
9. Actualización y armonización del *Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés del IMSS*, y el *Índice para la Atención de Denuncias ante el Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés del IMSS*, para garantizar procedimientos acordes con las necesidades institucionales y apegadas a los principios que rigen el actuar público.
10. Difusión de 37,469 materiales impresos y 6,404 mensajes digitales, además de registrar 202 actividades de capacitación con una participación de 23,201 personas que usaron una prenda de color naranja los días 25 de cada mes.
11. Emisión de 10 avisos y boletines digitales orientados a sensibilizar al personal de los servicios de salud sobre los derechos humanos y tratamiento de la violencia contra la mujer, cada uno con impacto a 77 mil trabajadores con cuenta de correo institucional.
12. Coordinación de una mesa de trabajo con la Dirección de Prestaciones Médicas y la Dirección de Planeación Estratégica Institucional para la elaboración de un procedimiento para prevenir, detectar y atender a mujeres y niñas que han sufrido violencia física o sexual, en el marco de la NOM 046-SSA2-2005 (marzo 2019).
13. Coordinación por parte de la Unidad de Atención al Derechohabiente del IMSS de la integración de la información sobre igualdad de género presentada en el *IX Informe Periódico de México ante el Comité para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer* (CEDAW, Ginebra, Suiza) y,

participación en simulacros organizados por la Secretaría de Relaciones Exteriores. Se validaron las tarjetas de apoyo para las personas que participaron en la sustentación del *Informe* con base en la distribución de competencias de referencia, y se dio seguimiento a las acciones para dar cumplimiento a las recomendaciones derivadas de dicho *Informe*.

14. Integración de la información de las acciones en materia de género del IMSS en el *Informe Nacional Exhaustivo sobre el cumplimiento de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing a 25 años*, que incluían el cumplimiento de acuerdos derivados tanto del *Sistema Nacional de Prevención, Atención, Sanción y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres*, como de la *Estrategia Nacional para la Prevención del Embarazo en Adolescentes*, así como la elaboración de los informes anuales 2018 de las acciones del IMSS en el marco de estos mecanismos.
15. Monitoreo y cierre de las actividades proyectadas en el *Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD)* y a los proyectos asociados al Programa Nacional para la Igualdad y No Discriminación (PRONAIND).
16. Inclusión en 147 documentos normativos institucionales de una leyenda para promover los principios de igualdad, derechos humanos y no discriminación (junio-julio 2019).
17. Capacitación de 40,782 servidores públicos para mejorar la calidad de los servicios en materia de derechos humanos; igualdad; género y no discriminación, género y prevención de la violencia.
18. Reactivación de la Comisión Técnica para la Realización de Acciones de Capacitación para la Igualdad de Género, no Discriminación y Prevención de la Violencia contra las Mujeres, en el marco del Convenio Específico de Colaboración entre INMUJERES y el IMSS.
19. En el Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés se aseguró la atención oportuna a las denuncias recibidas en materia de ética, integridad pública o conflicto de interés, de hostigamiento y acoso sexual, de discriminación o violencia laboral.
20. Adición de una nueva sala de lactancia en la Delegación Ciudad de México Norte en cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, a la Estrategia Nacional de Lactancia Materna y a la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015,

que determinan la necesidad de contar con un espacio privado, adecuado e higiénico para la lactancia o extracción de leche en unidades administrativas.

21. Formación de un lazo solidario humano en el patio del edificio central del IMSS para visibilizar la importancia de prevenir y erradicar la violencia que sufren las mujeres alrededor del planeta. La actividad se difundió a través de la página web institucional.
22. Implementación del Programa SER IMSS para transformar la cultura de servicio, mejorar el clima laboral y fortalecer el buen trato hacia los usuarios de los servicios del Instituto (IMSS, 2018a:195-198).

La aplicación de la encuesta ECCO alcanzó una respuesta de 328,718 encuestas registradas, equivalente a 87% del universo de los trabajadores contemplados para contestar la ECCO, con un incremento de 10.5% respecto de la aplicación de 2017, con un resultado global de 82.23 puntos que sitúa al IMSS en el lugar 73 de 285 instituciones de la APF, escalando 61 posiciones respecto a 2017 —lugar 134 de 278 instituciones—. Los resultados sirvieron de insumo para la generación de los programas de trabajo denominados Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO) orientados a mejorar las condiciones del bienestar laboral de los trabajadores IMSS, dando como resultado un PTCCO institucional, y 1,721 PTCCO de diversas unidades del Instituto, alineados con *la Guía Práctica para Promover una Cultura Organizacional y de Servicio Público, para incentivar el Logro de Resultados*, difundida por la SFP (IMSS, 2018a:159).

3.4.3 Acciones proyectadas a 2020

1. Elaborar y gestionar la implementación del *Programa de Inclusión e Igualdad en el Instituto Mexicano del Seguro Social*.
2. Dar continuidad a la difusión y formación del personal institucional en temas de derechos humanos, igualdad, no discriminación, perspectiva de género y prevención de la violencia.
3. Dar seguimiento a las acciones encaminadas a promover, respetar y garantizar los derechos de las personas con discapacidad.
4. Dar seguimiento al cumplimiento de las cinco medidas administrativas y cuatro puntos resolutivos, competencia del Instituto, contemplados en la resolución por

disposición 8-2015, así como elaborar los informes respectivos dirigidos al CONAPRED.

5. Dar seguimiento al cumplimiento de la medida de reparación segunda, contemplada en la resolución por disposición 9-2015, así como elaborar los informes respectivos dirigidos al CONAPRED.
6. Dar seguimiento a la información requerida y acciones derivadas de la participación del Instituto en la integración de *Informe Nacional Exhaustivo sobre el cumplimiento de la Plataforma de Acción de Beijing a 25 años*, así como a los informes requeridos sobre el cumplimiento de las recomendaciones derivadas del *IX Informe Periódico ante CEDAW*.
7. Ratificar participación del IMSS en la campaña *HeForShe* para contribuir a garantizar la igualdad entre hombres y mujeres en el Instituto.
8. Dar seguimiento a la publicación del *Procedimiento para prevenir, detectar y atender a mujeres y niñas que han sufrido violencia física o sexual, en el marco de la NOM 046-SSA2-2005*, así como al desarrollo, en coordinación con la DPM, de una estrategia de capacitación al personal institucional.
9. Dar atención y seguimiento hasta su conclusión de las quejas y solicitudes de colaboración y atención urgente por presuntos actos de discriminación, derivadas por el CONAPRED.
10. Elaborar informes quincenales sobre la atención de las quejas y peticiones del CONAPRED para identificar áreas de oportunidad al interior del Instituto.
11. Coordinar la participación del IMSS en el diseño y seguimiento al PPROIGUALDAD, así como el cumplimiento de los acuerdos derivados de dicho mecanismo (IMSS, 2018a:199).

3.4.4 Síntesis

A lo largo de los puntos anteriores se ha descrito el gran esfuerzo del IMSS por impulsar una transformación cultural incluyente, preventiva, integral, cercana a una población derechohabiente con transparencia y evaluación continua, a través de la medición de la percepción de los componentes que afectan positiva o negativamente el clima y cultura organizacional de la entidad. Prueba de ello, son los resultados de la ECCO presentados en la figura 13.

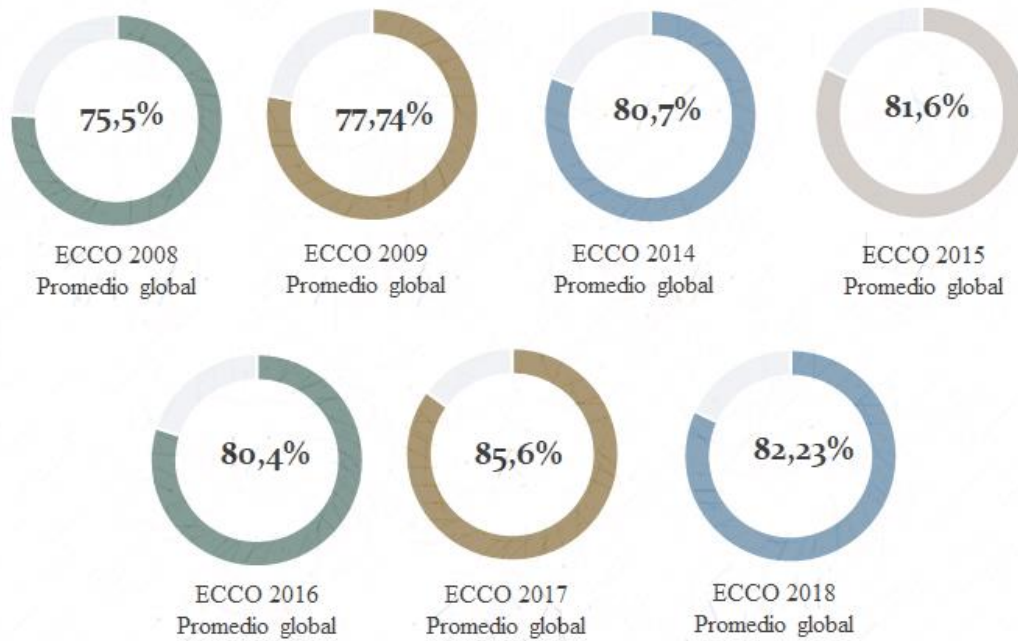


Figura 13. ECCO 2008-2018. Resultados IMSS.
Elaboración propia basada en los ILPA e ISP del IMSS 2008-2019.

Como puede percibirse las acciones en favor de la mejora del clima organizacional del IMSS dieron como resultado una tendencia ascendente hacia la mejora continua, con un ligero descenso en 2018 que repuntó ampliamente en 2017 para caer casi 3 puntos porcentuales en 2018, probablemente debido a los movimientos derivados por el cambio de gobierno federal en 2018 (v. figura 14).

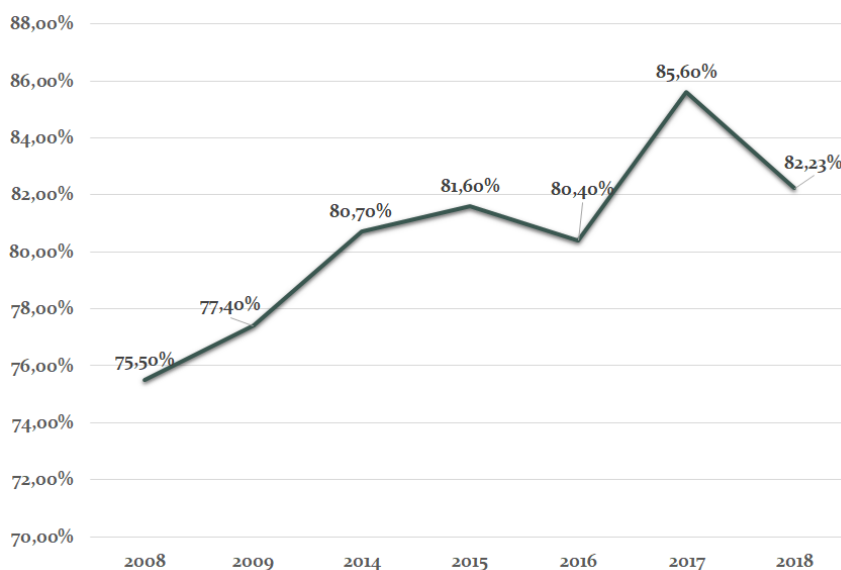


Figura 14. Resultados IMSS.
Elaboración propia basada en los ILPA e ISP del IMSS 2008-2019.

Conclusiones

El clima organizacional juega un rol importante en el desempeño exitoso de las organizaciones, independientemente de su naturaleza pública o privada. Asociado a la percepción de la práctica organizativa expresada por las personas que laboran en la organización, la relación entre el clima organizacional y el bienestar/grado de satisfacción de los empleados es esencial, dado que cuando dicha relación es inestable o ríspida la falta de liderazgo, los bajos niveles de cooperación, los conflictos interpersonales y el elevado nivel de estresores que sufren los trabajadores impactan sobre la buena marcha organizacional, por lo que es de la mayor relevancia considerar cuestiones culturales, sociales, económicas y de género a la hora de tomar acciones preventivas y/o correctivas para enderezar el ambiente laboral.

Por otra parte, en términos generales la Administración Pública y, de modo particular, el IMSS se esfuerzan en demostrar a los servidores públicos que independientemente de su género todos realizan un trabajo útil dentro de las diferentes entidades y, aun cuando exista una brecha salarial en la que el salario masculino tiende a ser superior al femenino, se ha percibido un esfuerzo para que los puestos se remuneren no por género sino mediante tabuladores adecuados al perfil de puesto. Sin embargo, en materia de escalafón y de oportunidades de desarrollo profesional la inequidad se percibe con mayor claridad, pese al esfuerzo de la SFP para que la totalidad de las entidades de la Administración Pública se deshagan de prejuicios de género e impulsen el desarrollo profesional de la totalidad de sus funcionarios de forma equitativa, especialmente en relación a los cargos y puestos vinculados a la toma de decisiones. Ciertamente, la consecución del equilibrio requiere aun de trabajo continuado para eliminar la segregación de género y la implementación de las mejores prácticas en la materia que, necesariamente impactarán en el mejor desarrollo de un clima laboral amable que, a su vez, repercutirá en el mejor ejercicio de las funciones de las entidades.

Derivado de ello, el IMSS se ha esforzado en la construcción de un clima laboral acorde a las recomendaciones internacionales en materia de equidad de género a través de la capacitación en materia de conciencia de género y de numerosas acciones orientadas a impulsar los cambios de comportamiento hacia actitudes conductas positivas y

apropiadas, de forma que los servidores públicos comprendan y asuman la importancia de la igualdad, evalúen sus actitudes discriminatorias y aprendan nuevas habilidades en un entorno laboral que apoye dicha transformación de la conducta, en el que se estimule el diálogo social para reducir la estigmatización y discriminación contra las mujeres que trabajan en el Instituto. Para ello, el IMSS ha incorporado la perspectiva de género en todas sus dimensiones, al considerar que es obligación de las entidades públicas promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de sus trabajadores, incluyendo el derecho a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. De acuerdo a la Teoría de Likert, el tipo de clima organizacional del IMSS, de carácter participativo-consultivo, refuerza la participación de sus funcionarios en la mejora de productos, servicios y políticas en materia de equidad al implicar mental y emocionalmente a las personas en situaciones de grupo para que contribuyan a los objetivos de esa organización y compartan responsabilidades, mejoren la motivación, la autoestima y la satisfacción con el trabajo de modo que impacten positivamente en el rendimiento de la entidad y, por ende, reforzando la legitimidad de su actuación administrativa, misma que deberá ser reforzada con el seguimiento de las recomendaciones ofrecidas por los organismos internacionales interesados en la temática descrita.

Recomendaciones

1. Armonizar la legislación laboral en plena conformidad con el artículo 11 de la CEDAW y a acelerar la aprobación de la nueva *Ley Federal del Trabajo*.
2. Garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en el mercado laboral, mediante el uso de medidas temporales especiales con plazos, conforme al artículo 4, párrafo 1, de la CEDAW.
3. Crear una dirección de inspección general laboral con recursos humanos y financieros necesarios y eficaces para monitorear y sancionar las prácticas discriminatorias contra la mujer en la esfera laboral.
4. Implementar mecanismos que acompañen el proceso de equiparación de obligaciones laborales, familiares y personales, de los funcionarios independientemente de su género, los miembros del hogar en relación al cuidado de los integrantes del círculo familiar.

5. Considerar la implementación de medidas reglamentarias o voluntarias —preventivas y/o correctivas— para promover la igualdad género en las instituciones, específicamente dentro de los puestos directivos.
6. Facilitar oportunidades de desarrollo de capacidades y liderazgo, mentoría, establecimiento de redes y otros programas de capacitación en instituciones públicas para promover modelos femeninos en la vida pública y fomentar la participación activa de los hombres en la promoción de la igualdad de género.
7. Supervisar sistemáticamente el equilibrio de género, incluyendo posiciones de liderazgo y diferentes grupos ocupacionales, a través de la recolección regular de datos, como el uso de encuestas a los servidores públicos, y reevaluar su alineación con los objetivos y prioridades globales de igualdad de género, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones.
8. Divulgar para su reforzamiento las mejores prácticas reportadas para este estudio por diversas instituciones: (i) acciones encaminadas a terminar con la segregación laboral que se combinan con proyectos educativos de promoción de participación femenina; en ciertas carreras y apertura de oportunidades para las mujeres en el ámbito laboral. (ii) la promoción del ejercicio de las licencias de paternidad con una difusión de los beneficios familiares y sociales de tales conductas y (iii) la divulgación de los avances, y promoción continua de la Certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, entre otras.

Referencias

- Abreu, J. (2009). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. *Fundación Centro Estudios Andaluces*. 10 (2) , 1-34. Recuperado de:
<http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Aguirre, D. (2013). Competencias para establecer un clima laboral positivo en tiempos de crisis. Tesis de grado de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena, Colombia. Recuperada de:
repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3390/tfg145.pdf;sequence=1
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad Externado de Colombia. Colombia
- Bertalanffy Center for the Study of Systems Science (BCSSS). (2010). *General System Theory, The Nature of Systems: sitio web del BCSSS*. Recuperado el mayo de 25 de 2015, de sitio web del BCSSS.: http://www.bertalanffy.org/c_25.html
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (1983). *Ley de Planeación*. DOF, 5 de enero de 1983.; última reforma, DOF, 16 de febrero de 2018. Recuperado de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59_160218.pdf
- (1995). *Ley del IMSS*. DOF, 21 de diciembre de 1995.; última reforma, DOF, 7 de noviembre de 2019. Recuperado de: <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>
- (2001). *Ley del Instituto Nacional de las Mujeres*. DOF, 12 de enero de 2001; última reforma, DOF, 16 de febrero de 2018. Recuperado de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/88_160218.pdf
- (2003). *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación* (2003). DOF, 11 de junio de 2003. Última reforma, DOF, 21 de junio de 2018. Recuperado de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/262_210618.pdf
- (2007). *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*. DOF, 1 de febrero de 2007.; última reforma, DOF, 13 de abril de 2018. Recuperado de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAMVLV_130418.pdf
- CEPAL (2010). Consenso de Brasilia. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de:
https://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/5/40235/ConsensoBrasilia_ESP.pdf
- Cervantes, C. (2016, febrero 7). De panzazo, clima organizacional en el IMSS. El pulso laboral [en línea]. Seguridad social y salud. Recuperado de:
<http://www.elpulso laboral.com.mx/seguridad-social-y-salud/1574/de-panzazo-clima-organizacional-del-imss>
- Chiavenato I. Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill; 2001
- CNDH (2017). Estudio sobre la igualdad entre mujeres y hombres en materia de puestos y salarios en la Administración Pública Federal 2017. Comisión Nacional de Derechos Humanos. Recuperado de:
<https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/doc/Informes/Especiales/Estudio-igualdad-20180206.pdf>

- Datosmacro.com. (2018). Informe global de la brecha de género. México. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global>
- Dessler, G. (1979). Organización y Administración. Editorial Prentice-Hall. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books/about/Organizaci%C3%B3n_y_administraci%C3%B3n.html?hl=es&id=J86nQgAACAAJ&redir_esc=y
- Echeverría-Zuno, S. (2012). La seguridad social en la transformación del sistema de salud. *Gaceta Médica*(148), 525-532. Recuperado de: https://www.anmm.org.mx/GMM/2012/n6/GMM_148_2012_6_525-532.pdf
- Escuela de Enfermería Helen Keller. (2015). *Sistemas de salud y niveles de atención en México: Sitio web de la escuela de Enfermería Helen Keller*. Recuperado el 26 de julio de 2015, de Sitio web de la escuela de Enfermería Helen Keller: <http://bloghelenkeller.com.mx/inicio/?p=274>
- Fernández, F. (2002, junio). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación *Revista de Ciencias Sociales* (Cr), 2 (96), 35-56. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/153/15309604.pdf>
- Frenk, J. e. (2007). Reforma integral para mejorar el desempeño del sistema de salud en México. *Salud Pública de México*, 49(1 (supl.)), 26-36. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342007000700007
- Ganga, F., Piñones, M.A. & Saavedra, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *FenOpinaOnline* [en línea], 73, s/p. Recuperado de: http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg_GangaPinonesSaavedra
- García, S. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración, Núm. 42, Julio-Diciembre, pp 43-61. Universidad del Valle. Colombia. recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García, M.G. & Ibarra, L.A. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Gunaajuato. Tesis de licenciatura de la Universidad de Gunaajuato. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>
- Cobierno de la República (2012). Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/>
- Gómez, O. (2011). Sistema de salud de México. *Salud Pública de México*, 53(2), 220-232. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v53s2/17.pdf>
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Recuperado de: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>.
- González-Block, M.A., Figueroa, A., García-Téllez, I. & Alarcón, J. (2016, julio). Asignación financiera en el Sistema de Protección Social en Salud de México: retos para la compra estratégica. *Salud Pública de México* 58 (Septiembre-October) Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10647486005>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2009). Informe de servicios personales 2009 . Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/informes-antiores>
- (2010a) Informe de labores 2009-2010 y programa de actividades 2010. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2010/2010-InformeLabores-2009-2010-Actividades.pdf>

- (2010b) Informe de servicios Personales 2010. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/informes-anteriores>
- (2011a) Informe de labores 2010-2011 y programa de actividades 2011. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2011/2011_InformeLabores2010-2011.pdf
- (2011b) Informe de servicios personales 2011. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/informes-anteriores>
- (2012a) Informe de labores 2011-2012 y programa de actividades 2012. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2012/2012_InformeLabores2011-2012.pdf
- (2012b) Informe de servicios personales 2012. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/informes-anteriores>
- (2013a) Informe de labores 2012-2013 y programa de actividades 2013. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2013/2013_InformeLabores2012-2013.pdf
- (2013b) Informe de servicios personales 2013. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/informes-anteriores>
- (2014a) Informe de labores 2013-2014 y programa de actividades 2014. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2014/2014_informe_labores_actividades.pdf
- (2014b) Informe de servicios personales 2014. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2014/2014_Inf_Serv_Personales2013.pdf
- (2015a) Informe de labores 2014-2015 y programa de actividades 2015. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2015/2015_informe_labores_actividades.pdf
- (2015b) Informe de servicios Personales. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2015/2015_Inf_Ser_Personales2014.pdf
- (2016a) Informe de labores 2015-2016 y programa de actividades 2016. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2016/2016_informe_labores_actividades.pdf
- (2016b) Informe de servicios Personales. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de: http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2016/2016_InfServiciosPersonales2015.pdf

- (2017a) Informe de labores 2016-2017 y programa de actividades 2017. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de:
http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2017/2017_informe_labores_activadas.pdf
- (2017b) Informe de servicios Personales. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de:
http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2016/2016_InfServiciosPersonales2015.pdf
- (2018a) Informe de labores 2017-2018 y programa de actividades 2018. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de:
http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2018/2018_informe_labores_activadas.pdf
- (2018b). Informe al ejecutivo federal y al Congreso de la Unión sobre la situación financiera y los riesgos del Instituto Mexicano del Seguro Social 2017-2018. Ciudad de México: IMSS. Recuperado de:
<http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/20172018/21-InformeCompleto.pdf>
- (2019a) Informe de labores y programa de actividades 2018-2019. Instituto Mexicano del Seguro Social. Recuperado de:
http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/2019/2019_informe_labores_activadas.pdf
- INMUJERES (2019). PROIGUALDAD. Indicadores. Instituto Nacional de las Mujeres. Recuperado de: <http://estadistica.inmujeres.gob.mx/formas/pyc.php?IDPrograma=1>
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50 (3):307-314. Recuperado de:
<http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf>
- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del comportamiento*. Mc Graw Hill: México Recuperado de:
http://psicologiauv.com/portal/RMIPE/vol_8_num_2_may_2017/documentos/investigacion_del_comportamiento.pdf
- Lara, E. (2005). *El modelo de salud en México*. México: Publicaciones del Grupo Técnica.
- Lewin, K. (1939). "La teoría del campo y la experimentación en psicología social". En: Kurt Lewin. *La teoría del campo en la psicología social* [1951]. Dorwin Cartwright (Comp), Buenos Aires, Paidós
- OCDE (2017). *Building an Inclusive Mexico, Policies and Good Governance for Gender Equality*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París: OECD Publishing. Recuperado de:
https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/Estudio%20G%C3%A9nero%20M%C3%A9xico_CUADERNILLO%20RESUMEN.pdf
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2003). *Sistemas de salud: principios para una atención integrada*. Ginebra: OMS. Recuperado de: <http://www.who.int/whr/2003/chapter7/es/>
- PNUD (2012). *Igualdad de género y empoderamiento de la mujer en la administración pública. Caso México*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de:
https://www.iknowpolitics.org/sites/default/files/gepa_mexico-cs_sp_web.pdf
- López (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, XXI (4) 167-179. Recuperado de:
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>

- McGregor, D. (1960). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: editorial Diana.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Navarro, E., García, A- & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional Una investigación (I)*. Serie Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA. Recuperado de:
http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf
- OEA (1994). *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer o Convención de Belém do Pará*. Organización de Estados Americanos. Recuperado de: <https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>
- Organización de Naciones Unidas (1979). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. Recuperado de:
<https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>
- (1995). *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*. Declaración política y documentos resultados de Beijing+5. Recuperado de:
https://www.unwomen.org//media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_s_final_web.pdf?la=es&vs=755
- Presidencia de la República (2006). *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. DOF, 2 de agosto de 2006, última reforma, DOF 14 de junio de 2018. Recueprado de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH_140618.pdf
- (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado de:
<http://estadistica.inmujeres.gob.mx/formas/pyc.php?IDPrograma=1>
- Ramírez, F.A. & Domínguez, L.R. (2012). *El clima organizacional y el compromiso institucional en las ies de Puerto Vallarta*. *Investigación Administrativa*, 41 (109):21-30. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214002.pdf>
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Rodríguez, E. (2016). *El clima organziacional presente en una empresa de servicios*. *Revista de Educación en valores de la Universidad de Carabobo*, 1(25): 1-16. Recuperado de:
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Romero, M.E. *El enfoque de género en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. *Café político, opiniones desde la sociedad civil*. Recuperado de:
- Ruiz, M. (2011). *Políticas públicas en salud y su impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México*. . Tesis de doctorado, Universidad de Sinaloa, Facultad de Contaduría y Administración, Culiacán (Sinaloa).
- Salazar, J. (2013). *Propuesta de un modelo de intervencìon para contribuir en la gestiòn del cambio, en hospitales en el Estado de Yucatán, México*. Mérida: Mondragón Universitaria.
- Sartori, G. (1984) *La política, lógica y método en las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica
- Schneider B. y Snyder, R. (1975). *Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate*. *Journal of Applied Psychology*. Recuperado de: Schneider B. y Snyder, R. (1975). *Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate*. *Journal of Applied Psychology*.

- Secretaría de Economía (2015). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf
- Secretaría de la Función Pública (2013). Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Publicado en el DOF el 12 de octubre de 2010. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/325297/31-ACUERDO_por_el_que_se_emiten_las_Disposiciones_en_las_materias_de_Recursos_Humanos_y_del_Servicio_Profesional....pdf
- (2017). Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/188651/CodigoEticaServidoresPublicosdeAPF.pdf>
- (2018). Guía práctica para promover una Cultura Organizacional y de Servicio Público, para incentivar el logro de resultados Enero 2018. Recuperado de: https://www.cinvestav.mx/Portals/0/sitedocs/tmp/611-Guia_PracticaCO_version08ene18.PDF
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2016). #PROIGUALDAD: Clima laboral y acciones para la igualdad y no discriminación entre mujeres y hombres. Blog de la Secretaría de Relaciones Exteriores [en línea]. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sre/articulos/proigualdad-clima-laboral-y-acciones-para-la-igualdad-y-no-discriminacion-entre-mujeres-y-hombres>
- Seisdedos, N. (1996). “El clima laboral y su medida”, Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Núm. 2). Recuperado de: www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm
- Soto, G. L. (2012). *Rasgos generales del sistema de salud en México: Sitio web de la Facultad de Medicina-UNAM*. Recuperado el 2015 de abril de 3, de Sitio web de la Facultad de Medicina-UNAM: <http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia%20III/cap10.pdf>
- Villadiego, A.C. & Alzate, K.I. (2017). Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. En la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016. Tesis de Licenciatura de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Caratagena. Recuperado de: <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/5505/1/-%20Trabajo%20de%20grado%20Aixa%20y%20Karla%20y%20anexos.pdf>
- Zambrano, M., Galviz, J. & Martínez, A. (2014, julio). Propuesta de programa de formación profesional basado en la teoría del clima organizacional de Likert. *Evaluación e Investigación* 10 (1): 227-251. Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/41752/articulo11.pdf;jsessionid=36A71527C889A2A24F448E8D2EC98AAB?sequence=1>