

La representación descriptiva y sustantiva de las mujeres en las legislaturas

Factores organizacionales de una maltrecha relación

The descriptive and substantive representation of women in legislatures

Organizational factors of a strained relationship

Recibido: 15 de octubre de 2025 | Aceptado: 15 de diciembre de 2025 | Publicado: 22 de enero de 2026

DOI: 10.32870/PUNTO.V12I22.283

Julio Cesar CONTRERAS MANRIQUE*
Sanjuana Anayeli ÁVILA GONZÁLEZ**

RESUMEN

La representación descriptiva de las mujeres (RDM), hace referencia a la presencia de las mujeres en los espacios de toma de decisiones, se materializa en la paridad de género, principio que garantiza la igualdad de participación entre los sexos en las diferentes organizaciones políticas. Pese al avance de la RDM en las legislaturas, surgen dudas relacionadas con el desempeño de las diputadas para atender y resolver las demandas de sus congéneres, es decir, en la representación sustantiva de las mujeres (RSM). La teoría ha señalado que la RDM no se convierte en RSM automáticamente, sino que hay una serie de factores que influyen en el comporta-

.....

* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa.
El Colegio de San Luis, México. ORCID: 0000-0002-6303-6903
Email: julio.contreras@colsan.edu.mx

** Maestra en Asuntos Políticos y Políticas Publicas por El Colegio de San Luis.
El Colegio de San Luis, México. ORCID: 0009-0004-9182-3535
Email: sanjuana.avila@colsan.edu.mx

miento de las representantes. Los factores organizacionales son poco estudiados, pero útiles para explicar las limitaciones de las legisladoras para ejercer la RSM ya que están sujetas a estructuras, procesos y roles ya establecidos que influyen en su comportamiento y en sus resultados.

PALABRAS CLAVE: Representación descriptiva de las mujeres; Representación sustantiva de las mujeres; Factores organizacionales.

Abstract

Descriptive representation of women (DRW) refers to the presence of women in decision-making spaces. It is embodied in gender parity, a principle that guarantees equal participation between the sexes in different political organizations. Despite the progress of DRW in legislatures, doubts arise regarding the performance of female representatives in addressing and resolving the demands of their peers, that is, in the substantive representation of women (SRW). Theory has indicated that DRW does not automatically become SMR, but that a series of factors influence the representatives' behavior. Organizational factors are little studied, but they are useful in explaining the limitations of female legislators in exercising SRW, as they are subject to structures, processes, and roles already established, which influence their behavior and outcomes.

Keywords: *Descriptive representation of women; Substantive representation of women; Organizational factors.*

CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Contreras-Manrique, J. C., Ávila-González, S. A. (2026). La representación descriptiva y sustantiva de las mujeres en las legislaturas: factores organizacionales de una maltrecha relación. *Punto Cunorte*, 12(22), e22283. <https://doi.org/10.32870/punto.v12i22.283>

INTRODUCCIÓN

La relación entre la representación descriptiva de las mujeres (RDM) y la representación sustantiva de las mujeres (RSM), no parece clara o determinante, la primera se refiere a la presencia de las mujeres en los espacios de toma de decisiones; en el Legislativo se ve reflejada en la paridad de género, principio que garantiza la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para conformar las asambleas legislativas (Pastor & Iglesias, 2017, p. 138; García, 2019, p. 65; Sáenz & Vera, 2021, p. 278); la segunda, se refiere a las actividades que se realizan a favor de las mujeres y la igualdad de género (Schwindt-Bayer, 2014, p. 33; Pastor & Iglesias, 2017, p. 138; Gwiazda, 2021, p. 2; Vázquez, 2024, p. 17).

Como se puede observar, una significa *presencia* y la otra *actividad*, por ello, a la RDM se le conoce como *representación pasiva* (Murdoch *et al.*, 2016, p. 338; Yun, 2020, p. 134), ya que su función es enmendar una deficiencia democrática en la conformación de los órganos políticos (Celis, 2009, p. 96; Caminotti, 2013, p. 330), mientras que la RSM es llamada *representación activa* (Murdoch *et al.*, 2016, p. 338; Yun, 2020, p. 134), la cual busca producir resultados favorables para las mujeres a través de la actividad, la movilización de fuerzas, la obtención de recursos y la influencia en la deliberación legislativa.

Si bien no se puede negar el avance de las mujeres en la ocupación de los cargos públicos, como las políticas que fomentan y fortalecen su participación en las arenas políticas, no podemos asumir con ligereza que su presencia provoca la atención y solución de las desigualdades que padecen, puesto que las representantes han manifestado obstáculos y problemas para ejercer su rol como tomadoras de decisiones (Cruz, 2020, p. 39; Sáenz & Vera, 2021, p. 282). Por tanto, asumir que la presencia de mujeres se transforma en actividades a favor de ellas resulta aventurado, sobre todo tomando en cuenta la naturaleza y características de la organización a la que se integran, la cual ha sido rígida a los cambios que propone la igualdad de género.

Por ello, este trabajo es una reflexión teórica sobre lo que implica integrar principios como la paridad de género, la igualdad sustantiva y la perspectiva de género dentro de las organizaciones, así como para quienes se integran a la organización, pues la práctica ha revelado que los resultados no son inmediatos, sino que existe un proceso de adecuación o adaptación de por medio. Lo anterior, significa que la RSM y los principios que produce como la autonomía, el empoderamiento, los derechos, el desarrollo; no se construyen a través del comportamiento individual de las representantes, sino que hay algo más fuerte que sobrepasa sus capacidades y habilidades, que determina su comportamiento. Ese algo más fuerte es una estructura dominante que influye en las actividades individuales de las personas, que opera a través de procesos, prácticas y rutinas; que construye productos y valores, que tiene sus propios problemas; ese algo más fuerte son las organizaciones (Scott, 2003, pp. 3-8).

Este trabajo se apoya de la perspectiva organizacional para hacer un análisis sobre la influencia de las características de la organización legislativa como elementos clave para comprender la relación entre la RDM y la RSM. El texto se conforma de tres apartados, el primero hace un abordaje teórico de la RDM y la RSM, sobre sus características, relación y problemas de estudio. En el segundo apartado se hace una recopilación de los factores que explican el ejercicio de la RSM y se aborda la necesidad de estudiar los elementos organizacionales; pues si las organizaciones pueden mejorar sus productos, las legislaturas pueden mejorar la RSM. En el tercer apartado se describen los factores organizacionales que interfieren en la relación entre la RDM y la RSM, para ello, se identificaron algunos elementos como la estructura, el poder, la especialización, la posición, la socialización, la cultura y la comunicación organizacional.

Por último, se reitera la importancia de estudiar la RSM desde la perspectiva organizacional en virtud de que es un enfoque útil y complementario a los demás enfoques políticos e institucionales dominantes; pues si las instituciones son importantes, las organizaciones también lo son (March & Simon, 1980, p. 2; Scott, 2003, p. 3), ya que son los espacios en donde tienen lugar “todos los asuntos públicos” (Arendt, 2008, p. 143).

LA REPRESENTACIÓN DESCRIPTIVA DE LAS MUJERES Y LA REPRESENTACIÓN SUSTANTIVA DE LAS MUJERES

La dimensión descriptiva alude a la idea de que un cuerpo representativo debe conformarse de acuerdo con las características sociodemográficas de la población (Pitkin, 1985, p. 65; Vázquez, 2024, p. 17), de manera que ha sido llamada “la política de la presencia” (Phillips, 1998, p. 14), fundamentada en la justicia social, la inclusión e igualdad en la toma de decisiones. Por otro lado, la representación sustantiva es aquella que prioriza los actos a favor de las y los representados (Pitkin, 1985, p. 233), es decir, se refiere a las decisiones y actividades que benefician a la ciudadanía o a un sector determinado (Gilas, 2024, p. 3).

Por su naturaleza dinámica, a la representación sustantiva se le ha llamado *representación activa* (Schwindt-Bayer, 2014, p. 138; Murdoch *et al.*, 2016, p. 336; Yun, 2020, p. 134), puesto que su ejercicio requiere de diversas condiciones que faciliten la objetivación de un interés o la gestión de un problema. Mientras que la representación descriptiva ha sido referida como la *representación pasiva*, pues existe o no la posibilidad de transformarse en representación sustantiva (Schwindt-Bayer, 2014, p. 138; Murdoch *et al.*, 2016, p. 338; Yun, 2020, p. 134). Por consiguiente, una de las principales preguntas que ha generado el estudio de ambas dimensiones es ¿cómo la representación descriptiva se convierte en representación sustantiva?

La RSM ha sido una preocupación abordada desde la aplicación de las cuotas y la paridad de género, además, dichas medidas y principios han generado expectativas relacionadas con el logro de la igualdad, así como la atención de las necesidades del género femenino. Bajo esta línea, se ha pensado que la RDM es necesaria para el ejercicio de la RSM (Caminotti, 2013, p. 331; Cruz, 2020, pp. 39-40; Vázquez, 2020, p. 20; Bohigues & Piscopo, 2021, p. 99), esta última entendida como las decisiones y actividades que realizan las y los representantes en beneficio de las mujeres (Cerna, 2015, p. 101; Allen & Childs, 2019, p. 619; García, 2019, p. 77; Gwiazda, 2021, p. 5; Siow, 2023, p. 534; Vázquez, 2024, pp. 17-19).

La definición anterior hace evidentes dos problemas de la RSM. El primero recae en identificar a las y los participantes de esta relación; cabe aclarar que la RSM indica que las beneficiarias de la representación son las mujeres, mientras que los *agentes* son las y los representantes, lo que amplía la gama de actores que pueden ejercerla, por ejemplo: las asociaciones, las colectivas, los hombres legisladores, los burócratas, entre otros actores que pueden ofrecer un servicio en beneficio de las mujeres (Rodríguez & Madera, 2013, p. 360; Pastor & Iglesias, 2017, p. 139; Allen & Childs, 2019, p. 320, Gilas, 2024, p. 18). No obstante, la RDM ha creado expectativas de que las legisladoras son las más idóneas para representar a sus congéneres, por el hecho de compartir experiencias y deseos (Schwindt-Bayer, 2014, p. 21; Pastor & Iglesias, 2017, p. 145; Martí *et al.*, 2021, p. 154; Sáenz & Vera, 2021, p. 282).

El segundo problema consiste en definir los *intereses* de las mujeres, lo que conduce al error de asumir que son un grupo homogéneo con intereses en común. Por el contrario, las mujeres son un grupo heterogéneo con diversos intereses posiblemente contradictorios, por ejemplo: la interrupción del embarazo frente al reconocimiento de la vida desde la concepción, los derechos de las personas transgénero frente a los derechos de las mujeres biológicas, la elección reproductiva contra la conservación de la familia tradicional, etc., intereses que pueden o no estar en disputa (Schwindt-Bayer, 2014, p. 28; Kroeber, 2018, p. 246; Vázquez, 2020, p. 7; Gwiazda, 2021, p. 4). Lo anterior convierte a la RSM en una relación compleja, diversa y que está en disputa por diversos grupos de mujeres —mujeres de izquierda contra mujeres de derecha, mujeres conservadoras frente a mujeres progresistas.

Para dar una respuesta a los problemas anteriores se reconoce que la RSM es diversa y múltiple, en virtud de que hay intereses de mujeres que son contrarios y debatidos por las propias mujeres, de manera que existen diversas *representaciones sustantivas*. Esta diversidad se suma a las características de las mujeres que conforman la organización legislativa por etnia (indígenas y afromexicanas); por condición social (alta, media, baja); por edad (niñas, jóvenes, adultas, de la tercera edad); por expre-

sión de género y preferencias sexuales (heterosexuales, lesbianas, no binarias); por profesión (científicas, ingenieras, artistas, etc.); siendo así, la RSM no es una actividad uniforme, por el contrario, tiene sentido en los procesos políticos de las legislaturas, donde hay unas *representaciones* más dominantes que otras.

De acuerdo con las problemáticas anteriores, es difícil que las tomadoras de decisiones asuman una identidad o beneficiarios a representar, pues no hay que olvidar los dilemas que de por sí ya incluye su posición, como la afinidad con su partido político, su circunscripción, su comisión o la propia legislatura. Por ello, se ha establecido que la RDM es un factor probable de la RSM, pero no la garantiza (Johnson, 2014, p. 148; Allen & Childs, 2019, p. 619; Sáenz & Vera, 2021, p. 278; Vázquez, 2024, p. 20). Por consiguiente, es inevitable formular la pregunta ¿qué otros factores, además del género, pueden ser definitivos para ejercer la RSM?

FACTORES EXPLICATIVOS DE LA REPRESENTACIÓN SUSTANTIVA DE LAS MUJERES

Para dar respuesta a la inquietud anterior, la academia ha centrado su atención en características como la edad de las representantes (Martí *et al.*, 2021, p. 149); la formación académica y la experiencia política (Johnson, 2014, p. 148; Cerna, 2015, p. 101; Bohigues & Piscopo, 2021, p. 116); el activismo con clivaje de género o feminista (Celis, 2009, p. 108; Johnson, 2014, p. 150; Cerna, 2015, p. 103; Rodríguez & Madera, 2016, p. 359; García, 2019, p. 80; Vázquez, 2020, p. 14). En fin, variables actitudinales que suponen una conducta atenta, interesada y solidaria; sin embargo, cuando se invocan dichos factores, se olvidan del espacio en donde ocurre la representación: las organizaciones, en este caso de las legislaturas.

Por otro lado, los factores institucionales sitúan a la RSM en los espacios organizados como las arenas políticas, acercándose más a su dinámica, estos factores revelan las dificultades que enfrentan las diputadas para ejercer su labor, las cuales están relacionadas con la posición o pa-

pel subalterno en la toma de decisiones¹ (Martínez & Garrido, 2013, p. 423; Schwindt-Bayer, 2014, p. 20; Pastor & Iglesias, 2017, p. 155; García, 2019, p. 93); con la insensibilidad al género que se muestra en la conducta de los diputados² (Beckwith, 2007, p. 31); con la violencia política contra las mujeres que ocurre dentro de la organización (Gilas, 2024, pp. 3-4); o con las formas restrictivas y *ad hoc* de llevarse a cabo los acuerdos³ (Cerna, 2015, p. 102; Gilas, 2024, p. 18) solo por mencionar algunos actos que obstaculizan la RSM.

Así como hay factores institucionales que obstaculizan el avance de la RSM, también existen otras prácticas que motivan esta actividad, como la reconfiguración de estructuras sensibles al género, la especialización del trabajo legislativo de las comisiones (Pastor, 2010, p. 65; Rodríguez & Madera, 2016, p. 365; Puente & Cerna, 2017, p. 42; Vázquez, 2024, p. 30); los cambios institucionales de tipo normativo sobre la paridad de género en las leyes orgánicas de los congresos (Gilas, 2024, p. 7; Vázquez, 2024, p. 93); y las bancadas o coaliciones de género (Pastor, 2010, p. 63; Rodríguez & Madera, 2016, p. 365) entre otras acciones que muestran una posible sensibilización al género en las legislaturas.

Los ejemplos anteriores resumen una serie de factores organizacionales e institucionales que, a diferencia de los factores demográficos de las representantes, tienen un impacto real en el proceso representativo en virtud de que están presentes en el funcionamiento de las legislaturas, por tanto, aluden a la forma en la que trabajan y producen sus resul-

.....

- 1 Cuando se desempeñan en organismos dedicados a la reproducción, al cuidado y asistencia social.
- 2 La insensibilidad al género se manifiesta en el rechazo a la presencia de mujeres en los espacios de toma de decisiones, en la ausencia de un marco jurídico adecuado sobre la igualdad de género, en la carencia de capacitación y orientación con perspectiva de género, incluso en asumir que la igualdad de género solo es responsabilidad de las mujeres (Marx & Borner, 2011).
- 3 Se refiere a la exclusión de las mujeres legisladoras en las negociaciones, en los grupos de élite de los parlamentos, en los liderazgos de las fracciones parlamentarias, incluso en los acuerdos que ocurren fuera de las oficinas y recintos oficiales.

tados. Sin embargo, abordar los factores organizacionales e institucionales que afectan el desempeño de las organizaciones no es algo sencillo, puesto que a simple vista parecen indistintos debido a la interacción que existe entre las instituciones y las organizaciones.

Por tal motivo es importante diferenciarlos, ya que la naturaleza de la organización nos ayuda a comprender las reglas, prácticas y rutinas que se desarrollan para realizar la RSM, incluso a pensar en su institucionalización; según Huntington (1996, p. 11) dicho estado se alcanza cuando existe un patrón de comportamiento estable, valorado y recurrente, entonces, en la RSM se esperaría un comportamiento estable, valorado y recurrente a favor de las mujeres. Empero, antes de institucionalizarla, debemos conocer a la organización que la produce, ya que las reglas, prácticas y procedimientos institucionales son desarrolladas por su estructura (March & Olsen, 1984, p. 738; Scott, 1995, p. 44)

Es decir, se concibe a la organización como un fenómeno más amplio y menos abstracto que las instituciones, ya que su naturaleza y sus características influyen en los procesos institucionales (Scott, 1995, p. 44). En concreto, las instituciones son elementos de las organizaciones, las cuales estructuran la labor legislativa a través de reglas, prácticas, roles y rutinas que se van asentando a través del tiempo (Olsen, 1983, p. 8; Blondel, 2009, p. 7; Egerberg & Stigen, 2021, p. 7). De ahí que la forma en la que se organizan las legislaturas afecta las prácticas y reglas institucionales, su desempeño, sus productos y resultados (Blondel, 2009, p. 2; Contreras & de la Rosa, 2018; Egeberg & Stigen, 2021, pp. 5-6; Trondal, 2022, p. 204; Egeberg, 2024, p. 5).

Por tanto, omitir a los factores organizacionales significa ignorar a la organización misma que produce la RSM, pues de acuerdo con la naturaleza de las legislaturas esta toma decisiones de manera colectiva y coordinada junto a otras organizaciones que las conforman (Barceló, 2016, p. 321; Cox, 2017, pp. 15-16). Por tal motivo, este trabajo sitúa a la RSM en una organización, en virtud de que tiene éxito a través del consenso, el cabildeo, las negociaciones y los acuerdos, pues los actos sustantivos como las iniciativas o las políticas necesitan de otros para materializarse

en las leyes, y así tener un impacto real (Pastor, 2010, p. 64; Rodríguez & Madera, 2016, pp. 363-364; Vázquez, 2024, p. 36).

En resumen, analizar los factores organizacionales que influyen en la RSM permite comprender cómo se desarrolla y en parte cómo se explica, puesto que las legislaturas operan a través de diversas estructuras, procesos e instituciones que configuran su labor, de manera que sus miembros se alinean a estos elementos, impactando en la toma de decisiones y en sus resultados.

FACTORES ORGANIZACIONALES DE LA REPRESENTACIÓN SUSTANTIVA DE LAS MUJERES

Los factores organizacionales son los elementos que configuran el sistema de las organizaciones, estos determinan las actividades, las interacciones, los cargos, los recursos, las tecnologías, lo necesario para el desarrollo de productos; en sí, determinan el funcionamiento de la organización (Vergara, 1993, p. 19). En virtud de que estos elementos establecen la forma de operación, el apego hacia ellos supone un buen funcionamiento, de manera que sus participantes deben apegarse a sus procedimientos para que su comportamiento sea considerado adecuado.

Siguiendo esa lógica, las legisladoras deben responder a los elementos organizacionales de las legislaturas para que su comportamiento sea considerado adecuado y así contribuir al logro de sus fines. Para comprender lo anterior es necesario pensar en las legislaturas como organizaciones, porque lo son, pues poseen estructuras, tecnología, personal, sistema de comunicaciones, unidades, etc., para lograr un fin principal, por ejemplo, la producción de leyes (Contreras & Rodríguez, 2011, p. 435).

Para que las legislaturas puedan funcionar se apoyan de los siguientes elementos: 1) estructura, 2) poder, 3) especialización, 4) posición organizacional, 5) socialización organizacional, 6) cultura organizacional y 7) comunicación organizacional. Evidentemente existen más factores organizacionales, sin embargo, aquí se señalan los más recurrentes en la literatura sobre RSM.

Estructura

Según Egeberg (2024, p. 6) la estructura de la organización es un sistema codificado de posiciones y roles que determinan el qué hacen y el cómo hacen sus actividades los miembros de la organización, lo que resalta la importancia de la estructura en la toma de decisiones, ya que indica las funciones, atribuciones, puestos, reglas y roles que desempeña cada uno de los actores, quienes se alinean a la dinámica establecida por dicha estructura (Trondal, 2022, p. 205).

En sí, la estructura organizacional es un elemento tan amplio que incluye unidades, posiciones, integrantes, relaciones, lo que sea que impacte la dinámica funcional de la organización. Para que la organización legislativa funcione se vale de ejes estructurales como el vertical,⁴ horizontal⁵ y espacial,⁶ así como de la centralización⁷ o descentralización⁸ en la toma de decisiones (Contreras & de la Rosa, 2018). Tal configuración requiere de cierto control y coordinación para la realización de tareas, de tal manera que la culminación de un proyecto de ley dependerá de la

.....

- 4 Hace referencia a los niveles jerárquicos de la organización, incluyendo los subniveles (Contreras & de la Rosa, 2018, p. 114). En el caso del Poder Legislativo los organismos con mayor poder son: 1) órganos de decisión, 2) órganos de dirección, 3) órganos de trabajo parlamentario, 4) organismos de soporte técnico, 5) organismos de soporte administrativo y 6) organismos de control.
- 5 Se trata de la división del trabajo y especialización de las unidades según las tareas, se manifiesta a través del número de puestos no repetitivos, en los puestos repetidos dentro del mismo nivel y en las habilidades de especialización de sus miembros (Contreras & de la Rosa, 2018, p.114). El ejemplo más claro de la estructura horizontal del Congreso son las comisiones y los comités.
- 6 Se relaciona con la ubicación de las unidades de la legislatura (Contreras & de la Rosa, 2018, p.114).
- 7 Grado en que la capacidad de la toma de decisiones se centraliza a una sola persona, puesto o unidad organizacional (Contreras & de la Rosa, 2018, p.116).
- 8 En la descentralización, la toma de decisiones se distribuye a los diferentes puestos dispersos en la organización (Contreras & de la Rosa, 2018, p. 116).

coordinación entre las unidades organizacionales, los niveles jerárquicos, así como la capacidad centralizada o descentralizada en la toma de decisiones.

Cabe señalar que las estructuras pueden cooperar entre sí o estar en conflicto (Hamm, 1986, p. 382), es decir, las fracciones parlamentarias, los partidos políticos, las comisiones, los comités, las unidades, los roles, pueden encontrarse en desacuerdo y estar inmersas en diversas tensiones que limitan el ejercicio legislativo a favor de ciertos intereses (Egerberg y Trondal, 2018, p. 581; Trondal, 2022, p. 205). No obstante, así como puede limitarlo también puede tener el efecto contrario, en virtud de que la estructura también involucra las relaciones que existen entre las diversas partes de la organización, lo que es útil para coordinar sus acciones, tareas y actividades para el logro de sus metas y objetivos (Contreras & de la Rosa, 2018), siendo posible que la estructura influya en la obtención de resultados satisfactorios.

Si por definición la estructura es un elemento de la organización, la RSM se ve influenciada por la estructura de las legislaturas cuando, por ejemplo, se tiene una conformación equilibrada de mujeres y hombres, existen procesos y operaciones que permiten la participación de las mujeres en igualdad de condiciones, se aplican normas y prácticas que regulan el dominio de ciertas élites o géneros en la actividad parlamentaria, y cuando hay unidades especializadas en la atención de las necesidades de las mujeres (Palmieri, 2019, p. 77). Cuando los elementos anteriores se coordinan entre sí, es posible materializar la RSM.

Poder

El poder es un elemento que está presente en todas las organizaciones, independientemente de la naturaleza y los objetivos que tengan. Comúnmente es definido como la relación entre dominantes y dominados; se trata de la capacidad y disposición de las personas para manipular o sancionar a otras mediante recompensas, estímulos, castigos, entre otros recursos (Scott, 2003, p. 311).

Las legislaturas, al ser organizaciones que *hacen política*, combinan sus elementos con su objeto, en este caso, el poder adquiere una característica más: lo político, es decir, el poder político. Si bien queda claro que el poder es el grado de participación e influencia en los procesos de la toma de decisiones con el fin de optimizar los valores sociales (Lasswell, 1979, p. 7), para las organizaciones políticas va más allá de ser un sinónimo de conquista, control, autoridad, liderazgo, coerción, etc. El poder político es la relación primigenia de las organizaciones políticas, siendo un fin en sí mismo (obtener más poder) o un medio para maximizar los valores de la comunidad (Lasswell, 1979, p. 11).

Para Lasswell, el poder político se manifiesta en las siguientes categorías: 1) participantes;⁹ 2) perspectivas;¹⁰ 3) arenas;¹¹ 4) valores;¹² 5) estrategias;¹³ y 6) resultados¹⁴ (1979, p. 8), categorías presentes en todas y cada una de las relaciones políticas, por tanto, en todas las organizaciones políticas. En materia de RSM, el poder político también influye en sus participantes, perspectivas, arenas, valores, estrategias y por supuesto en los resultados.

Las legisladoras como participantes de la RSM carecen de poder político real (Schwindt-Bayer, 2014 p. 20) gracias a las desigualdades en los

.....

- 9 Son quienes detentan el poder político; son las élites que tienen la mayor cantidad de recursos.
- 10 Se refiere a las demandas de los participantes de acuerdo con su identidad política.
- 11 Son los espacios en donde ocurre la interacción de los participantes y el resto de su contexto.
- 12 Se relaciona con los medios para maximizar los valores: la posición, el liderazgo, la cohesión, etc.
- 13 Formas en las que se manipula el poder político; procedimientos, prácticas, reglas formales e informales, entre otras, que buscan mantener o cooptar el poder.
- 14 Consiste en dar, permitir, recibir, retener, negar o prohibir alguna acción en un asunto político.

recursos que poseen, estos recursos van desde la formación y trayectoria política (Johnson, 2014, p. 148; Cerna, 2015, p. 101; Martí *et al.*, 2021, p. 165); el apoyo del *staff* o del partido político (Celis, 2009, p. 101; Piscopo, 2014, p. 93; Cerna, 2015, p. 101); el poder posicional (Celis, 2009, p. 101; Schwindt-Bayer, 2014, p. 35); los recursos económicos y materiales (Rodríguez, 2008, p. 104; García y Rivas, 2021, p. 10); hasta las responsabilidades del cuidado familiar que obstaculizan la consolidación de carreras políticas (García y Rivas, 2021, p. 10). La ausencia de estos recursos provoca el desequilibrio y la discriminación de las mujeres en la toma de decisiones.

Las *perspectivas políticas* de las legisladoras también son un ejemplo de la influencia del poder político en sus decisiones, en virtud de que las doctrinas e ideologías políticas aprendidas en los partidos políticos, las universidades, la sociedad civil, los movimientos sociales, entre otras arenas; aleccionan e instruyen a las legisladoras para atender ciertas problemáticas que desde su perspectiva requieren *de mayor atención*, incluso, determinan la forma de atenderlas (Celis, 2009, p. 100; Piscopo, 2014, p. 87; Bohigues & Piscopo, 2021, p. 101; Martí, *et al.*, 2021, p. 160, Gwiazda, 2021, p. 1).

El poder político que ejercen las diferentes arenas políticas también influye en la RSM, no hay que olvidar que las organizaciones que conforman nuestro sistema político (legislaturas, cortes, secretarías, partidos, organismos autónomos, sociedad civil, etc.,) en lugar de excluirse entre sí, convergen y construyen relaciones políticas (Cruz, 2020, p. 38). De modo que, para que un valor de la RSM sea maximizado, se requiere de la articulación de los intereses en los espacios públicos, donde diversas organizaciones participan; una organización expone el valor, otra lo recoge, en otra se discute, otra lo concreta y otra lo comparte a otras organizaciones (Johnson, 2014, p.150; Rodríguez & Madera, 2016, p. 370).

Los *valores* del poder político también afectan a la RSM, sobre todo aquellos fundados en la superioridad masculina (Schwindt-Bayer, 2014, p. 37). Si bien las organizaciones no son neutrales al género, mucho menos en donde se *hace política*, ya que al principio fueron diseñadas por

los hombres, para los hombres, con las reglas de los hombres; de tal manera que los elementos como la autoridad, el liderazgo, la fuerza, el conocimiento, la técnica (valores del poder), fueron captados por ellos, minimizado el papel de las mujeres a los asuntos privados, incluso, dentro de las arenas políticas (Cruz, 2020, p. 38-39).

Las *estrategias* recaen principalmente en los procedimientos, en las prácticas institucionales, en la capacidad institucional que tiene la organización legislativa para mantener o cambiar el estado de las cosas. En RSM, las estrategias del poder político han impactado tanto positiva como negativamente su ejercicio; como estrategias positivas se revelan la aplicación de la paridad, la apertura a la discusión de las problemáticas, la oportunidad de ocupar los cargos de dirección y liderazgo (Johnson, 2014; Vázquez, 2020, p. 18), por mencionar algunos. De manera negativa, persisten las prácticas informales del trabajo legislativo que limitan la participación de las mujeres en la toma de decisiones, como las negociaciones excluyentes, la violencia política, el acoso y hostigamiento sexual (Johnson, 2014, p. 155; Cruz, 2020; Gilas, 2024, p. 3) por mencionar algunos ejemplos.

Evidentemente el análisis del poder como elemento de las organizaciones políticas es muy interesante, pero muy amplio; por tal motivo, se invita al análisis más específico de sus categorías. Aquí se describió de manera muy general cómo el poder político condiciona, dirige, orienta y justifica el comportamiento de las representantes, tales categorías y el contexto determinan los resultados que producen, develando que el poder político designa qué valor es superior a otros.

Especialización

La especialización se sostiene en el principio de división del trabajo, en los diversos niveles y estructuras de la organización (Trondal, 2022, p. 206), además proporciona equilibrio y evita la captación del poder de los grupos dominantes (Olsen, 1983, p. 37), por ejemplo: las lealtades partidistas que inclinan la balanza hacia ciertos intereses, la parcialidad

hacia la agenda del ejecutivo, la protección y atención hacia un grupo específico, la preferencia hacia un distrito electoral, etcétera. La especialización pone freno a que sólo algunos intereses tengan representación, ya que evitan o reducen el peso de las lealtades, parcialidades, protecciones, atenciones y preferencias de los representantes.

Asimismo, proporciona seguridad a los procesos políticos, pues disminuye las ambigüedades en la ejecución de tareas, rutinas y roles, permitiendo a su vez mayor cercanía con la diversidad de representados, siendo las unidades más especializadas las más accesibles a los representados (Olsen, 1983, p. 58). Lo anterior, tiene una razón de ser, pues las legislaturas buscan optimizar valores que están contendidos o polarizados entre sí, de manera que, las unidades implementan sus esfuerzos, controles e instrumentos para optimizarlos.

La especialización ha sido estudiada en los comités o comisiones legislativas (Hamm, 1986; Olsen, 1983), en virtud de que su influencia en la toma de decisiones resulta ser estratégica y arquitectónica (Hamm, 1986, p. 379), por ello, los actores legislativos se preocupan por la ocupación de estos espacios; debido a que el trabajo parlamentario no puede entenderse sin la interacción de los especialistas que integran los comités, los órganos de dirección, los de decisión política y las bancadas partidistas. En cuanto a la RSM, se ha establecido que las estructuras especializadas como las comisiones de género, son muy importantes para que se concreten los actos en pro de la igualdad de género, por ejemplo, Puente y Cerna (2017, p. 42) de manera implícita consideran necesario no sólo incrementar el número de mujeres a través de la RDM, sino que existan comisiones temáticas que impulsen las agendas específicas.

Esta necesidad también es señalada por Marx y Borner (2011, p. 51), quienes estiman que los asuntos relacionados con la representación de las mujeres dependen de las estructuras de las comisiones, siendo indispensable que se constituyan como unidades específicas. Por su parte, Vázquez (2024, p. 20) menciona que es necesario analizar a la RSM a través de las comisiones legislativas, pues en ellas se adoptan diversas

posiciones, y su coordinación ocurre cuando se protegen intereses y derechos similares.

La importancia de las comisiones de género para la RSM es intrínseca, al formar parte del proceso legislativo se incorpora formalmente la perspectiva de género, puesto que son los organismos que preparan la toma de decisiones. Es decir, si las comisiones de género se elevan al carácter de permanentes, entre sus funciones se encontrará examinar proyectos de ley y presupuestarios, añadir puntos o problemáticas a la agenda parlamentaria, participar en la formulación de políticas públicas y supervisar la implementación de estas (Freidenvall & Erikson, 2020, p. 633). Todas estas funciones se traducen claramente en actos a favor de las mujeres y la igualdad de género.

Posición organizacional

Según García (2019, p. 93), para que la RSM tenga resultados exitosos debe garantizarse la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para acceder a los cargos de dirección y trabajo parlamentario, ya que les permite a las mujeres involucrarse en los procesos y tomar decisiones para construir la igualdad de género. Johnson (2014, p. 162) y Vázquez (2024) refuerzan este argumento señalando que una posición organizacional relevante permitirá a las mujeres moldear sus capacidades para influir en la toma de decisiones más equitativas, así como eficientizar su productividad legislativa.

Sin embargo, la influencia de una posición estratégica en las legislaturas no puede explicarse de manera predecible, en razón de que las organizaciones son un conjunto de reglas y rutinas codificadas que guían el comportamiento de sus integrantes. Esta definición conduce a esperar cierto comportamiento del representante, pues comúnmente asociamos un rol con la expectativa de un comportamiento basado en las reglas, normas, actividades, que desea ejecutar la legisladora, pero, para que la tomadora de decisiones siga una lógica de adecuación, necesita determinar todas sus identidades (Egeberg & Saetren, 1999, p. 94).

Empero, la posición organizacional no deja de ser importante para la RSM en virtud de que especifica la tarea, el área técnica, las funciones, las relaciones y las prioridades que se supone debe entablar la o el representante (Egeberg & Stigen, 2018, p. 9). Si su identidad puede asumirse como un actor sensible al género, las capacidades organizativas de su puesto o posición pueden ser dirigidas a los objetivos de la agenda de las mujeres y el género; aunque no hay que olvidar que los roles pueden dotar de capacidades para ciertos fines, pero no puede abarcar un campo tan amplio de acción.

Socialización organizacional

Las y los representantes poseen una perspectiva dual o pluralista que produce tensiones, donde deben esclarecer sus preferencias sobre qué valores e intereses representan; si es a su partido político, su distrito electoral, un sindicato, la sociedad civil, en fin, las legisladoras atraviesan por una interacción de símbolos y valores endógenos y exógenos a las legislaturas (Mayntz, 1999, p. 84).

Aquí es donde la socialización organizacional aparece caracterizada por desarrollar procesos en donde las diferentes organizaciones adquieren valores y significados compartidos, lo que sugiere que sus miembros son sometidos a un sistema de normas, creencias y símbolos que provocan lealtad, sensibilidad y compromiso a una causa común (Trondal, 2022, p. 207). Por consiguiente, se puede señalar que la socialización organizacional se traduce en los esfuerzos de los tomadores de decisiones de estimular el cambio o la transformación de lealtades, orientaciones y preferencias políticas (Beyers, 2005, p. 901). Los resultados de estos esfuerzos se hacen evidentes cuando los miembros de la organización, especialmente los que recién se integran a ella, encajan, se ajustan, se adecuan o conforman con las prácticas y procedimientos ya dominantes en las organizaciones (Yun, 2020, p. 136).

La socialización organizacional puede afectar positiva o negativamente la relación entre la RDM y RSM, pues trata de minimizar los valores

personales para tomar decisiones que reflejen los objetivos y valores organizacionales. Por ejemplo, puede indicar un obstáculo cuando la RSM no comparte los mismos objetivos que la organización legislativa, en virtud de que se priorizan los objetivos de las fuerzas dominantes en las legislaturas. Incluso, las legisladoras u otros actores sociodemográficos pueden alinearse a las dinámicas, intereses y estrategias de los principios y valores ya instituidos por los grupos más poderosos.

No obstante, una socialización organizacional basada en el principio de género podría codificar y dar forma a las habilidades, actitudes y comportamientos individuales de los representantes. Dicha codificación motivaría una interacción social más igualitaria y sensible al género entre los miembros de la organización, posibilitando la configuración de grupos y estructuras formales e informales encaminadas a ejercer, promover y vigilar la RSM, convirtiéndola en un valor o principio de la organización (Yun, 2020, p. 137). Claro que para lograr una socialización basada en el género se requiere del apoyo de las fuerzas dominantes dentro de las legislaturas, así como la movilización de fuerzas externas y recursos para implementarla en la cultura política de una comunidad.

En la literatura de la RSM, la socialización organizacional tiene éxito cuando las y los legisladores configuran alianzas intra o interpartidarias formales o informales, con el objetivo de promover y atender una agenda de género, a esta configuración se le ha denominado como coaliciones o bancadas de género (Johnson, 2014, p. 149). Estas bancadas de género pueden estar integradas por mujeres y hombres de diferentes partidos políticos, que trabajan de manera colectiva, organizada y cooperativa para concretar los proyectos de ley en pro de los derechos de las mujeres y la igualdad de género (Johnson, 2014, p. 156; Freidenberg, 2020, p. 13). Con ello, se entiende que para dichas bancadas o coaliciones los objetivos de la RSM y de la igualdad de género se han convertido en objetivos para la organización y no solo de una representante en particular o de una fracción, por lo que ya no es suprimida por los grupos dominantes.

En sí, las alianzas, coaliciones o bancadas de género formales o informales son una estrategia organizacional acordada por los miembros de

las legislaturas para definir de manera clara y operativa los problemas e intereses de las mujeres y establecer líneas de acción para su atención (Mayntz, 1999, p. 86). Desde luego, son esfuerzos más sofisticados y coordinados para organizar la RSM.

Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a las creencias, símbolos, valores y sentimientos que constituyen los roles o papeles que deben jugar los miembros de la organización, es decir, tiene influencia la determinación del qué y cómo ha de realizarse el trabajo, por ello, tiene un impacto en el comportamiento de sus actores (Trice & Beyer, 1993, p. 5). Lo mismo ocurre con las legislaturas, que determinan sus operaciones a través de ciertos principios y valores, los que desarrollan roles, prácticas y reglas de comportamiento. Cabe señalar que no es nuestro objetivo estudiar la cultura organizacional, pues se considera que para ello se necesita de mayor tiempo, dedicación, esfuerzo y especialización; lo importante a resaltar es que existen roles muy particulares que interfieren en la RSM, y que se reflejan en la cultura de la asamblea legislativa.

Estos roles, reglas o prácticas se relacionan con el papel de las mujeres en las legislaturas, existiendo amplias expectativas de que apoyen las necesidades de su género, que coopten los poderes de decisión en el espacio legislativo, que sean más honestas y eficientes, que tomen decisiones de manera libre y autónoma. Asimismo, también se sabe de las dificultades que enfrentan para llegar a desempeñar el cargo, como hacerse escuchar en sus bancadas, en el pleno, concretar sus proyectos de ley, incluso, continuar su carrera política, en virtud de que en las legislaturas como en la sociedad es evidente la desigualdad de género. Estas expectativas y dificultades se relacionan con el concepto de género, el cual está presente en las organizaciones.

Se ha mencionado anteriormente que las organizaciones no son espacios neutrales al género, por el contrario, están marcadas por el género, esto significa que reflejan y reproducen las brechas entre mujeres y hom-

bres (Stainback, *et al.*, 2016, p. 110). Lo anterior lleva a la reflexión de que el género tiene cierta influencia en el comportamiento organizacional (Bobbitt-Zeher, 2011, p. 766), pero ¿en dónde puede notarse dicha influencia? En todos los aspectos de las organizaciones, incluidos los procedimientos, las reglas, las posiciones, las jerarquías; todos reflejan divisiones de género, cuyo trato diferenciado provoca la desigualdad y discriminación entre los géneros¹⁵ (Stainback, *et al.*, 2016, p. 110).

Si bien es cierto que la organización política que ha implementado la paridad de género de manera más temprana ha sido la legislativa, no se puede olvidar que su origen es masculino; de manera que sus procesos, normas, reglas, rutinas ocurrían en ambientes masculinos (Mendelberg *et al.*, 2014, p. 293; Schwindt-Bayer, 2014, p. 27). Por consiguiente, se puede entender que la naturaleza de las organizaciones políticas no es precisamente la sensibilidad al género, por ende, es muy posible que existan prácticas restrictivas y limitativas sobre el actuar de las mujeres, no solo con los actos sustantivos a favor del género, sino en su actividad general (Allen & Childs, 2019, p. 623; Cruz, 2020, p. 39).

La influencia del género en las organizaciones también respondería a las preguntas sobre la capacidad de las mujeres para transformar las normas, reglas, prácticas y roles que impiden el logro de la igualdad sustantiva, puesto que se trata de un proceso complejo, difícil, contingente y que toma su tiempo, ya que el género es una categoría culturalmente construida por la sociedad que ha determinado las estructuras, las conductas, las actitudes, las tareas, es decir, el modo de hacer las cosas (Cruz, 2020, p. 39). De manera que, al incorporar otras perspectivas a las legislaturas, estas tendrán que pasar por un proceso de adaptación, donde pueden prevalecer o no los principios de la igualdad de género (García, 2019, p. 91).

.....

15 Algunos ejemplos son: la segregación del trabajo por género, los roles y estereotipos de género (Bobbitt-Zeher, 2011, p. 767; Bäck & Debus, 2018, p. 580; Noel, 2019, p. 115), la ocupación de puestos subordinados o de bajo nivel para las mujeres (Bäck & Debus, 2018, pp. 578-579; Debela, 2020, p. 200).

Es por lo anterior que asumir un vínculo directo entre la RDM y RSM es muy aventurado en razón de que las legislaturas son espacios donde los intereses políticos están en contienda, siendo los principios y valores hegemónicos los que marcan la ruta de acción de los miembros de la asamblea legislativa. En virtud de que los valores y principios dominantes son de naturaleza masculina, los actores críticos deben implementar estrategias, consolidar redes de apoyo y construir coyunturas críticas para incidir positivamente en la RSM.

Comunicación organizacional

Según Walker (1947, p. 59), el objetivo de la asamblea legislativa es expresar la voluntad del pueblo, por ende, las y los diputados deben establecer un vínculo con las y los ciudadanos, donde los primeros son responsables de trabajar por los intereses de los segundos. Si bien la esencia de la representación política se encuentra en “actuar por los intereses de los representados, de una manera sensible a ellos” (Pitkin, 1985, p. 233), bajo esa idea, se espera que la legisladora tenga comunicación no solo con las personas a quienes representa, sino con aquellos involucrados en la actividad legislativa.

Siendo así, la comunicación se convierte en el puente que acerca a la ciudadanía con sus representantes, y a su vez con otros actores para que el legislativo cumpla sus funciones. Lo que significa que la comunicación es imprescindible para sus relaciones e interacciones con otros niveles y áreas organizacionales (Contreras & Rodríguez, 2023, p. 52), pues se estima que existe una relación positiva entre la comunicación y el comportamiento organizacional (Bartels *et al.*, 2006, p. 174). Para Dennis (1974), la comunicación organizacional es visible a través del apoyo, apertura, toma de decisiones participativa, confianza, adecuación de la información y la interpretación de la información, elementos que son materializados gracias a los mensajes que emiten y comporten los actores involucrados en el proceso legislativo, lo que genera diversos efectos en la actividad parlamentaria. Con ello se entiende que el trabajo que

realiza la legislatura es resultado de las amplias redes de comunicación que mantiene.

Si la comunicación es indispensable para la ejecución de cualquier actividad parlamentaria, para la RSM también lo es, ya que el diálogo, la participación y la comunicación fluida entre legisladoras, legisladores y representadas, refuerza el vínculo representativo (Noel, 2019, p. 136). Franceschet y Piscopo (2008, p. 416), estiman que uno de los esfuerzos que favorece la RSM, es la comunicación entre legisladores con las mujeres organizadas para discutir la solución a sus demandas; necesidades que se extraen de primera mano de la comunidad representada. Para Rodríguez y Madera (2016, p. 370) la manifestación de este elemento ocurre de manera satisfactoria cuando existen lazos colectivos entre las diversas organizaciones, instituciones y personas dentro o fuera la organización; dichos lazos se caracterizan por construir patrones de comunicación, los cuales forman parte de la cultura organizacional.

Aunque tampoco debe priorizarse la comunicación entre los representantes legislativos y las organizaciones de mujeres, la comunicación efectiva debe hacerse evidente entre los miembros de la organización legislativa, en palabras de Phillips (1998) la RSM podría ser el resultado de la comunicación horizontal entre los representantes, por ello es tan importante que las legislaturas estén conformadas de manera equilibrada entre mujeres y hombres, para evitar la formación de acuerdos *ad hoc* y sólo entre determinados miembros, es decir, entre varones.

Ciertamente, en la literatura revisada sobre la RSM no se menciona de manera tajante que la comunicación efectiva sea un factor que garantice su ejercicio, o bien, que describa el proceso comunicativo por medio del que se consigue el éxito de una ley, pero parece obvio que la comunicación abierta hacia las demandas del género construye RSM. Por tanto, podrían ser una estrategia que se fomente el uso del lenguaje incluyente, hablar en términos positivos y constructivos sobre la igualdad de género, construir narrativas no sexistas o discriminatorias, sumarse a la escucha e interacción con los demás representantes, las mujeres representadas y sus organizaciones (Caravantes & Lombardo, 2024).

Por consiguiente, una comunicación efectiva permite que ciertos elementos como el lenguaje, la retórica, los símbolos, el mensaje y los valores interfieran en la toma de decisiones, en la cultura de la organización, en sus estructuras y en su comportamiento (Huber *et al.*, 2020, p. 372). De tal manera que la comunicación se convierte en acción política, no obstante, esta acción está limitada por los mensajes que se comparten; en nuestro caso, la RDM ha revelado el contexto institucional de desigualdad en el que se desempeñan las diputadas, donde los hombres han sido los principales emisores de los mensajes, por tanto, quienes dominan la comunicación (Mendelber *et al.*, 2014, p. 293; Wäckerle & Castanho, 2023, p. 798-800). En consecuencia, ha sido un espacio segregado por el género y un *statu quo* de prácticas desarrolladas por las élites que ellos consideran más poderosas. Por ende, la comunicación organizacional también se encuentra delimitada por el poder político, lo que nos obliga a comprenderla desde las relaciones de control y poder que imperan en la organización legislativa (del Valle, 2018 p. 36).

A MODO DE CONCLUSIONES

Este esfuerzo teórico para comprender la relación entre la RDM y la RSM ha sido motivado en un principio por el olvido y omisión de la academia hacia el estudio de las organizaciones políticas, en virtud de que su desempeño ha sido ampliamente criticado como deficiente, sobre todo el desempeño de las legislaturas para representar los intereses de la ciudadanía. La crítica a la representación política se agrava cuando se invoca la aplicación de las medidas afirmativas y la paridad de género, ya que se ha asumido una relación mecanicista entre la presencia de las mujeres y la representación de sus intereses.

La relación no es sencilla, pues las legisladoras actúan dentro de una organización donde realizan sus actividades a través de estructuras, procesos, roles y reglas establecidas, de modo que se alinean a dichos elementos para lograr los objetivos de la organización. Por ende, surge la inquietud de saber si los elementos organizacionales como los aborda-

dos aquí, puedan influir en el comportamiento activo de las legisladoras; bajo esa cavilación, se afirma que la RSM no depende únicamente de las capacidades y habilidades de las representantes, más bien, esta se complementa y es ejecutada en ciertos espacios, procesos y roles dentro de la organización legislativa, tal y como lo menciona Yun (2018, p. 136), la representación sustantiva es el resultado de una serie de toma de decisiones organizacionales.

Lastimosamente la imbricación entre lo organizacional y lo institucional ha provocado que exista mayor atención en los factores institucionales, mencionando de manera laxa y difusa a los factores organizacionales, incluso, llegan a darles un trato indistinto. Este vacío no debe ser subestimado, pues si las instituciones son importantes (March & Olsen, 1984, p. 738), los espacios en donde se constriñen y tienen aplicación también lo son, es decir, no solo importan los *jugadores* y las *reglas del juego*, también importa el *campo de juego*.

Justo, el presente trabajo trató de describir cómo las condiciones, características y elementos del *campo de juego*, lo que llamamos organización, influye en los resultados del *juego* o, mejor dicho, en la representación activa a favor de las mujeres. Aunque se trata de una aproximación teórica, las manifestaciones implícitas o explícitas de la literatura hacia estos factores han arrojado que la estructura, la especialización, la posición organizacional, la socialización organizacional, la cultura organizacional y la comunicación interfieren en el desempeño de la RSM. Conocer de los mismos sería el primer paso para comprender el desarrollo de la dinámica representativa en una organización como las legislaturas, los congresos o los parlamentos; del paso del comportamiento pasivo al activo, de la institucionalización de los procedimientos y prácticas a favor del género; pues tal como se ha convertido la paridad de género en un símbolo de la igualdad sustantiva, también se desea que la RSM sea una actividad habitual de la organización legislativa.

REFERENCIAS

- Alcántara, M., García M., Sánchez, F. (2005). *Funciones, procedimientos y escenarios: un análisis del Poder Legislativo en América Latina*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Allen, P., Childs, S. (2019). The Grit in the Oyster? Women's Parliamentary Organizations and the Substantive Representation of Women. *Political Studies*, 67(3), 618-638.
- Arendt, H. (2008). *La promesa de la política*. Paidós.
- Bäck, H., Debus, M. (2019). When Do Women Speak? A Comparative Analysis of the Role of Gender in Legislative Debates. *Political Studies*, 67(3), 576-596.
- Barceló, D. (2016). *Teoría del Federalismo y del Derecho Constitucional Estatal Mexicano*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bartels, J., De Jong, P., Joustra, I. (2006). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173-190.
- Beckwith, K. (2007). Numbers and Newness: The Descriptive and Substantive Representation of Women. *Canadian Journal of Political Science*, 40(1), 27-49.
- Beyers, J. (2005). Multiple Embeddedness and Socialization in Europe: The Case of Council Officials. *International Organization*, 50(4), 899-936.
- Blondel, J. (2009). About Institutions, Mainly, but not Exclusively, Political. En Binder, S., Rhodes, R., Rockman, B. (Eds.). *Handbook of Political Institutions*. Oxford University Press.
- Bobbitt-Zeher, D. (2011). Gender Discrimination at Work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace. *Gender and Society*, 25(6), 764-786.

- Bohigues, A., Piscopo, J. (2021). ¿Identidad de grupo, ideología o reconocimiento? El apoyo a las cuotas de género en América Latina. En García, M., Rivas, C. (Coords.) *De la representación sustantiva a la descriptiva*. CIDOB d'Afers internacionals.
- Caminotti, M. (2013). La representación política de las mujeres en el período democrático. *Revista SAAP*, 7(2), 329-337.
- Caravantes, P., Lombardo, E. (2024). Feminist democratic innovations in policy and politics. *Policy & Politics*, 52(2), 177-199.
- Celis, K. (2009). Substantive Representation of Women (and Improving it): What it is and Should be about? Comparative European Politics.
- Cerna, S. (2015). La representación sustantiva de las mujeres en las agendas legislativas de las diputadas mexicanas. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 1(1), 98-118.
- Contreras, J., De la Rosa, A. (2018). Análisis estructural y configuracional de la organización legislativa subnacional: el Congreso de San Luis Potosí. En Hernández, A. (Coord.) *Perspectivas teóricas y casos sobre análisis de las organizaciones públicas*. Universidad Nacional Autónoma de México
- Contreras, J. C., Rodríguez E. (2011). La institución legislativa como una organización. Consecuencias para su estudio. En López, R., Rivas, F., Hernández, C., Sainez, A. (Coords.) *Estrategia y Práctica Parlamentaria en un Congreso Plural*. Senado de la República.
- Cox, G. (2017). La Organización de las legislaturas democráticas. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 26(1), 13-34
- Cruz, E. (2020). Las mujeres del Establishment vs. el Squad: estilos de representación política femenina en el Congreso de Estados Unidos. *Norteamérica*, 15(1), 33-56.
- Debela, B. (2020). Glass Ceiling and Glass Wall, and Women in Local Governments: Evidence from West Shoa Zone, Oromia National Regional State, Ethiopia. En Debela, B., Bouckaert, G., Warota M., Gemechu, D., Honddeghem, A., Steen, T., Troupin. S. (Coords.) *Public Administration in Ethiopia: Case Studies and Lessons for Sustainable Development*. Leuven University Press.

- Del Valle, C. (2018). La comunicación (y la) política: la propaganda, sus técnicas y el nacimiento del régimen de la noticia-mentira. En *Colección grupos de trabajo, Comunicación para la resistencia: conceptos, tensiones y estrategias en el campo político de los medios*. CLACSO.
- Dennis, H. S. (1974). *A Theoretical and Empirical Study of Managerial Communications Climate in Complex Organizations*. [Tesis doctoral inédita. Purdue University].
- Egeberg, M. (2024). International organizations, the EU and peace among member states: Bringing organization structure in. *Journal of Peace Research*, 1-8.
- Egeberg, M., Saetren, H. (1999). Identities in complex organizations: a study of ministerial bureaucrats. En Egeberg, M., Laegreid, P. *Organizing political institutions*. Universitets for Laget.
- Franceschet, S., Piscopo, J. (2008). Gender quotas and women's substantive representation: Lessons from Argentina. *Politics & Gender*, N. 3, 393-425.
- Freidenberg, F. (2020). *Las estrategias de innovación democrática para feminizar la política en América Latina*. Asuntos del Sur.
- Freidenvall, L., Erikson, J. (2020). The speaker's gender equality group in the Swedish parliament – a toothless tiger? *Politics, Groups, and Identities*, 8(3), 627-636.
- García, E. (2019). Representación política de las mujeres en los Congresos subnacionales en México. Un modelo de evaluación. *Revista de Estudios Políticos*, 48, 73-98.
- García, M., Rivas, C. (2021). De la representación sustantiva a la descriptiva. CIDOB d'Afers internacionals.
- Gilas, K. (2024). La paridad y la representación sustantiva de las mujeres en México. *Estudios Sociológicos*.
- Gilas, K. (2021). Paridad como principio constitucional. En del Rosario, M. (Coord.) *Derecho constitucional en materia electoral*. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, 123-140.

- Gwiazda, A. (2021). Analysing the “what” and “when” of women’s substantive representation: the role of right-wing populist party ideology. *East European Politics*.
- Hamm, K. (1986). Patterns of Influence among Committees, Agencies, and Interest Groups. *Legislative Studies Quarterly*, 8(3), 379-426.
- Huber, L. M., Bodlos, A., Graf, E., Meyer, T. M. (2022) Disseminating legislative debates: How legislators communicate the parliamentary agenda. *Party Politics*, 28(2), 365-376.
- Huntington, S. (1968). *Political Order in Changing Societies*. Yale University Press.
- Johnson, N. (2014). *La bancada femenina en Uruguay: un “actor crítico” para la representación sustantiva de las mujeres en el parlamento*. Ediciones Universidad de Salamanca América Latina, 145-165.
- Kay, F., Gorman, E. (2012). Developmental practices, organizational culture, and minority representation in organizational leadership: The case of partners in large US law firms. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 91-113.
- Kroeber, C. (2018). *How to measure the substantive representation of traditionally excluded groups in comparative research: a literature review and new data?* Taylor & Francis.
- Lasswell, H. (1979). Politics. *Il Politico*, 44(1), 7-33.
- March, J., Olsen, J. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- March, J., Simon, H. (1980). *Teoría de la Organización*. Editorial Ariel.
- Marti I Puig, S., Serra, M., Ubasart-Gonzalez, G. (2021). ¿Hace la diferencia ser diputada? Percepciones sobre el género, derechos y libertades en América Latina. En García, M., Rivas, C. (Coords.) *De la representación sustantiva a la descriptiva*. CIDOB d’Afers internacionals.
- Martínez, M., Garrido, A. (2013). Representación descriptiva y sustantiva: la doble brecha de género en América Latina. *Revista Mexicana de Sociología*, 3(75), 407-438.

- Marx, J., Borner, J. (2011). *Parlamentos sensibles al género: el estado de la cuestión en América Latina*. Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral / Unión Interparlamentaria.
- Mayntz, R. (1999). Organizations, agents and representatives. En Egeberg, M., Laegreid, P. *Organizing political institutions*. Oslo Universitets forlaget.
- Mendelberg, T., Karpowitz, C., Goedert, N. (2013). Does Descriptive Representation Facilitate Women's Distinctive Voice? How Gender Composition and Decision Rules Affect Deliberation. *American Journal of Political Science*, 00, 1-16.
- Murdoch, Z., Trondal, J., Geys, B. (2016). Representative bureaucracy and seconded national government officials in the European Commission. *Regulation and Governance*, 1 (10), 335-349.
- Noel, M. (2019). Arreglos institucionales para la transversalidad de género: desarrollo y organización de entramados de actores de las políticas de igualdad de género en Montevideo. En Rodríguez, A. L. *Marchas y contramarchas en las políticas locales de género: dinámicas territoriales y ciudadanía de las mujeres en América Latina*. CLACSO.
- Olsen, J. (1983). *Organized democracy: Political Institutions in a Welfare State, the case of Norway*. Norwegian University Press.
- Palmieri, S. (2019). Feminist Institutionalism and Gender-Sensitive Parliaments: Relating Theory and Practice. En Sawyer, M., Baker, K. (Eds.) *Gender Innovation in Political Science Cham*. Palgrave Macmillan.
- Pastor, R. (2010). La dimensión sustantiva de la representación política de la mujer: delimitación conceptual y factores explicativos. *Revista de las Cortes Generales*, (81), 41-72.
- Pastor, R., Iglesias, M. (2017). ¿Solo importa el género? Análisis de las percepciones de los parlamentarios españoles sobre la representación política descriptiva y sustantiva. *Revista Política y Sociedad*, 55(1), 135-159.
- Phillips, A. (1998). *The Politics of Presence*. Oxford University Press.

- Piscopo, J. (2014). Beyond hearth and home: female legislators, feminist policy change, and substantive representation in Mexico. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 23 (2), 87-110.
- Pitkin, H. (1985). *El concepto de la representación*. Centro de Estudios Constitucionales.
- Puente, K., Cerna, S. (2017). Desempeño parlamentario de las comisiones legislativas permanentes sobre género en legislaturas. *Revista Estudios Políticos*, 42, 37-58.
- Rodríguez, A. (2008). Las políticas sensibles al género: variedades conceptuales y desafíos de intervención. *Temas y Debates. Revista de Ciencias Sociales*, 12 (16), 109-129.
- Rodríguez, A., Madera, N. (2016). Más allá del recinto legislativo: estrategias colectivas para una agenda de género en América Latina y el Caribe. *Sociologías*, 18 (42), 356-382.
- Sáenz, H., Vera, J. (2021). Score de Calidad y Productividad Legislativa: diputadas de la LXI Legislatura de Coahuila. *Revista de estudios de género, la ventana*, 54, 276-303.
- Schwindt-Bayer, L. (2014). Women's Representation in Latin American Legislatures: Current Challenges and New Directions. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 23 (2), 15-35.
- Scott, R. (2003). *Organizations rational, natural and open systems* (5 ed.) Prentice Hall.
- (1995). *Institutions and Organisations*. Sage.
- Siow, O. (2023). What Constitutes Substantive Representation, and Where Should We Evaluate It? *Political Studies Review*, 21 (3), 533-539.
- Stainback, K., Kleiner S., Skaggs, S. (2016). Women in Power: Undoing or Redoing the Gendered Organization? *Gender and Society*, 30 (1), 109-135.
- Trondal, J. (2022). "Let's organize": The organizational basis for stable public governance. *Public Administration*, 101, 201-220.
- Trice, H., Beyer, J. (1993). *The Cultures of work organizations*. Englewood Cliffs / Prentice-Hall.

- Vázquez, L. (2024). *La representación sustantiva de las mujeres en las legislaturas subnacionales en México: de lo descriptivo a lo sustantivo*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vázquez, L. (2020). Índice de representación sustantiva de las mujeres: Una propuesta para medir la representación de las mujeres en los congresos. En Palma, E., Rangel, B. (Coords.) *Democracia paritaria: campañas y agendas pendientes*. Siglo XXI.
- Vergara, R. (1993). Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo. *Perfiles Latinoamericanos*, 3(3), 119–144.
- Wäckerle, J., Castanho, B. (2023). Distinctive Voices: Political Speech, Rhetoric, and the Substantive Representation of Women in European Parliaments. *Legislative Studies Quarterly*, no. 48, 4, November.
- Walker, H. (1947) Communication in the Legislative Assembly. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, (250), 59-69.
- Yun, C. (2020). Politics of Active Representation: The Trade-off Between Organizational Role and Active Representation. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 132-154.