



Rompiendo barreras: Participación y liderazgo de las mujeres en las aduanas de Nicaragua

Breaking barriers: Women's participation and leadership in customs agencies in Nicaragua

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.6078>

Artículo de Investigación científica y tecnológica

Fecha de recepción: 21/11/2024

Fecha de devolución: 06/02/2025

Fecha de aceptación: 05/05/2025

Fecha de publicación: 08/05/2025

Georvany José Salgado-Aráuz 
Tecnológico Nacional INATEC
Managua, Managua (Nicaragua)
georval8s@gmail.com 

Para citar este artículo:

Salgado-Aráuz, G. J. (2025). Rompiendo barreras: Participación y liderazgo de las mujeres en las aduanas de Nicaragua. *Económicas CUC*, 46(1), e246078. <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.6078>

JEL: J16, J17, J18, F13, M12.

Resumen

El comercio internacional y las operaciones aduaneras son fundamentales para el crecimiento económico en América Central, pero persisten las disparidades de género en el acceso a oportunidades de liderazgo y profesionales dentro de este sector. Este estudio se centra en evaluar las barreras a la participación de las mujeres en las agencias de aduanas en Nicaragua, con el objetivo de identificar tanto los obstáculos como las oportunidades que enfrentan en su desarrollo profesional. Se aplicó un enfoque descriptivo y correlacional, analizando variables de participación laboral y crecimiento profesional a través del método mixto con un diseño bibliográfico y técnicas de recolección de datos como cuestionarios y observación. La población de estudio estuvo conformada por 60 mujeres que laboran en estos organismos, de las cuales se seleccionó una muestra aleatoria probabilística de 53. Los datos se tabularon con el programa SPSS y la fiabilidad se verificó con el alfa de Cronbach. Los resultados revelan que sólo el 25% de las mujeres ocupan puestos directivos, mientras que el 70% declararon haber sufrido discriminación en el lugar de trabajo. Además, el 85% de las encuestadas se enfrentan a barreras culturales que limitan su participación y su promoción profesional. Los resultados sugieren la necesidad de políticas inclusivas y programas de formación para fomentar el equilibrio de género en el sector aduanero. La creación de un entorno laboral que promueva la equidad y el desarrollo profesional de las mujeres no sólo beneficiaría a las empleadas, sino que también contribuiría al crecimiento y la competitividad del sector aduanero nicaragüense.

Palabras clave: Liderazgo femenino; agencias aduaneras; desigualdad de género; mujeres en la gestión aduanera; políticas inclusivas; comercio internacional; equidad de género en el trabajo.

Abstract

International trade and customs operations are critical to economic growth in Central America, but gender disparities persist in access to leadership and professional opportunities within this sector. This study focuses on assessing the barriers to women's participation in customs agencies in Nicaragua, with the objective of identifying both the obstacles and opportunities they face in their professional development. A descriptive and correlational approach was applied, analyzing variables of labor participation and professional growth through a mixed method with a bibliographic design and data collection techniques such as questionnaires and observation. The study population consisted of 60 women working in these agencies, from which a probabilistic random sample of 53 was selected. The data were tabulated with the SPSS program and reliability was verified with Cronbach's alpha. The results reveal that only 25% of women hold managerial positions, while 70% reported having experienced discrimination in the workplace. In addition, 85% of female respondents face cultural barriers that limit their participation and career advancement. The results suggest the need for inclusive policies and training programs to promote gender balance in the customs sector. Creating a work environment that promotes equity and professional development for women would not only benefit female employees, but would also contribute to the growth and competitiveness of the Nicaraguan customs sector.

Keywords: Female leadership; customs agencies; gender inequality; women in customs management; inclusive policies; international trade; gender equity in the workplace.

INTRODUCCIÓN

La participación de las mujeres en el mercado laboral ha aumentado de manera constante en todo el mundo, sin embargo, persisten importantes brechas de género en industrias tradicionalmente dominadas por los hombres, como el comercio y la logística, especialmente en países en desarrollo como Nicaragua ([International Labor Organization - ILO, 2020a, 2020b](#); [World Bank, 2021](#)). En este contexto, el sector aduanero sigue presentando retos estructurales para la inclusión de las mujeres, ya que la segregación ocupacional y las normas culturales limitan las oportunidades de liderazgo y desarrollo profesional ([United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD, 2022](#); [Economic and Social Commission for Asia and the Pacific - ESCAP, 2025](#)).

En Nicaragua, la integración de las mujeres en las agencias aduaneras sigue siendo limitada, a pesar de los marcos legales y las políticas públicas que promueven la igualdad de género. Por ejemplo, el [Gobierno de Nicaragua. \(2010\)](#) enfatiza el principio de igualdad de derechos para hombres y mujeres en el lugar de trabajo. Sin embargo, barreras persistentes como las prácticas discriminatorias, las restricciones culturales y las obligaciones familiares siguen obstaculizando la capacidad de las mujeres para acceder a puestos de liderazgo y participar plenamente en el sector ([Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2019](#); [Instituto Nacional de Información de Desarrollo - INIDE, 2021](#)).

Estas restricciones no sólo afectan el crecimiento profesional de las mujeres, sino que también reducen la diversidad y competitividad organizacional, impactando negativamente en la eficiencia y capacidad de innovación de las instituciones aduaneras. Desde una perspectiva socioeconómica, fortalecer la participación de las mujeres en esta industria es crucial para promover un desarrollo incluyente.

La igualdad de acceso a oportunidades profesionales y condiciones de trabajo justas es esencial para garantizar el bienestar de las mujeres, cumplir con los compromisos internacionales de desarrollo sostenible y fomentar un crecimiento económico más amplio ([ILO, 2018](#); [ONU Mujeres, 2020](#)). Así pues, abordar las disparidades de género en el sector aduanero representa tanto una cuestión de justicia social como un imperativo económico.

Este estudio busca evaluar las barreras y oportunidades que enfrentan las mujeres que trabajan en las agencias aduaneras de Nicaragua, con un enfoque particular en su participación y desarrollo profesional. El análisis se fundamenta en investigaciones previas sobre la participación de las mujeres en el comercio internacional y la logística y se apoya en métodos cuantitativos, incluyendo cuestionarios, observación y validación estadística utilizando [IBM Corp. SPSS \(2021\)](#). La población objetivo estaba formada por 60 mujeres, de las cuales se seleccionó una muestra aleatoria probabilística de 53.

Los hallazgos contribuyen no sólo al conocimiento académico de las dinámicas de género en las aduanas, sino también al diseño de políticas inclusivas y programas de capacitación que puedan fortalecer la equidad, eficiencia y competitividad en

el sector. Los beneficiarios directos de esta investigación son las trabajadoras de aduanas, que tendrán acceso a oportunidades de desarrollo más equitativas, mientras que los beneficiarios indirectos son las instituciones aduaneras y la economía local en general.

Finalmente, este artículo está estructurado de la siguiente manera: el estado del arte revisa la literatura global y regional sobre género y aduanas; la metodología detalla el diseño descriptivo y correlacional aplicado; los resultados presentan hallazgos clave con respecto a la participación, barreras y oportunidades de las mujeres; la discusión analiza estos hallazgos a la luz de marcos internacionales y nacionales; y las conclusiones destacan recomendaciones para políticas y prácticas dirigidas a fomentar la igualdad de género en el sector aduanero nicaragüense.

ESTADO DEL ARTE

Desigualdad de género en sectores dominados por los hombres

Investigaciones anteriores han demostrado sistemáticamente que las mujeres se enfrentan a desventajas estructurales en los mercados laborales tradicionalmente dominados por los hombres, incluidas las aduanas y el comercio. Por ejemplo, [Mayorquín-Cano et al. \(2024\)](#) descubrieron que las mujeres representan sólo el 21% del empleo en el sector aduanero, frente al 79% de los hombres, lo que pone de relieve una brecha de género persistente tanto en la representación como en el acceso a puestos de liderazgo. Estas conclusiones coinciden con los datos globales más amplios de la Organización Internacional del Trabajo ([ILO, 2020b](#)), que hace hincapié en que la segregación ocupacional persiste como una barrera sistémica para el avance de las mujeres en la logística, el transporte y el comercio.

Obstáculos a la promoción profesional de las mujeres

Aunque [Mayorquín-Cano et al. \(2024\)](#) identificaron restricciones tanto internas (autoimpuestas) como externas (socioculturales), estas percepciones se alinean con estudios globales que indican que las prácticas discriminatorias, los prejuicios inconscientes y los estereotipos de género refuerzan las trayectorias profesionales desiguales ([García-Cabrera y Cedres-Hernández, 2024](#); [Marchionni et al., 2019](#); [ILO, 2019](#); [World Bank, 2022](#)). [Domínguez Pinilla et al. \(2022\)](#) ilustran además cómo las empresas dirigidas por mujeres en el comercio internacional encuentran mayores obstáculos para ampliar su escala, un hallazgo que es paralelo a la conclusión de [ONU Mujeres \(2020\)](#) de que las barreras institucionales y a nivel de mercado restringen la participación de las mujeres en las cadenas mundiales de suministro. En conjunto, estos estudios subrayan que la desigualdad no es solo un fenómeno cultural, sino que también está arraigada en acuerdos estructurales e institucionales.

La contribución de las mujeres al desarrollo sostenible

Por otra parte, **Oliveros-Aguilar (2020)** destaca el papel positivo de las mujeres en la promoción de prácticas sostenibles dentro del comercio y la logística internacionales, lo que se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 de las Naciones Unidas sobre igualdad de género. Del mismo modo, **Hernández-Rodríguez y Stan (2023)** hacen hincapié en el potencial de las mujeres para mejorar la transparencia, la integridad y la calidad del servicio en las operaciones aduaneras, reflejando los argumentos del informe del **World Bank (2021)** “Women, Business and the Law” de que una mayor participación femenina en las instituciones públicas puede fortalecer los resultados de la gobernanza. Estas contribuciones sugieren que promover la igualdad de género no es sólo una cuestión de justicia, sino también de eficiencia institucional y crecimiento económico.

Lagunas críticas y justificación de la investigación

A pesar de estas ideas, la literatura revela varias lagunas. La mayoría de los estudios latinoamericanos siguen siendo descriptivos y se centran en la representación más que en la intersección del género con el diseño institucional, la cultura organizativa o las intervenciones políticas. Además, la investigación comparativa con puntos de referencia globales es limitada, lo que hace difícil evaluar si las barreras que enfrentan las mujeres en las costumbres nicaragüenses reflejan o divergen de los patrones internacionales.

Como señala el **World Bank (2022)**, las disparidades de género en el empleo público a menudo reflejan tanto dinámicas universales como desafíos específicos de cada país. Esta brecha justifica el presente estudio, que examina la desigualdad de género en las aduanas colombianas dentro de una perspectiva tanto local como global, contribuyendo al debate más amplio sobre la equidad en las instituciones públicas.

METODOLOGÍA

Enfoque de Investigación

Este estudio adopta un enfoque de métodos mixtos, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para proporcionar una comprensión más completa de las barreras a las que se enfrentan las mujeres en las agencias de aduanas de Managua. El uso de encuestas permitió recopilar datos cuantificables con respecto a los patrones de participación laboral y desarrollo profesional, mientras que las entrevistas semiestructuradas y la observación directa proporcionaron información contextual sobre las experiencias vividas por las mujeres.

Según **Creswell y Plano Clark (2017)**, los métodos mixtos son particularmente útiles cuando ni los datos cuantitativos ni los cualitativos por sí solos son suficientes

para captar la complejidad de un fenómeno social. En el presente estudio, la integración de ambas vertientes permitió la triangulación de los resultados, lo que aumentó la validez y la riqueza del análisis.

Tipo de investigación

El estudio es tanto descriptivo como correlacional. Como explican **Hernández-Sampieri et al. (2014)**, la investigación descriptiva busca especificar características de individuos, grupos o comunidades, mientras que los diseños correlacionales exploran relaciones entre variables sin manipularlas. En este caso, el estudio describe la participación de las mujeres en las agencias aduanales y explora la correlación entre la participación laboral y el crecimiento profesional. Los diseños correlacionales se han aplicado ampliamente en los estudios de género del mercado laboral para comprender las desigualdades estructurales (**World Bank, 2021**).

Diseño de la investigación

Se empleó un diseño no experimental y transversal, ya que las variables se estudiaron en su entorno natural sin manipulación (**Hernández-Sampieri et al., 2014**). Este diseño es apropiado para estudios del mercado laboral en los que las consideraciones éticas y prácticas impiden el control experimental (**Babbie, 2020**). La naturaleza transversal permitió el análisis de la participación y el desarrollo profesional de las mujeres en un único punto en el tiempo, proporcionando una instantánea de las barreras estructurales en el sector aduanero.

Población y muestreo

Una vez aplicados criterios de inclusión y exclusión (Ver **Tabla 1**) la población de estudio estuvo compuesta por 60 mujeres empleadas en agencias de aduanas de Managua.

Tabla 1. *Criterios de inclusión y exclusión*

Categoría	Criterios
Inclusión	Mujeres empleadas en agencias de aduanas en Managua.
	Experiencia laboral mínima de seis meses.
	Disponibilidad para participar en encuestas y entrevistas.
Exclusión	Mujeres que trabajan fuera de Managua.
	Mujeres en puestos administrativos no relacionados con las funciones aduaneras.
	Falta de voluntad para participar.

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) Z^2 p q}$$

Arroja un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, el tamaño de la muestra requerida se calculó en 53 participantes (Ver **Tabla 2**). Se empleó

una estrategia de muestreo probabilístico aleatorio simple, asegurando igual probabilidad de selección para todas las unidades. Este método se recomienda para los estudios de participación laboral, ya que minimiza el sesgo de selección y aumenta la representatividad (Lohr, 2021).

Tabla 2. *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.898	.892	53

Fuente: Elaboración propia

Técnicas de recogida de datos

Siguiendo a Arias (2012), se aplicaron múltiples métodos:

- Encuesta (Cuestionario): Un cuestionario estructurado recogió datos cuantitativos estandarizados sobre la participación profesional, la promoción profesional y las barreras percibidas.
- Entrevistas semiestructuradas: Realizadas con participantes seleccionadas para captar ideas cualitativas en profundidad sobre la discriminación, los obstáculos culturales y el equilibrio trabajo-familia. Este método se alinea con Bryman (2016), quien enfatiza su capacidad para explorar experiencias individuales matizadas en la investigación organizacional.
- Observación: Utilizada para examinar la dinámica del lugar de trabajo y las interacciones de género dentro de las agencias, complementando los datos autoinformados.

Instrumentos y fiabilidad

El instrumento de la encuesta se validó mediante una prueba piloto, y su fiabilidad se confirmó mediante el alfa de Cronbach ($\alpha = .898$) (Ver Tabla 2), lo que indica una alta consistencia interna (Tavakol y Dennick, 2011). Las pruebas de fiabilidad garantizan la credibilidad de las medidas, especialmente en los estudios de ciencias sociales que implican respuestas basadas en la percepción.

Procedimientos de análisis de datos

- Datos cuantitativos: Procesados mediante IBM Corp. SPSS (2021), empleando estadísticas descriptivas y pruebas de correlación para analizar las relaciones entre la participación laboral y el desarrollo profesional.
- Datos cualitativos: El análisis temático se realizó siguiendo las directrices de Braun y Clarke (2006). Se codificaron las transcripciones de las entrevistas para identificar temas recurrentes, como la discriminación, las barreras culturales y los retos de liderazgo.

- Integración de las conclusiones: La triangulación de los datos se llevó a cabo comparando y contrastando los temas cualitativos con las tendencias cuantitativas, lo que aumentó la validez de las conclusiones (Fetters et al., 2013).

Consideraciones éticas

Los participantes dieron su consentimiento informado y se preservó el anonimato. Los principios éticos siguieron las normas de la *American Psychological Association* (APA, 2017), garantizando la participación voluntaria y la protección de información sensible.

RESULTADOS

Los resultados indican que solo el 25% de las mujeres ocupa cargos de liderazgo en las agencias aduaneras encuestadas. Las barreras culturales representan un 85% y las responsabilidades familiares son citadas como los factores más significativos que limitan la participación femenina en relación al interés de la capacitación que se representa por el 90%. Un 70% de las mujeres encuestadas reportaron haber enfrentado discriminación en el lugar de trabajo. (Ver Fig 1)

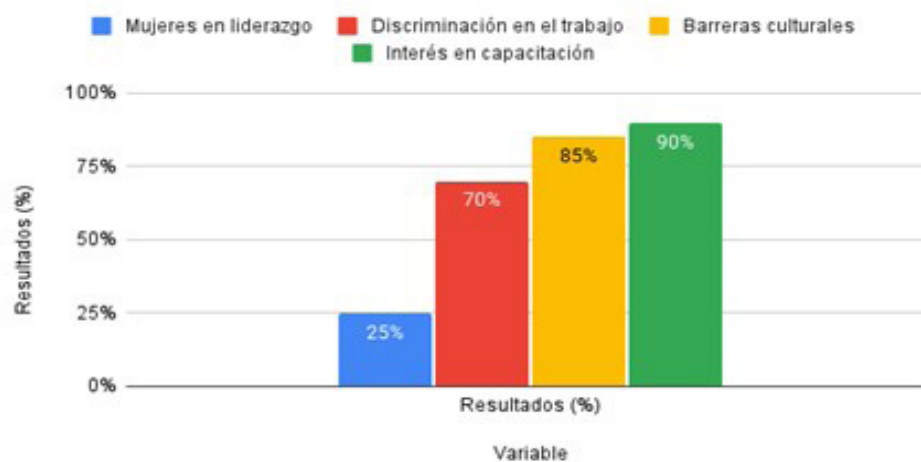


Fig 1. Situaciones de impedimento en relación al rol de la mujer
Fuente: Elaboración propia

La evidencia sugiere que el sesgo cultural y la falta de políticas inclusivas son barreras críticas que deben ser confrontadas con urgencia. Las mujeres manifestaron un alto interés en recibir capacitación y asumir roles de liderazgo, lo que apunta que, con el apoyo adecuado, pueden superar las barreras existentes.

En relación con los cargos de las administraciones de aduanas, se observó que las mujeres representan el 34% en los altos cargos y el 35% en los puestos operativos de primera línea. En ambos casos, la brecha salarial de género oscila entre un 1% a favor de las mujeres y hasta un 16% a favor de los hombres, lo que refleja una

desigualdad persistente en la retribución económica independientemente del nivel jerárquico. (Ver **Tabla 3**)

Tabla 3. *Cargos administrativos y operativos en aduanas ocupado por las mujeres*

Categoría	Porcentaje de Mujeres	Brecha Salarial de Género
Altos cargos en aduanas	34%	Oscila entre 1% a favor de mujeres y 16% a favor de hombres
Puestos operativos de primera línea	35%	Oscila entre 1% a favor de mujeres y 16% a favor de hombres

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, las mujeres tienen una presencia significativa tanto en altos cargos como en puestos operativos de primera línea en las administraciones de aduanas. (Ver **Figura 2**)

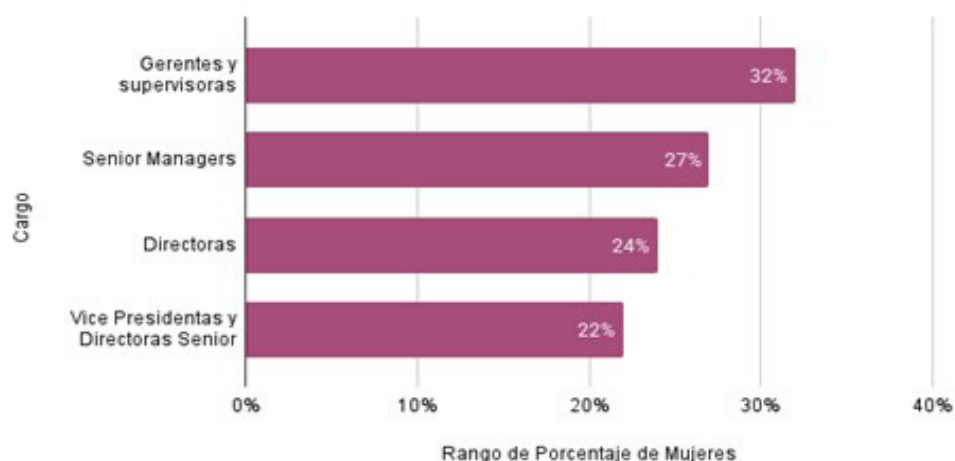


Figura 2. Estadísticas sobre el liderazgo femenino en la industria logística.

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que los porcentajes varían ligeramente, se observa una tendencia general al alza en la representación femenina a medida que se asciende en la jerarquía, lo cual es una señal positiva. Si bien hay un número considerable de mujeres en puestos gerenciales y de supervisión, la representación femenina disminuye a medida que se alcanzan los niveles más altos de liderazgo (vicepresidentas y directoras senior). Esto indica que aún existen barreras que impiden a las mujeres llegar a las posiciones de mayor poder dentro de la industria.

Por otra parte, el marco normativo en Nicaragua promueve formalmente la igualdad en la administración aduanera y el servicio público, particularmente a través de la **Ley No. 648** y su reglamento (Ver **Tabla 4**). Sin embargo, persisten barreras estructurales, como la escasa difusión de la normativa aduanera, los retrasos en el servicio y la insuficiente formación del personal, que dificultan su aplicación efectiva y la confianza de los usuarios.

Tabla 4. *Marco jurídico y normativo sobre aduanas e igualdad de género en Nicaragua*

Dimensión	Principales resultados
Marco jurídico aduanero	El sistema aduanero de Nicaragua está compuesto por 14 aduanas. La valoración de las importaciones sigue el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) y los acuerdos comerciales relacionados (Corea et al., 2012).
Autoridad de ejecución	La Dirección General de Aduanas (DGA) es responsable de la aplicación de la ley, supervisada por la Dirección General de Ingresos.
Ley de igualdad de género	La Ley 648 del 2008 establece el principio de igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres. Su reglamento (Gobierno de Nicaragua, (2010) ordena la igualdad de acceso al empleo, la educación y la participación política.
Retos institucionales	Las deficiencias incluyen falta de información, demoras en los servicios, alta rotación de personal e insuficiente capacitación (Zúñiga Ruiz, 2020). Se exige una cuota del 50% para mujeres y hombres en las elecciones a todos
Representación política	los niveles, y las instituciones públicas y los partidos políticos están obligados a integrar la igualdad de género en sus políticas internas.

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de este estudio revelan que, si bien la participación de las mujeres en las aduanas nicaragüenses ha aumentado, su crecimiento profesional sigue limitado por barreras estructurales y culturales. El hallazgo de que las mujeres ocupan el 34% de los puestos de liderazgo y el 35% de los roles operativos de primera línea indica un avance hacia la inclusión; sin embargo, la persistencia de la discriminación (70%) y la influencia de las normas culturales (85%) subrayan la fragilidad de estos avances. Estos resultados coinciden con los de la **Organización Mundial de Aduanas (OMA, 2023)**, que subraya que, a pesar del aumento gradual de la representación de las mujeres en la gestión de aduanas y fronteras, las desigualdades sistémicas siguen limitando la igualdad real de oportunidades.

Barreras a la participación femenina en Agencias Aduaneras

Una de las dimensiones más críticas es la disparidad salarial entre hombres y mujeres, que en este estudio se identificó hasta en un 16% en puestos comparables. Dicha disparidad no solo refleja la desigualdad salarial, sino que también señala un reconocimiento desigual de las contribuciones de las mujeres, una cuestión ampliamente documentada en estudios sobre el mercado laboral mundial (ILO, 2019; ILO, 2021; Blau y Kahn, 2017). Desde una perspectiva sociológica, Ridgeway (2011) explica que estas disparidades se derivan de jerarquías de género profundamente arraigadas que las instituciones (incluidas las administraciones aduaneras) tienden a reproducir.

La persistencia de la resistencia cultural se hace eco además de las tendencias internacionales en los sectores relacionados con el comercio. Tanto la ILO (2021)

como la **OMA (2023)** señalan que las mujeres a menudo se enfrentan a barreras informales como criterios de promoción sesgados, expectativas de género en relación con las responsabilidades familiares y acceso limitado a redes profesionales. El caso nicaragüense ilustra esta realidad más amplia: la exclusión tiene menos que ver con políticas formales que con prácticas culturales arraigadas que refuerzan los roles de género tradicionales. **Jayachandran (2021)** confirma que las normas de género arraigadas siguen siendo un obstáculo mundial para el avance económico de las mujeres.

Otro elemento significativo es que el 90% de las mujeres manifestaron interés por la formación y el desarrollo profesional. Esto refleja tanto la demanda como la oportunidad: la educación y el crecimiento profesional tienen impactos directos no solo en el empoderamiento de las mujeres, sino también en la productividad y el desempeño organizacional (**Velásquez Cantarero y Velásquez Cantarero, 2019; Klasen, 2019**).

Del mismo modo, **Diehl y Dzubinski (2016)** sostienen que los programas de desarrollo de liderazgo sensibles al género son fundamentales para superar las barreras en los campos dominados por los hombres. Por lo tanto, la disposición de las mujeres en los organismos aduaneros a participar en iniciativas de capacitación proporciona un punto de entrada estratégico para las políticas que abordan el crecimiento profesional individual al tiempo que fortalecen la competitividad sectorial.

Los programas de tutoría y patrocinio también son esenciales. **Catalyst (2025)** destaca que tales iniciativas no sólo mejoran las carreras de las mujeres, sino que también contribuyen a la transformación cultural dentro de las organizaciones. Por lo tanto, en el contexto nicaragüense, el gran interés en la capacitación debería aprovecharse como base para el diseño de políticas inclusivas, incorporando tanto, competencias técnicas como habilidades de liderazgo.

Las barreras culturales siguen siendo el reto más acuciante. Las responsabilidades familiares fueron citadas con frecuencia como una limitación estructural, haciéndose eco de la noción de **Hochschild y Machung (2012)** del “segundo turno”, donde las cargas domésticas de las mujeres se cruzan con las expectativas profesionales, afectando desproporcionadamente su avance.

El hecho de que el 85% de los encuestados identificaran las normas restrictivas como barreras sugiere que la formación técnica por sí sola es insuficiente; también debe darse prioridad al cambio cultural. **Catalyst (2025)** subraya que ese cambio suele estar impulsado por modelos de conducta visibles y políticas institucionales que normalicen el liderazgo de las mujeres. La actual representación del 34% de mujeres en puestos directivos, aunque por debajo de la paridad, constituye una plataforma significativa desde la que avanzar en ese cambio.

Liderazgo de las Mujeres en el Ámbito Aduanero

La representación de las mujeres en puestos de liderazgo - actualmente del 34% - demuestra que existen puntos de entrada institucionales para la igualdad de género, aunque siguen estando infrautilizados. **Cotter et al. (2001)** describen este fenómeno como el “efecto techo de cristal”, en el que la representación disminuye en los niveles jerárquicos superiores. Esto concuerda con Pérez y Hernández (2019, citado por **Mayorquín-Cano et al., 2024**), quienes señalan que, si bien la participación de las mujeres en los organismos aduaneros ha evolucionado, sigue siendo estructuralmente inferior a la de los hombres.

La literatura indica que una mayor representación femenina en la toma de decisiones tiene efectos multiplicadores: fomenta entornos inclusivos y contribuye a resultados organizacionales más innovadores y eficaces (**Eagly y Carli, 2007; World Bank, 2022**). Este estudio confirma que las administraciones aduaneras en Nicaragua podrían servir como catalizadores para una transformación de género más amplia si las reformas estructurales acompañan una mayor representación.

Marco legal, normativo y de código aduanero

Los hallazgos también destacan una paradoja en la administración aduanera de Nicaragua: mientras que el marco legal garantiza explícitamente la igualdad de género y la no discriminación, las barreras institucionales y operativas socavan estos principios en la práctica. **Corea et al. (2012)** describen el sistema aduanero como altamente centralizado y legalmente estructurado, pero esta rigidez a menudo se traduce en ineficiencias burocráticas que afectan desproporcionadamente a las mujeres, especialmente a aquellas que buscan ascender en sectores dominados por hombres.

La aplicación de la **Ley 648 del 2008** el **Decreto Ejecutivo 29-2010** representa un paso progresivo hacia la institucionalización de la equidad de género. Estas disposiciones se alinean con compromisos internacionales como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), ratificada por Nicaragua (**Naciones Unidas, 1979**).

Sin embargo, **Hernández-Rodríguez y Stan (2023)** destacan barreras prácticas como la alta rotación de personal, la limitada capacitación y la escasa difusión de la normativa, que siguen obstaculizando tanto la calidad del servicio como la promoción de la equidad. Esta brecha entre los avances legales y las prácticas operativas refleja lo que **Kabeer (2012)** denomina el “déficit de implementación” de las políticas de género, donde los derechos formales no siempre se traducen en oportunidades tangibles.

La cuota de representación política del 50%, aunque significativa, plantea dudas sobre su aplicabilidad a instituciones técnicas y especializadas como las agencias de aduanas. Estudios anteriores subrayan que las cuotas son necesarias pero

insuficientes sin medidas complementarias como formación en liderazgo, tutoría y mecanismos de rendición de cuentas (Dahlerup y Freidenvall, 2010; Krook, 2017).

Por lo tanto, si bien el marco normativo de Nicaragua proporciona una base sólida, el desafío radica en garantizar que las mujeres no solo accedan al empleo en los ámbitos relacionados con las aduanas, sino que también lleguen a puestos de toma de decisiones en los que puedan influir en la cultura institucional y la dirección de las políticas.

Hacia una política inclusiva y la capacitación

Se subraya la necesidad de diseñar políticas inclusivas y programas de formación que aborden directamente las lagunas identificadas. El fortalecimiento del desarrollo profesional, la mejora de la difusión normativa y la implementación de mecanismos de rendición de cuentas para los compromisos de equidad de género son cruciales para salvar la brecha entre la ley y la práctica. Si se implementan adecuadamente, las administraciones aduaneras podrían evolucionar hacia instituciones más equitativas y eficientes, promoviendo tanto la justicia de género como la competitividad de Nicaragua en el comercio mundial.

CONCLUSIONES

Este estudio subraya la importancia de adoptar políticas institucionales que fomenten la inclusión femenina y la equidad de género en las aduanas de Managua. Para avanzar en este objetivo, las instituciones aduaneras podrían implementar prácticas de contratación sensibles al género, establecer programas de tutoría y desarrollo profesional para las mujeres y adoptar acuerdos de trabajo flexibles que concilien las responsabilidades profesionales y personales.

En línea con el marco legal vigente en Nicaragua en materia de igualdad, las autoridades aduaneras también deberían fortalecer las regulaciones internas para garantizar procesos de promoción transparentes, asegurar la igualdad de acceso a oportunidades de capacitación e introducir mecanismos de monitoreo para evaluar los avances en equidad de género. Adicionalmente, las campañas de sensibilización y la capacitación obligatoria sobre igualdad de género pueden servir para reducir los estereotipos y la discriminación que siguen obstaculizando la participación de las mujeres en el sector.

A pesar de estas aportaciones, este estudio no está exento de limitaciones. La investigación se limitó geográficamente a las agencias de aduanas de Managua, lo que restringe la generalidad de los resultados a otras regiones de Nicaragua. Además, el hecho de basarse en datos autodeclarados puede introducir subjetividad, y el estudio no captó en profundidad las perspectivas de los homólogos masculinos ni de los líderes institucionales que desempeñan un papel en la configuración de las políticas de inclusión de género.

Las investigaciones futuras deberían ampliar el ámbito geográfico del análisis para incluir las aduanas regionales, comparar las experiencias de los distintos países de América Central y explorar la eficacia a largo plazo de las reformas institucionales en la promoción de la equidad. Otros estudios cualitativos podrían examinar las experiencias vividas por las mujeres en diferentes posiciones jerárquicas dentro de las agencias de aduanas, mientras que la investigación cuantitativa podría medir la correlación entre las políticas de equidad de género y el desempeño organizacional.

La repetición de este estudio en otros contextos y entornos institucionales será esencial para validar sus conclusiones y reforzar la base de pruebas sobre la equidad de género en los servicios aduaneros. De este modo, el mundo académico y los responsables de la formulación de políticas podrán trabajar juntos para diseñar políticas inclusivas y basadas en pruebas que no sólo empoderen a las mujeres, sino que también mejoren la competitividad y la eficiencia del sistema aduanero de Nicaragua.

DECLARACION DE AUTORIA

Salgado-Aráuz: Visualización, investigación, conceptualización, metodología, análisis formal, recursos, Curación de datos, Redacción - Preparación de borrador original. Supervisión. Validación, adquisición de fondos.

FINANCIACIÓN

El presente artículo, está vinculado al proyecto de investigación denominado “Evaluación de la participación de la mujer en las agencias aduaneras de Nicaragua”.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara que no existen conflictos de intereses relacionados con el desarrollo, los resultados o la publicación de esta investigación. Ninguna relación financiera, personal o institucional ha influido en el trabajo divulgado en este artículo.

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

El autor agradece sinceramente a los organismos aduaneros que permitieron el acceso para observar, supervisar y participar en los procesos relacionados con el papel de la mujer dentro de estas instituciones. Su apertura y buena disposición permitieron recabar valiosos puntos de vista que contribuyeron significativamente al desarrollo de esta investigación.

REFERENCIAS

- American Psychological Association (APA). (2017). Ethical principles of psychologists and code of conduct. APA. <https://www.apa.org/ethics/code>
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6th ed.). Episteme.
- Babbie, E. R. (2020). The practice of social research. Cengage Au.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2016). Social research methods (5th ed.). Oxford University Press.
- Catalyst. (2025). Champions for change: A roadmap for gender equity in the workplace. Catalyst. <https://n9.cl/s8nfm>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). Informe de la 58ª reunión de la Mesa Directiva de la Conferencia Regional sobre la Mujer. Santiago, Chile: Naciones Unidas. <https://hdl.handle.net/11362/44619>
- Corea, B. A., Obregón Domínguez, I., & Tijerino Urey, Y. (2012). Análisis de los aspectos generales del Código Aduanero Uniforme Centroamericano referido a la valoración y procesos de importación de mercancías en Nicaragua en el primer semestre de 2012 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional UNAN-Managua. <https://n9.cl/ep8se>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.
- Dahlerup, D., & Freidenvall, L. (2010). Judging gender quotas: Predictions and results. *Policy & Politics*, 38(3), 407–425. <https://doi.org/10.1332/030557310X521080>
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>
- Domínguez Pinilla, M., Rivera Arias, J. A., & Payares Benítez, E. P. (2022). Empresas de propiedad y/o lideradas por mujeres en el comercio internacional: una oportunidad para Colombia [Tesis de maestría, Universidad Externado

- de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Externado de Colombia. <http://hdl.handle.net/1992/58201>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1108/gm.2009.05324aae.001>
- Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP). (2025). *Gender Equality and Women's Empowerment in the Maritime Transport Sector*. ESCAP. <https://goo.su/Nf3HYq>
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—Principles and practices. *Health Services Research*, 48(6 Pt 2), 2134–2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>
- García-Cabrera, A. M., y Cedres-Hernández, Y. (2024). Igualdad de género en el mercado laboral: Retos y cambio institucional. *Revista De Ciencias Sociales*, XXX(1), 77-96. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41639>
- Gobierno de Nicaragua. (2008). Ley No. 648: Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades entre Hombres y Mujeres [Ley]. La Gaceta, Diario Oficial de Nicaragua. <https://goo.su/gBcS>
- Gobierno de Nicaragua. (2010). Decreto Ejecutivo No. 29-2010: Reglamento de la Ley No. 648 de Igualdad de Derechos y Oportunidades entre Hombres y Mujeres [Decreto]. La Gaceta, Diario Oficial de Nicaragua. <https://goo.su/RtwT>
- Hernández-Rodríguez, E., & Stan, L. (2023). Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora. *Documentación Administrativa*, (9), 26–42. <https://doi.org/10.24965/da.11138>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hochschild, A. R., & Machung, A. (2012). *The second shift: Working families and the revolution at home* (Rev. ed.). Penguin Books.
- IBM Corp. (2021). *IBM SPSS Statistics for Windows (Version 27.0) [Computer software]*. IBM Corp.
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE). (2021). *Informe de empleo de la Encuesta Continua de Hogares, I trimestre 2021*. INIDE Gobierno de Nicaragua. <https://goo.su/UcSfLZ>
- International Labor Organization (ILO). (2020a). *World Employment and Social Outlook: Trends 2020*. Ginebra: ILO. <https://goo.su/9pSapz>
- International Labour Organization (ILO). (2018). *Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps*. International Labour Office – Geneva. <https://goo.su/01MUe>

- International Labour Organization (ILO). (2019). Women in business and management: The business case for change. ILO. <https://goo.su/kgtMZyU>
- International Labour Organization (ILO). (2020b). A gender-responsive employment recovery: Building back fairer. Policy Brief. <https://goo.su/ZxxUE>
- International Labour Organization (ILO). (2021). World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work. International Labour Organization. <https://n9.cl/r1heea>
- Jayachandran, S. (2021). Social norms as a barrier to women's employment in developing countries. *IMF Economic Review*, 69(3), 576–595. <https://doi.org/10.1057/s41308-021-00140-w>
- Kabeer, N. (2012). Women's economic empowerment and inclusive growth: Labour markets and enterprise development (SIG Working Paper 2012/1). Department for International Development (DFID) & International Development Research Centre (IDRC). <https://n9.cl/6n9785>
- Klasen, S. (2019). What explains uneven female labor force participation levels and trends in developing countries? *The World Bank Research Observer*, 34(2), 161–197. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkz005>
- Krook, M. L. (2017). Violence against women in politics. *Journal of Democracy*, 28(1), 74–88. <https://doi.org/10.1353/jod.2017.0007>
- Lohr, S. L. (2021). Sampling: Design and analysis (3rd ed.). Chapman & Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/9780429298899>
- Marchionni, M., Gasparini, L., & Edo, M. (2019). Brechas de género en América Latina. Un estado de situación. Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1401>
- Mayorquín-Cano, V. M., Murillo-Largaespada, C. S., & Ramírez, P. J. (2024). Evaluación de la participación de la mujer en las agencias aduaneras de Managua (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Redemptoris Mater). Repositorio Institucional UNICA. <https://repositorio.unica.edu.ni/236/>
- Naciones Unidas. (1979). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Adoptada por la Asamblea General en su resolución 34/180 del 18 de diciembre de 1979. <https://n9.cl/u2rgyl>
- Oliveros-Aguilar, E. de los Á. (2020). Rol de la mujer en el comercio internacional. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1401>
- ONU Mujeres. (2020). El progreso de las mujeres en el mundo 2019-2020: Familias en un mundo cambiante. Naciones Unidas. <https://goo.su/SXx53>

- Organización Mundial de Aduanas (OMA). (2023). Nota de orientación sobre igualdad de género y diversidad para las aduanas. Canadá: OMA. <https://n9.cl/2xuh7>
- Ridgeway, C. L. (2011). Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199755776.001.0001>
- Tavakol, M., y Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://goo.su/EcQ8f>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2022). Gender Equality & Trade Policy. UNCTAD. <https://goo.su/xSZ9bz>
- Velásquez Cantarero, J. T., & Velásquez Cantarero, H. A. (2019). Valorar la participación e incidencia de la mujer en las labores del hogar, factores socio-económicos, trabajo agrícola. En la comunidad el “Mamonal”, municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2017 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria]. Repositorio Institucional UNA. <https://repositorio.una.edu.ni/3952/>
- World Bank. (2021). Women, business and the law 2021. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1652-9>
- World Bank. (2022). Women, business and the law 2022. World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/36945>
- Zúñiga Ruiz, I. M. (2020). Diseño para mejorar el servicio al usuario de modalidades especiales en la administración de aduanas central de carga aérea de la Dirección General de Servicios Aduaneros en Nicaragua, segundo semestre 2019 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional UNAN-Managua. <https://n9.cl/9uauy7>

BIODATA

Georvany José Salgado-Aráuz es Licenciado en Farmacia, posgrado en Farmacología Clínica y Maestría en Educación en Línea por UNICIT, Posgrado en Administración por UAM. Asesor Autónomo de Monografías y tesis. Publicaciones científicas en revistas destacadas Nacionales e internacionales. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1239-0658>