

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

*LA ADAPTABILIDAD ACTIVA FAMILIAR EN UNA  
POBLACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN PROCESO DE  
FORMACIÓN EN LA LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN*

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTORA EN PSICOLOGÍA CLÍNICA

PRESENTA:

**ENEIDA MÁRQUEZ SERRANO**

**Director de Tesis:**

Dr. Gilberto Ramiro Limón Arce.

**Comité de Tesis:**

Dr. Darvelio Castaño Asmitia

Dra. Patricia Trujano Ruiz

Dr. Mario A. Cicero Franco

Dra. Graciela Sánchez Bedolla

Dra. Patricia Andrade Palos

Dr. Samuel Jurado Cárdenas

MÉXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Temi y a Lastenia  
por su elegancia en el vivir y su ejemplo de constante superación

A Dilcia, Katy , Dilcita y Javier  
por recordarme día a día, quién soy, de dónde vengo y  
hacia dónde voy

A Chico, Nora, Argelis, Sandra y demás parientes  
por los entrañables lazos que nos unen, nuestros gratos encuentros  
y amenas conversaciones

A Cristina Mora y Alfredo de Lara Issac  
por todo lo que me enseñaron a valorar de la vida y de México

A Angelito  
por ayudarme a comprender lo que implica la estructura doméstica  
en el desarrollo intelectual, emocional y conductual  
de las personas y la sociedad

A Esperanza y a Felicidad y respectivas familias  
por su fraternal afecto y su apoyo  
para redoblar mis esfuerzos

A Rosemary Eustace y a Suraja  
por su invaluable compañía al escudriñar caminos ya recorridos  
y al explorar desconocidos derroteros

A Paulina Rojina por ayudarme a ver y aceptar lo evidente  
e Irene Ortiz por su constante y contagioso entusiasmo

A Antonio de Icaza y Javier Mancilla por ser mis pilares  
de sustentación a la hora de enfrentar  
las vicisitudes de la tecnología

A Alejandro Rosey  
por la agradable experiencia de co-construir el conocimiento  
en un ameno y apetitoso círculo de estudio

A Lupita Andrade, a Guadalupe Monroy  
y a Ricardo Calvo  
por todas sus atenciones y apoyos brindados

A Servando Gutiérrez, Estelita Cordero, Trini Montoya y Aída González  
por su afable amistad,  
disposición para leer los borradores de este documento,  
sus valiosos comentarios y sugerencias

A mis colegas y amigos  
del Área de Investigación de Planeación Estratégica,  
por su multifacética y permanente actualización, su espíritu de grupo y por  
hacer de nuestras reuniones de trabajo  
momentos de agradable productividad y motivación:  
Rosa Ma. Ortega, Irene Guillén, Beatriz Castillo,  
Tere Montoya, Clara Valladares,  
Fernando Olvera, Carlos Pérez, Martín Abreu, Raúl Cornejo, Eduardo Villegas

A mis compañeros Guillermo Ramírez,  
Luis Montaña, Antonio Barba, Eduardo Ibarra  
y Fernando Mercado  
por sus oportunas orientaciones y cariñosos  
saludos motivacionales

Al Dr. Darvelio Castaño y al Mtro. David Reyes  
del Instituto de Estudios de Postgrado (INESPO) por su apoyo  
para dar los pasos decisivos  
en un camino largamente anhelado y constantemente añorado

A la Universidad Autónoma Metropolitana.  
Unidad Iztapalapa (UAM-I)  
por su permanente impulso a las labores de investigación

A mis amigos y amigas de la UNAM  
Gilberto Limón, Darvelio Castaño,  
Patricia Trujano, Mario Cicero,  
Graciela Sánchez, Patricia Andrade,  
Samuel Jurado.  
por haberme acompañado, leído y aportado valiosas sugerencias que  
contribuyeron a darle  
estética, precisión, profundidad y consumación  
a este trabajo

## ÍNDICE

<b><u>INTRODUCCIÓN.</u></b>	<b>1</b>
<b><u>CAPÍTULO I.</u></b>	<b>11</b>
<b><u>TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS Y CONCEPTO DE ADAPTABILIDAD ACTIVA FAMILIAR.</u></b>	
La Teoría General de Sistemas (TGS).	12
El Constructivismo radical.	14
El concepto de metapatrón psico-cultural.	15
- Concepto de funcionalidad-disfuncionalidad de adaptabilidad activa familiar y liderazgo/seguimiento.	19
1) Familia severamente disfuncional o caótica.	20
2) Familia medianamente disfuncional o rígida.	21
3) Familia óptimamente funcional o flexible.	
El construccionismo social.	24
- Contexto y salud.	28
- Consecuencias de la disfuncionalidad familiar.	30
- Lenguaje y comunicación.	32
- Procesos de pensamiento y creación del conocimiento.	35
Conclusiones.	38
<b><u>CAPÍTULO II.</u></b>	<b>39</b>
<b><u>EL CONTEXTO DE LA MUESTRA POBLACIONAL DE ESTUDIO.</u></b>	
- Perfil profesional que la Institución pretende formar.	40
- Perfil de la población escolar inscrita.	41
- Aprendizaje, comunicación y niveles de desarrollo socio-económico.	45
Concepto de adaptabilidad activa familiar e investigaciones afines.	46
- La trascendencia de las primeras experiencias en la familia.	48

- Locus de control (LC) y autoestima.	51
- Con relación a la salud.	54
- Con relación al aprendizaje.	
- Con relación al trabajo.	55
La trascendencia de la organización familiar en la formación universitaria y profesional.	56
- El sistema organizacional de la empresa familiar.	58
- El autoritarismo, los seguidores y el ejercicio del poder.	60
El sistema psico-cultural y su impacto en el comportamiento familiar.	63
Formación universitaria y el mundo laboral en el S.XXI.	65
<u>Cuadro 1.</u> Debilidades y fortalezas de la población escolar.	71
Conclusiones.	72
<u>CAPÍTULO III.</u>	74
<u>GÉNERO Y COMPORTAMIENTO.</u>	
Algunos pormenores sobre el comportamiento de género.	75
Entrecruzamiento de caminos.	76
El impacto de la actividad doméstica en la macro-economía mundial.	80
El comportamiento por género en las aulas de la IES investigada.	83
<u>Cuadro 2:</u> Fallas en la actividad de estudiar y limitaciones en el desarrollo personal.	84
Género y estilos de liderazgo.	91
Lenguaje, facultades mentales y comportamiento profesional.	94
La incorporación al mundo laboral.	96
El comportamiento laboral en un mundo globalizado.	98
Conclusiones.	104
<u>MÉTODO.</u>	106
Planteamiento del Problema.	
Objetivos generales y particulares de investigación..	107
Preguntas de Investigación.	108
Variables de Investigación.	

a.- Identificación de Variables.	
b.- Definición Conceptual.	
c.- Definición Operacional.	111
Hipótesis de Investigación.	112
Tipo de Estudio.	113
Descripción del Instrumento de Medición.	
Manejo de la Muestra de Investigación.	115
a) Muestreo Piloto.	
b) Análisis de los Resultados de la Aplicación Piloto.	116
Control de Variables Extrañas.	117
a) Modificaciones en la redacción de instrucciones generales.	118
b) Unificación de los tiempos gramaticales en instrucciones generales y sub-instrucciones.	120
c) Modificación en 5 de los 10 items rechazados en la investigación original.	
d) Modificación en la redacción de los reactivos 38 y 40.	121
e) Modificación en la redacción de la frase estímulo para dar respuesta a las 40 aseveraciones.	122
f) Conjugación del género masculino y femenino en las 40 aseveraciones.	
g) Modificación en la dirección de evaluación de algunos reactivos.	
h) Modificación en la redacción de los reactivos 38, 39, 40.	123
i) Modificación general del formato del cuestionario.	
Tratamiento Estadístico.	124
Diseño de Investigación.	125
Procedimiento de Investigación.	126

<b><u>RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.</u></b>	<b>128</b>
Objetivos Alcanzados.	
Hipótesis Demostradas.	129
Análisis Estadístico.	
Perfil de salud de la muestra poblacional.	131
<b><u>Cuadro 3.</u></b> El factor salud. Respuestas a las preguntas 38, 39 y 40.	133
Gráficas.	
Discusión.	137
A) Con respecto al enfoque teórico empleado.	139
B) Con respecto al instrumento de medición.	142
C) Con respecto al metapatrón psico-cultural dominante.	144
D) Con respecto a la salud física, escolar y social.	148
E) Con respecto al liderazgo, el locus de control y el cambio.	151
F) Con respecto a la educación en una Institución de Estudios Superiores.	156
<b><u>CONCLUSIONES GENERALES.</u></b>	<b>163</b>
<b><u>ANEXOS.</u></b>	<b>167</b>
Anexo 1. Instrumento Eustace – Márquez (2005).	168
Anexo 2. Instrumento Original de Eustace (1993).	171
Anexo 3. Instrumento de investigación de Eustace.	174
<b><u>GLOSARIO DE TÉRMINOS.</u></b>	<b>175</b>
<b><u>REFERENCIAS.</u></b>	<b>177</b>

## **INTRODUCCIÓN.**

El propósito general de esta investigación se centra en el proceso de medir el estilo de adaptabilidad activa familiar dominante, en escolares en proceso de formación profesional, en la Licenciatura de Administración de una Institución de Educación Superior (IES), de carácter público. Este trabajo es inédito porque el instrumento utilizado, "Cuestionario sobre Ud. y su familia" (Eustace, 1993) es aplicado por primera vez en una población mixta de hombres y mujeres. Además, a la variable medida de adaptabilidad activa familiar se asocian los conceptos de locus de control interno/externo y liderazgo/seguimiento, contextualizándose dicha vinculación, en los ámbitos escolares, laborales y sociales de la muestra poblacional seleccionada.

La importancia de este estudio se asienta en el hecho de que, cada vez más, las Universidades están siendo reconocidas como puntos estratégicos de desarrollo y factor clave para enfrentar la creciente competitividad global, a la vez que coadyuvantes del mejoramiento de la calidad de vida de las personas en sus respectivas colectividades. La meta final es alertar sobre la urgente necesidad de efectuar una transformación educativa que tome en cuenta la trascendencia de las variables psico-culturales de la población escolar en proceso de formación como futuros(as) Administradores(as). Por ejemplo, en 2001 la población universitaria entre 20 y 24 años en México era de 19%, en Ecuador de 20%, en Argentina de 43%, en Canadá de 69% y en Estados Unidos de 70% (Escamilla, 2003). Siendo que en 2007, la CEPAL informa que México y Ecuador se encuentran en los dos últimos lugares con respecto al nivel de desarrollo alcanzado por el resto de los países de América Latina.

A través de un sistemático proceso de autodiagnóstico y superación institucional, esta IES, reconoce que el 77% de sus escolares presentan limitaciones en la comunicación oral y escrita, datos que son confirmados por subsecuentes investigaciones, aún no publicadas. Otra característica, de esta población escolar es la precariedad de los recursos económicos de sus hogares de procedencia: en 2006, en promedio, unos \$5,500 pesos mensuales por cada familia de cuatro miembros. Junto con este diagnóstico, se reportan

deficitarios procedimientos didácticos en la función docente encargada de formar a los futuros profesionales.

Por su parte Márquez, mediante observaciones en el aula se percata de algunas de las conductas que llevan a cabo las y los estudiantes de la Licenciatura. Advierte que independientemente del género, la población escolar actúa con reticente cautela con respecto a su participación en el salón de clases. Percibe que el comportamiento de las mujeres es más pasivo ante la presencia masculina y que en su ausencia, ellas presentan un comportamiento mucho más asertivo; comportamiento de género que, también, ha sido reportado por otros autores en poblaciones diferentes (Robbins, 1999). Consta que cuando el liderazgo es compartido equitativamente por ambos géneros se insta un clima emocional que favorece procesamientos de la información, aprendizajes y planteamiento de soluciones de mucha mayor complejidad y creatividad que los usualmente logrados (Márquez, 2002).

Como parte de las acciones para mejorar la formación profesional de la población objeto de estudio, Márquez utiliza una serie de recursos didácticos entre los que se destaca la práctica de la *lectura estructural*<sup>1</sup> (Márquez, 2004). Igualmente, recurre a la realización de trabajos de autoayuda relacionados con la autoestima, el manejo del estrés y la elaboración de un plan de vida y carrera. Estas tareas son relacionadas con la temática de los seminarios de desarrollo organizacional y con la de los cursos sobre el comportamiento organizacional impartidos. Al finalizar el período escolar, dichos trabajos son utilizados como parte de la evaluación de la participación escolar y del aprendizaje. Estos testimonios, clasificados, cuantificados y analizados por Márquez, sirven para proporcionar retroalimentación colectiva e individual a los futuros profesionales, respetando siempre, el correspondiente anonimato de los mismos (Márquez, 2001). Esta práctica docente contribuye a lograr un conocimiento mucho más sutil de la población escolar.

---

<sup>1</sup> Esta lectura consiste en inter-relacionar, reflexivamente, la lectura del texto con la lectura del contexto en que es escrito y leído con la lectura de la relación con el otro y con la lectura de sí mismo. La hipótesis es la de que este tipo de lectura abre el panorama conceptual y vivencial con el que una información puede ser analizada críticamente para ser desechada o utilizada en sus infinitas formas de empleo.

En paralelo a lo que acontece al interior de esta IES, el actual fenómeno de globalización económico-tecnológico, precipita profundas mutaciones culturales y agudos desajustes sociales que afectan a las personas y sus relaciones interpersonales en la familia, la escuela y el trabajo (Márquez, 2002). Por ejemplo, en poco más de treinta años (1974 - 2003) se advierte una progresiva feminización de la población escolar en la Licenciatura de Administración elegida para este estudio: las mujeres pasan de un 13% a un 49% del estudiantado. Siendo que, en el entorno de la República Mexicana, en el año 2000, la matrícula del nivel superior de estudios fue de 53% de hombres y 47% de mujeres y, en 2003, la matrícula femenina ascendió a 48%, siendo la inscripción masculina de 52% (Escamilla, 2003).<sup>2</sup>

Si bien los estudios universitarios fueron dominio masculino durante centurias, actualmente es evidente la creciente participación femenina. Sin embargo, estos hechos coexisten en un ámbito sociocultural con indiscutible discriminación hacia la participación social y laboral de las mujeres, situación que se empareja con una coartada actuación masculina. Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) reporta que en la medida en que los países alcanzan una mayor equidad entre los géneros aumenta el nivel de calidad de vida en la colectividad y su desarrollo humano (DH)<sup>3</sup>. Siendo que a la inversa, en la medida en que disminuye la equidad entre los géneros, disminuye la calidad de vida y el DH de los países (PNUD, 1995). Esta peculiaridad del comportamiento de género, demostrada por la ONU, a nivel mundial, impide olvidar que en todo sistema los elementos que lo integran son mutuamente inter-dependientes.

La conjunción de los factores locales y globales aludidos, lleva a concluir que es fundamental multiplicar esfuerzos que conduzcan a una profunda

---

<sup>2</sup> Según Escamilla, en 2003 la población femenina universitaria en Brasil fue de 54% y en Colombia, 51%. Mientras que en Rusia y Estados Unidos, en 1995, la población femenina ya alcanzaba un 56%.

<sup>3</sup> **NOTA:** Naciones Unidas crea el concepto de *Desarrollo Humano* (DH) en 1990. Esta idea posee dos facetas. La primera, se refiere al fomento de la capacidad humana (bienestar de salud aunado a mayores conocimientos teórico-prácticos: salud y educación). La segunda, involucra el aprovechamiento de la capacidad adquirida con fines productivos o de creación científica o para llevar a cabo asertivas actividades relacionadas con la cultura, la sociedad y la política. El propósito del DH es ampliar todas las opciones humanas y no solo una parte, como lo es el ingreso económico. Por tal razón, el concepto del desarrollo humano (DH), también, abarca el desarrollo diferenciado entre hombres y mujeres (PNUD, 1995: 15 y 81).

modificación educativa en la IES. Pero, cambiar un conocido modelo educativo por otro desconocido, aunque sea mejor, no es tarea fácil. Tampoco lo es el desarrollar inéditas competencias en el cotidiano trabajo docente o contribuir al cambio conductual de otras personas, en este caso, futuros profesionales de la Administración. Consciente de las dificultades a ser desafiadas, Márquez decide emprender una investigación que le permita conocer a la población escolar con una mayor sistematización y en íntimo contacto con los acontecimientos del entorno. Se espera que los frutos de este estudio sirvan de estímulo para emprender significativos programas docentes, encaminados al desarrollo de las competencias requeridas por esta específica población escolar.

El instrumento de medición utilizado, "Cuestionario sobre Ud. y su familia", integrado por 40 aseveraciones, repartidas en las sub-escalas de Normatividad y Motivación de Logro (Eustace, 1993). Este material, originado en México y en el entorno de la psicoterapia familiar, evalúa el concepto de adaptabilidad activa familiar (seccionado en familias caóticas, rígidas y flexibles) de Beavers y Voeller (1983). Otro autor, al que recurre Eustace para elaborar esta herramienta de medición, es Bateson (1972) y su concepto de metapatrón psico-cultural.

Si bien, el "Cuestionario sobre Ud. y su familia", requiere perfeccionarse para que alcance mayor validez y confiabilidad en otras poblaciones de estudio, presenta múltiples facetas que armonizan con las necesidades formativas de los futuros profesionales. Otro punto de confluencia, entre este instrumento y los intereses de esta investigación, es que la teoría general de sistemas que respaldó su elaboración es la misma que sustenta a este estudio.

El análisis del complejo concepto de adaptabilidad activa familiar, en su triple modalidad, caótica, rígida y flexible, deja ver que existen interesantes analogías entre este concepto y algunos comportamientos de locus de control interno/externo y los que llevan a cabo, líderes y seguidores entre sí. De igual manera, el contenido del cuestionario, le permite a Márquez evocar conductas observadas por ella en las aulas y relacionar otras conductas, reportadas por

los mismos estudiantes, en sus trabajos escolares sobre estrés, autoestima y planeación de vida y trabajo. El conjunto de estas analogías, constituyen una red conductual que aluden a actitudes y conductas requeridas por el ejercicio profesional de la Administración. La sensación de “deja vu”, que induce el contenido del cuestionario que se analiza, permite realizar extrapolaciones en ámbitos generalmente desarticulados en el nivel superior de estudios: familia, escuela y trabajo. Con los antecedentes cualitativos referidos, Márquez emprende la exploración cuantitativa sobre el tipo de adaptabilidad activa familiar dominante en la población de estudio.

El diagnóstico obtenido ---y que caracteriza, mayoritariamente, a la muestra poblacional de investigación--- es el metapatrón psico-cultural de adaptabilidad activa familiar medianamente disfuncional o rígido, con ligera tendencia hacia una adaptabilidad activa familiar disfuncional o caótica. Tal perfil de la muestra poblacional, en combinación con las características socio-económicas y circunstancias de género del universo poblacional, junto con las auto-descripciones que realizan los estudiantes a través de las tareas escolares, sumado a las observaciones de Márquez en las aulas, conforman una red psico-cultural que torna difícil, cuando menos en apariencia, que esta población escolar desarrolle las competencias profesionales requeridas para el ejercicio efectivo de la administración de las organizaciones laborales.

Por tanto, esta población requiere de un decidido y muy efectivo soporte docente y tutorial para lograr una formación profesional de excelencia. Entendiendo por “educación de excelencia” una que forme al futuro profesional con información muy actualizada, actitudes de liderazgo y seguimiento con espíritu de equipo, conscientes de la trascendencia del locus de control externo/externo, con habilidades de razonamiento y ejecución profesional estratégicas, acordes con la actual cultura global del conocimiento y la solución sustentable de los cotidianos problemas locales. Proceso, que no puede ser alcanzado sin la correspondiente capacitación docente de todos y cada uno de los profesores, independientemente de su tipo de nombramiento, postgrados sustentados o empírica práctica docente.

De acuerdo con Hellriege, Jackson y Slocum (2002), se considera que cualquier administrador, hombre o mujer, debe dominar las siguientes competencias para poder llevar a cabo su cometido profesional en un entorno global, en acelerada revolución tecnológica y científica:

Manejo de la propia persona, comunicación, conciencia global, trabajo en equipo, planeación, acción y administración estratégicas.

Por su parte, el sistema de carrera de la administración pública mexicana, está exigiendo similares competencias, enriquecidas por las específicas necesidades locales. Algunas instituciones van más avanzadas que otras. Por ejemplo, el Plan de Desarrollo Ejecutivo del Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales de Bancomext, sugiere perfeccionar las siguientes habilidades para fortalecer su liderazgo institucional a largo plazo:

Habilidad para escuchar; comunicación oral y escrita; análisis de problemas; juicio crítico, iniciativa, planeación y organización; toma de decisiones; sensibilidad frente al entorno; persuasión; tolerancia a la presión; delegar responsabilidades; presentar ideas y proyectos; seguimiento y control de actividades y proyectos.

Esta aportación de Bancomext, se considera muy provechosa, primero, porque proviene de su experiencia de servicio y comercialización en los ámbitos nacionales e internacionales y, segundo, porque es una propuesta que destaca la necesidad de desarrollar, en el mundo laboral, las habilidades de comunicación oral y escrita, siendo que en el mundo universitario se subraya la misma insuficiencia. Esta coincidencia en dos entornos, con poblaciones diferentes, le confiere especial importancia a este rubro de la comunicación.

Sin embargo, una precaria preparación docente puede dificultar la formación de las complejas competencias requeridas por la actual práctica profesional de la Administración. Ante este panorama, se considera imprescindible la realización de estratégicos programas de desarrollo organizacional (DO) que contribuyan a crear una nueva cultura institucional, encaminada a promover urgentes

innovaciones en la formación de los futuros Administradores. Uno de los medios pudiera ser la integración de efectivos equipos de trabajo en los que participen docentes, alumnos, administrativos, familiares y significativos personajes del entorno laboral, de frente al contexto socio-laboral, global y ecológico de los futuros egresados. Para la realización de este trabajo, en principio, se plantean 3 capítulos; en el primero, se plantea el soporte teórico que anima a esta investigación y, en los dos siguientes, se intenta describir el contexto socio-cultural del que se extrae la muestra poblacional de investigación. A continuación, se realiza un exhaustivo reporte de investigación, integrado por la presentación del método empleado y la discusión de los resultados.

En el Capítulo I, el primer objetivo es presentar una breve descripción de la teoría general de sistemas, junto con su derivación teórica del “constructivismo radical” y el concepto de meta-patrón psico-cultural. Estas ideas constituyen los fundamentos teóricos del “Cuestionario sobre Ud. y su familia”, creado y validado en México por Eustace (1993) para medir la funcionalidad-disfuncionalidad de la *adaptabilidad activa familiar*, el cual es utilizado en esta investigación. El segundo objetivo es analizar las aportaciones de Elkaïm (1996) y Gergen (1996-1997-2001) sobre el “construccionismo social”; las contribuciones de estos autores representan un avance con respecto al precedente concepto de “constructivismo radical”. En tercer lugar, se analiza el concepto de funcionalidad-disfuncionalidad de adaptabilidad activa familiar y sus vínculos con el estrés, las enfermedades físicas y psicosomáticas, el lenguaje y la narrativa, el desarrollo del pensamiento y los procesos de cambio.

El Capítulo II, es animado por el propósito general de bosquejar el enfoque sistémico con que se aborda esta investigación. A partir de esta idea, el primer objetivo es describir el contexto o universo poblacional del que se extrae la muestra poblacional de investigación. En segundo lugar, destacar la trascendental influencia de las primeras experiencias vividas en la familia para impulsar o no los comportamientos de liderazgo y seguimiento efectivos, mismos, que se relacionan con las actitudes del *locus de control interno-externo*. En tercer propósito es resaltar las aportaciones de investigaciones que

enfatan la importancia de la organización familiar como sustrato para la óptima formación universitaria y el desenvolvimiento profesional de las personas.

En el Capítulo III, los objetivos que se persiguen son: Primero, definir y contextualizar el concepto de género que se maneja en esta investigación. Segundo, vincular algunos comportamientos de la vida doméstica, escolar y laboral con su impacto en la macro-economía mundial. Tercero, analizar el vigoroso incremento de la población femenina en la Licenciatura de Administración seleccionada para este estudio. Cuarto, reflexionar sobre el comportamiento de liderazgo/sumisión entre hombres y mujeres. Quinto, analizar la importancia del lenguaje en el desarrollo del pensamiento, las creencias y el comportamiento, a la luz del construccionismo social. Sexto, analizar algunos comportamientos equivalentes en la organización laboral, la empresa familiar y la organización escolar.

En la presentación del Método empleado, se describe el proceso llevado a cabo para realizar esta investigación con modalidad transeccional, exploratoria-descriptiva y diseño no probabilístico por cuota; el propósito es conocer la funcionalidad-disfuncionalidad de adaptabilidad activa familiar, existente en la muestra poblacional seleccionada. Igualmente, se desglosan los pasos efectuados para el control de las variables extrañas detectadas en el instrumento "Cuestionario sobre Ud. y su familia" de Eustace (1993); se detallan los pasos efectuados de la manera más minuciosa posible con la intención de conservar un referente confiable para próximas investigaciones relacionadas con el tema.

En el apartado destinado a Resultados, Análisis y Discusión, concurren tres objetivos. El primero, consiste en analizar los resultados obtenidos en esta investigación de frente a los propósitos planteados en su inicio. El segundo es explorar, desde diferentes perspectivas, las implicaciones y consecuencias del perfil de comportamiento detectado en los futuros profesionales. El tercero es el de ofrecer algunas sugerencias de intervención para enfrentar la problemática

descrita. Así mismo, se presentan los resultados estadísticos y gráficas correspondientes.

El enfoque de teoría general de sistemas, enriquecido con las aportaciones del construccionismo social, permite escudriñar comportamientos análogos que, originados en la familia, confluyen en los entornos universitarios, laborales y sociales. Además, al vincularse de manera interdependiente, los conceptos de adaptabilidad activa familiar con los de género, locus de control interno/externo y seguimiento/liderazgo, se efectúa un enlace conceptual que le confiere a este estudio la posibilidad de aportar una inédita y dinámica perspectiva del comportamiento laboral, en ámbitos locales o internacionales, vinculándolo con el proceso de formación de los futuros profesionales de la Administración.

A partir del análisis de los resultados, su discusión y contextualización se plantea la posibilidad de que algunos docentes, de manera desapercibida, pudieran restringir la formación de las competencias personales y laborales que requieren los futuros profesionales de la Administración, coartando la competitividad de los egresados en un mercado ocupacional ya de por sí limitado, especialmente para ellas, dada la ideología sexista que las margina. Por último, se sugieren algunos modelos educativos para el nivel superior de estudios, considerados por Márquez como propicios para superar las limitaciones detectadas.

*El hierro se oxida por falta de uso;  
el agua estancada pierde su pureza  
y en el frío se congela; aún así,  
a veces, la inacción sacude a la mente.*

Leonardo Da Vinci (1452-1519),  
Inventor Italiano.

**RESUMEN:** La globalización tecnológica del conocimiento induce desajustes sociales e interpersonales en familia, escuela y trabajo. Ambiente en que, la Institución de Educación Superior seleccionada, reconoce que el 77% del estudiantado presenta limitaciones en su comunicación oral y escrita. Aunque es una población que proviene de familias de escasos recursos económicos y de un ambiente social de marginación hacia la mujer, realiza una imparable feminización en la licenciatura de Administración, de donde se obtiene la muestra de investigación. El concepto de “adaptabilidad activa familiar” a ser medido, considera tres tipos de familias: caóticas, rígidas y flexibles; el instrumento que lo mide es el “Cuestionario sobre Ud. y su familia”. Tras un minucioso análisis de sus 40 reactivos, se infieren analogías entre los comportamientos familiares, escolares y laborales. El instrumento, sólo aplicado a mujeres mexicanas, es adaptado y controladas sus variables extrañas mediante un sondeo piloto para aplicarlo a una población de hombres y mujeres. Una investigación exploratoria-descriptiva, con diseño probabilístico por cuota, permite valorar su validez y confiabilidad en población diferente. Se confirma la hipótesis de que no existen diferencias en la auto-percepción de adaptabilidad activa familiar entre los géneros y, por *tendencia central*, se destaca que el meta-patrón psico-cultural *de familia rígida con ligera inclinación hacia el tipo de familia caótica* es el que caracteriza a la muestra de estudio. Los resultados se relacionan con los conceptos de locus de control interno/externo y seguimiento/liderazgo. Se describen conductas que, hipotéticamente, limitan el ejercicio profesional de las y los futuros administradores. En condiciones con fuerte tendencia al desempleo, se sugieren algunas ideas educativas para superar las limitaciones humanas detectadas. Por el enfoque general empleado, el instrumento de medición utilizado, los enlaces conceptuales efectuados y los resultados obtenidos, este estudio resulta inédito en los ámbitos nacionales e internacionales.

**ABSTRACT:** The technological globalization of knowledge leads to social and interpersonal malfunctions in family, school and job groups. At such environments, the selected “Institución de Educación Superior”, identifies that the 77% of the student population shows limitations in oral and written communication. Even though, such population comes from families of scarce resources and a social environment of discrimination toward women, it is noticeable a considerable feminization of the “Licenciatura en Administración”, which is where the sample is taken from. The concept “familiar active adaptability”, to be measured, considers three types of families: chaotic, rigid and flexible; the measurement instrument is called “Test about you and your family”. After a detailed analysis of the 40 questions that integrate the test, were found analogies between the familiar, scholar and labors behaviors. The instrument, only applied to Mexican females, is adapted by controlling its foreign variables, through a pilot poll to be applied to a population integrated by both genders (male and female). An explorative -descriptive research, with a per quote probabilistic design, allows to value its validity and reliability on a different population. The hypothesis is confirmed that there is no differences in the self-perception of the familiar active adaptability between genders and, by *central tendency*, it is shown that the psycho cultural meta-pattern of the *rigid family with a slightly inclination towards the chaotic type of family* is the one that characterizes the studied sample. The results are related to the concepts of internal/external and following/leadership control locus. There are behaviors described that, hypothetically, limit the professional practice of the soon to be administrators. Because of the general approach used, the measurement instrument applied, the conceptual links built and the obtained results, this study turns out to be one of the first approaches to the subject, both in national and international ambits.

## **Capítulo I.**

### **Teoría general de sistemas y concepto de adaptabilidad activa familiar.**

La ciencia suele estar en números rojos,  
nunca resuelve un problema sin crear otros diez.

George Bernard Shaw.

(1856 - 1959) escritor irlandés.

En este capítulo, el primer objetivo es presentar una breve descripción de la teoría general de sistemas (TGS) (Von Bertalanffy, 1987) junto con su derivación teórica del “constructivismo radical” (Glaserfeld, 1981 en Limón 2005 b), aunado a la interesante aportación de Bateson (1972 en Eustace, 1993) denominada meta-patrón psico-cultural. Estos conceptos integran los fundamentos conceptuales del “Cuestionario sobre Ud. y su familia”, creado y validado en México por Eustace (1993) con el propósito de medir la funcionalidad-disfuncionalidad de la *adaptabilidad activa familiar* (Beavers y Voeller, 1983), instrumento utilizado en esta investigación.

En segundo lugar se analizan las aportaciones de Elkaïm (1996) y Gergen (1996-1997-2001) sobre la construcción social o construccionismo social, las aportaciones de estos autores representan un avance con respecto al precedente concepto de “constructivismo radical”. En tercer lugar, se analiza el concepto de funcionalidad-disfuncionalidad de la adaptabilidad activa familiar y sus vínculos con el estrés, las enfermedades psicosomáticas, el lenguaje y la narrativa, el desarrollo del pensamiento y los procesos de cambio.

Al integrar el construccionismo social los procesos del lenguaje y diálogo, se da un paso adelante para la comprensión posmoderna del sistémico comportamiento humano. El constructivismo radical, el concepto de metapatrón psico-cultural y el construccionismo social son elementos conceptuales utilizados para fundamentar esta investigación y referentes para la medición, interpretación y discusión de los resultados. Los productos de esta investigación permitirán sugerir diversas estrategias de intervención, encaminadas a propiciar los cambios que requiera el sistema educativo observado y en provecho de la mejor formación de los futuros Administradores.

### **La Teoría General de Sistemas (TGS).**

La TGS es desarrollada por Von Bertalanffy (1987) en los años previos a 1940, momento en el que esta teoría representó un nuevo paradigma conceptual. En medio de una inédita crisis científica y tecnológica, la TGS facilitó la integración de grupos multidisciplinares constituidos por especialistas provenientes de ciencias tan disímiles como la física, química, biología o la sociología, entre otras. Áreas de conocimiento físico, biológico y social que, por miles de años, la tradición científica occidental las consideró en estancos independientes e incompatibles entre sí. No obstante, la TGS sirve para abrir un espacio de percepción y comprensión de la “realidad” que permite vislumbrar las interconexiones existentes entre los múltiples sub-sistemas que contribuyen a la integración del complejo comportamiento humano, inmerso en el supra-sistema planetario.

El propósito de la TGS es facilitar la comprensión de los acontecimientos subordinados y fusionados por múltiples y heterogéneos factores inter-actantes y, a partir de la inter-dependencia entre el conocedor y lo conocido, estudiar los acontecimientos en entornos con polifacéticos y acelerados incrementos de cambio (Von Bertalanffy, 1987). La TGS postula que no solo basta conocer, de

manera estática, los diversos elementos que integran un sistema, además, es necesario conocer las complejas e interdependientes dinámicas, existentes entre los factores incluidos. Procesos interdependientes que acontecen, no necesariamente, en sucesión uniforme ni próximos en el tiempo (Senge, 1990).

Previo a la TGS, el paradigma epistemológico que imperó durante siglos y que animó las investigaciones y conclusiones de la ciencia clásica, fue la segmentada visión de disciplinas independientes, interpretadas mediante un proceso analítico mecanicista-unicausal de causa-efecto. Tal visión fue útil para un mundo predecible, lleno de “realidades a ser descubiertas por el sabio científico”. En contraposición, surge un nuevo paradigma epistemológico caracterizado por un enfoque sistémico, organicista-multicausal, que requiere de un proceso holístico de análisis-síntesis, en donde desaparece el concepto de “realidad predecible a ser descubierta” para dar salida a un nuevo encausamiento, conducente a la creación o construcción de nuevos conocimientos a través de equipos con diversidad de experiencias de vida y enfoques disciplinarios.

La justificación para la emergencia y aceptación del cambio epistemológico descrito se encuentra en la extraordinaria y globalizada revolución tecnológica del siglo XX, especialmente, de las comunicaciones en donde la sociedad cobra tal complejidad que los enfoques teóricos y medios tecnológicos tradicionales, ya no responden a las enmarañadas circunstancias que precisan ser estudiadas, comprendidas, manejadas y/o transformadas en rápida secuencia (Von Bertalanffy, 1987). La novedosa TGS, permite poner en evidencia que los cambios tecnológicos provocan cambios sociales y personales que requieren de la construcción de nuevos y específicos estilos de pensamiento para percibir, comprender, interpretar y actuar en concordancia con “una realidad” que muta al individuo, a su ecosistema y a su cultura.

Tales acontecimientos exigen reemplazar símbolos, valores culturales y entidades sociales que, en tiempos pasados, contrapusieron a la ciencia inanimada y a las humanidades, a la tecnología y a la historia, a las ciencias naturales y a las sociales (Von Bertalanffy, 1987). Dicha metamorfosis, demanda el desarrollo de nuevas habilidades de percepción, organización mental y negociación interpersonal acordes con las circunstancias particulares de los interactuantes y disímiles sistemas. La nueva epistemología multi-causal, para poder comprender las interacciones de múltiples variables, requiere jerarquizar los valores en juego y establecer la inclusión de los opuestos en una totalidad singular.

### **El Constructivismo Radical.**

Sumándose a las aportaciones de Von Bertalanffy, estudiosos del pensamiento y del cambio ---desde la diversidad de los enfoques lógico, social y neurológico--- como Maturana (1968) contribuyen a la creación de lo que Glasersfeld (1981) denomina *Teoría Cognoscitiva del Constructivismo Radical*. Según este autor “la estructura del sistema nervioso impide que alguna vez se pueda conocer lo que “realmente está allá fuera” y que “.....lo que interesa es que (nuestras percepciones) encajen (fit) lo suficiente como para asegurar nuestra continua viabilidad” en el mundo. Esta escuela que estudia la relación entre conocimiento y realidad, postula que un organismo jamás puede reconocer, describir o copiar al ambiente; que solamente puede construir un modelo o “mapa” que se ajuste al entorno; “mapas” cognitivos que son elaborados internamente, obedeciendo a principios evolutivos de selección que operan por medio de “ensayo y error” (Limón, 2005 b: 33).

En este sentido, el argumento del constructivismo plantea una visión mecanicista de la relación entre organismo y entorno, en donde no interviene el lenguaje ni el diálogo para construir la realidad con el otro. El proceso de percepción

mecanicista obedece a funciones que se realizan al interior del individuo y no en interacción con su entorno. De esta manera, los principios del constructivismo radical postulan que las estructuras orgánicas y cognitivas evolucionan de manera similar, sin ninguna diferenciación entre ellas. Este enfoque, aunque no niega la realidad externa, rechaza que la persona pueda tener acceso a ella, sostiene que la percepción funciona como un sistema que observa en lugar de un “sistema observado”, por lo tanto, no integra al observador y lo observado en un solo sistema de interacción. No obstante, gracias a las aportaciones de diferentes autores construccionistas sociales, el punto de vista del constructivismo radical ha tendido a cambiar, evolucionando su punto de vista hacia una posición cibernética<sup>1</sup>-mecanicista menos radical, siendo uno de sus grandes pilares G. Bateson.

### **El concepto de metapatrón psico-cultural.**

Un punto de transición entre el *constructivismo radical* y construccionismo social son las aportaciones de Bateson, las cuales, se fundamentan en que es a través del lenguaje y la retroalimentación del diálogo, experimentados en entornos con “**regularidad histórica compartida**” (Bateson, 2006: 197) que el ser humano conecta los múltiples patrones individuales en una “comunidad organizada” con identidad propia.

Por ejemplo, “el sistema de hábitos de cada sexo encaja como los dientes de un engranaje con el sistema de hábitos del otro. Comprobamos, que existen patrones complementarios entre los sexos como el de dominio-sumisión, en donde el comportamiento de uno promueve el comportamiento complementario del otro” (Bateson, 1998: 117), hecho que es factible gracias al concepto de contexto que

---

<sup>1</sup> Rama de las matemáticas que se ocupa de los problemas de control, la recursividad y la información.

comparte, necesariamente, la específica pareja. Este proceso, dice Bateson, es similar en todo patrón complementario como los de auxilio-dependencia, escotofilia-exhibicionismo y otras dualidades semejantes.

Según Bateson, “La idea de contexto es primaria y fundamental para toda comunicación. Ningún mensaje ni ningún elemento de un mensaje –ningún evento ni ningún objeto-- tienen sentido o significado si se hallan divorciados de un contexto. Sin contexto, un evento o un objeto, ni siquiera son azarosos” (Bateson, 2006: 200). Del contexto o “regularidad histórica compartida” y de la comunicación sistemática, surge la red dinámica de significados que permite que ---a pesar de que en la información que fluye es infinita y de que las palabras y las acciones cambien con el transcurrir del tiempo y las circunstancias--- el individuo conserve su singular identidad y ubicación en tiempo y espacio, a través de los múltiples sistemas en que interactúa, concepto que Bateson denomina: **metapatrón psico-cultural** (Bateson, 1972 en Eustace, 1993).

El mismo Bateson agrega que es la tríada de aprendizaje: estímulo-respuesta-refuerzo, referida a un específico contexto, lo que constituye el elemento que conecta los múltiples patrones existentes y proporciona identidad a un específico sistema de convivencia o metapatrón psico-cultural. Ser consciente de este proceso y, por complejo que sea, aprender a identificarlo es lo que se ha denominado, entre otros nombres, como “**aprender a aprender**” (Bateson, 2006: 197).

Para Bateson, la ciencia es una manera de percibir, de organizar y dar forma y significado a las normas personales, por medio del enlace de las experiencias y del establecimiento de correlaciones confiables o conexiones causales, proporcionadas por la redundante tríada de estímulo-respuesta-refuerzo. Dicho proceso, en su manifestación científica, se formula mediante reglas explicativas o

predictoras de los comportamientos físicos, biológicos o humanos. Estas reglas se presentan por medio de un conjunto sistematizado de principios que, eventualmente, servirán para construir teorías. Los siguientes principios orientan este proceso:

1. El mapa no es el territorio y el nombre no es la cosa nombrada. El mapa y el nombre, el territorio y la cosa son elementos que pertenecen a diferentes niveles lógicos y la relación que los une tiende a ser de naturaleza clasificatoria; los primeros dos (mapa y nombre) son abstracciones y los dos siguientes (territorio y cosa) pertenecen al mundo de lo concreto.
2. No existe una experiencia “objetiva”, toda experiencia tiene su parte de subjetividad que depende de la peculiar percepción individual, alcanzándose una cierta “objetividad” al recurrir al consenso social que facilita el diálogo. Por ejemplo, se logra una cierta objetividad cuando se emplea un patrón de diálogo conocido como “método científico”.
3. Muchos de los procesos de formación de imágenes son inconscientes, por lo tanto, percibimos mucho más de lo que nos damos cuenta. Tanto la percepción consciente como la inconsciente influyen en nuestra epistemología personal, sancionando lo que sentimos, hacemos y pensamos. Por ello, si queremos realizar un proceso de cambio planeado es necesario reflexionar sobre nuestra propia epistemología para hacerla consciente y entonces, en el proceso de explicitarla a través del diálogo con los otros, se plantea la problemática y se establecen los procesos para realizar los cambios.
4. La ciencia únicamente plantea hipótesis y las somete a prueba sin llegar a predecir exactamente lo que va a suceder ni llegar a describir “la verdad de

lo que realmente ocurre”. La ciencia es una manera, entre otras, de sistematizar lo que se percibe consensualmente.

Según Bateson, estos cuatro principios conforman el proceso de “ecología mental” que une al observador con lo observado (Bateson, 1998 y 2006). Premisa epistemológica que propone que el ser humano es el creador del mundo en que vive (no porque afuera no exista una realidad que comparte con otros), sino porque es capaz de percibir, seleccionar y editar “su propia” realidad. Un ejemplo que ilustra las anteriores ideas es el siguiente: percibir una botella con agua y, según la escala de valores e ideas, conscientes e inconscientes, racionales o subjetivas de quien o de quienes observan, juzgarla como medio vacía o medio llena.

Desde la anterior perspectiva, el ser humano no es totalmente libre ni objetivo en su observación (tal y como se creía en la ciencia tradicional) puesto que el observador es determinado por los significados creados por la dinámica estructura del o los específico(s) sistema(s) en que interactúa y por los “niveles neurológicos que, según Bateson, intervienen desde el telencéfalo en los diversos procesos de aprendizaje” (Dilts, 2004: 300). Es en este sentido, que tanto el público en general como la mayoría de la élite de la comunidad científica, perciben su entorno con la estructura perceptual que les confieren sus respectivos sistemas dialógicos de interacción social, integrados por la tríada de aprendizaje de: estímulo-respuesta-refuerzo, dependiente de la organización neuro-psicológica del aprendizaje.

Innegablemente, existen individualidades que trascienden los condicionamientos de sus particulares sistemas de convivencia pero, en general, son seres excepcionales que tienden a ser expulsados o marginados por sus grupos de coexistencia, aunque más adelante, en el tiempo, algunos, sean reconocidos por su vanguardista posición. Los trabajos de Gregory Bateson tuvieron una

trascendental aportación en la terapia familiar sistémica e influyeron en la creación de la nueva noción de ciencia.

### **Concepto de funcionalidad-disfuncionalidad de adaptabilidad activa familiar y liderazgo/seguimiento.**

Pichón-Riviere (1977), citado por Eustace (1993) incursiona en la nueva epistemología del S.XX, con su concepto de “adaptabilidad activa”, en donde: “la adecuación o la inadecuación, funcionalidad o disfuncionalidad, coherencia o incoherencia de la *respuesta* (del individuo), *obedece a las exigencias del medio social*”. A partir del enfoque social de Pichón-Riviere, Beavers y Voeller (1983) proponen la idea de “adaptabilidad activa” para el ámbito familiar. Según Eustace, estos autores concluyen que la competencia o incompetencia del individuo y su familia se refiere a efectuar los cambios necesarios y tolerar la diferenciación de cada uno de sus miembros. Cambios y diferenciaciones que se producen de manera natural por los acontecimientos de la vida cotidiana y el cumplimiento del ciclo vital. Cuando se impiden o no se aprueban estos cambios y diferenciaciones se está frente a una “inadecuación o incompetencia de adaptabilidad activa familiar. La conexión operativa o inoperante del sujeto con la realidad implica que la *“adaptabilidad activa familiar”* tiene que ver con el hecho de enfrentar desequilibrios y crisis, internas o externas, provocadas por el devenir de las cotidianas experiencias de la vida.

Para Beavers y Voeller la competencia o incompetencia del individuo y su familia se refiere a “la respuestas de cada uno de los sujetos, en interdependencia con el resto de su familia, en el “aquí y ahora”. El modelo sistémico de Beavers, apoyado por otros autores (Beavers y Voeller, 1983; Beavers y Olson, 1983; Beavers, Hampson y Hulgus, 1988) describe la funcionalidad-disfuncionalidad de la familia como una dinámica de amplio espectro en constante actividad que integra a cada

una de las individualidades para conformar al sistema total familiar, en tres modalidades de interacción: familia severamente disfuncional o caótica, familia medianamente disfuncional o rígida y familia óptimamente funcional o flexible.

Estos tres niveles de comportamiento del sistema familiar, integran un proceso que va de lo óptimamente funcional a lo severamente disfuncional. Esta descripción es lo que permite que este concepto pueda ser convertido en la herramienta, ideada por Eustace (1993), para medir la forma en que interactúan los tres sub-sistemas familiares. A continuación, se presenta la descripción de estas tres modalidades de comportamiento, presentadas por Eustace (1993: 103 - 106). A dicha descripción, se agregan algunas reflexiones de Márquez, sobre el estilo de liderazgo y seguimiento que pudieran derivarse de cada una de las respectivas modalidades de interacción familiar.

- 1) Familia severamente disfuncional o caótica: La organización de este sistema es desordenada e inflexible. Presenta muchas dificultades para adaptarse adecuadamente a sus circunstancias y aceptar los cambios. La expresión del poder es explícita con límites interpersonales difusos e invasores de mentes, cuerpos y espacios. A pesar de que cada miembro se comporta con fuerte apego por la repetición estereotipada de ciertos patrones y de que el sistema tiende a amalgamar rígidamente a sus integrantes, la sensación afectiva del grupo es de aislamiento y soledad. Es un sistema ineficaz para la búsqueda de soluciones apropiadas y su intolerancia limita la comunicación clara y directa para negociar, alcanzar consenso y resolver los problemas de manera competente.

En este sistema el liderazgo se advierte confuso y arbitrario, siendo su seguimiento similar. Por tanto, a los integrantes de este sistema les es difícil enfrentar oportunos procesos de cambio, acordes con el ciclo de vida de cada uno

de ellos y de las circunstancias del entorno. Debido a su inflexibilidad, baja autocrítica e individualismo extremo, difícilmente pueden articular un proyecto en común.

2) Familia medianamente disfuncional o rígida: Con una actuación más competente que la anterior, este tipo de familia, resuelve los problemas con mayor adaptabilidad e idoneidad en relación con su entorno inmediato. Es un sistema que se caracteriza por su mínima cercanía afectiva y controles interpersonales rígidos, siendo usual que se culpe o se responsabilice a otros de las vicisitudes familiares o personales, sean positivas o negativas. Las soluciones tienden a ser autoritarias sin respeto a las opiniones, preferencias o intereses de los demás miembros, quienes se inclinan por comportarse de manera semejante. Pese a ello, aunque el ambiente resulta injusto e inequitativo, permite cierta adaptabilidad y empatía.

En este rígido conglomerado familiar el estilo de liderazgo es autocrático y los controles interpersonales, estrictos. Y, aunque existe una mínima cercanía afectiva, los cambios son enfrentados con cautelosa sensación de incompetencia, propiciándose altos niveles de estrés ante el posible cambio de las personas y las circunstancias. El estilo de los seguidores es similar, demandando invariables controles de supervisión y rígidos amalgamamientos por su arraigada sensación de incompetencia e inseguridad ante la personal autonomía y las correspondientes responsabilidades.

3) Familia óptimamente funcional o flexible: Este tipo de sistema vive con fluidez y funcionalidad-competente los cambios que se suceden en el transcurso del ciclo vital de cada uno de sus heterogéneos miembros y de la familia en su conjunto. Con controles interpersonales flexibles se les

facilita integrar competentemente a la familia para generar el impulso necesario para la búsqueda creativa de alternativas de funcionamiento. Al aceptar las transformaciones, tanto externas como internas, son capaces de alcanzar la intimidad que se da en función de frecuentes negociaciones, decisiones y equitativas transacciones en mutuo respeto. Con una estructura familiar diferenciada y miembros autónomos, competentes y abiertos al cambio, intuitivamente, perciben la vida como una interacción circular entre cambio y estabilidad. La comunicación clara, abierta y respetuosa permite que cada uno de sus integrantes aprenda a plantear los problemas, asumiendo la propia responsabilidad de sus pensamientos, sentimientos y acciones con el propósito de alcanzar soluciones por consenso.

En esta organización familiar, tanto el liderazgo como el seguimiento son mucho más flexibles, democráticos y participativos. Los límites entre las personas, los espacios y las circunstancias tienden a ser definidos y abiertos. Con asertividad, autonomía y mutuo respeto, los individuos generan una sinergia favorable para que el equipo familiar enfrente cambios, previstos e imprevistos, con menores niveles de estrés y mayor capacidad de riesgo y logro.

Para Beavers y Voeller (1983) la variable de comunicación es prioritaria para la evaluación y retroalimentación de la competencia-incompetencia de la funcionalidad familiar y agregan mientras más funcional es la familia más clara y eficazmente se comunica; y mientras más rígida, menos se desarrollan estas habilidades de comunicación y pensamiento. Las investigaciones de Beavers y Voeller, explican que en ambientes en donde se practica y se logra una comunicación asertiva se adquiere una amplia capacidad de negociación, propicia para la formación de liderazgos y seguimientos más participativos y flexibles, dando como resultado la integración de equipos capaces de aceptar la

incertidumbre y asumir los riesgos que conllevan los cambios. Es importante anotar que, según Beavers y Voeller, las variables mencionadas son inductoras del desarrollo del pensamiento sistémico.

Teniendo como sustento las ideas precedentes, Eustace (1993) elabora el “Cuestionario sobre UD. y su familia” para medir los niveles de funcionalidad-disfuncionalidad de adaptabilidad activa familiar en una población femenina mexicana. Como resultado de su propia investigación, Eustace afirma que los miembros de las familias óptimamente funcionales o flexibles aprenden a reconocer tanto la ínter-cambiabilidad de la causa y del efecto, como la multifactorialidad en la gestación de los acontecimientos y su visión del mundo, incluye la imperfección y el fracaso. Conjunto de elementos que, según Senge (1999) son principios básicos, coadyuvantes para la formación del pensamiento sistémico.

Abundando sobre este tema, Eustace comenta que a los miembros de las familias rígidas y caóticas, por su estilo de comunicación y de relación interpersonal, les resulta difícil o imposible establecer las habilidades indispensables para generar un pensamiento sistémico. En este sentido, glosa Eustace, es un hecho que algunas familias son más funcionales que otras para generar el pensamiento sistémico. Por otra parte, Beavers y Voeller (1983), un individuo difícilmente puede desarrollarse más allá de lo que lo ha hecho su familia, a menos que participe en otro sistema con mayores posibilidades” de desarrollo

Es bien conocido que uno de los sistemas con mayores posibilidades de desarrollo se encuentra en una educación formal de calidad superior. No resulta extraño encontrar personas que, procedentes de ambientes familiares muy precarios, mediante una excelente educación, despliegan nuevos significados y conductas que les habilitan para experimentar sorprendentes progresos que hubieran sido

difíciles o imposibles de conquistar en sus condiciones de origen. Tal avance, los convierte en impulsores de la calidad de vida no solo de sí mismos, sino también, de sus familias y comunidades: Benito Juárez o el bíblico Moisés son excelentes prototipos para ejemplificar lo que se intenta ilustrar.

Como cualquier otro sistema, el ámbito familiar induce pensamientos tácitos<sup>2</sup> que rigen conductas automáticas que se repiten en otros sistemas con características de interacción similares. Esta circunstancia convierte en necesario el realizar investigaciones que permitan advertir cómo el tipo de pensamiento generado en la familia se refleja en los sistemas extra familiares. Los resultados pueden facilitar un conocimiento más preciso sobre la cultura subyacente en cualquier institución, que bien puede ser la escolar, como ocurre con esta investigación. En este sentido, al ser aplicado y medido el concepto de adaptabilidad activa familiar en otros sistemas humanos, escolares o laborales, representa un retorno enriquecido hacia el enfoque social, originado por Pichón-Riviere en las medianías del S: XX.

### **El construccionismo social.**

Elkaïm (1996) afirma que las aportaciones de los profesionales e investigadores del comportamiento del sistema familiar, a nivel mundial (desde Australia hasta Europa, pasando por EU, Argentina y México), establecen trascendentales diferencias entre el constructivismo radical y el construccionismo social. Para este autor, la diferencia más importante es que mientras que el constructivismo radical se basa en una metáfora mecanicista de la cibernética-sistémica, el concepto del construccionismo social se asienta en una metáfora

---

<sup>2</sup> El pensamiento tácito se refiere a todo conocimiento implícito, no necesariamente consciente, en el que intervienen las emociones, la intuición, el aprendizaje por experiencia y la memoria corporal; involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista personal y los valores. Este tipo de pensamiento sirve para encontrar la correspondencia entre las propiedades y relaciones de un conjunto o sistema con respecto a las

antropológica posmoderna. Por tal razón, la teoría del construccionismo social --- también conocida como el construccionismo social o la construcción social o el socio construccionismo o el construccionismo--- acentúa e intensifica la importancia del entorno socio-cultural para comprender los procesos de comunicación, comportamiento y diversas interrelaciones que establecen los miembros de una familia.

Citando a Limón (2005 a) es importante considerar que una característica habitual en la experiencia humana de comunicación es el uso de analogías o metáforas para trasladar un modelo, forma de pensar o perspectiva proveniente de un campo a otro, al punto, que difícilmente podemos concebir un planteamiento al margen de sus traslaciones lingüístico/conceptuales previas. Por medio de las analogías y metáforas suelen transmitirse experiencias y significados de una esfera de conocimiento a nuestros estilos personales de vida y proyectos de realización. Son puntos de vista significativos que influyen en nuestros procesos lógicos y peculiar manera de pensar, influyendo en la forma en que nos percatamos e interpretamos una problemática, diseñamos sus posibles soluciones y actuamos cotidianamente.

Junto con Elkaïm, otro autor sobresaliente por sus aportaciones al construccionismo social es Gergen. Para este último, el diálogo es una experiencia socio-cultural con doble función: dar origen y solución al conflicto. El hecho de que las personas y las sociedades existan dentro de la comunicación, más que por ella, permite identificar y/o idear las auto-soluciones requeridas para emplearlas en pos de la superación del conflicto. La construcción del mundo no se sitúa en el interior de la mente del observador, sino en el interior de las diferentes formas de relación que establecen entre sí los miembros de un específico sistema social (Gergen, 1997). En este sentido, la mente individual (emociones, pensamiento

---

relaciones y propiedades de los elementos de otro conjunto o sistema. Es una importante fuente para la auto-motivación, la creatividad y el cambio de actitudes y comportamientos.

racional, motivos, rasgos de personalidad, intenciones, memoria y demás productos del funcionamiento cerebral) no solo pierde su fundamentación ontológica, se convierte en construcción históricamente contingente de la cultura (Gergen, 1996).

Para Gergen (1996), los procesos cerebrales y comportamientos psicológicos del individuo y de su pequeño grupo de pertenencia pasan a ser derivaciones de las contingencias histórico-sociales en las que se encuentran inmersos, individuos y grupos, en convivencia cotidiana; subrayando que en todo proceso de cambio, el diálogo debe ser utilizado para establecer nuevos significados, modificar los ya establecidos y ampliar el campo de las oportunidades. Estos tres objetivos se logran, principalmente, por medio de:

- 1.- promover la formación de equipos de reflexión;
- 2.- formular preguntas impulsoras de la autorreflexión para que la familia o grupo (escolar, laboral o psicoterapéutico) pueda descubrir los propósitos de su discurso o narrativa<sup>3</sup> empleada;
- 3.- más que destacar los errores, enfatizar la identificación de las excepcionales conductas de asertividad en el manejo del problema; impulsar más las soluciones que las explicaciones causales; amplificar los recursos latentes que recalcar las limitaciones; asumir, por parte del terapeuta o consultor, una posición de perplejidad (desconcierto, duda) para dar pie a que la familia o grupo “se explique a sí misma la situación” y encuentre su propia solución.

---

<sup>3</sup> Narrativa: Se refiere al hecho de que las personas generalmente adscriben significado a su vida convirtiendo sus vivencias en relatos, los que a su vez, dan forma a sus vidas y a sus relaciones (White- Epston, 1993). Se conforma por las historias que contamos y oímos contar, reelaboradas en el relato de nuestra propia vida que nos contamos en episodios, a veces semiconscientes, virtualmente ininterrumpidos; recontando y reevaluando el significado de

Bajo los anteriores criterios, el terapeuta, el consultor de empresas o el educador no son detentadores del saber ni el cliente, el consultante o el educando, detentadores de la ignorancia. Son, en todo caso, integrantes de efectivos equipos de colaboradores con experiencias y perspectivas distintas para construir nuevos significados y nuevas soluciones. De esta manera, es factible desarrollar la capacidad de auto-intervención por medio de la búsqueda conjunta de hipótesis alternas, seguidas de estrategias casi experimentales para verificar la pertinencia de las primeras hipótesis (Gergen, 1996). Por las anteriores razones el construccionismo social facilita la extrapolación conceptual a otros ambientes extra-familiares. De igual manera, esta postmoderna modalidad de intervención permite esclarecer los procesos mediante los cuales las personas consiguen describir, explicar o dar cuenta del mundo en el que viven (Limón, 2005 a).

Por medio de la comunicación y significados compartidos y extrapolados es posible establecer las redes que proporcionan identidad individual y colectiva en el transcurso de la resolución de las periódicas crisis. Así como la familia y cada uno de sus integrantes no pierden su identidad debido al metapatrón de diálogo que establecen en medio de su regularidad histórica compartida, por analogía, un determinado grupo social no pierde su singular identidad ni su ubicación en tiempo y espacio, gracias a las interacciones y significados que van entretejiendo a través de la cultura, la que a su vez va normando el comportamiento de cada uno de los seres y sub-grupos que conforman al específico conglomerado social.

Por supuesto, para poder apreciar el habitual patrón de comunicación dentro de un específico subsistema, es de crucial importancia tomar en cuenta la evolución histórica del entorno y el contexto cultural en el que se desenvuelven los

---

nuestras acciones pasadas, anticipando el resultado de nuestros proyectos futuros, situándonos en la intersección de diversas historias inconclusas (Brooks, 1984).

protagonistas y su sistema de pertenencia (Gergen, 1996). En este sentido, tanto en el sistema aula como en el sistema laboral, es necesario desarrollar las habilidades de la observación y de interpretación de la comunicación que establecen docentes y estudiantes, líderes y seguidores, en relación con la evolución histórica del entorno y el contexto cultural en el que los protagonistas se desenvuelven. Proceso que al sistematizarse metodológicamente desemboca en lo que se conoce como investigación-acción.

### **Contexto y salud.**

Si bien el conocimiento del metapatrón que caracteriza a un determinado contexto o conglomerado social puede impulsar los cambios requeridos, su ignorancia puede jugar como factor de obstrucción para encontrar soluciones propicias que contribuyan al bienestar psico-social, económico y ecológico de los individuos y sus diversos grupos de pertenencia. Por ejemplo, Hofstede (1984) con un enfoque multifactorial de macroeconomía sostiene que, en indagaciones realizadas en distintos países (entre otros, Gran Bretaña, Alemania, India, Japón, Estados Unidos, México) se reveló que existe una correlación significativa entre los factores de gente con menor educación, bajo estatus social, problemas de salud y mayor aceptación del autoritarismo.

Siendo que en México, Eustace (1993)<sup>4</sup> comenta que a mayor nivel de disfuncionalidad, en sistemas familiares con liderazgos rígidos o caóticos, existe mayor presencia de enfermedades crónicas, físicas o mentales incapacitantes, y que a mayor funcionalidad en los sistemas familiares con liderazgos flexibles y democráticos, existe mayor salud y menor presencia de enfermedades crónicas, físicas o mentales incapacitantes.

---

<sup>4</sup> Cuyo "Cuestionario sobre Ud. y su Familia" contiene 3 ítemes que exploran la existencia de alteraciones físicas, mentales y conductas alteradas.

En el comportamiento observado en las aulas es evidente que existe una especie de sustrato cultural constituido por actitudes y comportamientos que, independientemente del género, cohesionan la actuación de las individualidades, caracterizada por la sumisión frente a las figuras de autoridad (Márquez, 2005). Tales observaciones de Márquez, coinciden con los datos reportados por Hofstede (1984) sobre el comportamiento autoritario-sumiso del mexicano; comportamiento que también se refleja en el terreno socio-político, tendencia que se encuentra en un muy paulatino pero, trascendental proceso de modificación.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS) anuncia en 2001 que, dadas las críticas condiciones ecológicas actuales y la violenta convivencia humana por las que atraviesa el mundo, existe una significativa tendencia de que hacia el año 2020, la depresión emocional ocupe el primer lugar como enfermedad mortal, superando la mortandad por cáncer o SIDA. Por el momento, esta enfermedad ya representa un problema de salud pública y severa amenaza para el desempeño escolar y laboral; situación que da pie para que al muy recién estrenado siglo XXI, se le comience a reconocer como “el siglo de las depresiones”.

Estas disímboles investigaciones reafirman el determinante efecto sistémico del metapatrón psico-cultural, tanto en lo individual como en lo social, enfatizándose la estrecha imbricación de los dos elementos mencionados: lo individual y lo social, no solo en el nivel local sino, también, a nivel mundial. Por tanto, cambiar un metapatrón que obstaculice la formación de comportamientos asertivos no es fácil ni se puede abordar desde una actuación individualizada, ni mucho menos mediante la improvisación. La envergadura de la empresa requiere de la consciente, voluntaria y decidida participación de cada uno de los protagonistas del sistema en que se pretende intervenir. Sin embargo, de no realizarse un

propositivo esfuerzo de transformación de los aspectos negativos, el precio puede ser muy alto, tanto para los individuos como para las diversas organizaciones que conforman la sociedad, y para ésta última, en su conjunto.

### **Consecuencias de la disfuncionalidad familiar.**

Duhl (2000), asesor-investigador de empresas familiares comenta cómo un contexto disfuncional puede afectar el comportamiento humano:

+ Reportajes de investigaciones realizadas en EU, notifican que niños y niñas, criados desde muy temprana edad en medio de una relación afectiva distante, especialmente, por razones de trabajo del padre y la madre --- depositados en guarderías con frecuentes rotaciones de personal--- se caracterizan por pautas de conductas relacionadas con sentimientos de frustración, agresividad y depresión. Alteraciones, en el desarrollo emocional, que se expresan por medio de un disfuncional y violento comportamiento en el hogar, en la escuela y el entorno social, acompañado de bajos niveles de aprendizaje y ostensible auto-destructividad. +

Para Washton y Boundy (1991), una de las manifestaciones más frecuentes de auto-destructividad se encuentra en las adicciones. Según estos autores, “adicción” es cualquier conducta contraproducente que la persona no puede detener, pese a sus consecuencias adversas. A su juicio, las personas adictas (niños y adultos) contemplan un panorama de vida propicio para el deterioro de la autoestima, la disfuncionalidad del sistema familiar y el desarrollo del síndrome de depresión emocional. Por tanto, estas personas, intentan sobreponerse a la insatisfacción de sus necesidades básicas (sean corporales, emocionales, sociales, espirituales, de pertenencia a la comunidad, de aceptación interpersonal,

de intimidad y de alivio de la tensión o ansiedad) mediante comportamientos que, por sus bajos niveles de asertividad, tienden a convertirse en auto-destructivos.

Es conveniente destacar que la depresión y la ansiedad pueden presentar síntomas y resultados existenciales muy parecidos. Las personas ansiosas manifiestan inquietud emocional y motora, fatiga precoz, dificultades para concentrarse, irritabilidad, tensión muscular, trastornos del sueño o sobresalto exagerado. Síntomas, que no están asociados, necesariamente, a sustancias tóxicas, enfermedades médicas ni a trastornos psicóticos. Y aunque los individuos con este tipo de trastorno no siempre reconocen que sus preocupaciones resultan excesivas, muestran una evidente dificultad para controlarlas, lo que les provoca malestar subjetivo y deterioro social o laboral, o incluso alteraciones en otras áreas importantes de la actividad humana.

Por su parte, las personas depresivas se caracterizan por su baja autoestima, aislamiento social, desesperanza, sensación de inadecuación, pesimismo, irritabilidad o ira excesiva, pérdida generalizada del interés o placer por las cosas. Predispuestas a conducirse con una deficiente actividad física, social y personal, la fatiga, la apatía o el cansancio crónico les impide una vida más satisfactoria, contribuyendo a la disminución de su eficiencia o productividad personal, escolar o laboral. Al mismo tiempo que se sienten culpables por sus logros personales, sus procesos intelectuales se distinguen por sus dificultades para pensar, concentrarse y/o memorizar, acompañándose estos síntomas por una frecuente y obsesiva meditación o “rumiación” del pasado. Cuando el estrés aumenta en intensidad y se prolonga en el tiempo, la ansiedad y la depresión suelen coincidir, estableciéndose estados crónicos de estrés y depresión que pueden derivar en enfermedades físicas y mentales o en alteraciones conductuales que obstaculizan el armónico desarrollo humano (DSM IV, 1999).

Por los peligros que conlleva el síndrome del estrés, junto con sus trastornos de ansiedad y depresión, se acepta su existencia en el ámbito laboral. Los síntomas, que pueden ir de leves a extremos, son señales de peligro ante los cuales los administradores han de estar alertas hacia sí mismos y hacia las personas con las que trabajan. Las manifestaciones en el espacio laboral, sea en empresas familiares o no, públicas o privadas, pueden ser: ausentismo, impuntualidad, descuido, accidentes laborales, errores de juicio, mal humor, equivocaciones, actitudes negativas, malas relaciones interpersonales o acentuadas resistencias al cambio (Schermerhorn, 1987). Todos estos síntomas, que pueden conducir a la muerte, con mucha frecuencia son trasladados de la casa a la escuela y al trabajo o viceversa.

Las investigaciones de De Shazer (1995) y O'Hanlon y Weiner-Davis (1989) demuestran que: mientras más pobres y marginados son los grupos, estos se inclinan a auto-considerarse incapaces de cambiar debido a la imagen o auto-concepto que de sí mismos tienen y que un inadecuado sistema educativo-socio-cultural, reiteradamente, les impide corregir. Por tal motivo, enfatizan los citados autores, es necesario capacitar a los asesores junto con sus asesorados para que aprendan a utilizar y desarrollar sus propios recursos de superación, en la mayoría de los casos, desconocidos por ellos mismos. En el caso de esta investigación situada en el mundo escolar universitario, "los asesores y sus asesorados" se refiere a tutores, docentes y educandos.

### **Lenguaje y comunicación.**

En la práctica del construccionismo social es ineludible tomar en cuenta la manera en que el lenguaje o narrativa se manifiesta en el sistema corporal de los individuos para crear "danzas" o "juegos" que intercambian en su cotidiana comunicación. De igual manera, es forzoso comprender la influencia singular que

ejerce la red de patrones que conforman el metapatrón del específico sistema social que se pretende estudiar. Es necesario advertir la íntima interacción entre las diversas organizaciones con su entorno social y percatarse de cómo intercambian sus “juegos” o “danzas”, cuyo circular efecto se deja sentir sobre cada uno de los integrantes del sistema, de esta manera, se establece una mejor comprensión del lenguaje y sus significados tanto en sus expresiones verbales como en las no verbales. Junto con las observaciones precedentes y para poder comprender los procesos de cambio, resulta ineludible el prestar atención a los efectos de las tradiciones literarias, las condiciones sociales, los valores culturales y, medularmente, a los procesos históricos de la sociedad, con especial atención a la revolución tecnológica del presente siglo, sin menospreciar, la posibilidad de una psico-terapia, asesoría o educación comprometidas políticamente (Gergen, 2001).

Al amparo de la premisa que proporciona el construccionismo social de alianza para el cambio, es posible establecer analogías entre los sub-sistemas creados por el maestro-tutor-alumno(as) o el asesor-empresa o progenitores e hijos(as) u hombre-mujer o terapeuta-paciente u otros tipos de relación. La confluencia de objetivos, mutuamente complementarios, conforma un sistema co-evolutivo que se expresa en una alianza entre los protagonistas de recíproco apoyo para lograr cambios que trasciendan las conductas habituales de individuos y grupos.

Evidentemente, dicho comportamiento de alianza para el cambio solo es posible si los líderes ---progenitores, educadores, tutores, asesores o terapeutas--- que siguen este modelo y sus seguidores (hijos, educandos o clientes) confían en el potencial de crecimiento de sí mismos y de los otros, a la vez que se esfuerzan por favorecer la evolución hacia la solidaria autonomía. Tal confianza y respeto por el potencial del crecimiento humano, puede ser utilizado para impulsar el

surgimiento de un compromiso sinérgico de co-construcción para transformar al sistema en su conjunto (Gergen, 1996).

Con esta revisión panorámica sobre investigaciones que enlazan lo social con lo individual y lo individual con lo colectivo, se intenta ilustrar cómo se conforma el metapatrón psico-cultural por medio del lenguaje y la comunicación, articulando los diferentes contextos en que participan las personas. El enfoque conceptual del construccionismo social resalta la trascendental influencia de la comunicación verbal y no verbal en el transcurso de las acciones que facilitan u obstaculizan los diversos procesos de cambio que se suscitan día con día: sean conscientes o no conscientes sus respectivos significados, en los diversos sistemas de convivencia familiar, escolar, laboral o social.

La conjunción de los conceptos de contexto, metapatrón psico-cultural, estímulo-respuesta-refuerzo, significación y construccionismo social, concede el observar y comprender cómo, fenómenos aparentemente inconexos, realizados en disímiles entornos y distantes en el tiempo, presentan una estrecha interdependencia que se refleja en el comportamiento de las personas, y en sus sistemas colectivos de convivencia e identidad.

Apoyado-a en la premisa de alianza en el trabajo para el cambio que proporciona el construccionismo social, el o la asesora del cambio necesita comprender que existe una corresponsabilidad entre el o la asesor-a y su cliente, visualizados como un equipo encargado de lograr metas comunes para co-construir una realidad que prepare la transformación del comportamiento. Bajo esta premisa, la responsabilidad profesional del o la asesor-a, educador-a o tutor-a escolar estriba en construir y organizar un ambiente propicio para llevar a cabo una conversación no defensiva, un diálogo que conduzca a la identificación de los patrones de comportamiento que el cliente desea cambiar, reflexione sobre el significado de la

información y el estilo de comunicación empleada y considere diferentes puntos de vista para que, en la práctica cotidiana, la persona pueda ejecutar los cambios deseados, los arraigue y los conserve, de manera incluyente y a largo plazo.

En el estilo de comunicación que se describe, el(a) asesor(a) no es poseedor(a) de la “verdad”; el concepto de “lo verdadero” deja su lugar al concepto de “lo verosímil”, creíble, correcto y operable. Los objetivos a lograrse se co-construyen de forma gradual y se confía en la capacidad de fusionar los recursos profesionales del o asesor-a con los recursos pragmáticos del sistema/cliente (Wainstein, 2000).

Los cambios pueden ir desde situaciones de interés muy personales hasta situaciones de tipo socio-comunitario o dirigirse al desarrollo de organizaciones laborales o escolares. La temática, puede cubrir un número infinito de facetas, ya sea para el cambio de comportamientos individuales o grupales, o para la creación de ciencia y tecnología; para modificaciones estructurales de la organización en relación con el entorno y clientes o una amalgama de todos estos aspectos. Lo importante es que el sistema/cliente, junto con el o la asesor(a), puedan establecer una conversación o diálogo que induzca hacia eficientes procesos de toma de conciencia y auto-conocimiento para, con ello, facilitar las decisiones más asertivas en beneficio de comportamientos organizacionales cada vez más competentes por parte de cada uno de sus integrantes y de su entorno, a corto y largo plazo.

### **Procesos de pensamiento y creación del conocimiento.**

A lo largo de este Capítulo se mencionan insistentemente las palabras de pensamiento y conocimiento. Ambos recursos representan puntos de partida para la educación y son indispensables para crear nuevos conocimientos, temática que

no se puede soslayar dado que la población que se estudia pertenece al entorno escolar. En épocas pasadas, bajo condiciones mucho más estables, se consideró que la educación servía para transmitir información y que el pensamiento se manifestaba cuando se rememoraba lo aprendido. Bajo esta premisa, se habla de *Conocimientos Previos*, bagaje poseído en forma de reticulado jerárquico, constituido por esquemas anteriores al nuevo conocimiento. De *Conocimientos Estratégicos*, que tienen que ver con las estrategias de aprendizaje, encaminadas a “saber cómo conocer”.

De los *Conocimientos meta-cognitivos*, referidos al conocimiento que poseemos sobre qué y cómo lo sabemos, sobre la manera en que realizamos nuestros procesos y operaciones cognitivas cuando aprendemos, recordamos y solucionamos problemas. Este tipo de cognición tiene que ver con el conocimiento de los procesos básicos que realizamos en todas aquellas operaciones y procesos involucrados en la transformación de la información: atención, percepción, codificación, almacenaje, memoria, recuperación, etc. (Díaz Barriga y Hernández, 1998). Y, aunque se considera que este tipo de conocimiento es muy importante para que el estudiante pueda dominar las habilidades que le permitan proseguir con un mejor y más rápido aprendizaje, responde a una visión cibernética-mecanicista del mismo.

Posteriormente, se llegó a la conclusión de que la información debía ir aunada a las actitudes, se constató que la simple información no moviliza la actuación. Que lo que moviliza a la conducta son las actitudes, positivas o negativas, asociadas a la información manejada. Además, se consideró que para lograr una transformación positiva de las personas y de sus ambientes de convivencia, el conocimiento debía ser puesto en práctica, tanto en el aula como en el entorno.

En la actualidad, el concepto de conocimiento es mucho más complejo de lo que anteriormente fue. Por el momento se requiere de una visión sistémica del conocimiento, mediante la comunicación de las ideas y el consenso de los significados en permanente evolución. Las dificultades del postmodernismo inducen a que el individuo aprenda más rápido y domine conocimientos mucho más complejos, hasta el punto de poder crear nuevos conocimientos de manera constante y a largo plazo. La complejidad temática de los nuevos conocimientos y la velocidad con que se suscitan los acontecimientos, obliga a que la información sea creada y desechada a una velocidad que rebasa las facultades individuales, exigiendo la integración en móviles y multidisciplinarios equipos de aprendizaje y trabajo (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Así, el *conocimiento explícito o lógico* que puede transmitirse y expresarse mediante palabras y números, fórmulas científicas, procedimientos codificados y procesados mediante los códigos de las computadoras, en permanente actualización, constituye menos del 50% del conocimiento que se requiere dominar. El otro porcentaje, generalmente mayor al 50%, lo constituye el *conocimiento tácito o analógico* que tiene que ver con las actitudes positivas y negativas que facilitan u obstaculizan el desarrollo de las competencias con que enfrentamos o no, los procesos creativos y sus innovadoras consecuencias.

Actualmente se necesita poner en práctica conocimientos íntimamente ligados a los métodos de investigación científica y tecnológica de todas las áreas del conocimiento. Al mismo tiempo, se requieren habilidades de auto-conocimiento, auto-control y auto-motivación para experimentar y utilizar la memoria corporal y las inteligencias emocional y social como elementos indispensables para experimentar empatía interpersonal y ecológica e integrar efectivos equipos de trabajo en un entorno en acelerada revolución tecnológica, desequilibrios sociales y calentamiento global.

## **Conclusiones.**

1.- Este capítulo, permite comprender los fundamentos teóricos que dan origen al “Cuestionario sobre Ud. y su familia” y proporciona la estructura teórica que respalda la discusión de los resultados. La propuesta sistémica del construccionismo social facilita entender cómo el lenguaje y el pensamiento generan patrones de significados que rigen el comportamiento psico-cultural del ser humano; patrones que tienden a reproducirse en contextos históricamente compartidos, sean familiares, escolares, laborales o sociales.

2.- El núcleo familiar, con integrantes consanguíneos o no, a la vez que es moldeado por la sociedad, educa a sus integrantes desde su nacimiento hasta su muerte, permitiendo la realización biológica, emocional y social de cada una de las personas consideradas como miembros de la familia. Para su fundación y permanencia es necesario desplegar los instintos necesarios y desarrollar una mínima actitud afectiva y amorosa hacia los demás miembros, simultáneamente, es indispensable formular un proyecto de vida que, a largo plazo, adhiera a los miembros entre sí. La íntima y prolongada convivencia del grupo o equipo familiar determina mucho de los valores, el lenguaje, significados y estilo de pensamiento en que se asienta y erige la estructura social.

3.- El lenguaje y el pensamiento generan ideas que se comunican por medios gestuales, orales o escritos. Distintivos humanos que pueden incrementar su potencial mediante la educación, experimentada en los entornos escolarizados, psicoterapéuticos, organizacionales y comunitarios. Se espera que las y los universitarios, poseedores de la mayor escolaridad en la sociedad, dominen diversos estilos de pensamiento, generen ideas y niveles de comunicación mucho más ricos, complejos y elegantes que el resto de sus conciudadanos.

## **Capítulo II.**

### **El contexto de la muestra poblacional de estudio.**

*Ningún mensaje,  
elemento de un mensaje, evento u objeto,  
tiene sentido o significado  
si aparece desligado de su contexto.*

Bateson, 2006.

El propósito general de este capítulo es el de plantear el enfoque sistémico con que se aborda esta investigación. A partir de esta idea, el primer objetivo es el de describir el contexto o universo del que se extrae la muestra poblacional de investigación. En segundo lugar, destacar la trascendental influencia de las primeras experiencias vividas en la familia para impulsar o no los comportamientos de liderazgo y seguimiento efectivos, mismos que se relacionan con las actitudes del *locus de control interno-externo*. El tercer propósito es resaltar los resultados de investigaciones que enfatizan la importancia de la organización familiar como sustrato para la óptima formación universitaria y el desenvolvimiento profesional de las personas.

El objeto de estudio de esta investigación es una Institución Escolar Superior (IES) de carácter público, enclavada en un área eminentemente proletaria, del Distrito Federal. Para realizar esta investigación, se escoge a la población de la Licenciatura de Administración. Con esta población se ha trabajado durante años y efectuado una serie de observaciones e investigaciones que han permitido conocer, de primera mano, su comportamiento, fortalezas y debilidades, sirviendo de antecedentes cualitativos invaluable para la contextualización de los resultados cuantitativos de esta investigación. Además, se cuenta con los apoyos administrativos y sociales pertinentes para obtener la información necesaria y facilitar el acceso a la población escolar.

**Perfil profesional que la Institución pretende formar.**

Como resultado de su permanente actualización, el tríptico que en 2007 distribuye esta IES para resumir el Plan de Estudio de la Licenciatura de Administración, entre otras cosas, informa lo siguiente:

Justificación

Actualmente, el desarrollo de la economía y los mercados mundiales exigen de la sociedad, las organizaciones y sus líderes, altos niveles de competitividad, productividad y, sobre todo, flexibilidad para enfrentar las vertiginosas transformaciones del mundo contemporáneo, regido por los procesos de integración y regionalización económica. Para que nuestro país participe en el desarrollo económico mundial, requiere contar con individuos preparados y con amplio sentido de la calidad y la excelencia.

Características del aspirante

- Inclínación por las ciencias económico-administrativas.
- Interés por el mundo empresarial y su problemática.
- Capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios e interactuar dentro de la complejidad de las relaciones interpersonales.
- Habilidad para generar y dirigir el pensamiento creativo e innovador.
- Comprensión teórica y actitud práctica frente a los problemas organizacionales.

Desarrollo académico

El plan de estudio de la Licenciatura tiene como eje principal, el estudio teórico-práctico de las organizaciones desde distintos enfoques, con la finalidad de dotar de las herramientas necesarias para la toma de decisiones al futuro profesional.

El propósito principal es:

Lograr una formación teórica como base de un pensamiento crítico y estratégico para fomentar la habilidad y conocimientos para la investigación, así como una formación para la implementación de las técnicas administrativas en los procesos estratégicos organizacionales.

Habilidades profesionales.

Al egresar de esta licenciatura se estará capacitado para:

- Rediseñar las estructuras organizacionales, incrementar el aprovechamiento de los recursos e incentivar la eficiencia productiva.
- Diagnosticar y plantear soluciones para las áreas funcionales como finanzas, ventas, mercadotecnia, producción, recursos humanos, entre otras.
- Promover alternativas de cambio organizacional para hacer frente a las transformaciones técnicas y tecnológicas surgidas en el entorno.
- Fomentar la filosofía de la calidad total en los procesos productivos dentro de los equipos de trabajo.
- Enfocar el desarrollo y los problemas organizacionales desde un punto de vista global para ajustar a las organizaciones a las presiones del entorno.

**Perfil de la población escolar inscrita.**

Teniendo en mente lo que propone esta IES, se pasa a describir algunas de las características detectadas por la misma Institución y en el trabajo cotidiano en el aula. Por la sistemática auto-evaluación que lleva a cabo la IES, se conoce que el 77%, del total de su población escolar, presenta deficiencias de comunicación oral y escrita (LA UAM, 2000). Siendo que, solo el 23% de su alumnado muestra aceptables niveles de comunicación, mismos, que se encuentran dispersos en cada una de las 52 Licenciaturas que imparte,

en los años inmediatamente anteriores al año 2000, en que se publican estos resultados.

Otros dictámenes que permiten una mayor definición del perfil de la población a la que le da servicio educativo, se relacionan con las condiciones económicas y los lugares de procedencia de la mayoría de sus educandos: Municipio de Netzahualcoyotl y Delegaciones de Iztacalco e Iztapalapa, entidades caracterizadas por sus significativos niveles de pobreza, en relación con otras comunidades del Estado de México y Distrito Federal. Por ejemplo, el ingreso per cápita, de menos de 5 salarios mínimos, en la población del Municipio de Netzahualcoyotl es de 78% de la población; en Iztacalco es de 83% y en Iztapalapa es de 88%. (INEGI, 2000).

En 2003 la IES reporta que de 9,875 aspirantes, un total de 96% del estudiantado, manifiesta un ingreso per cápita menor a 2000 pesos mensuales. La cantidad de \$2000, representa 1.53 salarios mínimos; unos \$66.67 pesos diarios de 2002. Por su parte, SEDESOL (2002), informa que un presupuesto per cápita de \$52.20 pesos en áreas urbanas es menor al ingreso necesario para cubrir las necesidades de: alimentación, salud, vestido, calzado, vivienda, transporte y, específicamente, en esta población escolar, cubrir gastos relacionados con la educación: libros, revistas, fotocopias, internet; diversos adminículos de escritorio y la presentación de trabajos; computadoras y accesorios computacionales, etc.

La diferencia diaria entre \$66.67 pesos y \$52.20 pesos es de a penas \$14.47 diarios, cantidad que impide el consumo de otros bienes y servicios como lo son las actividades culturales, deportivas y recreativas. En 2006, se reporta que, en promedio por familia de cuatro miembros, en esta población, los ingresos son de unos \$5,500 pesos mensuales.

En paralelo, por medio de exploraciones cualitativas y cuantitativas con estudiantes de la carrera de Administración (Márquez, 2002), se destacan como más frecuentes las siguientes debilidades en el comportamiento:

Timidez. Baja asertividad para establecer comunicación interpersonal; precaria participación e integración de grupos de trabajo. Pasividad o apatía ante los estudios; limitadas habilidades para el aprendizaje autodidacta. Automarginación e individualismo. Dificultades para relacionar la información teórica con el planteamiento de posibles soluciones de frente a los acontecimientos del entorno. Cierta dificultad para identificar en dónde se está ubicado, hacia dónde se quiere llegar y precisar los medios o estrategias que le permitan lograr lo deseado<sup>1</sup>

Otra de las características de esta población, que es necesario tomar en cuenta para las intenciones de esta investigación es que, en el pasado, el ejercicio profesional de la Administración se caracterizó por ser dominio masculino. Hoy presenta una creciente feminización. Por ejemplo, en esta IES en estudio, entre 1996 al 2002, la matrícula promedio fue de 55% de hombres y 45% de mujeres, en contraste con el inicial 13% de población femenina en 1974, fecha de su inauguración.

Al contrastarse el perfil profesional de administrador-a que la Institución pretende formar (inciso B), con el perfil que presenta la población escolar (inciso C), es evidente que existe un desfase que, de inicio, dificulta la integración de ambas posiciones. Ahora bien, esta es una situación que se puede tomar como natural, perfectamente normal, dado que los alumnos llegan para ser formados en las habilidades y competencias acordes con la formación profesional elegida.

---

<sup>1</sup> Eva Kras (1990) destaca que, en el nivel gerencial mexicano, resulta difícil que las personas trasladen la teoría a la práctica lo que convierte en desagradable el reto de detectar, crear y confrontar problemas y soluciones. Siendo ésta otra de las analogías vinculantes de lo que ocurre en el aula y en el mundo laboral.

En este sentido, de contarse con una excelente estructuración del proceso educativo, Planes y Programas de Estudios con objetivos muy bien integrados, tanto curriculares<sup>2</sup> como extracurriculares;<sup>3</sup> docentes idóneos, altamente capacitados; sistemáticas evaluaciones del proceso educativo que verifiquen y retro-alimenten los logros institucionales alcanzados, existen muy altas probabilidades de disminuir la brecha detectada en un significativo porcentaje de la población escolar.<sup>4</sup> Pero, como el estudio comparativo entre el perfil de comportamiento de ingreso y el perfil de comportamiento de egreso no es tema de esta investigación, no se podrán constatar ni las dimensiones de la brecha de ingreso contra las dimensiones de la brecha de egreso, ni el nivel de rendimiento del sistema educativo de la Licenciatura de Administración.

Al ir delimitando los alcances de esta investigación de frente al panorama de desarrollo organizacional descrito, se efectúan tres preguntas que destacan por sobre todas las demás: ¿Es posible medir el comportamiento del sistema familiar en relación con el desarrollo de los futuros profesionales?; ¿La creciente feminización de la población escolar, tradicionalmente masculina, tendrá algún significado en el proceso de formación de los(as) futuros(as) Administradores(as)?; ¿Qué papel juega el gran potencial de una planta de profesores-investigadores reconocida, a nivel nacional, por su alto grado de preparación, disponibilidad para la investigación y la cuantía de sus publicaciones, en el desarrollo de la población escolar descrita?.

Esta somera descripción del universo de estudio deja entrever serias incongruencias entre el potencial de la población y las competencias a ser logradas en el transcurso de su formación profesional.

---

<sup>2</sup> El aspecto curricular, generalmente, enfocado a los procesos cognitivos lógicos de tipo teórico, técnico y metodológico del ejercicio profesional de la carrera.

<sup>3</sup> Los aspectos extra-curriculares, generalmente, enfocados al desarrollo del pensamiento analógico, traducido en actitudes y comportamiento que habilitan al futuro profesional para conducirse con asertividad personal, social y profesional. Resumido en competencias de negociación, seguimiento y liderazgo efectivos.

<sup>4</sup> Sobre todo, si algunos aspectos inicialmente separados como curriculares y extra-curriculares, son integrados en un creativo y original Plan de Estudio, conducido por excelentes docentes, en un entorno Institucional de muy amplio espectro educativo.

### **Aprendizaje, comunicación y niveles de desarrollo socio-económico.**

Como ya se mencionó, el 77% de la población escolar presenta problemas de comunicación oral y escrita, condición que corre en paralelo con el origen familiar de bajos recursos económicos de la mayoría de esta población. Estos datos coinciden con la evaluación de la OCDE, Proyecto PISA, en donde, a través de un estudio sobre habilidades de lectura, matemáticas y ciencias en sus 41 países miembros, se advierte la relación entre bajo rendimiento escolar y pobreza económica. Los resultados de este estudio indican que México, ocupa los lugares 34, 35 y 34, respectivamente. Sin embargo, al compararse a México con los otros países latinoamericanos encuestados (Argentina, Brasil, Chile y Perú, ocupando, este último país, el lugar 41 de la lista) tanto en lectura como en ciencias, México se sitúa en el lugar 33, siendo superado en matemáticas por Argentina que se mete en la posición 34. En el extremo opuesto, los países que ocupan los dos primeros lugares, en las tres habilidades medidas y en orden de importancia, son: Finlandia,<sup>5</sup> Hong-Kong-China, Corea, Canadá y Japón (La Jornada, 2003).

Según la Oficina de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) para el área de Latinoamérica, el que los cinco países de la región que participan en la OCDE se encuentren entre los últimos ocho lugares es una advertencia de los profundos problemas estructurales que caracterizan a la región. Además, conforme a estudios realizados por este organismo internacional, en países con inequidad económica y “alto grado” de segregación social, el rendimiento escolar de los alumnos, tanto pobres como ricos, tiende a ser muy bajo (La Jornada, 2003).

En este sentido, se hace evidente que la confluencia de condiciones socio-económico-políticas determina la red cultural que norma los comportamientos

---

<sup>5</sup> Finlandia es destacado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1995) como el país que ocupa el primer lugar mundial en calidad de vida. Condición confirmada por la misma Organización de Naciones Unidas, 10 años después, en 2005.

de enseñanza y aprendizaje de la población. Así, la coexistencia de pobreza y marginación, junto a deficiencias de comunicación oral y escrita en el 77% de los alumnos, delinea un perfil cultural de actitudes y comportamientos que son ineludibles de considerar para llevar a cabo y perfeccionar el proceso de formación profesional que se pretende llevar a cabo. No obstante, estos estudiantes, pese a sus barreras socio-económicas, deficiencias en sus procesos de enseñanza-aprendizaje y limitaciones en su comunicación oral y escrita, demuestran un gran espíritu de superación y la posesión de un imbatible potencial de desarrollo que es necesario destacar y estimular a lo largo de su formación profesional.

### **Concepto de adaptabilidad activa familiar e investigaciones afines.**

A través de una exhaustiva revisión de investigaciones que pudieran servir de basamento para las inquietudes planteadas se encuentra la investigación de Eustace (1993), derivada de las ideas de Pichón-Riviere (1977) y Beavers y Voeller (1983), sobre la *funcionalidad-disfuncionalidad de adaptabilidad activa familiar*. A continuación, se presenta una síntesis de este concepto, que mide tres niveles de comportamiento: severamente disfuncional o caótico, medianamente disfuncional o rígido y funcional o flexible. En esta presentación es desde el enfoque de funcionalidad flexible.

“Yo percibo que en mí la familia existe”:

- tolerancia para enfrentar desequilibrios y crisis provocadas por el devenir de la vida cotidiana, efectuar los cambios necesarios y aprobar la diferenciación de cada uno de los miembros de la familia;
- habilidad para programar metas y tomar responsabilidades, definir límites, resolver problemas, relacionarse en lo familiar y lo social y asumir las consecuencias de la propia actuación;

- agilidad para comunicarse, estimulando la creatividad, la iniciativa y el talento de cada uno de los integrantes de la familia.

Al respecto, el Informe "*Aptitudes básicas para el mundo del mañana*", publicado por la OCDE, destaca que conversaciones familiares sobre lecturas, películas, programas de televisión y el compartir paseos, juegos, alimentos o escuchar música juntos, mejoran el aprendizaje y el rendimiento de los escolares (La Jornada, 2003). Es indudable que, dichas conversaciones, contribuyen a crear un clima interpersonal propicio para generar una adaptabilidad activa familiar funcional o flexible, capaz de enfrentar con mayor asertividad, y menores niveles de estrés, las incertidumbres de todos los días. Por su parte, Leonard Sayles, citado por Rodríguez (2002), asegura que, dada la abundancia de imprevisibles cambios, solo aquellos administradores que puedan manejar la incertidumbre y la ambigüedad, podrán tener posibilidades de éxito.

La importancia de la convivencia paterno-filial es de tal envergadura que provoca que los padres que cuidan a sus hijos, niños y niñas, de manera afectiva, comprensiva y cariñosa, en igualdad de condiciones con las madres, presentan menos riesgos de padecer estrés; mientras que sus vástagos son más competentes para resolver conflictos, superar obstáculos y lograr mayor éxito académico, incluso con padres separados. Cuando los padres (hombres) acuden a las actividades escolares, sus hijos e hijas obtienen mejores calificaciones, son menos propensos a reprobar, participan en más actividades extracurriculares y se la pasan mejor en la escuela. Además, la práctica reiterada de conversaciones paterno-filiales contribuye al desarrollo de las habilidades dialécticas y cognitivas que ayudan a reforzar la autoestima de las y los infantes (Alcalde y López, 2003).

Así, la complicada y cotidiana interacción del sistema familiar conforma una vasta red de interconexiones que definen el ser, el hacer y el tener de cada uno

de sus miembros, limitando o ampliando su repertorio conductual, facilitando u obstaculizando el desarrollo de una asertiva personalidad al delinear estilos de pensamiento, actitudes y habilidades de comunicación, respeto, negociación, participación, apoyo y servicio.

### **La trascendencia de las primeras experiencias en la familia.**

Como se señaló al inicio de este trabajo, el segundo objetivo de este capítulo es el de resaltar un calidoscopio de investigaciones que contribuyen a fortalecer la importancia de la familia como indiscutible sustrato para la formación del liderazgo y seguimiento efectivos y las actitudes del *locus de control interno-externo*. Según el modelo de Beavers y Voeller (1983), adoptado para esta investigación, la organización familiar puede desenvolverse en tres niveles de calidad funcional, denominados brevemente como: flexible, rígido y caótico. Estos tres tipos de comportamiento familiar, sugieren correspondientes estilos de liderazgo y seguimiento a ser reproducidos en los ambientes escolares y laborales, al igual que contribuyen a definir el locus de control interno o externo que caracterizará a la persona.

Debido a la creciente necesidad de trabajar en equipos multi-disciplinarios, con conocimientos especializados, manejando un número casi infinito de datos e información en constante renovación, en impredecibles entornos de cambio acelerado, durante los últimos años se han incrementado los estudios sobre la interacción entre líderes y seguidores (Siliceo, Casares y González, 1999). Además, tales circunstancias han convertido en inevitable la necesidad de reemplazar el control administrativo tradicional de rígidas estructuras organizacionales, de individualismo competitivo, de indefinidas responsabilidades y de secretos de información (Robbins, 1999), por comportamientos mucho más participativos, caracterizados por la autonomía, la auto-supervisión responsable y un mínimo de creatividad para facilitar la

efectiva, eficaz y productiva convivencia laboral de todos los días (Branden, 1999).

Tal conjunto de factores hacen forzosa la integración de efectivos equipos de trabajo, en donde las acciones de liderazgo y seguimiento tengan la autonomía adecuada como para asumir el personal auto-control y auto-corrección que faciliten alcanzar los complejos objetivos compartidos. Por tales razones, la principal fuerza económica de cualquier profesional del S. XXI se encontrará en su capacidad de pensamiento y en su habilidad para comunicar lo pensado. Si dichas habilidades no se desarrollan adecuadamente, se lesiona la capacidad para detectar y plantear problemas, además de obstaculizarse la creatividad para generar soluciones (Branden, 1999).

Así, según Kotter (1990), una de las fuentes más importantes para forjar un liderazgo efectivo se encuentra en la convivencia familiar durante los primeros años de vida. Este autor destaca que, para formar la capacidad y la habilidad de liderazgo, además de la inteligencia heredada y los cuidados parentales recibidos para desarrollarla y cultivarla, el sistema familiar necesita de cierto nivel de salud emocional y habilidad en las relaciones interpersonales para interpretar los sentimientos y los valores de cada uno de los miembros a la hora de fijar el rumbo a seguir. Condición de salud que permite desarrollar el vigor, la ambición y energía internos, necesarios para experimentar insatisfacción con un determinado estado de cosas y una mínima predilección hacia la mejora constante.

Simultáneamente, continúa Kotter, se requiere que los adultos posean un cierto nivel de integridad personal para hacer coincidir las palabras y promesas con las acciones; de no darse esta concordancia entre la palabra y la acción los miembros de las familias no creen en lo que se dice y se muestran reacios a seguir un estilo de comportamiento o liderazgo que consideran incongruente.

Apoyando las consideraciones de Kotter, Dubrin (2003), afirma que para el establecimiento del comportamiento humano, los valores y creencias juegan un papel insustituible. Este autor considera que los valores se aprenden en el proceso del crecimiento y muchos valores ya se aprendieron para los cuatro años de edad. Una forma importante en que el ser humano adquiere los valores es mediante la imitación de patrones, a menudo, una persona que se siente orgullosa de su trabajo, creció rodeada de gente que tenía una sólida ética de trabajo.

No obstante, para Kotter, el aprendizaje proporcionado por la familia durante los primeros años de vida es solo una tercera parte de los requerimientos necesarios para la formación de un liderazgo efectivo. La segunda vertiente para delinear al liderazgo eficaz es la calidad de la educación formal. El modelo de liderazgo ejercido por los docentes en el aula, la forma de obtener información pertinente y actualizada, más las habilidades intelectuales e interpersonales desarrolladas por el mismo sistema escolar, contribuyen a delinear el perfil del liderazgo de la población escolar. La tercera fuente de formación es proporcionada por los retos a vencer a lo largo de la experiencia laboral. De todas maneras, subraya Kotter, si falla alguna de las tres condiciones mencionadas (familia, escuela o trabajo) el poder del liderazgo se ve lesionado peligrosamente.

Para complementar los estudios sobre el comportamiento de los líderes, se realizan investigaciones para conocer la conducta de los seguidores, destacándose, la siguiente configuración: *los buenos seguidores* son personas autónomas que se administran bien a sí mismas. Pueden trabajar de manera independiente sin una estrecha supervisión; siendo comprometidas con su trabajo, tanto física como emocionalmente, son afanosos trabajadores que saben pensar y tomar decisiones acordes con sus funciones sin correr riesgos innecesarios. Los seguidores eficaces dominan las habilidades útiles para su trabajo, su grupo y su organización; son valientes, honestos, dignos de crédito

y confianza; no temen aceptar sus propios errores (Robbins, 1999). Además, según Hofstede (1984), tampoco temen expresar su desacuerdo ante las figuras de autoridad.

En contraste, los *malos seguidores* son personas que requieren de una estrecha y constante supervisión, no son proclives a tomar decisiones que les desvíen de lo establecido; dada su escasa preparación y su pobre participación responsable en equipos de trabajo, tienden a obedecer dócilmente a sus líderes. Esto impide que se identifiquen con la organización lo que, aunado a su baja auto-estima, ocasiona que les resulte difícil aceptar cualquier señalamiento hacia los propios errores (Robbins, 1999).

### **Locus de control (LC) y autoestima.**

Existen diversos enfoques que tratan de explicar por qué las personas que experimentan pérdida de control sobre sus circunstancias, presentan baja autoestima, estrés, violencia o depresión. Siendo que a la inversa, con un mayor control del entorno, aparecen reacciones más positivas que contribuyen a elevar la capacidad de logro para alcanzar los objetivos propuestos.

Una de las teorías más influyentes sobre el control, ha sido la teoría del *locus de control interno-externo*, formulada por Rotter en 1966; concepto que es desarrollado a partir de su teoría del aprendizaje social de 1954. Una de las conclusiones más importantes de estos estudios es: los jóvenes de nivel socio-económico bajo y condiciones de vida muy precarias, tienden a percibir que dependen de fuerzas externas, por tanto, presentan un locus de control más externo (LCE) que interno, en relación a los jóvenes con mejores condiciones de vida que tienden a un locus de control más interno (LCI). Cuando el reforzamiento se percibe como impredecible o como resultado de la suerte, del azar, del destino, de otras personas o seres poderosos y míticos se trata de una creencia de LCE; y mientras mayor es el LCE, mayor es la pasividad en el

comportamiento. Así, mientras mayor es el locus de control interno (LCI), los individuos presentan mayor libertad en sus movimientos, a la vez que perciben que el refuerzo es consecuente con su propia conducta.

Siguiendo las ideas iniciales de Rotter (1966), Miller y Norman (1979), construyen un modelo para explicar que un deficiente autocontrol es el resultado de un proceso de "*indefensión aprendida*", el cual depende de las suposiciones que los individuos hacen sobre su carencia de control; presentándose en dos vertientes:

- si la falta de control se atribuye a situaciones internas (LCI), a causas personales y estables, se producirán crónicos efectos de indefensión generalizados que incluirán déficit en la ejecución de las actividades, disminución de la autoestima y depresión;
  
- si la causa de la falta de control se atribuye a situaciones externas (LCE), a causas inestables y específicas, provenientes del entorno, los déficit en la ejecución serán menos persistentes, más pasajeros y habrá menos trastornos emocionales, en relación a los que atribuyen la falta de control a situaciones personales.

Bajo estos criterios, la pérdida de la autoestima sólo ocurrirá cuando la persona se auto-reconozca en condiciones de indefensión personal. A este modelo, también, se le ha denominado indefensión aprendida o incompetencia aprendida (Morales y otros, 1997). Según Fernández (2001), las conductas que reflejan incapacidad aprendida, concepto estrechamente relacionado con el locus de control externo, son conductas desajustadas, resultantes del aprendizaje de que el control sobre el ambiente es sumamente difícil o imposible. Tal apreciación, lleva a la pasividad, reduce la motivación para controlar las situaciones, retarda las respuestas voluntarias, provoca lentitud intelectual e induce a la inadecuación en las relaciones sociales,

desembocando en estados emocionales de depresión y de rechazo ante los cambios.

Según el modelo de Wortman y Brehm, citado por Morales y otros (1997), las variables más importantes con respecto al control, son: la duración o cantidad de entrenamiento en indefensión, las expectativas de control, la importancia del evento y de los resultados. En este sentido, existe relación entre la actitud positiva hacia el auto-conocimiento y la favorable percepción que se tenga sobre el control personal de las circunstancias, la propensión a los cambios, el disfrute de libertades específicas y los criterios sobre la expresión de la agresividad y la hostilidad, conjunto de factores que generan una autoestima alta, facilitando que el individuo pueda sobreponerse más rápidamente ante el fracaso. A la inversa, si el auto-conocimiento y la autoestima son bajos, será mayor la sensación de poseer un precario control personal y de las circunstancias, la motivación se encontrará disminuida, la conducta será pasiva y la resistencia a los cambios más acentuada, por tanto, serán mayores las dificultades para sobreponerse ante los fracasos.

Por medio de una exhaustiva exploración sobre las investigaciones relacionadas con locus de control, Morales y otros (1997) reportan una serie de datos que describen el efecto de LC en la salud, el aprendizaje y el trabajo. Se considera que estas aportaciones son importantes puesto que una de las características de la familia medianamente disfuncional o rígida es culpar o responsabilizar a otros de las vicisitudes familiares o personales, sean positivas o negativas, comportamiento que coincide con la descripción de las creencias del LCE. Mientras que, en la familia óptimamente funcional o flexible, la comunicación clara, abierta y respetuosa permite que cada uno de sus integrantes aprenda a plantear los problemas, asumiendo la propia responsabilidad de sus pensamientos, sentimientos y acciones, lo que describe un comportamiento regido por el LCI.

A continuación, se presentan múltiples contribuciones sobre LC, reseñadas por Morales y otros autores (1997) sobre salud, aprendizaje y trabajo. Este conjunto de investigaciones son consideradas como altamente significativas para el análisis de las observaciones y resultados de esta investigación.

Con relación a la salud, Morales cita a Strickland quien afirma haber obtenido pruebas de que las creencias en el LCI guardan relación con el bienestar físico. De igual manera, Morales cita a Sánchez, Moya y Gil, quienes encontraron que en pacientes españoles con LCE basado en el azar, exhibían con mayor frecuencia deficientes estados de salud; mientras que con un LCI las personas eran más sanas.

La exhaustiva revisión bibliográfica coordinada por Morales sobre LCI con relación al aprendizaje permite destacar interesantes resultados provenientes de múltiples investigaciones. Así, nos aporta que según Katkovsky, Crandall y Good, las relaciones positivas y de colaboración entre los padres propician un LCI y más altos logros intelectuales en los hijos. Asimismo, se distinguen las investigaciones de Marshall, quien afirma que la alta autoestima refuerza el LCI. Para Day, los alumnos con LCI presentan una correlación positiva con altos logros académicos. Según De Mello, los escolares con LCI desarrollan mejores actitudes hacia la escuela; para Phares y Lamiell se comprometen con mayor facilidad ante actividades instrumentales dirigidas hacia metas específicas, y según Gómez, tienen menor deserción universitaria. Peinado, puso de manifiesto que los individuos con LCE atienden a cualquier clase de estímulo, mientras que los de LCI lo hacen en forma más selectiva o diferenciada según el significado de los estímulos, dando como resultado que su estilo de aprendizaje sea más significativo que memorístico.

En el extremo opuesto, Morales hace notar que según Melrose, los alumnos con un desarrollado LCE tienen mayor ansiedad y más dificultades para concentrarse y resolver problemas escolares. Phares y Lamiell, reportan que manifiestan respuestas emocionales no dirigidas a las metas y emplean estrategias defensivas, previas al desarrollo de una tarea. Según Seligman, los eventos incontrolables generan depresión; resultado que refuerza las investigaciones de Roth y Bootzin, quienes afirman que los acontecimientos percibidos como incontrolables, producen frustraciones que desembocan en depresión, por tanto, se posponen las reacciones motoras y se incrementa una actitud de pasividad o indiferencia, a la vez que disminuye la confianza en lograr independencia o LCI (En Morales y otros, 1997).

Con relación al trabajo, Morales cita a Parkes, quien afirma que la evidencia indica que los sujetos con LCI tienden a buscar trabajos que les permitan un mayor uso y desarrollo de sus capacidades; son personas que al experimentar mayor satisfacción, bienestar y autonomía, desempeñan liderazgos mucho más efectivos.

Por su parte, Branden (1999) afirma que *el sentimiento básico de la autoestima* es un factor decisivo en el ejercicio del liderazgo efectivo y elemento crucial en el proceso de crear, promover y consolidar empresas fuertes y perdurables a largo plazo. Para dicho autor, esta actitud deriva de la autoconciencia de ser competente y, desde lo más profundo de la propia identidad, tener la justa confianza en la personal capacidad de aprender, razonar, tomar decisiones adecuadas y responder de forma efectiva ante situaciones imprevistas. Conjunto de factores, íntimamente ligados al concepto de LCI.

Específicamente en México, en una muy exhaustiva investigación sobre locus de control, auto-concepto, motivación de logro, obediencia afiliativa y autoafirmación activa, La Rosa (1986) llega a la conclusión de que un gobierno

que margine al individuo de las decisiones sobre el destino de su comunidad, le despoja, también, de su autoestima básica. Consideraciones que destacan la importancia de desarrollar la motivación de logro en los países en vías de desarrollo. Por su parte, Díaz Guerrero, en 1982, afirma que el tipo de persona obediente es el más arraigado en toda la República mexicana. Y Kras (1990), reporta que en el nivel gerencial de las empresas familiares mexicanas, la tradición impone un gran respeto y lealtad al superior inmediato y la autoridad es aceptada al punto de no cuestionarse nunca sus decisiones. Al comparar la relación autoridad-subordinado del mundo laboral con lo que ocurre en el hogar, se observa que el padre, cabeza indiscutible, es autocrático, y los hijos crecen dependientes y respetuosos de la autoridad patriarcal, conformistas y aceptantes del "*statu quo*". Siendo la madre el apoyo incondicional del padre.

Hasta aquí, las conclusiones a las que se llega son:

- el liderazgo y el seguimiento efectivos se relacionan con el LCI, una adecuada auto-estima, mejores condiciones de salud y mejores procesos de aprendizaje. Talantes que se conectan más con una adaptabilidad activa familiar competente y flexible.
- un LCE, se vincula más con un liderazgo y seguimiento pasivos, con dificultades para asumir comportamientos autónomos, disminuidos estados de salud y menores rendimientos en el aprendizaje. Comportamientos que se acoplan más con una adaptabilidad activa familiar medianamente incompetente o rígida.

### **La trascendencia de la organización familiar en la formación universitaria y profesional.**

Es muy importante tomar en cuenta que uno de los sistemas más reconocido y con mayores posibilidades para trasmutar el primigenio destino

familiar es la educación formal. Esto ocurre por la potestad humana de adquirir aprendizajes en un área específica y generalizarlos hacia otras áreas de participación. Capacidad que favorece la formación de puentes entre el inconsciente e intuitivo pensamiento sistémico, adquirido en un ambiente familiar flexible, y el consciente y propositivo pensamiento sistémico ejercitado por una educación de calidad superior, destinada a comprender y administrar dinámicos sistemas organizacionales.

El hecho de asumir, institucionalmente, la baja calidad en la comunicación oral y escrita que se presenta en el 77% de los alumnos y reconocer los deficitarios recursos didácticos empleados por los docentes es todo un desafío para esta IES. La información proveniente de esta investigación perfila una excelente oportunidad para repensar y reencausar los procesos de enseñanza y de aprendizaje usualmente empleados. Con un mejor conocimiento del sustrato cultural de la población escolar, es más probable que los docentes y tutores universitarios puedan crear estratégicas intervenciones educativas que contribuyan a la superación de los educandos y egresados.

Otra de las condiciones por las que atraviesa esta población de estudio, como antes se mencionó, es la imparable feminización de la Licenciatura de Administración. En un medio social caracterizado por una tradición sexista que trastoca el comportamiento entre hombres y mujeres, las condiciones familiares, sociales y laborales son más desventajosas para ellas. Lamentablemente, los padres, hermanos y parejas sentimentales que pudieran representar importantes puntos de apoyo en el hogar, son los grandes ausentes y, en el mundo laboral, los grandes marginadores.

Por tal razón, la ONU recomienda que los objetivos y procesos, de todos los niveles educativos, contribuyan a hacer conciencia sobre las consecuencias negativas de la discriminación femenina, en lo social y lo laboral, para fomentar una educación que contribuya a erradicar inequidades de género que afectan al

50% de la población mundial económicamente activa, impactando a la macroeconomía e impidiendo el óptimo desarrollo humano de los países, especialmente, de los que se encuentran en vías de desarrollo (PNUD, 1995).

### **El sistema organizacional de la empresa familiar.**

Para muchos de los egresados de la licenciatura de Administración, la empresa familiar representa una alternativa laboral muy atractiva y, en no pocas ocasiones, la única opción. Según Gersick (1997), el 40% de las 500 empresas más grandes del mundo son familiares. En E.U, Desde la pequeña tienda de la esquina, hasta la empresa multinacional con cincuenta mil empleados son empresas familiares que proporcionan empleo al 50% de la fuerza laboral y generan el 50% del producto interno bruto de este riquísimo país. Específicamente, en Latinoamérica, comenta Ginebra (1999), las empresas familiares constituyen la modalidad primaria en casi todos los sectores. Según este autor, no se puede entender a la sociedad ni a la economía de la cultura occidental sin referirse a la figura de la empresa familiar.

Con todo, este tipo de empresa ha sido mucho más reconocido, estimulado y apoyado en otras partes del mundo, que en México. De los países de Latinoamérica, Argentina, Chile, Costa Rica o Colombia destacan por la fortaleza de sus empresas familiares. Ejemplos que sobresalen a nivel mundial son Estados Unidos y Canadá. Como bloques regionales, descuellan toda Europa Occidental y muchos de los países del Asia, como Japón y la India, incluidas, algunas regiones de China. En México, empresas de gran prestigio y larga permanencia en el mercado como CEMEX, BIMBO, TELEVISA o pinturas COMEX, simbolizan sobresalientes ejemplos de empresas familiares que han trascendido las fronteras nacionales.

Evidentemente, la empresa familiar es un campo laboral con un amplio espectro que va desde el autoempleo para la subsistencia más elemental y precaria, en la economía informal, hasta la empresa transnacional con miles de empleados. En todas sus modalidades, este tipo de empresa resulta una oportunidad para crear fuentes de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida individual, familiar y social.

Ginebra (1999) establece la diferencia y la confluencia entre la empresa y la familia. Para este autor, la familia es un bien superior y no es recomendable que en nombre de la empresa se rompa con la familia, pues cuando se rompe la familia, se acaba rompiendo todo. Para Ginebra, la empresa es una sociedad y la familia es una comunidad. En toda Sociedad Empresarial los derechos y obligaciones de los socios están regulados en forma explícita, ordenándose los intereses individuales y colectivos a través de una determinada correlación entre aportación y retribución. En la comunidad familiar, no hay simetría ni ecuación entre aportación y retribución; la aportación de cada miembro es de naturaleza distinta y no se puede reducir a unidades homogéneas de medida. En la Sociedad Empresa se considera a cada uno por lo que hacen, en la comunidad familiar, cada uno es considerado por ser quien es. El equilibrio entre ambas posiciones o “realidades” es el malabarismo que hay que aprender a administrar. Situación que es mucho más fácil para las familias flexibles que para las familias rígidas o caóticas; más realizable el trabajo para los asesores flexibles que para los asesores rígidos o caóticos.

Cuando confluyen en una misma actividad la *Sociedad Empresarial* y la *comunidad familiar*, es usual que surjan conflictos muy complejos que, para un gran número de emprendedores y empresarios, hombres y mujeres, son difíciles de sortear. Situación que encuentra su punto de quiebre en el divorcio de la pareja y/o en la desaparición de la organización empresarial. Además, con suma frecuencia, las y los asesores profesionales no están preparados para manejar los “*conflictos técnicos*” de la empresa en combinación con los

“*conflictos afectivos*” de la familia. De esta compleja mixtura resultan situaciones que derivan hacia escenarios muy enredados, en donde la intervención de la o del asesor(a) de procesos puede resultar considerablemente escabrosa. Por esta razón, se aconseja un trabajo profesional por medio de un equipo interdisciplinario (Bork y otros, 1997) que incluya los aspectos técnico-administrativos y los psico-sociales, presentes en cualquier sistema complejo como lo es la empresa familiar (De Faria Mello, 2000).

A las dificultades descritas es ineludible agregar los conflictos e inequidades que se presentan por “razones” de género. Ya sea por el simple reconocimiento del esfuerzo realizado o por los sueldos y prestaciones que se otorgan por ser mujer o por ser hombre, por ser la mamá o ser el papá, por ser la hija o ser el hijo. Por lo anterior, algunas de las inquietudes que surgen son: ¿A quién se le reconoce como líder y a quiénes como seguidores?, ¿Cómo influye el género de los integrantes al momento de establecerse el monto del capital intelectual en una empresa familiar?, ¿Cómo influyen los prejuicios de género en el proceso de sucesión? Dependiendo de las competencias o criterios profesionales establecidos, cada una de las preguntas planteadas, representa un conflicto a ser enfrentado, encauzado, esquivado o ignorado; conjunto de cuatro opciones de decisión que reflejan la calidad de la formación profesional moldeada.

### **El autoritarismo, los seguidores y el ejercicio del poder.**

En el proceso de forjar los diferentes estilos de actuación que se suscitan en un determinado ámbito humano, cada vez son más frecuentes los estudios transculturales con el propósito de comprender la ineludible interrelación entre los comportamientos individuales y colectivos, en vinculación con los acontecimientos del entorno (Gergen, 1997). Por ejemplo, Hofstede (1984) ---en un estudio realizado con el patrocinio de la IBM en 39 países con

alto y bajo desarrollo económico--- manifiesta que el poder político no puede sobrevivir sin concordancia con la programación mental de sus ciudadanos; programación mental que es determinada por el comportamiento cotidiano en la familia, la escuela y el trabajo. Para Hofstede, los niveles de salud física y mental, aunados a los efectos de la educación familiar y formal, son elementos causales de la manera como los jefes y no jefes, líderes y seguidores, interactúan entre sí.

Al reportar los resultados obtenidos en México, Hofstede (1984) señala que, el mexicano, se siente agobiado por múltiples formas de explotación, agresión y humillación. Estos sentimientos provocan que gran parte de la población mexicana, se auto-perciba como impotente y a merced de fuerzas externas que están más allá de su control (descripción que recuerda al fenómeno de LCE, anteriormente definido). Esta conclusión sobre el mexicano, dice Hofstede, es equiparable a resultados obtenidos en India y en otros países de Asia y Latinoamérica con bajo desarrollo económico y menguada calidad de vida. En el extremo opuesto, reporta el citado autor, se encuentran los habitantes de países como Noruega, Alemania o Canadá, quienes se auto-perciben como mucho más responsables y hacedores de sus destinos personales y colectivos. (Descripción más apegada al perfil del LCI, arriba descrito).

Otro dato interesante, registrado por la investigación de Hofstede, es el de que a menor educación de la población y de los individuos se da una mayor distancia entre los que se consideran subordinados y los reconocidos como superiores o jefes. Distancia que sirve para que la persona identificada como líder, tienda a humillar y tiranizar a la persona identificada como subordinada (o seguidora) quien se encuentra predispuesta a someterse ante el autoritarismo. Inversamente, a mayor educación de la población y de los individuos, en un ambiente socio-cultural más democrático y con mejor calidad de vida, la distancia entre subordinados y jefes es menor, siendo la relación interpersonal más cara a cara, de igual a igual; propiciándose ambientes de mayor

colaboración y autonomía responsable entre (líderes), jefes y seguidores, hombres y mujeres.

Robbins, concordando con los resultados de la investigación de Hofstede, reporta que en Arabia y países latinoamericanos, se estila un liderazgo más manipulador y autocrático que democrático. Por tanto, en estos países, el estilo de seguimiento resulta más pasivo y menos autónomo o responsable. Siendo que, en el extremo opuesto, en países como Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia, tanto el liderazgo como el seguimiento son más participativos, auto-responsables y de mayor colaboración (Robbins, 1999).

Si la distancia interpersonal entre líderes y seguidores es un símil de la distancia entre gobernantes y gobernados o entre hombres y mujeres, entonces, a menor distancia entre los líderes y seguidores, el entorno cultural tenderá a ser más democrático, económicamente más equitativo y con menores niveles de segregación social. A la inversa, cuando la sociedad tiende a presentar una polarizada distribución de la riqueza y un alto grado de segregación e inequidad de género, será más probable que exista una mayor distancia entre líderes y seguidores, siendo más frecuentes las conductas caracterizadas por la dualidad de autoritarismo-sumisión. Las actitudes y conductas descritas conforman una amplia red de significados equivalentes a lo que ocurre con la inequitativa situación que experimentan las mujeres. Condición cultural que se transmite desde el entorno familiar y se reproduce en los ámbitos escolares, laborales y políticos de la sociedad.

Al parecer, el despotismo es de las funciones humanas más rudimentarias para ejercer control interpersonal. Por lo que, a mayor aceptación de la descalificación y la arbitrariedad, corresponde un menor desarrollo personal y educación de todos los protagonistas en este tipo de comunicación. Si relacionamos este comportamiento con lo que sucede en el reino animal, la traducción se reduce a que gana o sobrevive el más fuerte. A la inversa, el

proceso de negociar acuerdos, respetarlos y conducirlos hasta su consumación requiere de comportamientos mucho más evolucionados que, necesariamente, reflejan entrenamientos educativos muy complejos en los que intervienen, entre muchos otros factores: en el nivel intelectual, el dominio del lenguaje, la comprensión de la información pertinente y el diálogo; en el nivel emocional, se entremezclan la motivación de logro, la autoestima y la inteligencia social y; en el nivel conductual, la ejecución de las habilidades motrices convenientes para alcanzar lo deseado.

### **El sistema psico-cultural y su impacto en el comportamiento familiar.**

Gergen (1997) juzga que la ideología individualista que se da en un sistema laboral “duro”, que no toma en cuenta los aspectos emocionales del ser humano ni su dignidad y descarta la importancia de la convivencia familiar, interfiere con el desarrollo del compromiso de participación en la sociedad; conducta que se puede observar desde el matrimonio hasta en la vida comunitaria. Para este autor, el capitalismo radical, dedicado a la más férrea y tecnocrática explotación económica, favorece estilos de vida defensivos con propensión al aislamiento y la soledad. El individuo, en estos espacios culturales, reafirma Gergen, tiende a una visión del entorno egocéntrica que predispone hacia comportamientos no colaboradores, ni siquiera en lo ecológico.

Conjunto de factores, comenta Gergen, que conducen hacia un inexorable despilfarro y agotamiento de los recursos naturales, a una baja autoestima, a la depresión emocional y al deterioro del potencial humano de gran parte de la población. Para completar el deprimente panorama, según las investigaciones de Hofstede (1984) es frecuente que en los países pobres las leyes no se apliquen o se apliquen de manera arbitraria, provocando una altísima impunidad de la delincuencia, acompañada del menoscabo de los derechos

civiles y humanos del conjunto de la población, lo que contribuye a agudizar las condiciones descritas por Gergen.

Para Rubio (2000) en los países pobres ocurre un abandono de los recursos humanos, siendo que en los países ricos con alta calidad de vida, la mayoría de sus escuelas se dedican a formar personas con habilidades en el lenguaje y las matemáticas, llegando a comprender instrucciones y proporcionando soluciones muy complejas. De aquí que sus riquezas sean creadas a partir de una sólida infraestructura que les concede fomentar el desarrollo de las facultades y talentos de su población, en beneficio y bienestar del conjunto de sus comunidades; condiciones sociales que en general están ausentes en las colectividades más pobres.

Es así como todo sistema psico-cultural ---sea con una excelente calidad de vida, regularmente equitativo o francamente inequitativo--- es el “medio de cultivo” para que cada uno de sus miembros, en sus respectivas familias y diversos grupos sociales de pertenencia, forme su estilo particular de percibir la “realidad”, procese la información pertinente, comunique sus ideas en forma oral o escrita, plantee problemas y soluciones, y construya un particularizado entramado social de convivencia entre los miembros de cada grupo familiar, en avenencia complementaria con las otras clases sociales de coexistencia. De este modo, y a lo largo del tiempo y las generaciones, se van sedimentando e instaurando los significados que norman la particular forma de interacción entre gobernantes y gobernados, líderes y seguidores, ricos y pobres, educadores y educandos, hombres y mujeres, progenitores e hijos, integrantes de un específico conglomerado social. Y si cada sistema familiar gesta un particular tipo de personalidad en sus integrantes, cada sistema social gesta su específica modalidad familiar. El sistema social marca el comportamiento de los individuos y de los grupos que lo integran, siendo cada una de sus clases sociales complementarias entre sí.

## **Formación universitaria y el mundo laboral en el S.XXI.**

A diferencia del S. XX, en la actualidad, un título universitario no es garantía para conseguir empleo. Pero, paradójicamente sin un título, las cosas pueden complicarse más. Según Alvin y Heidi Tofler, la sociedad actual, atraviesa por un resquebrajamiento estructural del modo de vida tradicional, lo que desencadena múltiples crisis en rápida secuencia. Según estos autores, el mundo se enfrenta al nacimiento de una nueva civilización que, por ahora, es denominada “era del conocimiento” (Tofler, 2006).

Por si fuera poco, según los Toffler, “jamás una generación había sido testigo de tantos fracasos institucionales en tanto países, en tan breve tiempo y a un ritmo tan rápido. Crisis tan estrechamente inter-relacionadas que asocian a la familia, a la educación, al trabajo, la salud,<sup>6</sup> las pensiones, la política y los medios de comunicación con poderosos flujos de retroalimentación”. Conjunto de eventos que anuncian “un auténtico fracaso sistémico”, provocado por la obsolescencia de la era industrial y el surgimiento de una nueva civilización que, por ahora, se denomina “era del conocimiento” (Toffler, 2006: 305).

Por todo lo anterior, es conveniente que la educación superior contribuya al desarrollo integral del potencial intelectual, emocional y social del futuro profesional con el propósito de desarrollar una mayor asertividad en su comportamiento universitario y laboral, independientemente de la carrera estudiada. La idea es que, en el proceso de aprender a aprender y a vivir solucionando problemas, la y el profesional puedan alcanzar un mejor desenvolvimiento personal y social para su flexible y creativo proceder en el mundo del trabajo. Es ineludible que los futuros profesionales, junto con sus docentes, cobren conciencia de cómo sus actuaciones cotidianas, aparentemente inocuas, determinan su actividad escolar, trayectoria laboral,

---

<sup>6</sup> Familia, educación, trabajo y salud son 4 de las variables analizadas en este estudio. La variable “política”, aunque es tomada en cuenta, no es tan fuertemente analizada como las otras cuatro variables mencionadas.

estilo de trabajo, calidad de vida y forma de administrar las organizaciones. De esta manera, les será más asequible responder contingencialmente a las demandas de la sociedad, a la vez que generar una mejor calidad de vida para sí mismos, sus familias y su colectividad, independientemente de la ocupación que ejerzan.

Es muy importante desarrollar una actitud de permanente actualización, mediante el aprender a aprender con el propósito de realizar, en caso necesario, un oportuno y creativo reciclaje profesional. Sobre todo, si se toma en cuenta que, según Escamilla (2003), la tendencia para la segunda mitad, de la primera década del 2000, sugiere que los egresados de carreras con alta demanda, como la Administración, no conseguirán empleo en una proporción de 40%, tendencia que se incrementará hacia el futuro. Por su parte, advierte la ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior), la Licenciatura de Administración ocupa el segundo lugar como carrera más saturada en el país.<sup>7</sup> Esta condición puede acarrear, entre otras consecuencias perversas, una significativa restricción de la matrícula de nuevo ingreso, la eventual clausura, temporal o definitiva de la carrera. Sin olvidar que ante una excesiva oferta profesional es de esperarse un marcado subempleo y subsiguiente depreciación de los sueldos, seguido del progresivo desempleo de la inmensa mayoría de los egresados, sean de universidades públicas o privadas. Inevitablemente, el reacomodo de la planta docente contribuirá a engrosar las filas de los no empleables.

Ante tales advertencias, para esta IES resulta ineludible que las y los futuros profesionales de la Administración aprendan a trabajar en equipos multidisciplinarios y multi-culturales. Lo impredecible y acelerado de los acontecimientos, aunado a un número infinito de datos en constante

---

<sup>7</sup> La primera carrera más saturada es Derecho y la tercera es Contaduría. Se considera que las carreras con más futuro para apoyar el DH del país son las de ingeniería en sistemas, genética molecular, mecatrónica, astrofísica, ciencias ambientales, biotecnología, telecomunicaciones, la traducción de idiomas y ramas muy especializadas de la medicina.

obsolescencia y sustitución, incrementa la necesidad de realizar estudios sobre el comportamiento y el aprendizaje humano para impulsar la capacidad de cambio de las personas y de sus grupos de convivencia y trabajo.

En el panorama descrito, es de esperarse que la gran mayoría de los egresados del nivel superior de estudio formen sus propias familias y establezcan sus propias fuentes de empleo, ya sea en empresas familiares u otras modalidades de auto-empleo. Algunos se convertirán en asesores profesionales de pequeñas y medianas empresas o empleados y directivos del sector privado. Otros, serán servidores en el sector público, ya sea por sufragio o por nombramiento administrativo, y otros más se incorporarán a las múltiples modalidades de trabajo que la creciente economía informal despliega.

Por la amplitud del horizonte profesional de la Administración y las imprevisibles transformaciones del mundo laboral, su educación se convierte en un proceso complejo que requiere que el o la docente o tutor(a) posean competencias adecuadas para coordinar múltiples habilidades, en interacción con las inherentes necesidades de los educandos y los aprendizajes requeridos para el conveniente su ejercicio profesional. Esto, además de tomarse en cuenta las condiciones socioculturales de las que proceden los educandos, y en el que se encuentra inserto sus docentes y el sistema educativo de esta IES. También deben tomarse en cuenta el bagaje cultural, los conocimientos previos y esquemas anteriores de razonamiento de los escolares, pues estos constituyen el basamento del que se erigen los nuevos conocimientos y competencias a ser desplegadas en la licenciatura y estudios de postgrado de la Administración.

Los conocimientos previos, lógicos y analógicos, constituyen un reticulado jerárquico en el que se “montan” los nuevos conocimientos para aprehender los significados que le darán vida y energía al proceso de crear las soluciones que demandan los problemas a ser resueltos. Para que esta habilidad sea

aprendida y generalizada a otras circunstancias, fuera del aula, es necesario que el estudiante tome conciencia de los procesos que lleva a cabo en su aprendizaje. Consciencia, de la que deberán participar los docentes y los tutores para ayudar en la adquisición y perfeccionamiento de las nuevas competencias, y de los recursos que deberá echar mano para superar los obstáculos que le puedan impedir lograr los nuevos aprendizajes.

Según Díaz Barriga (1998), los *conocimientos estratégicos* (tienen que ver con las estrategias de aprendizaje encaminadas a “saber cómo conocer” lo que se requiere conocer; los *conocimientos meta-cognitivo* tienen que ver con el conocimiento sobre el conocimiento que poseemos, sobre qué y cómo lo sabemos, sobre la manera en que realizamos nuestros procesos y operaciones cognitivas cuando aprendemos, recordamos y solucionamos problemas; los *conocimientos de procesos básicos* son aquellas acciones que realizamos en todas las operaciones y procesos involucrados en la transformación de la información (atención, percepción, codificación, almacenaje, memoria, recuperación, etc). Estas categorías de conocimiento apoyan la integración lógica y consciente de las competencias cognitivas requeridas para la creación de nuevos conocimientos explícitos o lógicos, los cuales pueden expresarse y transmitirse usando palabras, números y fórmulas de manera verbal, escrita o gestualmente, además de poderse procesar mediante las computadoras.

El otro tipo de conocimiento que es necesario manejar para producir nuevos conocimientos, lo representa el conocimiento tácito o analógico (Nonaka y Takeuchi; 1999). Este último conocimiento tiene que ver con las actitudes positivas y negativas, personales y colectivas, con la memoria corporal y la inteligencia emocional, con las habilidades para realizar auto-crítica, auto-control y auto-motivación, con aprender a experimentar y utilizar la empatía interpersonal y social para percibir intuitivamente las necesidades del entorno y, así, responder con oportuna creatividad e inéditas soluciones ante los inesperados problemas, asumiendo la responsabilidad que conlleva cualquier

innovación. Conjunto de habilidades y competencias lógicas y analógicas que han sido integradas en lo que hoy se conoce como las inteligencias emocional y social (Goleman, 2006, 1997) y pensamiento sistémico (Senge y otros, 1999).

El tipo de razonamiento lógico que describe Díaz Barriga, constituye el 50% del pensamiento que hay que dominar. El otro 50%, lo representa el pensamiento tácito o analógico. Ambos tipos de pensamiento son imprescindibles para formar una personalidad íntegra, capaz de originar nuevos conocimientos científicos, tecnológicos, sociales y humanistas.

Al mismo tiempo, dada la progresiva feminización de la Licenciatura de Administración en un entorno laboral con baja equidad de género y consecuentes implicaciones en lo familiar y lo laboral, resulta insoslayable el aprender a manejar ambos tipos de conocimientos (lógico y analógico). Tal integración de la persona le permitirá realizar transiciones conductuales pertinentes, desarrollar habilidades de negociación y encaminarse a la impostergable colaboración entre los géneros.

Aceptadas las limitaciones y necesidades de la sociedad, junto con las debilidades y potencialidades de la población a ser educada, entonces, existirá la posibilidad de diseñar una educación holística, propicia para armonizar las facultades intelectuales, emocionales y conductuales, indispensables para la formación de competencias profesionales mucho más complejas que las logradas hasta el momento. Subsecuentemente, se podrá precisar el tipo de capacitación que necesitan desplegar los docentes para lograr su función educadora, lo cual, se traduce en un permanente y efectivo proceso de desarrollo institucional, al servicio de los escolares y de la sociedad.

El conocer si existen o no diferencias en la *adaptabilidad activa familiar* entre hombres y mujeres, es una forma de aproximarse a la identificación del tipo de *adaptabilidad activa familiar*, que imprime su marca en el comportamiento

escolar y social de los y las futuros-as profesionales de la administración; a la vez que permite vislumbrar las posibilidades que tienen para negociar.

En el Cuadro 1, elaborado por Márquez (2001) aparece un diagnóstico preliminar, con el propósito de alcanzar una mejor comprensión de la población en estudio. Se resumen las observaciones realizadas sobre el comportamiento de la población escolar, de la que se extrae la muestra poblacional de esta investigación. A partir de las debilidades y fortalezas detectadas, se especula sobre su posible ejercicio laboral y se puntualizan algunos de los recursos que, inevitablemente, deberán ser desplegados para superar las debilidades y acrecentar las fortalezas.

Las características de: *gran deseo de superación, imbatible persistencia en el esfuerzo e inteligencia*, que aparecen en el Cuadro 1, se consideran condiciones propias de la población escolar y no productos de la educación recibida en la Licenciatura. Sin embargo, son condiciones que con adecuados apoyos curriculares y extracurriculares y una planta docente bien capacitada en la conducción holística del aprendizaje, constituyen una excelente plataforma para instaurar una efectiva educación superior, propicia para el despliegue de una formación profesional singularizada por su creatividad y flexibilidad para desarrollar un pensamiento sistémico, capaz de generar y conducir estratégicas intervenciones.

*En los procesos de aprendizaje, cambio y comunicación existen jerarquías naturales. La función de cada uno de los niveles es organizar la información del nivel anterior.*

Gregory Bateson.

Cuadro 1

### Debilidades y fortalezas de la población escolar.

#### Licenciatura de Administración.

Debilidades	Fortalezas	Posible ubicación laboral	Recursos y habilidades para superar limitaciones y desplegar competencias.
Fallas de comunicación oral y escrita encontradas en el 77% del alumnado.	Gran deseo de superación.	En áreas de trabajo a nivel técnico, desligadas de la Administración.	Con la adecuada asesoría de especialistas, promover el desarrollo de las habilidades de comunicación oral y escrita en las actividades escolares.
La mayoría proviene de familias con ingresos no superiores a cinco salarios mínimos.	Imbatible persistencia en el esfuerzo.	Probablemente, en la economía informal.	Becas para el apoyo escolar, tutorías excelentes; educación integral de: mente, cuerpo y espíritu.
Actitudes y comportamientos caracterizados, en hombres y mujeres, por relaciones interpersonales limitadas; baja auto-estima, automarginación, apatía y confusión en el planteamiento de un proyecto de vida. Además, un deficiente nexo entre la información teórica y la ejecución de posibles soluciones, en un contexto social de marginación femenina <sup>8</sup> .	Inteligencia, demostrada por el hecho de que, a pesar de las desventajas mencionadas, han avanzado en pos de su progreso personal y social.	En la economía formal como técnico-a administrativo-a y/o emprendedor-a de pequeñas y medianas empresas mexicanas, mayoritariamente de tipo familiar.	Diseño curricular adecuado a las debilidades y fortalezas detectadas. Docentes con un alto nivel profesional y pedagógico para favorecer una competente formación universitaria, acorde con las circunstancias de la sociedad actual y las cambiantes condiciones de un mundo globalizado. Liderazgo y seguimiento efectivos. Enérgica bolsa de trabajo.
Trabajadas las debilidades y desarrolladas las fortalezas de docentes y escolares, entonces se podrá lograr lo siguiente:	Confianza y orgullo de la formación recibida y futura educación continua.	Como administrador-a competente y eficaz en la solución de problemas laborales habituales.	Eficiencia profesional y actualización permanente. Amplio interés por las diversas manifestaciones de la cultura local e internacional.
Inexperiencia para intuir problemas no evidentes y plantear soluciones inéditas con visión de corto y largo plazo.	Asertividad en el desempeño profesional. Autonomía y flexibilidad para trabajar en equipos multidisciplinarios y multiculturales.	Administrador-a Generalista	Desarrollo: del pensamiento sistémico aplicado a la lectura de los sistemas organizacionales y de la creatividad para idear soluciones estratégicas con sensibilidad social.

<sup>8</sup> Esta información se obtiene a partir de las observaciones e investigaciones realizadas por Encida Márquez S., en las aulas de la UAM-I; mismas, que han sido publicadas en "Hábitos de Estudio y Personalidad" (1990). Trillas. México y en "La identidad y los procesos de cambio en trabajo, género, educación y familia" (2001). Revista Denarius, Depto. de Economía. UAM-I. Datos de 1990 y 2001 que coinciden con los resultados de la presente investigación.

## **Conclusiones.**

1.- La muestra poblacional de esta investigación se extrae de un entorno social en el que es frecuente la discriminación laboral y violencia hacia las mujeres, siendo que a la par, en el entorno escolar, se experimenta una progresiva feminización de la Licenciatura de Administración.

2.- La revolución tecnológica mundial crea un gradual adelgazamiento de las fuentes de empleo, siendo las carreras más demandadas las de perfil tecnológico. Egresados de Administración, sean de IES públicas o privadas, debido a la sobreoferta profesional y correspondiente reducción del mercado laboral, experimentan un creciente desempleo. Situación que contribuye a que las necesidades del diario vivir sean resueltas mediante la creación de autoempleos en la economía formal o informal, siendo una de las maneras más socorrida, la empresa familiar.

3.- Actualmente, un título universitario no es garantía de empleo pero, sin título, la calidad competitiva es menor. Sin embargo, para trabajar eficientemente es más importante el dominio de las competencias requeridas que el título universitario, competencias que es necesario comenzar a desarrollar desde el círculo familiar, continuar su perfeccionamiento durante los primeros años de maternal y jardín de niños, extendiendo su permanente mejoramiento a lo largo de toda la experiencia escolar. Así, al llegar al nivel superior de estudios, los futuros profesionales podrán contar con sólidas bases para desplegar una excelente formación profesional. No obstante, si los docentes y tutores de la IES no cuentan con la adecuada capacitación no contribuirán al desarrollo de las competencias requeridas para laborar con la efectividad profesional demandada por el complejo entorno. Además, los docentes y tutores, desapercibidamente, pueden estancar o

deteriorar las muchas o pocas competencias con que arriben los escolares al NSE.

4.- Los futuros profesionales necesitan cambiar las muy arraigadas ideas de género con respecto a masculino-autocrático y femenino-sumisión. La globalización del conocimiento exige creativos niveles de pensamiento para enfrentar las vertiginosas transformaciones de las estructuras tecnológicas y sociales. El gran desafío de las IES es diseñar Planes y Programas de Estudio que tomen en cuenta la importancia de las competencias personales y profesionales para que las nuevas generaciones puedan hacer frente a las actuales circunstancias: crear nuevos conocimientos que respondan a inéditos derroteros, desconocidos comportamientos y extrañas modalidades laborales.

5.- El hecho de que más del 90% de las empresas registradas a nivel mundial sean familiares, le confiere estratégica importancia a la administración de este renglón de la economía. Sin embargo, coincidiendo con Senge (1999) las organizaciones laborales no pueden mejorar, a menos que mejoren las relaciones entre sus miembros. Para subsanar tal situación es necesaria una capacitación que permita comprender la dinámica de la organización laboral en conjunción con la adaptabilidad activa familiar, especialmente, en el contexto social del que se extrae la muestra poblacional de esta investigación.

6.- La convivencia y el diálogo tejen la red de significados y valores que une a los individuos entre sí, moldeando su manera de percibir e interpretar la "realidad" y actuar en consecuencia. Articulación psico-cultural que se traduce en un determinado LC y correspondientes estilos de liderazgo/seguimiento, salud física y mental, impactando a la micro y macroeconomía de cualquier país.

### **Capítulo III.**

#### **Género y comportamiento.**

*Cuando la situación es adversa y la esperanza poca,  
los cambios drásticos son más seguros.*

Tito Livio (de 59 a 17 a.C),  
Historiador romano.

Los objetivos que se persiguen en este Capítulo son seis. Primero, definir y contextualizar el concepto de género que se maneja en esta investigación. Segundo, vincular algunos comportamientos de la vida doméstica, escolar y laboral con su impacto en la macro-economía mundial. Tercero, analizar el vigoroso incremento de la población femenina en la Licenciatura de Administración. Cuarto, reflexionar sobre el comportamiento de liderazgo/sumisión entre hombres y mujeres. Quinto, analizar la importancia del lenguaje en el desarrollo del pensamiento, las creencias y el comportamiento a la luz del construccionismo social. Sexto, examinar algunos comportamientos equivalentes en la organización laboral, la empresa familiar y la organización escolar.

La educación siempre ha sido valorada como un punto estratégico para mejorar la calidad de vida de los grupos humanos pero, en la post-modernidad esta apreciación cobra más trascendencia que nunca. Un entorno globalizado y en acelerada complejidad tecnológica, económica y cultural ---en donde la información más actualizada cae rápidamente en obsolescencia, aunada a las inseguras y violentas condiciones de vida del presente, en conjunción con los peligros ecológicos y demográficos que se avizoran--- exige nuevos derroteros en la educación superior. Específicamente en México, el gran reto es el de trascender una educación tradicionalista, generalmente, interesada en la transmisión

memorística de la información y la aceptación incondicional de la autoridad. Estilo de educación que ha obstaculizado un asertivo comportamiento colectivo reflejado en deplorables condiciones de vida y en el arraigado autoritarismo que norma las decisiones que rigen las relaciones entre individuos y grupos de poder.

### **Algunos pormenores sobre el comportamiento de género.**

En el mundo universitario, generalmente, se actúa como si los universitarios se comportaran igual, independientemente del género al que pertenezcan. Esta asexuada aseveración suena incontrovertible pero, al parecer, no es del todo cierta ni conveniente. Por ello, la idea que anima este capítulo es proponer la idea de que la conducta de hombres y mujeres universitarios tiene el potencial de ser igual en cuanto al rendimiento en el aprendizaje, sin embargo, condicionamientos psico-culturales marcan profundas diferencias en los patrones conductuales que hombres y mujeres muestran en la cotidianidad del aula. Estos patrones conductuales son producto de las normas familiares y sociales que, más adelante, se reflejarán en el ámbito laboral. Diferencias de género que tienden a ser complementarias entre sí, en un mismo sistema socio-cultural.

Los estudios de género surgen con el propósito de explicar cómo las transformaciones experimentadas durante el siglo XX, resquebrajan milenarias tradiciones culturales, afectando los comportamientos femenino y masculino (Navarro y Stimpson, 1998). Por la complejidad del tema, se sugiere como enfoque más apropiado para la comprensión del comportamiento de género a la Teoría General de Sistemas (TGS) (Conway, Bourque y Scott, 1998).

Salles (2002) destaca la co-construcción simbólica que realizan los seres humanos para admitir la bivalente comprensión de las interrelaciones femeninas y masculinas que van de la naturaleza a la cultura y de la cultura a la naturaleza,

haciendo evidente la interdependencia del binomio biológico-cultural. Según Salles, el cuerpo es, simultáneamente, un entorno (parte de la naturaleza) y un medio para el “Yo” (parte de la cultura), proceso que, también, influye en la co-construcción de los conceptos de maternidad/paternidad, poder/fuerza, debilidad/subordinación, en íntima interacción entre lo biológico y lo cultural. Proceso que, afirma, Salles ocurre de manera similar con en el resto de los comportamientos que caracterizan a lo femenino y lo masculino, abarcando la inequitativa diferencia entre la riqueza de los hombres y la pobreza de las mujeres.

Las diferencias de género no pueden ser consideradas como simples derivaciones de la morfología corporal y el funcionamiento fisiológico de los sexos. Los prejuicios de género son un fenómeno culturalmente instituido mediante las analogías y metáforas que sirven para construir los significados que convierten en rutinas estables y predecibles la inequidad entre los sexos, reproduciendo de manera casi indefinida, el macro-fenómeno de la desigualdad social.

Todo sistema social, incluidos los grupos e individuos que lo integran, es abierto y se caracteriza por variados grados de permeabilidad hacia el entorno, lo que permite modificar diversos cursos de acción e innovar los más añejos y recalitrantes comportamientos en la intimidad doméstica entre hombres y mujeres, en las aulas, en la vida laboral y en su impacto en la macro-economía mundial. Modificaciones que requieren ser intensa y conscientemente trabajadas.

### **Entrecruzamiento de caminos.**

La institución universitaria, tal como la conocemos hoy día, data del año de 1158, en Bolonia, Italia (Quillet, 1978). Desde esa fecha, hasta mediados del siglo XX, la universidad representó el poder de la razón y la lógica del hombre. Ámbito, que la tradición cultural consideró territorio vedado para las mujeres. En el

transcurso de casi ochocientos años, solo mujeres excepcionales y de muy alta jerarquía en el poder económico y político, aprendieron a leer y escribir. Una mujer que intentara desarrollar su intelecto sin la protección de los privilegios descritos, podía atraer severísimas presiones psicológicas y sociales, hasta desembocar en el enclaustramiento, el juicio inquisitorial, la excomunión, la tortura y la hoguera.

Todavía, en el siglo XIX, en muchas partes del mundo era mal visto que una “mujer de honor” supiera leer. Esto, sin olvidar que en Afganistán, en las postrimerías del siglo XX, una mujer que intentara estudiar, podía ser condenada a muerte por el sistema jurídico vigente en su país y, posiblemente hoy, en este instante, siga ocurriendo lo mismo. En los albores del siglo XXI es mayor el número de mujeres analfabetas en México y en gran parte del resto del mundo.

Es después de la segunda guerra mundial y de las guerras de Corea y Vietnam, durante los años 50-60-70, que las mujeres del mundo occidental, provenientes de diversas clases sociales, comienzan a arribar en acelerada conquista al masculino espacio universitario con el propósito de encontrar marido o, “en el peor de los casos”, incorporarse al trabajo remunerado, fuera del claustro doméstico. Acontecimientos que marca un hito en la historia de la humanidad. A este hecho, se suman una serie de adelantos científicos que contribuyen a disminuir, radicalmente, la mortalidad por embarazo y parto; creándose, en paralelo, diversos recursos que junto con la “píldora”, permiten el masivo control voluntario de la natalidad. Acontecimientos que conforman la *revolución sexual* del S. XX.

Al concurrir en espacio y tiempo dos revoluciones altamente innovadoras, protagonizadas por mujeres, se generan múltiples desajustes y reajustes que conmocionan al comportamiento humano y la tradicional estructura de la familia. Ejemplos de estos desconciertos son:

- De ama de casa dependiente, ella pasa a ser colaboradora económica y, en aras de la igualdad con el hombre, se le triplican las horas de trabajo, obstaculizándose sus posibilidades de desarrollo en los estudios y sus tiempos de recreación y descanso (PNUD, 1995).
- Si bien la mujer es liberada de la amenaza de muerte por procreación, elevados estados de estrés e inéditas enfermedades físicas y psicológicas, derivadas de la sobrecarga de trabajo y la mutación de su modelo tradicional de comportamiento, la asedian.
- Si para muchas mujeres los estudios universitarios representan el parteaguas entre su dependencia o su autonomía económica, para muchos hombres su autonomía y liderazgo representa un motivo de desconcierto que puede desembocar en temor, enojo y rechazo.
- Las condiciones contractuales de tipo laboral también cambian, aunque para ellas subsisten las desventajas y, para ellos, las ventajas de siempre.
- En contraste, el hombre comienza a participar en el ámbito doméstico de manera muy paulatina y selectiva.

Aunque el comportamiento humano es regulado de manera aparentemente arbitraria, el propósito de este orden de cosas es facilitar la estabilidad de un interdependiente sistema biológico-económico-cultural. Sin embargo, las revoluciones tecnológicas y culturales del S.XX provocan cambios a una velocidad superior a la capacidad de asimilación acostumbrada. En medio de estas anárquicas circunstancias, sobreviene el caos.

Mientras se instaure una nueva escala de valores que redefina la modalidad habitual de convivencia y norme los nuevos comportamientos, se trastoca la cultura tradicional que enmarca la conducta de hombres y mujeres en pareja, en la familia, en los estudios, el trabajo y en el conglomerado social. Al respecto, Alemania proporciona un ejemplo singular: en 1999, el Parlamento de este país discute la posibilidad de castigar con multas o encarcelamiento a los hombres que se nieguen a colaborar, equitativamente, en todos los trabajos del ambiente doméstico (Márquez, 2001).

En paralelo, López (2000) reporta que entre los hombres y mujeres mexicanos dedicados a la investigación, el 70% de ellos tienen pareja, mientras que el 50% de ellas se encuentran sin pareja. En tanto que el 41% de las mujeres se han visto en la necesidad de interrumpir sus labores profesionales para cuidar a sus hijos y la casa, los hombres no se enfrentan a esta disyuntiva. En caso de divorcio, los hijos se quedan con la madre, mientras que a los padres, la ley les asigna días y horas de visitas, lo que los desliga de la responsabilidad cotidiana de atender a sus vástagos. Tales costumbres provocan que ella restrinja, cuando menos temporalmente, su desarrollo profesional.

Junto con las restricciones, el devenir histórico prosigue imperturbable. En la IES seleccionada para esta investigación, en 2006, en las carreras Biológicas y de la Salud, junto con las carreras de Sociales y las Humanísticas, la población escolar femenina es mayor que la masculina. Mientras que en las carreras de Ciencias Básicas e Ingeniería, de una participación cercana al cero, ellas ya conforman una tercera parte de la población estudiantil. Feminización escolar que se ha llevado a cabo en medio de una interesante y espinosa transición político-cultural en el país.

## **El impacto de la actividad doméstica en la macro-economía mundial.**

Las labores domésticas son un multivariado conjunto de actividades que se necesitan ejecutar para que, cada uno de sus heterogéneos participantes, disfrute de una satisfactoria calidad de vida. Las Naciones Unidas admite la importancia de este hecho, y afirma que en cualquier país el valor del índice del Desarrollo Humano (IDH) disminuye cuando aumenta el grado de disparidad entre el adelanto de las mujeres en relación al de los hombres. Esta situación adquiere mayor relevancia ante el hecho de que en ningún lugar de la tierra, ellas puedan ostentar alguna ventaja en relación con ellos, ni aún en los países más desarrollados; siendo que el valor de gran parte del trabajo que ellas realizan en sus hogares y comunidades, trasciende el valor del mercado (PNUD, 1995).

Según el PNUD, el desprecio por la aportación femenina queda de manifiesto cuando en las investigaciones sobre el “empleo del tiempo”, se reporta que “las actividades remuneradas (mayoritariamente realizadas por hombres) son tareas individualizadas, realizadas una detrás de otra. Siendo que las tareas realizadas por mujeres tienden a ser simultáneas, particularmente en lo tocante a las tareas del hogar, en donde más de las tres cuartas partes de las actividades, abarcan tareas simultáneas.

Gracias a la naturaleza simultánea de las cotidianas actividades domésticas y comunitarias de las mujeres, ellas han desarrollado mucha facilidad para manejar múltiples actividades a la vez, lo que les ha servido para modelar al muy posmoderno horizontal, intuitivo e incluyente estilo de liderazgo femenino, frente al tradicional, vertical, lógico y excluyente estilo de liderazgo masculino. Liderazgo femenino que en los medios laborales postmodernos se intenta aprehender, por resultar más adecuado que el rígido y ancestral liderazgo masculino (Helgesen, 1993; Robbins, 1999). El citado PNUD informa que, a comienzos del decenio de

1980 se produjo un evidente aumento en el tiempo que los hombres destinaron a las tareas del hogar acompañado de una evidente disminución en su trabajo remunerado.

Datos recogidos en 18 países industrializados confirman que las mujeres trabajan más que los hombres. Aún en Finlandia, país que ostenta primeros lugares por su calidad superior de vida y donde el trabajo entre hombres y mujeres es el más equitativo del mundo, las mujeres trabajan  $\frac{1}{2}$  hora más que los hombres. En Venezuela, donde las mujeres constituyen la minoría de la población económicamente activa, ellas realizan el 56% del trabajo que requiere su Nación, mientras los hombres, mayoría de la población económicamente activa, realizan sólo el 44% del trabajo requerido. Cuando las mujeres venezolanas, solteras y económicamente activas, contraen matrimonio, sus tareas diarias en el hogar aumentan un 30% (de 162 hasta 211 minutos, de 2:42 a 3:31 Hrs.). Y cuando ellas tienen hijos menores de 13 años su carga de trabajo puede aumentar, en promedio hasta 246 minutos, mucho más de cuatro horas diarias. Tales cargas de trabajo reducen, necesariamente, las horas dedicadas a la convivencia familiar, la recreación, la educación y hasta el sueño, carga excesiva de trabajo que disminuye la calidad de vida de cualquier persona y la de su grupo social.

En México, según la Encuesta Nacional del Empleo realizada en 1995 (Oliveira, 1996), las mujeres trabajaban por semana un total de 9.3 horas más que los hombres, tomando en cuenta el trabajo doméstico y extra-doméstico realizado por ambos géneros. Ariza y Oliveira (2002) subrayan que el trabajo femenino fuera del hogar suele aumentar en momentos de contracción económica.

Según el PNUD de 1995, el importe oficial del producto mundial es de 23 billones de dólares, de los cuales, el 70% (16 billones) son "invisibles", siendo que de estos últimos, 11 billones de dólares representan la "contribución no monetizada o

invisible de las mujeres”.<sup>1</sup> De tomarse en cuenta la importancia del trabajo femenino, sostiene la ONU, las repercusiones sobre la manera en que se estructura la sociedad actual serían revolucionarias. Al compartir los esposos sus ingresos con sus esposas responderían a un derecho de éstas y no a un acto de benevolencia; se replantearía el sistema jurídico y el derecho a la propiedad y la riqueza; las modalidades del crédito bancario, las prestaciones sociales, los incentivos impositivos para el cuidado de los niños y los términos en que se acuerdan los arreglos de divorcio, también, se modificarían substancialmente.

Las vitales e invisibles funciones sociales de las mujeres se ponen de manifiesto cuando aumentan las tasas de la delincuencia juvenil, cuando los ancianos mueren en el abandono y la soledad o cuando se agotan las tradiciones culturales que articulan, en el espacio y en el tiempo, a individuos, familias, grupos y comunidades. También, cuando disminuye el rendimiento escolar de los infantes y cuando se modifican los hábitos alimenticios y de vida que derivan en el consumo de comidas chatarras, cuya digestión termina por provocar enfermedades del metabolismo en infantes, adolescentes y adultos. Este panorama mundial sobre las actividades domésticas y su impacto socio-económico, hace evidente el enorme potencial económico, de liderazgo y de organización del trabajo que tienen las mujeres, tanto al interior del hogar como fuera de este. Simultáneamente, convierte en palpable la magnitud de la desigual colaboración de los hombres en el cuidado y protección de sus familias y comunidades.

El estudio diferencial del comportamiento, entre hombres y mujeres, cobra mayor efecto cuando se trata de las muy emergentes PyMEs (Pequeñas y Medianas

---

<sup>1</sup> Contribución no monetizada por trabajo comunitario y doméstico llevado a cabo, principalmente, por mujeres. Es necesario tomar en cuenta que el trabajo masculino remunerado (monetizado) en el mercado es a menudo el resultado de una “producción conjunta”, gran parte del cual tal vez no sería posible si las mujeres no se quedaran en su casa cuidando a sus hijos y atendiendo el hogar. “Si se valorara correctamente el trabajo no remunerado de la mujer es muy probable que en la mayoría de las sociedades se pusiera de manifiesto que las mujeres son el principal sostén del hogar ---o al menos, un sostén en igualdad de condiciones--- dado que dedican al trabajo más tiempo que los hombres” (PNUD, 1995).

Empresas), generalmente organizadas a partir de la estructura familiar. Al respecto, Roseblatt, Mik, Anderson y Johnson (1995) han comprobado que cuando los miembros de la familia interactúan entre sí en la empresa y en el hogar, tienden a ser iguales en los dos ámbitos. Este entrecruzamiento de los comportamientos, de casa hacia el trabajo y del trabajo hacia la casa, es uno de los aspectos que le confiere especial preponderancia a esta investigación.

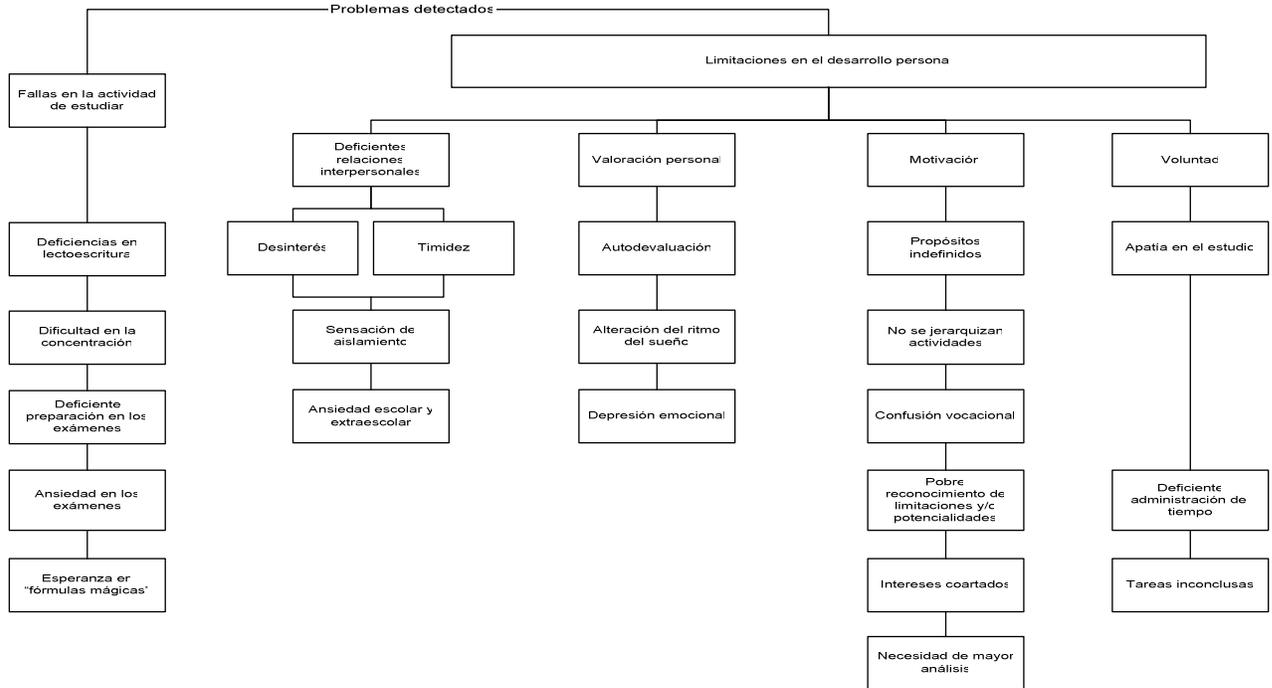
### **El comportamiento por género en las aulas de la IES investigada.**

Desde su fundación esta IES se ha caracterizado por su permanente búsqueda de auto-conocimiento, hecho que ha redundado en una constante auto-corrección. Actitud organizacional que facilita el recabar los datos poblacionales que le dan sustento al análisis de esta problemática: En 1974, en la Licenciatura de Administración, la mujer representó el 13.5% del ingreso; para 1984, diez años después, el porcentaje de mujeres fue de 31.6%; en 1994, 40%; después de la crisis del 94, en 1995, 36%, y para el período comprendido entre 1996-2002, las mujeres representaron el 45% de la población escolar de esa generación. En el momento en que se aplica el instrumento de medición de esta investigación, Diciembre de 2004, ellas personifican el 49% del estudiantado.

Inmersa en el comportamiento organizacional descrito ---a principios de los años 80, con sujetos auto-seleccionados del primer año de estudios, inscritos en diversas carreras de esta IES--- se realiza una investigación para crear y evaluar el Curso para Mejorar la Actividad Escolar (CMAE) (Márquez, 2004). El Cuadro 2 ilustra los problemas detectados en esta investigación cualitativa. Diagnóstico que es importante hacer notar, coincide con observaciones y mediciones realizadas, posteriormente, con estudiantes de los últimos años de la Licenciatura de Administración.

## Cuadro 2

### Fallas en la actividad de estudiar y limitaciones en el desarrollo personal.



**NOTA:** La lectura horizontal y vertical, del Cuadro 2, abre una interesante perspectiva sobre el comportamiento de los estudiantes, contribuyendo a una mejor comprensión de su problemática.

Otro de los productos del estudio que da origen al CMAE es el testimonio sobre el trato diferencial que reciben ellas en relación con sus hermanos y discípulos. Por ejemplo, con respecto a la administración del tiempo para la recreación (más tiempo para ellos) y para el trabajo doméstico (más tiempo para ellas), en los estilos de aprendizaje individual (para ellas) en oposición con un aprendizaje más colectivo (para ellos). Al mismo tiempo, el entrenamiento en el hogar para tomar decisiones autónomas es a favor de ellos. Las decisiones de ellas son supeditadas a la realización de sus actividades domésticas, a los permisos de los padres y a los compromisos sociales de la familia. Desde este panorama, pareciera que el sistema cultural los entrena a ellos hacia un comportamiento más egocéntrico y autónomo, mientras que a ellas, hacia un comportamiento más inclinado al servicio

y la complacencia de los demás.

Posteriormente, en el período comprendido entre 1992 y 1995, en la cotidianidad del aula de la Licenciatura de Administración en el Seminario de Desarrollo Organizacional, con población en el último año de la carrera, mediante la observación asistemática en un entorno natural, se percibe la dinámica de comunicación que se establece en grupos integrados de la siguiente manera:

1.- un hombre y varias mujeres; 2.- una mujer y varios hombres; 3.- una proporción, más o menos equitativa, de hombres y mujeres.

En el primer tipo de grupo, un hombre y varias mujeres, resulta evidente que en ausencia del varón, ellas aumentan su participación, despliegan sus ideas, llegan a conclusiones o disienten en un diálogo libre y espontáneo. En contrapartida, estando el varón presente ellas callan y dejan que él tome la iniciativa, despliegue sus ideas y saque sus conclusiones. La sorpresiva conclusión es que ante la simple presencia masculina, algunas mujeres cambian su comportamiento y quedan en calidad de observadoras y tímidas participantes. Alertada Márquez por las apreciaciones anteriores, encuentra que algo similar ocurre con la mujer del segundo tipo de grupo: en ausencia de ellos, ella es mucho más activa. En ambientes culturales diferentes a los de México, Robbins (1999) también reporta datos similares sobre el comportamiento femenino ante la presencia o ausencia masculina.

En grupos con número equitativo de hombres y mujeres, la conducta por género tiende a desdibujarse, en unos grupos prevalece el liderazgo de ellos y en otros, domina el liderazgo de ellas. Es obligado destacar que existen grupos, los menos, donde ellas ejercen el liderazgo o lo comparten con sus compañeros varones o viceversa. En estos últimos grupos se logra una muy rica colaboración que facilita aprendizajes mucho más complejos que los que se alcanzan en grupos con

comportamientos más estereotipados (Márquez, 1995 y 1999).

Entre 1999-2001, en los Seminarios de Desarrollo Organizacional I y II, las observaciones llevan a concluir que existe una especie de sustrato cultural de actitudes y comportamientos que, en independencia del género, cohesionan la actuación de los grupos. Ejemplo: a partir de un comportamiento más o menos homogéneo, en que el grupo difícilmente realiza preguntas espontáneas y menos opina en oposición a la Profesora, la respuesta más frecuente ante una pregunta dirigida al grupo es el mutismo. Para lograr el diálogo es necesario que la “autoridad” dirija la pregunta directamente a alguien, situación que despierta más incomodidad que aceptación.

Con respecto al lenguaje corporal, Márquez comenta que en el momento en que se invita al grupo a participar, la mirada suele ser evasiva y la postura tiende a “enconcharse”. Sólo, después de un trabajo de sensibilización hacia la comunicación y el trabajo en equipo las individualidades se relajan y se muestran menos cautelosa, sin que se llegue a una conducta de “entusiasta participación y activa iniciativa”. Sin embargo, puede suceder que a la hora de realizar dinámicas de grupo desde el “escenario” del aula, ellas y ellos muestren mucha seguridad y creatividad, aunque sean extremadamente cautelosos al momento del diálogo conceptual, en relación con la actividad realizada.

De la rutina descrita, se infiere que existe un cierto temor ante el planteamiento verbal de las ideas. Tal vez, por tener dudas sobre la calidad de la comprensión conceptual, resulta más fácil expresarse mediante un procesamiento motriz e intuitivo de las ideas, que mediante el razonamiento lógico de la información. Esta actitud, aparentemente impropia, es aprovechada como una oportunidad didáctica para desarrollar las habilidades de observación, introducir un procesamiento de análisis lógico de la conducta e invitar al incremento de la información teórica para

poder observar con mayor precisión y comprender con significativa profundidad el comportamiento humano en las organizaciones.

De manera paralela, en los Seminarios de DO se solicita un trabajo escrito sobre la auto-estima y se utiliza el libro de Branden (1999), cuya temática es la “auto-estima en el trabajo”. Se trata de hacer un auto-diagnóstico sobre las debilidades y fortalezas personales y plantear actividades correctivas. El propósito es que la o el estudiante experimente algún proceso de cambio que les sirva de modelo para una mejor comprensión de los procesos de resistencia y logros que se pueden experimentar en un proceso de DO. Utilizando un análisis de contenido, Márquez, registra las respectivas auto-descripciones que presentan los estudiantes. Destacándose como fortaleza un gran y admirable deseo de superación, que lleva a la decisión de proseguir con el programa hasta mejorar la o las conductas a ser corregidas, o buscar apoyos extraescolares, individuales o de grupo, propicios para superar las debilidades detectas. Junto a este baluarte se revelan las siguientes debilidades (Márquez, 2001):

- Timidez, que hace difícil el establecer comunicación y lograr una activa participación e integración de grupo.
- Automarginación, individualismo y baja asertividad interpersonal.
- Dificultades para relacionar la información manejada en aula con el planteamiento de posibles soluciones, de frente a la problemática del entorno.
- Dificultad para identificar en dónde se está ubicado, hacia dónde se quiere llegar y definir los medios o estrategias que permitan lograr lo deseado.
- Pasividad o apatía ante la propia formación profesional.

De los datos referidos se concluye que existe un cierto agobio para establecer

objetivos personales y profesionales que induzcan comportamientos más asertivos. Estas dificultades pudieran estar asociadas al período por el que atraviesan estas personas (en promedio, hombres y mujeres, entre 21 y 25 años de edad). Sin embargo, en medio de un entorno inestable con altos niveles de incertidumbre, la suma de las debilidades mencionadas pudieran dar pie al surgimiento de un peligroso “círculo vicioso” de “ineptitud existencial aprendida”, en proceso de acrecentamiento hacia el futuro (Márquez, 2001).

Si bien los comentarios arriba expuestos pudieran derivarse de sesgos en la observación, estos resultados coinciden con los obtenidos por Márquez (2004) como resultado de sus investigaciones sobre hábitos de estudios y personalidad. Estos resultados, también, coinciden con el autodiagnóstico institucional “Iniciativa de Reflexión sobre la Docencia”, el cual reporta que: “el 77% de la población estudiantil, requiere de atención para superar problemas en las habilidades de comunicación oral y escrita”. Aunque “estos problemas se originan por factores sociales, económicos y educativos, también, debemos admitir que nuestra Institución tiene que ofrecer diversas posibilidades para que los estudiantes tengan mejores oportunidades de formación” (LA UAM, 2000: 4 - 5).

Al ampliar la perspectiva hacia el egreso de todas las licenciaturas de esta IES, tenemos que en 1997, termina el 47.5% de mujeres y el 52.5% de hombres, mientras que en 2002 concluyen estudios el 50.9% de mujeres y el 49.1% de hombres. Este comportamiento demográfico guarda correspondencia con la forma en que se mueve la población de la Licenciatura de Administración, lo cual, otorga confiabilidad al movimiento poblacional de esta Licenciatura. Resulta relevante destacar que en la Licenciatura de Administración, entre 1996 y 2002, las mujeres muestran un aprovechamiento escolar mejor calificado que los hombres.

No es trivial que en un lapso de 15 años (1990-2005)<sup>2</sup>, el conjunto de los resultados reportados sean complementarios entre si. Esto sirve para confirmar el deficiente perfil educativo que exhibe la mayoría de los escolares, mismo que será necesario trabajar de manera sistemática, si se quiere incidir en el mejoramiento de la calidad profesional de los futuros egresados de esta Licenciatura.

Esta IES reconoce que la sola habilidad de comunicación constituye un elemento básico para llevar a cabo procesos de socialización, idóneos para impulsar la formación de una personalidad dispuesta a llevar a cabo una permanente actualización de la cultura. No obstante, aclara la IES, las actividades como la lectura en voz alta, la reflexión oral colectiva sobre el contenido de los mensajes escritos, y el análisis de la forma en que se comprenden y expresan las ideas que pudieran ayudar a superar este problema, no son promovidas por la mayoría de los docentes. Al mismo tiempo, se reitera, es muy conveniente que en cada aula, cotidianamente, se lleven a cabo acciones de mayor interacción y reflexión en grupo que los realizados hasta el momento.

Si bien la educación ha sido valorada siempre como un punto estratégico para mejorar la calidad de vida, en la postmodernidad esta apreciación cobra más trascendencia que nunca. Un entorno mundial globalizado y en acelerada complejidad tecnológica, económica y cultural ---en donde la más novedosa información cae rápidamente en obsolescencia, en medio de las inseguras y violentas condiciones de la vida actual, con un futuro traspasado por los peligros demográficos y ecológicos que se avizoran--- exige nuevos derroteros en la educación superior. Cambios que no podrán concretizarse sin la activa y

---

<sup>2</sup> En 1990 sale publicada la investigación cualitativa que Márquez lleva a cabo entre 1978 y 1982 para crear el CMAE. A partir de 1986 se comienzan a realizar las observaciones en las aulas de la Licenciatura de Administración y, se va reuniendo la información pertinente por medio de las tareas escolares. En 2005 se recaban los datos cuantitativos que son reportados en esta investigación.

responsable participación del liderazgo docente y de los educandos, abarcados por un estratégico programa institucional de educación.

Específicamente en México, el gran reto se sitúa en transformar la educación tradicional, generalmente interesada en la transmisión memorística de la información y la aceptación incondicional de la autoridad, por una educación que motive el análisis crítico de los datos en relación con el entorno, la toma de decisiones asertivas y el ejercicio responsable y democrático del poder. Es evidente que los rezagos en la educación han obstaculizado un asertivo comportamiento colectivo, reflejado en las deplorables condiciones de la vida vigente y en el arraigado estilo autocrático que norma muchas de las decisiones que rigen las conductas personales y colectivas de todos los días.

No está por demás reiterar que en la IES que se analiza existen estudiantes, mujeres y hombres (alrededor de un 23%) con habilidades mentales y sociales muy desarrolladas. Futuros profesionales, abiertos al tiempo y a los cambios; emprendedores e innovadores con alta capacidad de riesgo y agilidad para definir límites y comunicarse estimulando la creatividad, la iniciativa, el talento y autoestima de sí mismos y de cada uno de las personas con quienes conviven. Modelos de liderazgo que animan a sus docentes a superar los retos que plantean las limitaciones del 77% de sus discípulos.

Como resultado de sus primigenias observaciones e investigaciones Márquez crea la idea denominada "*lectura estructural*". Esta modalidad lectora consiste en interrelacionar, de manera casi simultánea, cuatro tipos de lectura: la lectura del texto, la lectura del contexto, la lectura del sí mismo y la lectura de la relación interpersonal con el otro. La singularidad de este tipo de lectura permite involucrar situaciones lógicas y analógicas del devenir cotidiano, a la vez, que establecer relaciones y vínculos entre acontecimientos que, usualmente, se experimentan

como desligados entre sí y de la vida escolar. El Curso para Mejorar la Actividad Escolar (CMAE), desarrolla las competencias requeridas para efectuar este tipo de lectura (Márquez, 2004).

En principio, el uso sistemático de la lectura estructural faculta para que él y la estudiante realicen auto-diagnósticos sobre su calidad estudiantil y prácticas de aprendizaje, lo que al proyectarse hacia el futuro les faculta para la planeación de su vida y carrera de una manera más efectiva. Logros que permiten un sensible progreso en el aprendizaje y asertividad en las relaciones interpersonales. Además, este tipo de lectura ha sido empleada por Márquez en los Seminarios de Desarrollo organizacional I y II y en los cursos de Administración de Recursos Humanos I y II que imparte. En este contexto de la Administración, la "*lectura estructural*" permite una comprensión holística del comportamiento organizacional en interacción con el entorno, por tanto, es una aproximación al tipo de pensamiento sistémico sugerido por Senge (1999).

### **Género y estilos de liderazgo.**

Al estudiar la relación entre los géneros resulta ineludible tomar en cuenta la forma en que el poderoso ejerce su poder sobre el débil. Son de sobra conocidas las estadísticas donde se informa que los grupos sociales más violentados son los grupos más desprotegidos, ya sea por la constitución de su musculatura, dependencia económica y prejuicios sociales, entre ellos, mujeres, niños, minusválidos y ancianos (Trujano y Limón, 2005).

Trujano y Limón destacan que el poder se ejerce en concordancia con los diferentes escenarios históricos y culturales en que se contextualiza. Por ejemplo, en ambientes con una fuerte tendencia patriarcal, donde hombres y mujeres consideran que la mujer es más emotiva y pasiva, más vulnerable, más

interpersonal, menos inteligente y dominante, menos hábil para tomar decisiones, menos sexual, más preocupada por su apariencia y más moral, y que debilitada por la menstruación es más insegura y susceptible de ser manipulada. Y, también, que el hombre es fuerte, dominante, racional e inteligente. Estos prejuicios mantienen vigentes las creencias de que las mujeres provocan su violación; ellas dicen no, pero quieren decir sí; las víctimas son siempre mujeres y los atacantes siempre son hombres perversos y desconocidos. Estereotipos que, sostienen Trujano y Limón, siguen influyendo en el juicio de muchos profesionales, hombres y mujeres, entre los que se encuentran psicólogos, administradores, jueces, médicos y legistas.

Con todo, señalan Trujano y Limón, el estereotipo masculino también representa un lastre para muchos hombres a quienes el tradicional entramado cultural les está arrastrando hacia situaciones de alto riesgo. Las muy actualizadas crisis económicas, el reacomodo de las estructuras político-sociales, el desempleo, el deterioro en el nivel de vida y otros factores socio-económicos, junto con la mayor profesionalización de las mujeres, aunados a la varonil inexpresividad emocional, las responsabilidades de ser jefe de familia, la ingesta excesiva de alcohol, tabaco y drogas, están produciendo elevados niveles de estrés que desembocan en trastornos psicosomáticos que conducen a promedios de vida de 6 a 8 años menos que el ciclo de vida femenino. Las afirmaciones de Trujano y Limón con respecto a que el poder se ejerce acorde a los diferentes escenarios históricos y culturales en que se contextualiza, también coinciden con las creencias de muchas comunidades de que los hombres han nacido para mandar y las mujeres para obedecer.

Por su parte, Robbins (1999) afirma que distintas evidencias indican que, en ambientes organizacionales donde predomina el liderazgo masculino y la cultura favorece la hegemonía del varón, ellas tenderán a asumir e imitar el liderazgo

tradicional: vertical, autocrático, de órdenes y control para ejercer la influencia desde la autoridad formal. Tipo de liderazgo con el que los hombres se sienten más a gusto y ejercen con mayor confianza, y que las mujeres pueden ejercer con rigor y particular repudio por parte de sus subalternos. Comenta Robbins que el liderazgo entre hombres y mujeres puede ser prácticamente similar.

Robbins advierte que cuando las mujeres tienen una adecuada autoestima y se encuentran en entornos sin competencia masculina, asumen un liderazgo más integrador. En estos casos, alientan la participación, tratan de incrementar la autoestima de los seguidores, comparten información y dirigen mediante la inclusión, apoyándose en su carisma, experiencia y habilidades interpersonales.

Los datos de Robbins guardan cierta vecindad con lo observado por Márquez en el período de 1995-1999, específicamente en los grupos donde ellas desplegaron y/o compartieron liderazgo con sus condiscípulos varones. Espacios culturales en donde se logra una muy rica colaboración, con aprendizajes mucho más complejos que los logrados en grupos con comportamientos más estereotipados.

Los liderazgos femeninos y masculinos, independientemente del sexo de quien los ejerza, ha dado pie a múltiples investigaciones sobre las consecuencias de los mismos. Se ha comprobado que los mejores gerentes, hombres o mujeres, son aquellos que escuchan, motivan y prestan apoyo a sus colaboradores, privilegiando e incrementando la cohesión de los equipos de trabajo. También, se ha constatado que, dada la tradición cultural del género femenino como encargado de hacer sentir bien a los que le rodean y lograr su colaboración por medio de la persuasión, “las mujeres están más preparadas para hacer estas cosas, mejor que los hombres” (Robbins, 1999).

En familias con óptima comunicación, afirmativa autoestima, colaboración asertiva

y delegación de responsabilidades, el subvaluado mundo doméstico proporciona las habilidades básicas para forjar un liderazgo efectivo en mujeres y en hombres. Comportamientos útiles para que cualquier ser humano enfrente las crisis de transición que provocan la revolución tecnológica y la globalización económica actuales. Radicales avatares que requieren relaciones interpersonales y estilos de liderazgo mucho más complejos que los tradicionalmente empleados.

### **Lenguaje, facultades mentales y comportamiento profesional.**

Antiguamente se consideraba que las facultades mentales eran producto exclusivo de la herencia y que la educación familiar y escolar sólo servía para pulir y dar elegancia a lo ya existente. Pero, para autores proclives al enfoque del construccionismo o construcción social como Gergen (1997), el lenguaje y la vida mental (la razón, la memoria, la emoción, etc.) cobran significación a partir de su reiterado uso en el entorno social en que la persona interactúa para lograr su sobrevivencia individual y colectiva. Un buen razonamiento, una memoria precisa, un espíritu de colaboración son determinados y delimitados por el uso que, a lo largo de toda la vida, les damos en los diferentes escenarios en que cotidianamente intervenimos y no productos de la simple herencia genética.

Depende de cómo es usado el lenguaje, junto con las diferentes facultades mentales y sus consecuentes interacciones sociales para que el comportamiento desarrolle una calidad superior o no. El modelo a seguir siempre será acorde con la calidad del estilo cotidiano que singularice al lenguaje, al pensamiento y al comportamiento cotidiano, en los múltiples entornos de interacción; por lo que hacen o dicen los otros o dejen de hacer o decir, en específicos entornos socio-económicos y políticos de convivencia. Todo juega, nada queda fuera.

Por tanto, el desarrollo de las habilidades cognoscitivas, emocionales y

conductuales, al igual que las ideas y creencias, no se subordinan con exclusividad a los primeros años de vida. La calidad de las habilidades intelectuales, emocionales y sociales, junto con las creencias e ideas que se conciben, son el producto de la cotidiana sinergia que se experimenta a lo largo de toda la vida y en todas las circunstancias en que se participa y se percibe el comportamiento de los otros. En este sentido, el entorno escolarizado, puede servir para mostrar y demostrar la utilidad de estilos de pensamiento y comportamientos alternativos y divergentes a lo acostumbrado en una específica cultura familiar y/o social, en las que no necesariamente se recibe una educación propositiva como lo es o debería ser la educación formal.

Si la Universidad es capaz de sugerir nuevos estilos de pensamiento y comportamiento, y los individuos se encuentran en un punto crítico de transición, en búsqueda de ideas y comportamientos alternativos, entonces los nuevos estilos se harán extensivos a otros escenarios de interacción, fuera de las aulas. Pero, si los individuos y su entorno rechazan las ideas y comportamiento propuestos en la escuela, estos caerán en desuso. Depende, pues, de la sensibilidad social e institucional, para que los y las integrantes de la organización escolar puedan dar respuestas oportunas a las contingencias del entorno. Se trata de un esfuerzo planificado y compartido a largo plazo para incidir en los complejos procesos de cambio cultural al interior y al exterior de las aulas.

El proceso educativo de la IES necesitan ser mucho más complejo de lo que fue en el pasado, pues los profesionales que egresen de sus aulas se enfrentarán a problemas mucho más difíciles y complejos que los del pasado siglo. Un esfuerzo menor, que solo se conforme con lo mejor del presente y no se arriesgue a innovar lo existente, solo servirá para mantener lo que ya se tiene, pero no lo mejorará. Peor resultado se obtendrá si la educación continúa con su inercia tradicional.

### **La incorporación al mundo laboral.**

Como parte del proceso de auto-análisis de esta IES, Rodríguez y Azuela (1990) realizan una investigación para evaluar la eficiencia terminal de los egresados. Ellos afirman que las mujeres experimentan una efectiva discriminación sexual en el campo laboral, reflejada en el subempleo y menores ingresos para las mujeres. Sin embargo, en otra investigación para evaluar la eficiencia terminal de la misma IES, Garro y Muñoz (1990) dicen que las mujeres explican su condición laboral por la necesidad de encontrar espacios laborales que les permitan encontrar comodidad de horario para adecuarse a su situación de casadas y educadoras de sus hijos. Dato compatible con la evidencia empírica reportada en los países desarrollados europeos, en el que un alto porcentaje de mujeres, subordinando sus proyectos personales, “deciden” su participación laboral en función del matrimonio y crianza de los hijos.

Según Garro y Muñoz, en la autonomía profesional, del total de egresados, el 15% es propietario de su empresa y de este porcentaje, los hombres son propietarios del 37% y las mujeres del 15%. Como funcionarios medios y superiores 44% son hombres y 35% mujeres. El 65% de los hombres tiene a su cargo una o más personas frente al 50% de las mujeres. Como empleados en ventas, las mujeres detentan el 65% de los puestos y los hombres el 55%, siendo que en este grupo de trabajo los horarios son más flexibles y los ingresos más inestables. Mientras que en las empresas privadas labora un mayor número de hombres, en las públicas, el número de mujeres es mayor. Según estos autores, no se confirma una discriminación hacia ellas. Debido a cierta equivalencia en el número de hombres y mujeres desempleados, el asunto se reduce a una decisión, por parte de ellas, sean mexicanas o europeas.

No obstante, las conclusiones de ambas investigaciones representan,

aparentemente, las dos caras de una misma moneda. En primer lugar, demuestran, Rodríguez y Azuela demuestran que, efectivamente, en el ámbito laboral mexicano existe un comportamiento diferencial hacia hombres y mujeres<sup>3</sup>. En segundo lugar, que la diferenciación laboral puede tener dos vertientes, por un lado, la impuesta por el entorno laboral y, por el otro, la auto-impuesta por las mismas mujeres. Las mujeres universitarias, mexicanas o europeas, obedeciendo a su cultura tradicional de subordinación de “lo femenino” ante “lo masculino”, aunado a la actitud displicente de los varones con respecto al mundo doméstico y la prole, tienden a colocarse en un tercer lugar de importancia, después de su marido y sus hijos. Datos que se avienen a los presentados por el PNUD de 1995.

Debido al impacto social que tienen estos comportamientos de género en la calidad de vida de las personas y sus familias, y en la macro-economía de los países, es muy conveniente que las IES trabajen esta condición para inducir conceptos y comportamientos de mayor equidad y colaboración entre los y las líderes de la Administración, sobre todo, si se desea que la educación superior impacte la calidad de vida de las personas, de las familias y de la sociedad en su conjunto. Siendo muy trascendental la buena voluntad de los docentes y estudiantes, es indispensable la voluntad institucional, apoyada por una decidida política de Estado, encaminada a elevar la calidad de la administración pública y privada.

Por medio de una encuesta publicada en 2005, esta IES notifica que en las organizaciones públicas se encuentra el mayor número de mujeres, mientras que en las empresas privadas, un mayor número de hombres; estos datos coinciden con los de Garro y Muñoz, publicados en 1990. En ambas generaciones de 1997-

---

<sup>3</sup> Conclusiones que son apoyadas por investigadores del Colegio de México (Tarrés, 1992) en el sentido de que la mujer mexicana, económicamente activa, experimenta discriminación laboral en todos los niveles en que participa, ya sea responsable de actividades manuales o de actividades científicas.

2000, la mayoría de los egresados se encuentran en los sectores de servicios profesionales y técnicos, educación y servicios de salud y gobierno (UAM, 2005).

Este informe de 2005, destaca que la generación del 2002 se demora más para encontrar empleo que la generación de 1997. Con los que ya tienen un empleo, la generación del 2002 reporta menor movilidad y menor incremento en la satisfacción en el empleo que la de 1997; además, la generación 2002 reciente una mayor inestabilidad laboral a raíz del acrecentamiento de contrataciones por tiempo y obras o proyectos determinados. Esta tendencia laboral se aproxima a la predicción de Escamilla de 2003 que dice que a fines de la primera década del 2000 no conseguirá empleo el 40% de los egresados de Administración.

Lamentablemente, este informe sobre los egresados de las generaciones 1997-2002 no toma en cuenta la variable de género para establecer alguna diferencia entre hombres y mujeres, ni establece diferencias por carreras ni por ninguna de las sedes que conforman esta IES.

### **El comportamiento laboral en un mundo globalizado.**

En un estudio transcultural entre México y Estados Unidos, Kras (1990) destaca que en la cultura mexicana, el trabajo es más visto como una necesidad para sobrevivir que como una oportunidad de auto-realización, ocupando la vida familiar un primer lugar, y el trabajo un papel secundario. Si bien este tipo de comportamiento familiar, comenta Kras, puede ser beneficioso para la cultura, la sociedad y la vida económica en todos sus niveles, los apoyos a las madres, a los padres y a los hijos ---como guarderías y condiciones de trabajo que faciliten el cuidado de los niños--- por parte de las políticas públicas y civiles o de los centros laborales, tienden a ser contradictorios o definitivamente inexistentes.

Kras compara los niveles educativos y destaca que en EU el promedio de número de años de escolaridad es el doble que en México<sup>4</sup>. Mientras que en México se prioriza la memorización de los conceptos en detrimento de los enfoques analíticos y pragmáticos, estos dos últimos son más frecuentes en EU. El resultado es que, en el nivel gerencial mexicano, es más difícil trasladar la teoría a la práctica, lo que convierte en desagradable el reto de confrontar problemas y soluciones, situación que contrasta con la pragmática cultura de soluciones en EU.

Con relación al estilo gerencial, Kras describe que el estilo mexicano tiende a cambiar muy lentamente. No obstante, las nuevas generaciones son más participativas y desean mayor responsabilidad, autoridad, retroalimentación por evaluación, y tienden a exigir, con mayor frecuencia, un significativo rendimiento de cuentas. En las grandes empresas mexicanas, frecuentemente transnacionales, los ascensos tienden a realizarse por logros personales y no por el “compadrazgo”, por sentimientos familiares o por compromisos sociales. Pero, si bien, estas son algunas de las tendencias observadas en las grandes corporaciones, en la mayoría de los casos, (mayoritariamente empresas familiares) las prácticas tradicionalistas y autocráticas, constituyen la norma.

Continúa diciendo Kras que, aunque la planificación se realiza básicamente a corto plazo y sin visión hacia el futuro, cuando se intenta una planificación a largo plazo ésta es afectada por las cambiantes condiciones económicas e improvisadas políticas del entorno. Caracterizadas las personas por su sensibilidad, se consideran atacadas personalmente cuando se les critica su trabajo, lo que convierte en difícil o imposible una retroalimentación constructiva. Siendo el estatus social más importante que el logro personal, los modales y las

---

<sup>4</sup> Para el año de 2001, se reporta que el promedio de escolaridad de México es de siete años. No obstante, en comparación con sistemas educativos de mayor calidad que el sistema mexicano, en ocasiones, el desenvolvimiento que logra una persona con siete años de escolaridad es representativo de tan solo tres años de escolaridad.

formalidades sociales son muy importantes, sirviendo el comportamiento “diplomático” para evitar el conflicto, la confrontación o la pérdida del prestigio. En medio del escenario protocolario, la corrupción es utilizada abiertamente como un recurso para superar las ineficiencias burocráticas.

Otras de las características de la cultura en las empresas familiares, mencionadas por Kras, es que la movilidad ejecutiva está limitada por las ataduras domésticas. Siendo inusual la costumbre de delegar responsabilidad o autoridad, la rendición de cuentas es muy rudimentaria, caracterizándose la gerencia por un gran respeto y lealtad al superior inmediato, al punto de no cuestionarse nunca sus decisiones. Situación similar con lo que ocurre en el ambiente doméstico, en donde el padre, cabeza indiscutible de la familia, suele ser autocrático y los niños temerosos, dependientes y respetuosos de la autoridad. Esto, a pesar de que el número de madres solteras rebasa el 60%.

En 2006, Xanic reporta que en México, debido a las fusiones y recortes experimentados en los sectores de telecomunicaciones, financiero y manufacturero, los hombres y mujeres, con cargos operativos y ejecutivos, pasan en sus oficinas hasta 60 y 70 horas a la semana, y es un tema tabú el que un(a) empleado(a) reclame más tiempo para su vida personal. Esta situación, frecuente en otras regiones del mundo, ha tendido a amortiguarse en países con menores niveles de incertidumbre laboral, en los que ya se habla de la necesidad de flexibilizar el trabajo para hacerlo compatible con la vida personal.

En España se pasan tantas horas fuera de la casa que ya no hay tiempo para tener hijos ni para cuidarlos. Por tanto, el Congreso ha promulgado una Ley sobre la conciliación entre la vida laboral y familiar, junto con las facilidades para ejercer la maternidad y la paternidad. Y ya existe la certificación de la “Empresa Familiarmente Responsable”, es como un ISO 9000, que certifica la flexibilidad de

los horarios laborales en las diferentes etapas del ciclo de vida de la persona. De igual manera, se certifican los servicios de apoyo para que el o la profesionista logren la gestión de su tiempo de vida, gocen de apoyo psicológico y asesoría financiera y legal.

México, perteneciente a los países de la OCDE, según el documento International Comparisons of Labour Productivity Levels (citado por Xanic en 2006) aparece cada año entre las naciones que más horas trabaja. Sin embargo, México es el segundo país menos productivo por hora trabajada, después de Turquía. En comparación con Estados Unidos, que trabaja menos horas, la productividad mexicana apenas alcanza un 30%. ¿Las razones? Una pobre administración del tiempo, combinada con la afición por los ratos de charla con los compañeros de trabajo, una falta de celo por la vida personal y valoración de las “horas mesa” más allá de su rentabilidad.

En Europa y en Estados Unidos el trabajo es muy intenso, las personas no trabajan por tiempo sino por resultados, llegan puntuales a las reuniones, se concentran en ellas y toman el tiempo justo para comer. Mientras que en México, después del salario y las prestaciones, la tercera razón para sentirse satisfecho es la flexibilidad del horario laboral para combinar vida personal y trabajo, en España, el primer objetivo es el de seguir aprendiendo para ser empleable y conservar el mismo nivel de vida después del trabajo actual. La diferencia en la escala de valores laborales, entre México y los países más desarrollados, entraña una tarea gigantesca.

Según Xanic, los mexicanos con cargos medios y altos son los mejor pagados de Latinoamérica, pero el trabajar más de 60 o 70 horas a la semana, cobra factura. Son condiciones laborales y de vida que aumentan significativamente las probabilidades de sufrir accidentes cardiovasculares. Los cardiólogos han visto

crecer el número de treintañeros en sus consultas, en donde al menos la mitad, reporta síntomas que en el fondo tienen que ver con tensión emocional o estrés: ansiedad, insomnio y cambios en los hábitos de evacuación; palpitaciones, temblores, sudores, dolores difusos o disminución del deseo sexual. Datos del mundo laboral que coinciden con los datos de salud, obtenidos en esta investigación con escolares de nivel superior de estudios (Remitirse al Cuadro 3).

Lamentablemente, dice Xanic, en México no se conocen estudios sobre el impacto de largas jornadas de trabajo; las implicaciones del balance entre vida y trabajo en la salud, o el vínculo entre satisfacción en el empleo, la felicidad y la productividad. Las empresas tampoco eligen empleados que sepan manejar la presión u organizar su tiempo, y las compañías no les ayudan a hacerse de estas habilidades. Debido a las limitaciones a la hora de tomar decisiones, los ejecutivos entran en profundos conflictos al no saber decidir entre lo prioritario y lo urgente: si la entrega del diploma del hijo o la junta de negocios. Y las compañías mexicanas tampoco establecen políticas u horarios para facilitar estas decisiones. Un consultor mexicano comenta: “Debido a las precarias condiciones laborales, nos estamos matando y apenas crecemos al 3% anual” (Xanic, 2006: 60). Conjunto de factores que convierten en desagradable y muy estresante la vida laboral.

En contraste, en un estudio realizado en 2005 por la Society for Human Resource Management, de EU, acerca de la satisfacción en el trabajo, se encontró que el 60% de la fuerza productiva considera el balance entre vida/trabajo como algo “muy importante”. Curiosamente, mientras que los hombres valoraron este balance en un cuarto lugar, las mujeres lo valoraron en el primer lugar. Indudablemente México necesita mejorar su cultura laboral y, no cabe duda de que es una tarea gigantesca y la presencia de la mujer, según Xanic (2006) podría darle un impulso definitivo, pero siempre y cuando ella desee conquistar el espacio y el tiempo para ser escuchada.

En este capítulo se ha expuesto una serie de datos que contribuyen a forjar una visión contrastante del comportamiento entre los géneros, en vinculación con los comportamientos laborales en México y diversos países del mundo. Este análisis reitera que las evaluaciones comparativas son cada día más frecuentes y valoradas, son datos que requieren los inversionistas, los empresarios, los migrantes y demás personajes en movimiento global, para invertir su inteligencia, su tiempo, su esfuerzo y su dinero en nuevos conocimientos e innovadores productos dentro de las economías formalmente establecidas. Igualmente, los datos comparativos sirven para identificar mercados propicios para la instalación y crecimiento de los delitos de siempre y/o la promoción organizada de inéditos ilícitos (Naím, 2006).

*En una comunidad con regularidad histórica compartida,  
los seres humanos conectan los múltiples patrones individuales,  
a través del lenguaje y la retroalimentación del diálogo.*

Bateson, 2006.

## **Conclusiones.**

1.- En los últimos sesenta años, en tanto que los hombres han asumido sus responsabilidades domésticas de manera muy sosegada, las mujeres participan con velocidad creciente en los espacios universitarios, laborales y sociales, que le fueron vedados durante miles de años. Mutación cultural que genera insólitos cambios que trascienden las estructuras tradicionales, afectando la calidad de vida de niños, adolescentes y ancianos, además de influir en el DH de los países.

2.-. El análisis del comportamiento de género permite observar conductas similares en disímiles ambientes. Esto se debe a que, al experimentar los individuos procesos históricos comunes durante un largo tiempo, se forma un metapatrón psico-cultural constituido por significados, actitudes y conductas bio-culturales que homologan la actuación de los géneros en diferentes ámbitos.

3.- La progresiva feminización de la carrera de Administración, convierte en necesaria la integración de equipos de negociación y colaboración entre los géneros. Este es un arduo camino que, forzosamente, necesita desafiar y recorrer esta IES si quiere coadyuvar en el logro de una mayor equidad entre los géneros y contribuir al mejoramiento de la productividad laboral, componentes indispensables, para elevar el del DH del país y la calidad de vida de las personas.

4.- Cabe la posibilidad de que ellas y ellos se conviertan en parejas emprendedoras y empresarias de sus propios negocios familiares o asesores de PyMEs, sean familiares o no. Por ello, precisan de una formación profesional que les capacite para trascender sus propios

prejuicios de género. Mismos prejuicios que las y los docentes, también, deberán auto-reconocer, analizar y modificar para poder conducir los procesos de cambio que necesita recorrer la población escolar estudiada.

5.- Precisar el metapatrón psico-cultural del sistema social del que provienen las y los futuros Administradores(as), en interacción con sus docentes, sirve para:

a.- Entender algunos de los hilos comunicantes que enlazan comportamientos de individuos, aparentemente, aislados entre sí;

b.- Describir el comportamiento de género que exterioriza el universo social del que se extrae la muestra poblacional de investigación es una acción que permite contextualizar los resultados de la evaluación de la adaptabilidad activa familiar y su correspondiente interpretación.

c.- Razonar sobre la urgencia de cambiar procedimientos didácticos obsoletos, favoreciendo el uso de vanguardistas recursos educativos que capaciten para la inserción a un difícil mercado de trabajo. En primer lugar, es necesario superar las limitaciones presentadas en los Cuadros 1 y 2. En segundo lugar, urge desarrollar las oportunas competencias para ejercer con efectividad y autonomía el aspecto técnico de la profesión, negociar en un entorno globalizado y llevar a cabo un liderazgo efectivo en heterogéneos y multidisciplinarios equipos de trabajo. En tercer lugar, es preciso contar con una planta docente consciente de la necesidad de desplegar una educación generalista, flexible y creativa, que faculte a las y los futuros administradores para efectuar, en caso necesario, oportunos reciclajes profesionales.

## **Método**

*Aprender sin pensar es esfuerzo perdido;  
pensar sin aprender es peligroso.*

Confucio (551 a 479 a.C.)  
Filósofo chino.

El propósito de este Capítulo es presentar el desglose de los pasos efectuados para la aplicación del instrumento de medición “Cuestionario sobre Ud. y su familia” y la obtención de los resultados correspondientes. Se realiza una explicación, lo más minuciosa posible del control de las variables detectadas y de la aplicación del instrumento, con la intención de conservar un referente confiable para próximas investigaciones relacionadas con el tema.

### **Planteamiento del Problema:**

Con base en los datos obtenidos a través de la revisión teórica y las observaciones e investigaciones efectuadas, se decide detectar con mayor precisión el perfil de comportamiento de la población objeto de estudio. Tras la correspondiente evaluación de los recursos disponibles y la ponderación de las necesidades institucionales, se opta por hacer uso del concepto denominado adaptabilidad activa<sup>1</sup> familiar,<sup>2</sup> aplicándolo a hombres y mujeres en proceso de formación en la licenciatura de Administración de una IES pública.

---

<sup>1</sup> Según Pichón-Riviere (1977): “La *adaptabilidad activa* es la adecuación o la inadecuación, funcionalidad o disfuncionalidad, coherencia o incoherencia de la *respuesta* (del individuo) a las *exigencias del medio social*.”

<sup>2</sup> Beavers y Voeller (1983), basados en la idea original de Pichón-Riviere (1977) sobre la adaptabilidad activa, aprovechan este concepto para aplicarlo en el ámbito del sistema familiar, comentando que “la competencia o incompetencia del individuo y su familia (se refiere a) efectuar los cambios necesarios y tolerar la diferenciación de cada uno de sus miembros. Cambios y diferenciaciones que son consecuencias naturales de

## Objetivos de Investigación

### Objetivos Generales.

A.- Conocer si existen diferencias significativas en la adaptabilidad activa familiar entre hombres y mujeres.

B.- Advertir la posible existencia de un metapatrón psico-cultural (Bateson, 1972) en la población seleccionada.

### Objetivos Particulares.

A.- Aplicar en una población, diferente a las investigaciones previas, el “Cuestionario sobre Ud. y su familia” (Eustace, 1993) para verificar la confiabilidad y validez del mismo.

B.- Comprobar si existen diferencias en las sub-escalas de Normatividad y Motivación de logro del “Cuestionario sobre Ud. y su familia”, entre los géneros masculino y femenino.

C.- Determinar el punto de corte cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003:348) que identifique los tipos de familia de acuerdo al concepto de “nivel de competencia en adaptabilidad activa familiar”, en sus modalidades de: familia severamente disfuncional o caótica, familia medianamente disfuncional o rígida y familia óptimamente funcional o flexible (Beavers y Voeller (1983); (Eustace, 1993).

D.- Sugerir algunas estrategias educativas que contribuyan a la mejor formación de los futuros profesionales de la Administración.

---

los acontecimientos de la vida cotidiana y el cumplimiento del ciclo vital. Cuando se impiden o no se aprueban estos cambios y diferenciaciones se está frente a una “*inadecuación o incompetencia de adaptabilidad activa familiar*”. La conexión operativa o inoperante del sujeto con la realidad implica que la “*adaptabilidad activa familiar*” tiene que ver con el hecho de enfrentar desequilibrios y crisis, internas o externas, provocadas por el devenir de las cotidianas experiencias de la vida”.

### **Preguntas de Investigación.**

A.- En relación con las investigaciones previas, ¿en esta nueva muestra poblacional de estudio, se confirmará o variará la validez y confiabilidad de la escala “Cuestionario sobre Ud. y su familia”?

B.- ¿A través de las sub-escalas de Normatividad y Motivación de Logro se podrán registrar diferencias significativas entre los géneros masculino y femenino?

C.- ¿Mediante el instrumento de medición “Cuestionario sobre Ud. y su familia” será posible detectar un metapatrón psico-cultural (caótico, rígido o flexible) que, independientemente del género, sea característico de la muestra poblacional seleccionada?

### **Variables de Investigación.**

#### **a.- Identificación de Variables.**

Variables que serán sometidas a un proceso cuantitativo-deductivo: Adaptabilidad activa familiar, Normatividad y Motivación de logro. Familia severamente disfuncional o caótica, medianamente disfuncional o rígida, óptimamente funcional o flexible. Meta-patrón cultural. Géneros masculino y femenino.

#### **b.- Definición Conceptual.**

**Adaptabilidad activa familiar:** Proceso de amplio y complejo horizonte en constante actividad, que abarca desde la familia severamente disfuncional o caótica, la familia medianamente disfuncional o rígida, hasta la familia óptimamente funcional o flexible (Beavers y Voeller et al,1983). Concepto que da sustento teórico al “Cuestionario sobre Ud. y su familia”, integrado por dos sub-escalas: Normatividad y Motivación de logro (Eustace, 1993).

**Sub-escala de Normatividad:** Mide la incompetencia-competencia del individuo y su familia para aplicar las reglas que rigen su manera de programar metas, tomar responsabilidades, definir límites, resolver problemas, comunicarse y relacionarse en los ámbitos de lo familiar y social, así como asumir las consecuencias de la competencia o incompetencia en éstas áreas.

**Sub-escala de Motivación de logro:** Mide la incompetencia-competencia del individuo y su familia para comunicarse estimulando la creatividad, la iniciativa y la capacidad personal para experimentar como interesante, útil y valorada la vida de cada persona.

**Familia severamente disfuncional o caótica:** La organización de este sistema es incoherente e inflexible. Presenta muchas dificultades para adaptarse adecuadamente a sus circunstancias y aceptar los cambios. La expresión del poder es explícita con límites difusos e invasores de mentes, cuerpos y espacios. A pesar de que cada miembro se comporta con fuerte apego por la repetición estereotipada de ciertos patrones y de que el sistema tiende a amalgamar rígidamente a sus integrantes, la sensación afectiva de los miembros es de aislamiento y soledad. Es un sistema ineficaz para la búsqueda de soluciones apropiadas y su intolerancia limita la comunicación clara y directa para negociar, alcanzar consenso y resolver los problemas de manera competente.

**Familia medianamente disfuncional o rígida:** Con una actuación más competente que la anterior, este tipo de familia resuelve los problemas con cierta adaptabilidad e idoneidad en relación con su entorno inmediato. Es un sistema que se caracteriza por su mínima cercanía afectiva, siendo usual que se culpe o responsabilice a otros de las vicisitudes familiares o personales, sean positivas o negativas. Las soluciones tienden a ser autoritarias sin respeto a las opiniones, preferencias o intereses de los demás miembros, quienes se inclinan por

comportarse de manera semejante. Pese a ello, aunque el ambiente resulta injusto e inequitativo, permite cierta adaptabilidad y empatía.

**Familia óptimamente funcional o flexible:** Este tipo de sistema vive con mayor funcionalidad-competente los cambios que se suceden con fluidez en el transcurso del ciclo vital de cada uno de sus heterogéneos miembros, y de la familia en su conjunto. Al aceptar las transformaciones, tanto externas como internas, son capaces de alcanzar la intimidad que se da en función de frecuentes negociaciones, decisiones y equitativas transacciones en mutuo respeto. Con una estructura familiar diferenciada y miembros autónomos, competentes y abiertos al cambio, intuitivamente se percibe la vida como una interacción circular entre cambio y estabilidad. La comunicación clara, abierta y respetuosa permite que cada uno de sus participantes plantee los problemas asumiendo la propia responsabilidad de sus pensamientos, sentimientos y acciones con el propósito de alcanzar soluciones por consenso. En este ambiente con controles interpersonales flexibles es posible que la correspondiente integración familiar genere el impulso necesario para la búsqueda creativa de alternativas de funcionamiento.

**Meta-patrón psico-cultural:** Este elemento singulariza y preserva la identidad de un determinado grupo social, constituye la dinámica e interdependiente red de significados, normas de comunicación y conductas admitidas por sus integrantes. Esta interconexión de los significados conserva la identidad de cada uno de los actores, individuales y grupales, que conforman al conjunto de un determinado sistema social. A pesar del caos producido por la interacción simultánea, consciente o inconsciente, de los múltiples patrones en constante rejuego, mediante el meta-patrón se establece un particular estilo de cohesión que, a manera de denominador común, permite la continuidad de la identidad dentro del aparente desorden del específico sistema (Bateson, 1972).

**Género: Masculino--Femenino:** En esta investigación se prefiere utilizar el concepto de “género” más que el de “sexo”. La clasificación tradicional de “sexo: hombre-mujer”, básicamente se refiere a diferencias fisiológicas y morfológicas. Sin embargo, el concepto de “género masculino-femenino”, además de implicar las naturales diferencias corpóreas es un constructo que involucra una amalgama de ideas que atribuyen comportamientos “femeninos” o “masculinos” a cada sexo, a sus respectivas conductas y actividades en sus diversas esferas de participación. Desde esta perspectiva, se destaca la co-construcción simbólica que realizan las personas para idear la bivalente interacción que va de la naturaleza a la cultura y de la cultura a la naturaleza, dentro de un específico conglomerado social. En este sentido, el género de la persona es concretado por el “yo”, integrado en un aspecto por lo cultural y, por el otro, por el funcionamiento corporal, parte de la naturaleza biológica del ser humano (Salles, 2002).

### **c.- Definición Operacional.**

**Adaptabilidad activa familiar:** Este concepto es medido por la escala tipo Likert “**Cuestionario sobre Ud. y su familia**”, integrado por dos sub-escalas: **Normatividad y Motivación de logro**. En su forma original este instrumento es de 40 aseveraciones, quedando en su forma definitiva, en la investigación de Eustace, con 30 aseveraciones. En este sentido y según la autora, para considerar como “competente” en adaptabilidad activa a la persona y a su familia se necesitan por lo menos 21/30 respuestas “competentes” en la totalidad del instrumento, en la sub-escala de Normatividad se requieren 13/17 respuestas competentes, y en la sub-escala de Motivación de Logro 10/13 respuestas competentes.

No obstante, en esta investigación se aplicarán los 40 reactivos originales del “Cuestionario sobre Ud. y su familia” y se establecerá el número de preguntas que

identifique el nivel de “competencia en adaptabilidad activa familiar”, tanto de la totalidad de la escala como en sus dos sub-escalas.

El **Meta-patrón psico-cultural** indica el comportamiento del conjunto de la muestra poblacional seleccionada. En este caso, el meta-patrón psico-cultural se identifica mediante los resultados del “Cuestionario sobre Ud. y su familia”, evaluados por frecuencias, medidas de tendencia central, percentiles y desviación estándar.

**Género femenino-masculino:** El concepto de género es utilizado al momento de la interpretación de los datos derivados de la medición cuantitativa de las variables de esta investigación.

**Hipótesis de Investigación:** (exploratorias-descriptivas)

**Variables:**

**1) Adaptabilidad activa familiar:** Sub-escalas de normatividad y motivación de logro. **2) Familia:** severamente disfuncional o caótica, medianamente disfuncional o rígida, óptimamente funcional o flexible. **3) Meta-patrón cultural:** Red dinámica de significados que define la identidad de los individuos en interacción y la de su grupo de pertenencia. **4) Género:** masculino-femenino.

**Hipótesis.**

H1: Los resultados de las sub-escalas de normatividad y motivación de logro marcan diferencias significativas entre los géneros masculino y femenino.

Ho: Los resultados de las sub-escalas de normatividad y motivación de logro no marcan diferencias significativas entre los géneros masculino y femenino.

H2: Existe un meta-patrón cultural que homologa el comportamiento de los profesionales en formación, independientemente de su género.

Ho: No existe un meta-patrón cultural que homologue el comportamiento de los profesionales en formación, independientemente de su género.

H3: El meta-patrón característico de la población estudiada es representado por el tipo de familia medianamente disfuncional o rígida.

Ho: El meta-patrón característico de la población estudiada no es representado por el tipo de familia medianamente disfuncional o rígida.

### **Tipo de Estudio:**

Transeccional: exploratorio-descriptivo.

En este tipo de estudio no existen variables a ser manipuladas. Y la muestra es extraída del universo poblacional constituido por sujetos auto-seleccionados por su inscripción a la Licenciatura de Administración (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Es un estudio cuantitativo porque la comprobación de las hipótesis se realiza mediante una medición numérica y su correspondiente procesamiento estadístico (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Es transeccional porque el instrumento de medición es aplicado y recogidas las respuestas en una sola oportunidad; es exploratorio porque se aplica a una población diferente a las dos indagaciones anteriores con el instrumento original; es descriptivo porque se detalla la validez y confiabilidad del instrumento modificado y aplicado a una población distinta.

### **Descripción del Instrumento de Medición.**

El instrumento a ser utilizado es la escala tipo Likert, "Cuestionario sobre Ud. y su Familia" (Eustace, 1993); creado y aplicado a población mexicana, exclusivamente femenina (Eustace, 1993 y Tawil, 1998). Mide el *juicio que realiza*

la persona sobre la competencia (funcionalidad) o incompetencia (disfuncionalidad) de sí mismo y de su familia para enfrentar la negentropía<sup>3</sup> del sistema familiar. En su versión original, este instrumento es integrado por 40 aseveraciones repartidas en dos sub-escalas: Normatividad y Motivación de Logro. En la sub-escala de Normatividad se agrupan las aseveraciones: 4, 6, 7, 14, 17, 18, 21, 26, 27, 28, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 40; haciendo un total de 17 reactivos. En la sub-escala de Motivación de Logro se agrupan: 1, 2, 3, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 22, 25, 29, 30; haciendo un total de 13 reactivos. En las investigaciones de Eustace y de Tawil son eliminados los items: 5, 10, 15, 19, 20, 23, 25, 33, 37 y 39, un total de 10, por no alcanzar una carga factorial aceptable ni contribuir a la explicación de la varianza total. Quedando la escala final con 30 reactivos. Por medio de un análisis alfa de Cronbach, Eustace obtiene un coeficiente de confiabilidad con valor de 0.9408.

Según Eustace, las dos sub-escalas o factores del instrumento explican el 39.10% de la varianza total. En este entendido, la sub-escala de Normatividad resulta la más importante porque explica el 32.76% de la varianza total, mientras que la sub-escala de Motivación de Logro solo explica el 6.34%. Por tal razón, el instrumento mide mejor el factor de Normatividad.

Aunque los resultados previos muestran una debilidad estructural que es importante tomar en consideración, el contenido del instrumento conserva su

---

<sup>3</sup> La entropía es un concepto de la termodinámica que sirve para designar las funciones de estado de un sistema. Por su parte, la negentropía aplicada a los sistemas humanos resulta cuando se impiden o no se aprueban los cambios y diferenciaciones naturales de los individuos y su sistema de pertenencia; cuando esto ocurre, se dice que se está frente a una “*inadecuación o incompetencia de adaptabilidad activa familiar*”. La entropía y la negentropía son conceptos de asumidos por el constructivismo radical, orientación teórica que sirve de respaldo para la investigación de Eustace. En esta investigación, con autores postmodernos que rechazan la concepción mecanicista aplicada a los sistemas humanos, la interpretación de los resultados se fundamenta en el construccionismo social en donde son las actividades de comunicación interpersonal, el lenguaje y sus significados, los que proporcionan razón de ser al sistema humano (Limón, 2005 a).

atractivo teórico y pragmático para los intereses y objetivos de esta investigación. Por tal razón, se aplicarán los 40 reactivos originales con el propósito de ver cómo funciona el instrumento en una nueva muestra poblacional de estudio.

### **Manejo de la Muestra de Investigación:**

#### **a) Muestreo Piloto:**

Esta acción se realizó con el propósito de constatar los comportamientos del instrumento y del universo poblacional. En el período de Mayo, Junio, Julio de la Primavera del 2004 (04P), la población escolar de la Licenciatura era de 834 estudiantes inscritos. Hombres 448 (54%) y Mujeres 386 (46%), repartidos en dos turnos de clases. A partir de estos datos se escoge una muestra arbitraria de 64 sujetos, repartidos en 4 grupos, dos matutinos y dos vespertinos, de los cuales 7 sujetos son “*foráneos*” (*provenientes de otras carreras*). Se toma la decisión de que la población “*foránea*” no participe en este estudio.

Se utilizaron 53 cuestionarios, desechándose 11 por errores de respuesta. En esta etapa se constata que la Universidad no proporciona información por individuos, lo cual impide seleccionar una muestra probabilística estratificada (Hernández, Fernández, Baptista, 2003). En esta fase de muestro piloto se aplicaron los items 5,10, 15, 19, 20, 23, 25, 33, 37 y 39, rechazados por las investigaciones precedentes. Esta acción permitió explorar el comportamiento del instrumento original en una población distinta.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Por el momento, me parece que, por medio de estas 10 aseveraciones rechazadas por los resultados de las anteriores investigaciones se puede encontrar un nuevo factor referido a la forma en que esta población de hombres y mujeres en formación profesional para ejercer la Administración percibe la manera en que se ejerce la autoridad y el poder en la familia. Posible tema para una próxima investigación.

## **b) Análisis de los Resultados de la Aplicación Piloto:**

El instrumento empleado para la realización de este análisis estadístico fue el programa de SPSS. Se realizan 5 acciones para analizar el comportamiento del instrumento, escala tipo Likert, "Cuestionario sobre Ud. y su familia".

1.- Variable ptatot (puntaje total). Con las 40 aseveraciones del instrumento original, se analiza el comportamiento general de las respuestas, comparándose con los resultados de la acción #2 que se describe a continuación.

2.- Variable tot30 (total con 30 aseveraciones). Se analiza el comportamiento general de las respuestas a las 30 aseveraciones con que Eustace finaliza su investigación en 1993, comparándose con los resultados de la acción #1, mencionada arriba.

3.- Variable tot30mod (total con 30 aseveraciones con reactivos modificados). Como consecuencia de la acción 2, por medio de un análisis visual se observa que en las aseveraciones 38, 39, 40, en ocasiones se contesta con un "nunca" o "casi nunca", a las respuestas cerradas de la escala Likert. Sin embargo, en las respuestas abiertas, de las mismas aseveraciones se nombra la existencia de una enfermedad y se indica quién la padece. Ejemplo: *Diabetes, en padre*. En vista de que se hace evidente la existencia de una *historia*, se toma como contestada la aseveración. Esto lleva a decidir un cambio en la calificación de estas aseveraciones (38, 39 y 40), la evaluación pasa de 1 a 0 a 0 a 1, empezando con Siempre. Los reactivos 38 y 40 alcanzan una carga factorial aceptable, a diferencia del reactivo 39, que no la alcanza.

4.- Variable tot40mod (total de 40 aseveraciones con las modificaciones de la acción 3, arriba descrita). Considerando las 40 aseveraciones originales, se toma

en cuenta la evaluación modificada de los items 38, 39, 40, con las mismas especificaciones mencionadas arriba, en la acción #3. En esta acción #4, los reactivos señalados presentan resultados numéricos similares a la anterior acción. Además, se analiza el comportamiento de los diez reactivos eliminados por las dos investigaciones precedentes, a saber: 5, 10, 15, 19, 20, 23, 25, 33, 37 y 39. Los reactivos 5, 20, 23, 37 y 39 no presentan una carga numérica significativa, por lo cual se confirma su eliminación en esta muestra piloto diferente. No obstante, por considerarse que el contenido de los mismos es de interés para esta investigación, se decide cambiar su redacción, procurando respetar su contenido original. Por su parte, los reactivos 10, 15, 19, 25 y 33, en esta nueva población, sí presentan un comportamiento numérico significativo, por lo que es respetada su presentación original.

5.- Variable mod402 (total de 40 aseveraciones, con una segunda modificación): Se modifica la dirección de las calificaciones a las cuatro aseveraciones: 15, 21, 36, 37. De 1 a 0 pasan a 0 a 1, empezando con Siempre. Se realiza como resultado del análisis del contenido de las aseveraciones señaladas. De los reactivos 21 y 36, se respeta su presentación original y se espera que su aceptable nivel de significancia, alcanzado en las investigaciones precedentes, sea superior en esta nueva aplicación.

### **Control de Variables Extrañas.**

Como resultado del análisis de los resultados del estudio piloto se lleva a cabo una serie de modificaciones con el propósito de controlar las variables extrañas que, a continuación, se detallan.

- a) Modificaciones en la redacción de instrucciones generales y sub-instrucciones;

- b) Unificación de los tiempos gramaticales en instrucciones generales y sub-instrucciones;
- c) Modificación de 5 de los 10 items rechazados en la investigación original;
- d) Modificación en la redacción de los reactivos 38 y 40;
- e) Modificación en la redacción de la frase estímulo para dar respuesta a las 40 aseveraciones;
- f) Conjugación del género masculino y femenino en las 40 aseveraciones;
- g) Modificación en la dirección de evaluación de algunos reactivos.
- h) Modificación en la redacción de los reactivos 38, 39, 40.
- i) Modificación general del formato original del cuestionario.

A continuación se desglosan las 9 modificaciones efectuadas para el control de las variables extrañas detectadas:

**a) Modificaciones en la redacción de instrucciones generales.**

Se corrigen las instrucciones originales porque, al momento de su aplicación “piloto”, provocaron múltiples dudas y preguntas aclaratorias, especialmente, entre las y los casados y solteros-as.

***Instrucciones originales:***

“Este cuestionario intenta obtener información sobre SU PERCEPCIÓN de cómo es su familia y de cómo se llevan AHORA. Por FAMILIA queremos decir UN GRUPO QUE HA DESARROLLADO UNA CIERTA INTERDEPENDENCIA AL INTERACTUAR. Generalmente está unido por lazos de sangre como con madre, padre, abuelos, tíos, hermanos,

hijos...., pero también incluye a aquellos con quienes se convive, como cónyuge, suegros, cuñados, compadres....

A continuación encontrará una serie de afirmaciones con 5 posibles respuestas para cada una de ellas. Antes de leerlas, imagínese una situación en la que Ud. está en un grave problema. ¿Con quién se reuniría para hablar sobre él? Piense en sus seres más allegados, con los que convive (con los que vive o como si viviera), a los que Ud. considera “su familia” y cuya opinión (buena o mala) es importante para UD. Con ellos en mente, lea cuidadosamente las afirmaciones y marque con una cruz la respuesta que considere más adecuada. No hay respuestas buenas o malas. Por lo tanto, trate de no tomar mucho tiempo para contestar. De igual manera, trate de no elegir la respuesta “indecisa(o)”, a menos que le sea imposible elegir cualquier otra opción. Gracias”.

(Estas instrucciones tienen un total de 193 palabras).

***Instrucciones corregidas:***

Muchas gracias por colaborar. Cada una de las siguientes afirmaciones tiene 5 posibles opciones, solo deberá elegir una. Trate de no preferir “indecisa(o)”, a menos que le sea imposible marcar cualquier otra respuesta. Ninguna solución es correcta o incorrecta, por tanto, conteste lo más rápidamente que pueda.

Marque con una **X** la respuesta que describa mejor **SU PERCEPCIÓN** de cómo Ud. y su familia más cercana e importante se llevan **AHORA**. Ud. elige quienes integran, actualmente, su familia más cercana e importante: abuelos(as), padres, hermanos(as), cónyuges, hijos(as), suegros, sobrinos(as), tíos, compadres, padrinos, cuñados(as) u otros(as).

(Estas instrucciones tienen un total de 95 palabras).

**b) Unificación de los tiempos gramaticales en instrucciones generales y sub-instrucciones.**

Instrucción general: “Este cuestionario intenta obtener información sobre **SU PERCEPCIÓN** de cómo es su familia y de cómo se llevan **AHORA**”.

Sub-instrucción:

Se corrige la sub-instrucción para las preguntas 38, 39 y 40: **De**

“Yo percibo que en mí o en mi familia hay o ha habido....”

**a** “Yo percibo que en mi familia hay...”.

**c) Modificación en 5 de los 10 items rechazados en la investigación original.**

Estos items no alcanzaron una carga factorial aceptable en la investigación original de Eustace. Con la Sub-instrucción (antes de la pregunta # 1, hasta la pregunta # 37) de: “Yo percibo que en mi familia....”

Item 5: **De** “La cabeza de la familia toma la última decisión” **a** “...hay un miembro que domina a los demás”.

Item 20: **De** “Reina el buen humor y la alegría de vivir” **a** “...existe armonía en la convivencia diaria”.

Item 23: **De** “Hacemos muchas cosas juntos” **a** “...compartimos actividades que nos unen”.

Item 37: **De** “Siempre hay alguien que trata de manipular y controlar” **a** “...un miembro guía y ubica a los demás”.

**Item 39:** De “Ha habido enfermedades psicológicas incapacitantes como depresión, esquizofrenia, etcétera” **a** (1era. modificación) “...enfermedades **psicológicas** incapacitantes, diagnosticadas por un especialista, como síndrome maniaco-depresivo, esquizofrenia, síndrome obsesivo-compulsivo u otras que impiden seguir el ritmo normal de vida por dejar de estudiar, trabajar o requerir hospitalización” **a** (Ilda. modificación) “...enfermedades **psicológicas** incapacitantes, diagnosticadas por un especialista como *estrés, apatía, angustia, insomnio, desesperanza, depresión*; síndrome obsesivo-compulsivo, síndrome maniaco-depresivo, esquizofrenia u otras que impiden seguir el ritmo normal de vida por dejar de estudiar, trabajar o requerir hospitalización”.

**d) Modificación en la redacción de los reactivos 38 y 40.**

**Reactivo 38:** De “En mi familia y/o en mí misma ha habido: enfermedades físicas como asma, artritis, colitis, alergias, dolores musculares o de espalda, jaquecas, hipertensión, úlceras... que han sido incapacitantes, o sea, que han impedido seguir el ritmo normal de vida como por dejar de trabajar o requerir hospitalización” **a** “...enfermedades **físicas** incapacitantes, diagnosticadas por un especialista, como asma, artritis, colitis, alergias, dolores musculares o de espalda, jaquecas, hipertensión, diabetes, úlceras u otras que impiden seguir el ritmo normal de vida por dejar de estudiar, trabajar o requerir hospitalización”.

**Reactivo 40:** De “Ha habido incesto, alcoholismo, drogadicción, delincuencia” **a** “...**conductas** como alcoholismo, drogadicción, delincuencia, violencia intra-familiar, incesto u otras”.

**e) Modificación en la redacción de la frase estímulo para dar respuesta a las 40 aseveraciones.**

Originalmente, las 40 aseveraciones del instrumento eran oraciones que se iniciaban con mayúscula, esto cambia a una presentación que se inicia con tres puntos y la primera letra en minúscula. Con esta corrección se pretende dar una continuidad a la frase estímulo o sub-instrucción que termina en puntos suspensivos.

Ejemplo:

**De YO PERCIBO QUE EN MI FAMILIA....**

34. Unos somos un éxito, otros un fracaso; unos buenos, otros malos; unos sanos, otros enfermos.

**a YO PERCIBO QUE EN MI FAMILIA....**

34. ...unos somos un éxito, otros un fracaso; unos buenos, otros malos; unos sanos, otros enfermos.

**f) Conjugación del género masculino y femenino en las 40 aseveraciones:**

Inicialmente, esta escala se aplicó en muestras de población femenina, por tanto, la conjugación del género era femenina. Ahora, la conjugación del género se adapta a una población mixta, conjugándose el género de manera neutral.

**g) Modificación en la dirección de evaluación de algunos reactivos:**

Como resultado del estudio piloto, se modifica la dirección de evaluación de las aseveraciones 4,6,7,14,17,18,26,28,32,34 y 35 aseveraciones positivas de la subescala de Normatividad, donde la respuesta adecuada es a partir de siempre. Calificándose de 5 a 1. Donde 5

es “siempre” y 1 es “nunca”. En la misma subescala, las aseveraciones negativas son 21,27,31,36,38,40 donde la puntuación más alta es para la respuesta de “nunca” con una valoración de 5 y la valoración más baja es para “siempre” con 1.

En la subescala de Motivación de Logro las aseveraciones positivas son para 1,2,3,8,9,11,12,13,16,22,30 y las negativas son para 25 y 29. Las aseveraciones en proceso de exploración con calificación positiva son para 10,20,23,24,33 y 37. Las aseveraciones con calificación negativa son para 5,15,19 y 39.

#### **h) Modificación en la redacción de los reactivos 38, 39, 40:**

Esta acción se realiza con el propósito de facilitar la captura de los datos referidos a enfermedades y personas. En este sentido, se opta por registrar conforme al orden en que la persona anota la enfermedad y el personaje enfermo. Así, solo se tomarán en cuenta aquellas enfermedades y personas que aparezcan mencionadas en primera instancia.

#### **i) Modificación general del formato del cuestionario.**

El cuestionario original se distribuye en 3 hojas tamaño carta, impresas en una sola cara. En la nueva edición, se distribuye el cuestionario en las dos caras de una misma hoja. (Ver anexo, al final).

### Tratamiento Estadístico.

- Para calcular la confiabilidad del “Cuestionario sobre Ud. y su familia”, en la nueva muestra poblacional de estudio, se utiliza el coeficiente alfa-Cronbach (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).
- Se utiliza el *punto de corte percentilar para* identificar los niveles estadísticos que distinguen entre sí a las familias caóticas, rígidas y flexibles.
- Se usa la prueba “t” de Student de muestras independientes para determinar las diferencias en las sub-escalas de Normatividad y Motivación de Logro y establecer si existen divergencias en la adaptabilidad activa familiar entre los géneros masculino y femenino.
- Para averiguar la validez de constructo se utilizó el paquete computacional SPSS y se relacionaron los enfoques teóricos que sustentan este cuestionario con los resultados cuantitativos obtenidos. Además, se relacionaron teóricamente los datos provenientes de las observaciones en las aulas y del entorno social en que se desenvuelve esta población con los conceptos de liderazgo-seguimiento y locus de control interno-externo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).
- Para describir el meta-patrón psico-cultural detectado en la población analizada, se emplearon las mediciones de frecuencias, moda y percentiles 25, 50 y 75 para detectar estadísticamente la manera en que se distribuye la percepción que tiene la población de estudio sobre su adaptabilidad activa familiar (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Subsecuentemente, se emplearon los apoyos teóricos propuestos por Eustace y los elementos teóricos y datos que aporta este nuevo estudio para interpretar los resultados cuantitativos y cualitativos que permitan establecer el perfil de comportamiento de la muestra poblacional en estudio.

### **Diseño de Investigación.**

Como resultado de la experiencia piloto y de la distribución de la muestra poblacional en salones de clase, se escoge un diseño no probabilístico por cuota (Salkind, 1999); (Hernández, Fernández y Baptista, 2003); (Kerlinger y Lee, 2002).

Tomando en cuenta que en el período trimestral de Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre (Otoño del 2004, 040), la población escolar fue de 990 alumnos (encarnando ellas al 49% y ellos al 51%) la muestra representativa fue de 277 sujetos, determinada por medio del programa STATS (CD de Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

Para alcanzar la muestra poblacional representativa los grupos son sorteados por medio de una tabla de números aleatorios, resultando 112 grupos seleccionados, distribuidos en 12 trimestres, turnos matutino y vespertino, con un error máximo de un 5%, con un 95% de confiabilidad y un 50% de probabilidad. Con los anteriores datos se seleccionó aleatoriamente una muestra por cuotas de la siguiente manera: se escogieron 15 salones para acumular una muestra mayor que la muestra representativa original. La muestra final fue de 379 sujetos (187 Hombres y 192 Mujeres). Los horarios fueron los siguientes:

de 10 a 12 = 3 grupos; de 12 a 14 = 3 grupos; de 14 a 16 = 2 grupos;  
de 16 a 18 = 4 grupos; y de 18 a 20 = 3 grupos.

Son dos las razones por las que se incrementa la cantidad de sujetos de una muestra representativa de 277 a 379 sujetos (siendo la diferencia de 102 sujetos más). Primero, para cubrir variables imponderables como inasistencias, deserciones, *foráneos* y errores en las respuestas. Este criterio es adoptado a partir de la información recabada en la experiencia piloto. Segundo, este incremento sirve para acrecentar la potencia estadística al momento de rechazar la hipótesis nula, a la vez que aumenta la eficacia del cuestionario empleado (Siegel y Castellan, 1998). Es decir, con este diseño de selección de muestra por cuota, aunado a un aumento en la muestra de estudio, se logra controlar mejor la varianza emanada de errores de medición y variables extrañas (Kerlinger y Lee, 2002).

#### **Procedimiento de Investigación:**

Se aplicó el instrumento en el transcurso de las dos últimas semanas de clases, la última del mes de Noviembre y la primera del mes de Diciembre del 2004. En esa fecha, estaban inscritos en la Licenciatura 990 estudiantes, siendo la muestra representativa la cantidad de 277 sujetos. A partir de este criterio se determina que con 15 salones se logra la cuota de sujetos establecida. Pero, en la práctica, los alumnos se repiten en diferentes grupos. Por tanto, con la técnica de muestra no probabilística por cuota y mediante sucesivos sorteos, se localizan 32 grupos más y, en cada aplicación, se van descartando los alumnos que ya contestaron el instrumento y los *foráneos*. En total se aplicaron 342 cuestionarios: 181 mujeres y 161 hombres, en los turnos matutinos y vespertinos, de diferentes trimestres, a lo largo de la licenciatura.

A pesar de que los hombres representan al 51% de la muestra de investigación, al contabilizarse los cuestionarios ellas resultan ser mayoría. Este fenómeno, también, se observa en la eficiencia terminal de la Licenciatura: al final de los

estudios, ellas tienden a superar a los hombres, mostrando ellos, una mayor deserción escolar. (UAM-I, 2005). Para evitar los sesgos que el comportamiento poblacional pudiera provocar, se decide por una muestra al 50%, 161 sujetos por cada género, para un total de 322 personas, siendo 45 sujetos más la diferencia entre la muestra estadística recomendada y la muestra empleada.

*No hagas nada sin considerar las consecuencias.*

Esopo, fines del siglo VI a.C.

## **RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.**

*“La plenitud del individuo,  
es el sustento de la pareja.  
La plenitud de la pareja,  
es el sustento de la familia.  
La plenitud de la familia,  
es el sustento de la sociedad.  
La plenitud de la sociedad,  
es el sustento del individuo”.*

Alfonso Ruiz Soto (2007).  
Semiólogo Mexicano.

### **Objetivos Alcanzados**

Generales:

A.- Conocer si existen diferencias significativas en la adaptabilidad activa familiar entre hombres y mujeres.

B.- Advertir la posible existencia de un metapatrón psico-cultural en la población seleccionada;

Particulares:

A.- Aplicar en una población, diferente a las investigaciones previas, el “Cuestionario sobre Ud. y su familia” para verificar la confiabilidad y validez del mismo.

B.- Determinar el punto de corte cuantitativo que diferencie los tipos de familia de acuerdo al concepto de “nivel de competencia en adaptabilidad activa

familiar”: familia severamente disfuncional o caótica, familia medianamente disfuncional o rígida y familia óptimamente funcional o flexible.

C.- Establecer si existen diferencias en las sub-escalas de Normatividad y Motivación de logro entre los géneros masculino y femenino.

D.- Sugerir algunas estrategias educativas que contribuyan a la mejor formación de los futuros profesionales de la Administración.

### **Hipótesis demostradas.**

Ho: Los resultados de las sub-escalas de normatividad y motivación de logro no marcan diferencias significativas entre los géneros masculino y femenino;

H2: Existe un meta-patrón cultural que homologa el comportamiento de los profesionales en formación, independientemente de su género;

H3: El meta-patrón característico de la población estudiada es representado por el tipo de familia medianamente disfuncional o rígida, con una ligera tendencia hacia el tipo de familia severamente disfuncional o caótica.

### **Análisis Estadístico.**

I.- Se logró controlar algunas variables extrañas que presentaba el instrumento mediante una evaluación piloto y la revisión del formato, redacción y ortografía de las aseveraciones. Esta acción permite rescatar los 10 items (5,10, 15,19, 20, 23, 24, 33, 37, 39) desechados por las investigaciones precedentes. Para ello, se emplea el cálculo de varianza total (Kerlinger y Lee, 2002).

II.- Utilizando un cálculo de coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach, el análisis de varianza arroja un puntaje  $F = 303.087$ , con una probabilidad de 0.000 y 39 g.l., siendo de 0.6767 el coeficiente de confiabilidad Alfa. Tales

cifras permiten concluir que el instrumento está aceptablemente construido y es confiable para los propósitos de esta investigación.

III.- No se confirma la hipótesis de que existan diferencias de adaptabilidad activa familiar entre los géneros. Mediante la prueba t de Student de muestras independientes se obtienen los siguiente resultados: La adaptabilidad activa familiar arroja un resultado de  $t = -0.441$  (sig. 0.659). La subescala de Motivación de logro es una  $t = -1.092$  (sig. 0.276). La subescala de Normatividad es  $t = 0.138$  (sig. 0.890). Datos que, simultáneamente, confirman la hipótesis de que existe un meta-patrón psico-cultural que homologa el comportamiento de los hombres y mujeres participantes.

IV.- Para identificar el punto de corte de la subescala de Normatividad, se obtienen los siguientes resultados por percentil: el puntaje bajo fue de 27 a 46 puntos, percentil 25. El puntaje medio es de 47 a 51 puntos, percentil 50. El puntaje alto es de 52 a 62 puntos, percentil 75. Los datos muestran un sesgo hacia la derecha, alrededor de puntajes medios entre los 43 y los 55 puntos.

V.- Con respecto a la sub-escala de Motivación de Logro, los puntos de corte por percentil fueron los siguientes: Bajo de 16 a 24 puntos, percentil 25. Medio de 25 a 29 puntos, percentil 50. Alto de 30 a 48 puntos, percentil 75. Se revela un sesgo hacia la izquierda, concentrándose los puntajes entre 19 y 34 unidades.

VI.- En cuanto al concepto de adaptabilidad activa familiar y los puntos de corte que identifican a los tres diferentes tipos de familia analizados (caótico, rígido y flexible) se utilizó un gráfico de frecuencias con curva

normal y criterio percentilar, obteniéndose la siguiente distribución: Familia caótica de 49 a 71 puntos, percentil 25. Familia rígida de 72 a 80 puntos, percentil 50. Familia flexible de 81 a 104 puntos, percentil 75. Percibiéndose una distribución normal, levemente sesgada hacia la derecha, entre los puntajes 69 y 81. En términos generales, esta distribución de puntajes indica que, en su mayoría, se trata de personas que se perciben a sí mismas y a sus familias como pertenecientes al sistema de competencia-incompetencia de la familia medianamente disfuncional o rígida, con una ligera inclinación hacia la definición que corresponde a la familia severamente disfuncional o caótica. Se registra menos del 10% de la población que se auto-define como perteneciente al tipo de *familia óptimamente funcional o flexible*.

VII.- Relativo a los resultados de los análisis de varianza total explicada se establece que la sub-escala de Normatividad tiene un valor del 59% y la sub-escala de Motivación de Logro alcanza un valor de 25%, para un subtotal de 84%.

VIII.- Tocante al factor salud, los datos correspondientes a los items #38, #39 y #40, destacan que el 69%, de una muestra de 322 personas, reporta alguna enfermedad física o mental o desviación conductual en su propia persona o en el seno familiar. Para realizar este análisis se toma en cuenta la frecuencia simple en que, en primera, segunda y tercera mención, aparecen citados los datos. A continuación se presenta estos resultados.

### **Perfil de salud de la muestra poblacional.**

De una muestra de 322 personas, con el 50% de hombres y mujeres, se encuentra que el 69% declara que, en sí mismas o/y en su familia, se padece

alguna enfermedad física o mental, diagnosticada por algún médico, o existe alguna “conducta desviada”.

Del 69% de la población que manifiesta alguna dolencia se destacan porcentajes parciales en el siguiente orden: el mayor porcentaje, 86%, se encuentra en “conductas desviadas”; seguido de las enfermedades psicológicas con un 77%; ocupando el último lugar, por su menor porcentaje, las enfermedades físicas con un 72%.

De las enfermedades físicas (pregunta #38) se destacan: diabetes, 36%; dolor muscular, 27%; hipertensión, 9%; el orden de las personas señaladas como pacientes es: Mamá, Papá y Yo. Concerniente a las enfermedades psicológicas (pregunta #39), se reportan: el estrés con un 51%, la depresión con un 18% y el insomnio con un 8%. El orden de quienes la padecen es en primer lugar Yo, en segundo Papá y el tercero es Mamá. En cuanto a las conductas desviadas (pregunta #40), aparecen: alcoholismo con un 72%, violencia intra-familiar con un 9.3% y drogadicción con un 4.7%. Quién lo perpetra, en orden de aparición, es Papá, Hermanos y Tíos.

En el Cuadro 3, se resumen los resultados obtenidos con las preguntas 38, 39 y 40, con respecto a este perfil de salud. Seguidamente aparecen las Gráficas que resumen los resultados de esta investigación.

**Cuadro 3.****El factor salud. Respuestas a las preguntas 38, 39 y 40.**

Respuestas	%	En Quién (por orden de mención)
Porcentaje total que reporta alguna enfermedad física, psicológica o alguna desviación conductual en sí mismos o en la familia, diagnosticada por algún médico.  Porcentaje total: <b>69</b>		Muestra de investigación: 322 personas, 161, por género.
# 38, Enfermedades Físicas: Diabetes Dolor muscular Hipertensión  Porcentaje parcial: <b>72</b>	36 27 9	Mamá, Papá, Yo
#39, Enfermedades Psicológicas: Estrés Depresión Insomnio  Porcentaje parcial: <b>77</b>	51 18 8	Yo, Papá, Mamá
# 40, Conductas Desviadas: Alcoholismo Violencia intra-familiar Drogadicción  Porcentaje parcial: <b>86</b>	72 9 5	Papá, hermano, tío

Fuente: Eneida Márquez S.

**Gráficas.**

A continuación aparecen los cálculos que dan origen a las gráficas aludidas, acompañados por las correspondientes ilustraciones de los resultados alcanzados en Adaptabilidad Activa Familiar, Motivación de Logro y Normatividad.

Es importante observar que de una población de 322 sujetos encuestados, en cada una de estas gráficas aparece una "N" que anuncia pérdidas en la muestra

seleccionada: Adaptabilidad Activa Familiar, N = 266, 17%; Motivación de Logro, N = 297, 9%; Normatividad, N = 283, 12%. No obstante, como cada uno de dichos porcentajes de pérdidas quedan muy por debajo del límite inferior de 30% que, señala Anderson, la persona que investiga deba comenzar a preocuparse (Anderson, 1998). Si la muestra aleatoria aceptada, para un universo de 990 sujetos, fue de 277 sujetos, la mayor pérdida se da en la gráfica de Adaptabilidad Activa Familiar con una N de 266, perdiéndose tan solo 10 sujetos, lo cual no afecta para nada la confiabilidad o validez de la investigación.

### **Adaptabilidad activa familiar**

#### Statistics

#### Adaptabilidad Activa Familiar

N	Valid	266
	Missing	56
Mean		76.1128
Median		75.0000
Mode		71.00
Std. Deviation		8.2893
Variance		68.7118
Percentiles	25	71.0000
	50	75.0000
	75	81.0000

A Multiple modes exist. The smallest value is shown

### **Normatividad**

#### Statistics

#### Normatividad

N	Valid	283
	Missing	39
Mean		48.5972
Median		49.0000
Mode		47.00
Std. Deviation		4.9929
Variance		24.9294
Percentiles	25	46.0000
	50	49.0000
	75	52.0000

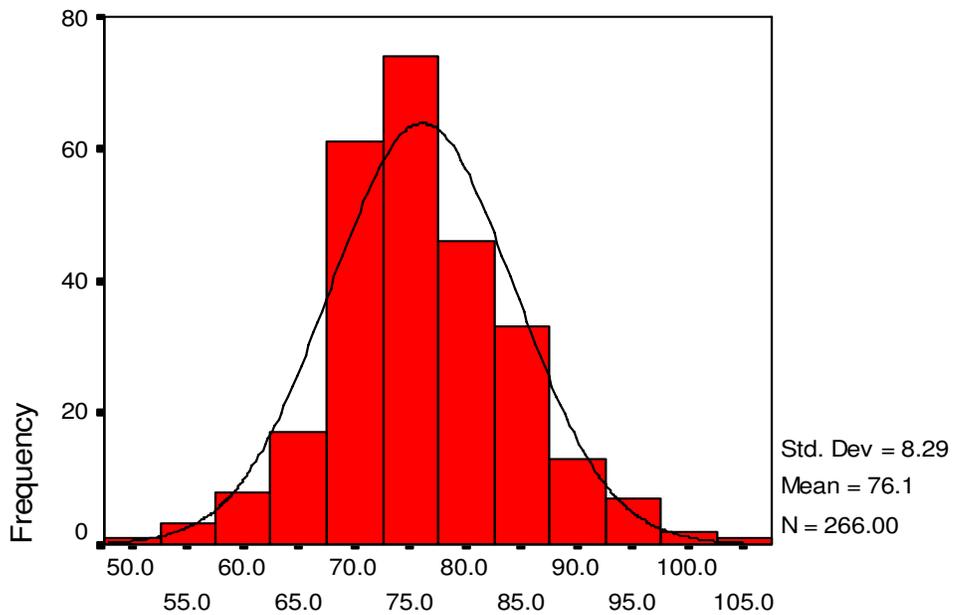
## Motivación de logro

### Statistics

#### Motivación de Logro

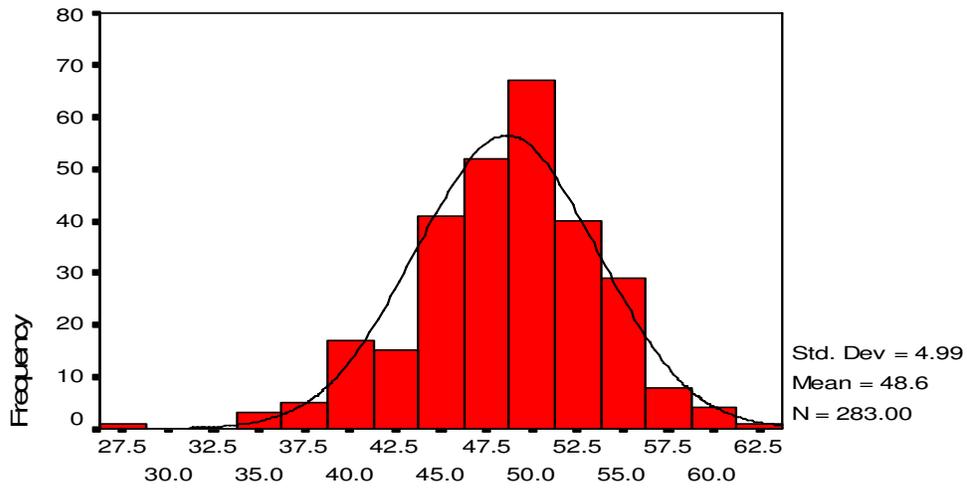
N	Valid	297
	Missing	25
Mean		27.5118
Median		27.0000
Mode		28.00
Std. Deviation		5.3449
Variance		28.5683
Percentiles	25	24.0000
	50	27.0000
	75	30.0000

## Adaptabilidad Activa Familiar



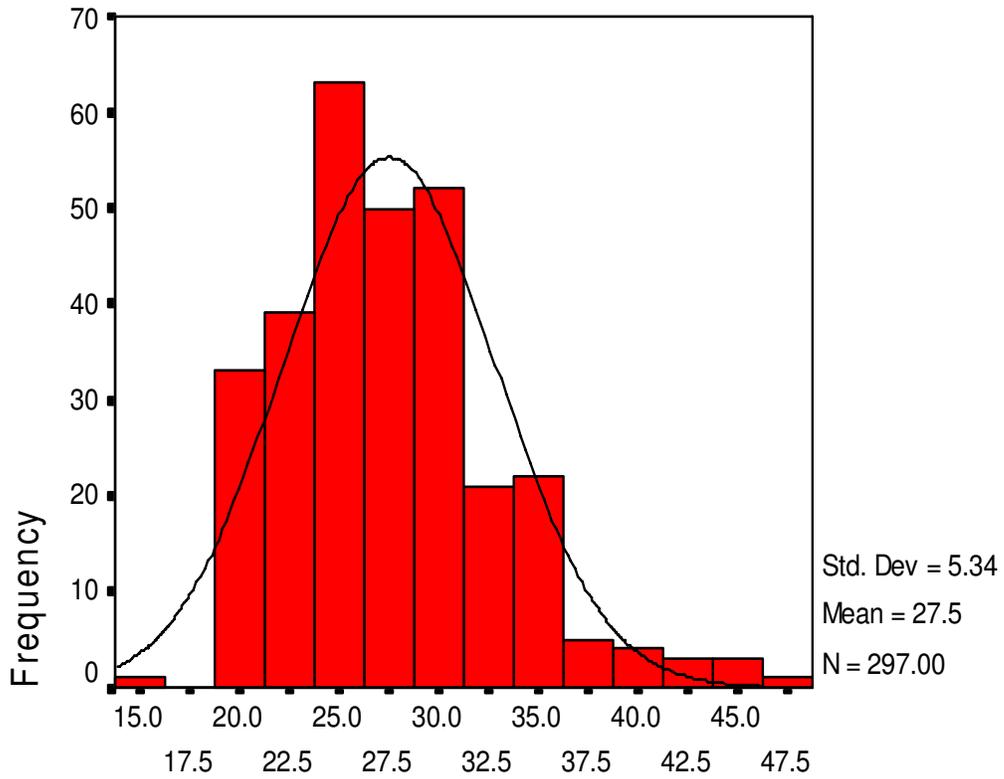
Adaptabilidad Activa Familiar

### Normatividad



Normatividad

### Motivación de Logro



Motivación de Logro

## Discusión

Concurren tres objetivos en esta Discusión. El primero, consiste en analizar los resultados obtenidos en esta investigación, de frente a los planteamientos que dieron origen a la misma. El segundo es examinar, desde diferentes perspectivas, las posibles implicaciones y consecuencias del perfil de comportamiento detectado en los futuros profesionales. El tercero es ofrecer algunas sugerencias de intervención para enfrentar la problemática descrita. Por último, para dar continuidad a este trabajo, se exteriorizan algunas posibles exploraciones futuras.

Dadas las restricciones que impone el método exploratorio con diseño probabilístico por cuota empleado, los resultados no pueden generalizarse al universo del que se extrae la muestra poblacional examinada. Sin embargo, al vincularse el diagnóstico de *“familia medianamente disfuncional o rígida, con ligera tendencia hacia el tipo de familia severamente disfuncional o caótica”*, con exploraciones paralelas como las de liderazgo y LC, externo e interno, esta investigación permite entrever una inquietante multiplicidad de facetas que, a simple vista, parecieran independientes entre sí. Engarces conceptuales y conductuales que tampoco son tomados en cuenta como elementos potencialmente normativos de la cotidiana labor docente ni como oportunidades para el desarrollo personal y social de las y los educandos, de sus educadores y respectivas áreas de influencia.

Los vínculos conceptuales efectuados ayudan a profundizar la comprensión del planteamiento teórico y favorecen la contextualización del metapatrón psicocultural diagnosticado, al punto, de poder percibir su funcionamiento en el ámbito familiar y, a través de la exploración de la experiencia escolar universitaria, proyectarlo al probable desarrollo profesional en el mundo del trabajo. Al mismo tiempo, la correspondencia entre los datos cuantitativos y cualitativos ayuda a trascender las limitaciones de cada una de estas modalidades de investigación, lo

que apoya a que los resultados de este estudio alcancen una mayor precisión. Por último, es primordial destacar la confluencia de intereses de la IES, de la mayoría de sus docentes y población escolar, anhelantes de una constante superación al servicio de las organizaciones que agrupan a la sociedad mexicana; estructura vital que ha motivado y facilitado la realización de este estudio.

Para la Discusión de los resultados se toman en cuenta los siguientes apartados:

- A) Con respecto al enfoque teórico empleado.
- B) Con respecto al instrumento de medición.
- C) Con respecto al metapatrón psico-cultural dominante.
- D) Con respecto a la salud física, escolar y social.
- E) Con respecto al liderazgo, el locus de control y el cambio.
- F) Con respecto a la educación en una Institución de Estudios Superiores.

**A) Con respecto al enfoque teórico empleado.**

Esta investigación es respaldada, por un lado, por los enfoques teóricos de *la teoría general de sistemas (TGS)*, *el constructivismo radical* y *el meta-patrón psico-cultural*, que apuntalaron la elaboración del instrumento de medición, simultáneamente, es apoyada por el *construccionismo social*. A partir de los apoyos teóricos mencionados, se elabora el Capítulo 2, relativo al contexto de la población investigada, y el Capítulo 3, en relación con el comportamiento de género. Mismos respaldo teórico que es utilizado en la discusión e interpretación de los resultados, el reconocimiento y la reflexión sobre el desarrollo de la holística dinámica del comportamiento humano; acto que se podría relacionar con lo que Gergen (1996) denomina “sistemas de inteligibilidad”.

Gracias a la cualidad interdependiente y jerárquica de cada uno de los elementos que integran un sistema específico, es posible conectar situaciones y eventos que, de otra manera, aparentan estar aislados entre sí. Por ejemplo, en relación con el supra-sistema social, lo familiar, lo escolar o lo laboral son sub-sistemas creados para normar la convivencia social cotidiana. Subsistemas que, a su vez, se convierten en supra-sistemas o entornos en relación con el individuo, el aula o el específico lugar de trabajo. El enfoque de la TGS, enriquecido por las aportaciones del construccionismo social contribuye a hacer evidente la manera en que cada uno de los seres humanos va co-construyendo, junto con las personas que convive, el metapatrón psico-cultural o contexto que los aglutina y otorga identidad.

Mediante el diálogo se van creando palabras y redes de significados que van ciñendo a la indivisible trilogía humana integrada por reacciones emocionales, procesos intelectuales y acciones ejecutadas en el específico entorno de participación. Este enfoque ayuda a comprender que, en la mayoría de los casos, las acciones se caracterizan por ser reacciones automáticas, no necesariamente conscientes, que obedecen a poderosos motivos e impulsos destinados a preservar las condiciones habituales de convivencia.

En esta investigación se ha destacado la manera en que la prolongada e intensa interacción que se da en la organización familiar va marcando, desde que la persona nace, el aprendizaje que le permite reproducir en contextos similares las redes de significados que norman cada una de sus más arraigadas conductas. Asimismo, a través del proceso de socialización, la persona va perfeccionando “su mejor manera” de extrapolar sus emociones, significados, estilos de pensamiento y conductas a los diversos entornos en que participa a lo largo de toda su vida. Si los contextos escolares, laborales y sociales despliegan redes de significados y conductas homólogas a lo aprendido en el hogar, la retroalimentación será

positiva, lo que le imprimirá mayor fuerza al comportamiento original; experiencia, que la persona volverá a depositar con mayor arraigo en el ámbito de lo familiar. El interminable ciclo recursivo entre familia/entorno y entorno/familia, sirve para co-construir los hilos comunicantes de la poderosa e intangible red del metapatrón psico-cultural de convivencia cotidiana; proceso sin fin que ejerce su principal influencia en el plano de lo tácito o sobre-entendido.

En términos generales, para lidiar y lograr transformaciones en el tipo de información y redes de significados del metapatrón psico-cultural, existen tres modos. El primero reside en el desarraigo o cambio de la persona de su sistema habitual de convivencia a otro, en donde funcionen acervos de significación y estilos conductuales muy diferentes al del entorno de origen, lo que promueve que la persona cambie para poder sobrevivir en el nuevo ambiente. Sin embargo, esta acción posee la particularidad del desarraigo, con lo cual la persona siente que pierde identidad, lazos afectivos y sentido de pertenencia. Siendo que, al volver a su ambiente original, muy probablemente, le volverán a absorber las añejas y añoradas costumbres de su tradición. Al reimplantarse en el habitual sistema de convivencia y satisfacer las necesidades afectivas de pertenencia y arraigo, el metapatrón psico-cultural ejerce su influencia de manera automática y dominante, lo que tiende a eliminar a la red de significados y comportamientos aprendidos en el ambiente de “desarraigo”.

Por ello, resulta ineludible la segunda posibilidad de promover el cambio: practicar un permanente diálogo reflexivo y análisis comparativo entre los eventos y sentimientos del ambiente anterior en relación con los eventos y sentimientos experimentados en el nuevo ambiente. Esta doble acción contribuye a convertir en consciente los significados positivos y negativos, que le dan sustento y razón de ser a las conductas practicadas normalmente. De manera simultánea, es necesario emprender una tercera modalidad de cambio para el aprendizaje de

nuevos usos y costumbres, tecnológicos o no, que requieran formas de pensamiento y de actuación diferentes a los acostumbrados. Esta experiencia, llevada a cabo de manera sistemáticamente consciente, sirve para lograr objetivos disímiles y más complejos que los acostumbrados; esta acción propicia la flexibilidad y la creatividad necesarias para desplegar inéditos enfoques preceptuales e intentar comportamientos con mayor capacidad de riesgo en la resolución de los problemas cotidianos. Si la persona retorna a su ambiente original llevará integrado nuevos significados y nuevos comportamientos que le permitirán percibir “la realidad” y pensar en ella de una manera que marcará diferencias entre el antes y el después.

Para lograr la última posibilidad de cambio, el entorno escolar es el más pertinente. Novedosos Planes y Programas de Estudios, ejecutados a través de idóneas estrategias educativas, sistematizadas institucionalmente, y aunadas a una creativa libertad de cátedra, tienen el potencial de contribuir a la transformación integral de los futuros profesionales de la Administración. Pero, para llevar a cabo tal reforma educativa, es forzoso realizar un diagnóstico que advierta sobre las limitaciones y fortalezas de la población escolar. Diagnóstico que, se considera, es la principal contribución de esta investigación.

#### **B) Con respecto al instrumento de medición.**

La ventaja de continuar con el perfeccionamiento de este cuestionario radica en que las variables que mide y el lenguaje empleado se encuentran profundamente enraizados en la cultura familiar mexicana, cualidad que le confiere especial valor. Con el control de las variables extrañas que realiza Márquez, el instrumento es modificado para su aplicación en poblaciones mixtas, diferentes a las originales, exclusivamente femeninas. Además, surge la posibilidad de rescatar el conjunto de los 10 ítems (5,10,15,19,20,23,24,33,37,39) rechazados por las dos

investigaciones precedentes. Como resultado, emerge en esta investigación, la posibilidad de una imprevista tercera sub-escala que podría denominarse, provisoriamente, como "Equipo". No obstante, con el objetivo de verificar o no su viabilidad, esta eventual tercera sub-escala deberá ser sometida a un mayor análisis teórico, al pertinente control de variables extrañas y correspondiente evaluación empírica.

De resultar factible este suceso, con estos 10 reactivos se estaría en la posibilidad de identificar el estilo de "equipo" (caótico, rígido o flexible) que aglutina a las familias en una vida en común. Tal hecho, le daría mayor exactitud al instrumento y definición a la descripción de los tres tipos de familia que mide este instrumento. En este sentido, el "Cuestionario sobre Ud. y su familia" se integraría con tres Sub-escalas: Normatividad, Motivación de Logro y, la eventual, "Equipo". El contenido temático de los 10 reactivos aludidos, se refiere a: Proyecto común, visión compartida, convivencia, ayuda mutua, guía, flexibilidad, negociación, control y responsabilidad individual y grupal.

Se entiende por equipo, la coordinación de varias personas para obtener una meta común. Meta, que no se puede lograr mediante la simple distribución de las partes a ser realizadas para su posterior ensamblaje. Forzosamente, el trabajo en equipo implica el acoplamiento de todos y cada uno de los participantes para efectuar un esfuerzo de conjunto en la realización de un producto final. En la familia se requiere de un equipo para la procreación, la crianza y educación de los hijos, la convivencia cotidiana y el desarrollo afectivo y social de la misma. En el aprendizaje escolar, resulta trascendental el trabajo en equipo del educador y del educando para lograr mejores aprendizajes y una formación profesional superior. De igual manera, en el ámbito laboral es imprescindible un efectivo equipo de trabajo, en estrecha coordinación con otros equipos de trabajo. Como resultado de los múltiples esfuerzos compartidos se crea una sinergia que permite alcanzar

mejores niveles de vida que se ven reflejados en la calidad de los productos y servicios brindados a la colectividad.

Este conjunto de factores ---de actitudes, de habilidades sociales, de comunicación y negociación, de definición de metas y responsabilidades--- necesitan ser acentuados por los y las Administradoras en proceso de formación como parte de sus competencias profesionales. Mismas que, como se ha puesto de manifiesto son parte de los aprendizajes que se adquieren desde la familia.

Con relación a si: *¿Es posible medir el comportamiento del sistema familiar en relación con el desarrollo laboral de los futuros profesionales?*, es importante subrayar la posición afirmativa ante la hipotética respuesta. El potencial que en este momento tiene el instrumento de medición, invita a dar continuidad a su perfeccionamiento mediante un análisis longitudinal para confirmar, o no, si existe alguna relación entre las actitudes y comportamientos familiares y la trayectoria del proyecto de vida y carrera. Tal acción de medición y diagnóstico serviría para dar soporte a la actualización y modificación de Planes y Programas de Estudio y sus correspondientes acciones educativas y didácticas.

### **C) Con respecto al metapatrón psico-cultural dominante.**

En esta muestra poblacional no se encuentran diferencias entre los géneros femenino y masculino con respecto al mayoritario meta-patrón psico-cultural detectado. En este sentido, hombres y mujeres comparten una misma red de significados en una *adaptabilidad activa familiar medianamente disfuncional o rígida, con ligera tendencia hacia lo caótico*, que anima una relación interpersonal de dominación-sumisión entre los géneros. La normatividad a la que el grupo examinado es susceptible, determina que los valores y comportamientos de género, rígidamente encasillados, sean complementarios entre sí.

Al compartir estas individualidades el mismo espacio universitario, conforman un entramado psico-cultural con características similares que necesita ser entendido, y atendido, al momento de idear heterogéneas y estratégicas maneras de organizar el desarrollo de las competencias más adecuadas para su idónea formación profesional y mejor calidad laboral.

Con el diagnóstico detectado, a simple vista, pareciera difícil el desarrollo de las competencias de liderazgo y seguimiento efectivos que, eventualmente, pudieran desembocar en la participación e integración de creativos equipos de trabajo. Equipos, capaces de conquistar los complejos comportamientos de riesgo, motivación de logro y flexibilidad creativa de los estrategas y los agentes de cambio destinados a administrar los sistemas organizacionales del S.XXI. Contribuye a acentuar la anterior aseveración, el que la escala de Motivación de Logro tienda hacia los aspectos caóticos de la gráfica, revelando este hecho que la población estudiada presenta cierta incompetencia para comunicarse, estimulando la creatividad, la iniciativa y la capacidad personal para experimentar como interesante, útil y valorada la vida de cada persona, incluida la propia vida. En este sentido, la tendencia hacia la auto-devaluación, muy probablemente motivada por una "incompetencia aprendida", les dificultará el asumir riesgos que se juzgan muy por encima de los limitados niveles de logro acostumbrados.

A las personas que integran el tipo de familia diagnosticado, les resulta difícil expresar aprecio o admiración por la capacidad que tienen otras personas para provocar situaciones o experiencias interesantes, útiles o exitosas en sus vidas. Preservar el "statu quo", pudiera ser la actitud más sobresaliente para bosquejar la vida diaria de la mayoría de los integrantes de estas familias. Al parecer, la frase de "realizar un cambio para que todo permanezca igual", sería la que mejor ilustra la idea que se quiere expresar.

Aparentemente, ni el sistema escolarizado ni el sistema social, han podido ayudar a trascender la restrictiva influencia familiar, incrustada en el limitado contexto socio-económico descrito. Al parecer, en el sistema socio-cultural en el que se encuentra inserto este tipo de familia, tampoco existe proclividad para celebrar el éxito de sus más humildes integrantes o estimular la solidaria colaboración para mejorar las cotidianas condiciones de vida. “Arrascarse con las propias uñas”, sin esperar ninguna ayuda y/o esperar una alevosa “tranza”, pareciera ser la condición de convivencia más habitual.

No obstante, es de primordial importancia el considerar que esta muestra poblacional presenta una significativa inclinación por seguir la normatividad establecida en el ámbito familiar. Si se extrapola esta disposición doméstica al ámbito universitario, tal vez se podría contar con una población que, a reserva de confirmarlo mediante los convenientes estudios, estaría dispuesta a aceptar la normatividad de la IES. Es decir, pudiera ser una población dispuesta a aceptar una educación diferente a lo experimentado anteriormente, en la que se desarrollaran competencias como las de: negociar conflictos, programar metas, definir límites, trabajar en equipo, arrogarse responsabilidades, resolver problemas y, con visión a corto y largo plazo, asumir las secuelas de la competencia o incompetencia en éstas habilidades. La posible aceptación de la normatividad de la IES, aunada al LCE, o dependencia a la normatividad externa, consonante con el diagnóstico logrado en ésta investigación, tal vez pudiera conceder el incrementar la expectativa de la población escolar con respecto a la ayuda efectiva, comprobada a largo plazo por subsecuentes generaciones, sobre lo que la IES es capaz de influir para la superación de las limitaciones detectadas.

Otro elemento con el que se cuenta para la educación de esta población es el espíritu de superación que anima a este conglomerado humano. (Ver Cuadro 1). De conjuntarse, conscientemente, la suma de los factores mencionados se podría

generar una invaluable sinergia, propicia para lograr cambios insospechados y, presumiblemente valiosos, para los docentes, la población escolar, posibles empleadores y población en general.

De ser aceptado el hipotético reto se estaría dando impulso a que la normatividad escolar incidiera con mayor énfasis en la formación profesional de una población que requiere de un acompañamiento institucional, docente y tutorial muy consistente y sistemáticamente conducido. El propósito que se persigue con esta sugerencia es el de contrarrestar, mediante un adecuado proceso educativo, los aspectos caóticos existentes y flexibilizar los matices de rigidez, mostrados por la población participante en esta investigación.

Los resultados del presente estudio, también dejan ver que existe, aproximadamente, un 10% de la población encuestada que se auto-reconoce con las particularidades propias de las familias óptimamente funcionales y flexibles. En este tipo de familia, cada uno de los integrantes es descrito como una persona autónoma, responsable y capaz de realizar negociaciones en mutuo respeto y con apertura al cambio. Son personas con estilos interpersonales flexibles, capaces de generar el impulso necesario para la búsqueda creativa de alternativas de funcionamiento. En circunstancias propicias, estas personas cuentan con el potencial de ampliar significativamente sus facultades y competencias, las que en ambientes poco propicios, tenderán a permanecer iguales o, en el peor de los casos, caerán en la depreciación de sus atributos.

Este pequeño porcentaje de escolares requiere de una educación de excelencia para que las capacidades que ya posee (incluido su LCI) puedan ser desplegadas apropiada y oportunamente, hasta lograr seguimientos y liderazgos efectivos que les capacite para asumir los audaces comportamientos de los agentes de cambio. Entendiendo por "agente de cambio" una persona que se destaca por su

capacidad para generar una colectiva disposición de equipo para asumir riesgos que rompan con el “statu quo”, encargándose de acomodar las condiciones propicias para idear, conducir y lograr innovadoras transformaciones organizacionales, acciones que refuerzan un sólido LCI.

Es importante señalar que las actitudes y conductas de liderazgo-seguimiento efectivos, observadas en las aulas por Márquez, han derivado en la formación de equipos de trabajo muy productivos, con una adecuada cohesión entre los géneros y la instauración de ambientes muy favorables para el estudio y el aprendizaje. Aunque, estos comportamientos han sido más escasos que frecuentes (Márquez, 2001), guardan estrecha proporción con el aproximado 10% de familias flexibles, cuantificadas en esta investigación.

Para lograr el indispensable equilibrio entre los aspectos flexibles, rígidos y caóticos analizados es necesario que la planta docente incursione en la búsqueda de alternativas educativas, capaces de desarrollar las competencias docentes requeridas por las necesidades específicas de la población escolar estudiada. Se considera que esta posibilidad de trasmutar una convencional práctica docente, es una excelente oportunidad para propiciar cambios trascendentales en esta IES.

Evidentemente, se requiere de una innovadora respuesta por parte de la IES para que, a través de una adecuada estrategia educativa, se eleve la calidad de la enseñanza y la efectividad del aprendizaje de los futuros profesionales. Población inserta en un entorno social con inquietante problemática que, día a día, se torna más compleja; contexto social muy depauperado en su calidad de vida, con crecientes índices de desempleo, lastimados valores éticos e incrementados síntomas de violencia intra-familiar y social. Son situaciones que impactan negativamente a las modalidades de seguimiento y liderazgo que se gestan en el

tipo de adaptabilidad activa familiar rígida con ligera tendencia a lo caótico, reportada por la mayoría de la muestra poblacional estudiada.

#### **D) Con respecto a la salud física, escolar y social.**

El 69% de las familias de esta muestra poblacional de investigación, revela problemas de salud, siendo los padecimientos más frecuentes y en orden de aparición, diabetes, estrés y alcoholismo que, por ahora, en mayor medida padecen los progenitores. Estas enfermedades son anomalías de salud, íntimamente relacionadas con un entramado cultural que se manifiesta en insalubres estilos de vida, individuales y colectivos, que pueden afectar de manera crónica, la productividad, el seguimiento y el liderazgo laboral.

Son los mismos estudiantes, la población más joven de la muestra de familias descritas, los que declaran experimentar mayor estrés (Ver Cuadro 3). Los futuros Administradores mencionan, en primer lugar, las palabras "estrés" y "Yo". Si tomamos en cuenta que largos períodos de estrés pueden desembocar en enfermedades físicas, se puede esperar que un alto porcentaje de esta joven población padezca, dentro de algunos años, enfermedades como *diabetes, dolores musculares, hipertensión y alteraciones cardiovasculares*. Enfermedades que han sido vinculadas con estados prolongados de ansiedad, vida sedentaria, inadecuadas prácticas alimenticias e insanas condiciones laborales, cómo el exceso de horas, acompañadas de una baja productividad. Anomalías que ya constituyen un grave problema de salud pública en México.

Es muy importante reflexionar sobre el hecho de que la persona estresada considera que su entorno la agobia, que amenaza su bienestar o integridad y que su capacidad de respuesta es sobrepasada por los acontecimientos, asociándose a estos síntomas, eventuales estados emocionales de depresión que pueden ir de leves a extremos (Powell, 1998). Al vincularse los problemas de salud del 69% de

la muestra poblacional con las deficiencias de comunicación oral y escrita del 77% del universo escolar, se tiene un panorama que, cuando menos, resulta "interesante", a la vez que muy preocupante. Este dato amerita ser indagado con mayor rigor en posteriores investigaciones, encaminadas a co-relacionar el estrés con procesos de aprendizaje, el rendimiento escolar y la calidad de la comunicación oral y escrita.

Dados los resultados de este estudio es muy probable que muchos de estos futuros profesionales sean personas que difícilmente puedan asumir un efectivo liderazgo profesional en las organizaciones en que participen, prefiriendo papeles menos estresante como seguidores del liderazgo que puedan ejercer otros profesionales. También, puede ocurrir que asuman el liderazgo en las organizaciones en que participen pero, es muy posible que sus comportamientos tiendan a reproducir sus deficitarias competencias, sus altos niveles de rigidez, propensión al estrés y resistencia al cambio. En este punto, no es posible soslayar lo que hace notar Hofstede (1984) como resultado de su amplia investigación mundial, particularmente, en lo que se refiere a que los niveles de salud física y mental, aunados a los efectos de la educación familiar y la escolarizada, son elementos causales de la manera como los jefes y no jefes, líderes y seguidores, interactúan entre sí.

En el ámbito escolar, a través de conversaciones informales con las y los estudiantes, se ha recalcado el tema del estrés como una de las consecuencias de experimentar excesivas cargas de trabajo en un sistema trimestral. Al respecto, las preguntas pertinentes son: ¿Las excesivas cargas de trabajo escolar y el estrés asociado son provocados por deficitarias prácticas pedagógicas? o ¿Las condiciones del entorno doméstico son desfavorables para llevar a cabo la actividad escolar requerida? o ¿Las deficiencias detectadas de comunicación oral y escrita, en el 77% de la población escolar, les hace percibir a los estudiantes,

que las normales tareas del nivel superior de estudios exceden su capacidad de asimilación y ejecución? o ¿El estrés que experimentan los escolares se debe a la suma de los tres factores señalados previamente? o ¿El estrés se deberá a otras condiciones no detectadas por este estudio? Las respuestas a estas interrogantes destacan promisorias e importantes vetas de investigación.

Otro aspecto a ser considerado es el hecho de que la mitad de esta muestra escolar es representada por mujeres. Si los centros escolares, especialmente las Universidades, no realizan serios intentos por cambiar la ideología discriminatoria hacia el género femenino, ellas seguirán sobrellevando diversos tipos de marginación y abusos. Escenarios, desencadenantes de altos niveles de estrés, que pueden ser protagonizados por los propios parientes, docentes, condiscípulos, compañeros sentimentales y/o jefes de trabajo. Son estilos de vida que, eventualmente, deterioran a las organizaciones familiares, laborales y sociales. Siendo que a la inversa, cuando la sociedad logra mejorar su desarrollo humano y ennoblecer su calidad de vida, disminuyen causales de estrés, como la discriminación hacia las personas por razones de género (PNUD, 1995).

Un dato que resulta interesante observar, en el Cuadro 3, es que las mujeres son reportadas con más enfermedades físicas que los hombres, y éstos son descritos como protagonistas-ejecutantes de “conductas desviadas” como alcoholismo, violencia intra-familiar y drogadicción, rubro en el que no se menciona a ninguna mujer. Habiendo señalado que no existen diferencias estadísticas significativas en la adaptabilidad activa familiar entre hombres y mujeres, este hecho marca un “curioso” distintivo entre los géneros. Misma “diferencia” que pudiera obedecer a la complementariedad entre los géneros, anotada anteriormente: mientras ellas se convierten en “pacientes”, ellos ejecutan la violencia aunque sea auto-destructiva.

**E) Con respecto al liderazgo, el locus de control y el cambio.**

Una de las competencias que necesitan desarrollar las y los Administradores es su capacidad de liderazgo. Sin embargo, esta es una compleja conducta que depende, para su desarrollo, de múltiples variables, a lo largo de toda la vida. La competencia del liderazgo involucra característica que obedecen a las experiencias familiares, escolares, laborales y sociales y, por si fuera poco, a la par intervienen aspectos de madurez neurológica.

Hemos de recordar que, por investigaciones de esta IES, el 77% de los escolares presenta limitaciones en su comunicación oral y escrita, confirmado por estudios realizados en 2005, aún no publicados. Si relacionamos esta deficiencia en la lectura con el mayoritario perfil de adaptabilidad activa familiar de tipo rígido, con ligera tendencia a lo caótico, se bosqueja un meta-patrón psico-cultural que es poco favorable para estimular iniciativas que requieran alcanzar metas que vayan mucho más allá de los restringidos logros habituales. Por tanto, es muy probable que sin los convenientes apoyos, la mayoría de esta población, junto con sus respectivas familias, se resista casi acriticamente ante innovaciones que les pudieran apartar de las normas que rigen sus arraigados usos y costumbres, prefiriendo cambios más apegados a lo cotidianamente experimentado.

Con todo, junto con sus intrínsecas fuerzas y debilidades, los resultados cuantitativos de esta investigación, especialmente, los de la Sub-escala de Normatividad, muestran que esta es una población con propensión positiva hacia el cumplimiento de la normatividad que asigna el sistema, tendencia que coincide con las cualidades que perfilan el comportamiento de LCE, formulado por Rotter. Si unimos estas dos variables inclinadas a la aceptación de las normas del entorno ---una cuantitativa y la otra cualitativa--- aunadas a las expectativas de la novedosa incorporación a la IES, se está frente a una invaluable e irreplicable

coyuntura de cambio en la que se podrían lograr insospechados saltos, que bien pudieran rebasar los muy convencionales logros de todos los días.

De ser aprovechada la sinergia que pueden desencadenar los tres factores mencionados (aceptación de la norma, LCE e ingreso a una IES) asociados a la susceptibilidad ante la crítica y la dificultad para reconocer limitaciones de una población escolar, mayoritariamente marginal, en proceso de ascenso, se estaría ante un irrepetible espacio/tiempo propicio para articular un programa de vanguardia educativa dirigido a concientizar sobre las diversas maneras de cómo pueden cristalizar sus mejores expectativas ante la nueva experiencia universitaria, aprovechando sus propios intereses de superación personal y vocacional.

Giedd, del Instituto Nacional de Salud Mental de USA, indica que se debe recapacitar sobre el hecho de que "En la pubertad tenemos pasiones adultas, impulso sexual y energía, pero su control ocurre mucho después" (Giedd, 2005:13). Según este autor, el área del cerebro denominada corteza pre-frontal, también conocida como cerebro ejecutivo, es la última en alcanzar su total desarrollo y madurez, alrededor de los 25 años de edad. Esta área cerebral permite realizar juicios sociales, ponderar alternativas, planear para el futuro y actuar tomando en cuenta las consecuencias de nuestras conductas.

Antes de llegar a la neuronal "madurez ejecutiva", nos dice Giedd, la mayoría de las personas, menores de 25 años, generalmente pueden ser formadas como seguidores eficaces y las más precoces, como convencionales líderes efectivos de sí mismas y de sus grupos de pertenencia, sean familiares, escolares o sociales. De esta manera, continúa señalando Giedd, comenzarán a acumular la suficiente experiencia para que, llegado el momento oportuno, prácticamente después de los

25 años, puedan desplegar comportamientos personales mucho más complejos y creativos, expandiendo su capacidad para afrontar diversos niveles de riesgo calculado, tal y cual lo realizan los agentes de cambio en las organizaciones públicas y privadas.

Por lo pronto, para la población de hombres y mujeres, menores de 25 años, el programa educativo puede fomentar actividades que les confiera las habilidades necesarias para ser eficaces seguidores de instrucciones con complejidad creciente. Y, para la población mayor de 25 años, muy probablemente, en los cursos de postgrado se pueden ofrecer múltiples oportunidades para ejercitar un liderazgo más proactivo, dispuesto a enfrentar las apremiantes necesidades de la sociedad actual.

En paralelo, las características que describen a las personas con LCI, se acoplan más al tipo de sistema de adaptabilidad activa familiar flexible, en el que sus integrantes son más proclives a reconocer su responsabilidad personal ante sus aciertos y desaciertos. Las personas con LCI tienden a ser más propositivas y asertivas en sus actos. Además, siendo su capacidad de riesgo y logro mayores, estas personas son más auto-responsables y efectivas que las personas con LCE, pues estas últimas suelen ser más propensas al estrés y a presentar, con mayor frecuencia, estados deficitarios de salud que las personas de LCI. Con un LCI existen mejores relaciones entre padres e hijos, mayor rendimiento escolar, mejor capacidad de razonamiento, motivación y capacidad de logro; siendo su auto-estima más enaltecida, exhiben mayor selectividad y asertividad en sus respuestas. Cúmulo de factores favorables para cimentar un liderazgo efectivo.

Es importante recordar que en esta muestra poblacional de investigación coexiste una población con ligera tendencia hacia las características de las familias

severamente disfuncionales o caóticas; lo cual indica que esta población, mayoritariamente rígida, eventualmente puede presentar significativas dificultades para adecuarse a las cambiantes circunstancias familiares, escolares, sociales y profesionales. En una familia rígida, con tendencia al caos, muchos de los cambios del diario vivir se ven obstaculizados por los prejuicios, ignorancias, recelos y baja asertividad, propios de un sistema con fuertes incoherencias entre lo que piensa y lo que hace. Subsecuentemente, como en estas familias, las habilidades de comunicación son muy limitadas, les es difícil enunciar clara y directamente sus deseos y aspiraciones para negociar, alcanzar consenso y resolver los problemas de manera competente.

A estas personas les resulta muy arduo visualizar, buscar o crear soluciones que tomen en cuenta los obstáculos o las oportunidades que les pudieran plantear las cambiantes circunstancias, optando por la rígida repetición de ciertos patrones y tendencias. En términos generales, sus relaciones interpersonales se definen por la intolerancia ante las diferencias de opinión y actuación de las demás personas. A este tipo de personas les resulta mucho más cómodo el someterse, de manera casi acrítica, a la normatividad; el aceptar cambios, de cualquier tipo, puede resultar muy difícil; lo desconocido o impredecible lo perciben como algo extremadamente desestabilizador. Para este tipo de personas, lo más conveniente son los trabajos muy rutinarios, muy bien definidos, acompañados de una estrecha y firme supervisión.

En las familias severamente disfuncionales o caóticas los cambios en los roles de género, por inequitativos que estos sean tanto para ellas como para ellos, se perciben como muy peligrosos para la propia persona, su familia y su trabajo. Conjunto de temores que obstaculizan urgentes cambios en la legislación y la sociedad. Especialmente, para los varones el cambio en su rol tradicional resulta mucho más difícil de aceptar. Los hombres gozan de los múltiples y milenarios

privilegios que les ha otorgado el sistema patriarcal, mismos que no les interesa perder cuando, aparentemente, hay tan poco que ganar. Mientras que para ellas, el estudiar y gozar de independencia económica, en muchas ocasiones las libera de indignas y esclavizantes condiciones de vida.

No obstante, los cambios en los roles de género representan puntos decisivos para intangibles y trascendentales logros. Para empezar, las actitudes caracterizadas por una mayor colaboración entre los géneros, coinciden con altos niveles de desarrollo humano en países con elevada calidad de vida, aunado a un superior desarrollo organizacional en los centros de trabajo. En ambos tipos de desarrollos, sociales y organizacionales, la acción caracterizada por un rígido perfil resulta incongruente con un efectivo ejercicio de la profesión, sobre todo en un entorno universitario que requiere de una flexible creatividad para innovar conocimientos en medio de las tornadizas circunstancias actuales.

Al integrarse ambos géneros en efectivos equipos de colaboración, tienden a gozar de una mayor realización personal y, al ser agradecidos entre sí, se encuentran más dispuestos a la mutua complacencia. Además, los padres que colaboran en las actividades domésticas, la educación y el cuidado de sus hijos, tal como se reportó en los Capítulos II y III, logran que sus vástagos tiendan a desplegar un LCI, logren niveles de aprendizaje y razonamiento de mayor rendimiento y una auto-estima más favorable para el desarrollo del liderazgo/seguimiento efectivos.

En este punto es importante tomar en cuenta que así como hay individuos y familias rígidas, caóticas o flexibles, existen organizaciones y localidades rígidas, caóticas o flexibles. Esta equivalencia entre individuos, familias y colectividades sirve para ilustrar la sinergia que retroalimenta a un específico sistema con un determinado metapatrón psico-cultural, animando la interdependiente red de

significados y comportamientos que proporcionan identidad individual y colectiva, al mismo tiempo que aglutina complementarias diversidades.

#### **F) Con respecto a la educación en una Institución de Estudios Superiores.**

En la convulsionada actualidad, la educación de cualquier país, ha dejado de ser un factor importante para convertirse en un estratégico proceso para el DH y punto neurálgico de seguridad nacional. Este factor es tan definitivo que una “educación” con actuaciones docentes deficitarias y resultados de aprendizaje inadecuados se convierte en una fuente de riesgo para las organizaciones en que conviven sus integrantes y la colectividad en general. Cada día son más complejas las condiciones de vida, sociales y climáticas, por tanto, las competencias para hacer frente a estos acontecimientos requieren de líderes y seguidores altamente calificados ética y profesionalmente.

En un intento por responder a las necesidades del entorno, uno de los objetivos a ser logrados por esta IES es la formación de una mentalidad estratégica en las y los futuros administradores. Tal competencia requiere de un estilo de pensamiento capacitado para leer y comprender el dinámico funcionamiento de los sistemas organizacionales, aunado a la habilidad de procesar abundante y compleja información en rápida obsolescencia y en íntima interacción con el tecnologizado entorno. Además, el futuro profesional debe desplegar una visión a largo plazo, flexible, multifactorial y multicultural para realizar una planeación estratégica destinada a responder con agilidad creativa ante las imprevistas contingencias cotidianas. Con esta combinación de comportamientos se procura garantizar, en la medida de lo posible, la sobre-vivencia y crecimiento de las organizaciones, en medio de la muy acelerada, mutante y globalizada sociedad del conocimiento. Como es muy difícil que una sola persona domine y lleve a cabo tan compleja labor es necesario que el o la estratega aprecie y estimule un proactivo y multidisciplinario trabajo de equipo.

Evidentemente, una IES es una organización laboral cuya herramienta de trabajo y producto final es la educación. Por tal razón, es preciso que la IES diseñe planes estratégicos que, a corto y largo plazo, le faculten para trabajar con la mayor flexibilidad y creatividad posibles para afianzar la permanencia escolar y elevar la calidad de los procesos de la enseñanza y del aprendizaje, paliar la deserción escolar, conseguir mayor eficiencia terminal en los estudios y promover la mejor incorporación posible al mercado laboral; al igual que facilitar la permanente actualización de toda la comunidad universitaria, primordialmente de sus docentes y egresados. De los docentes porque encarnan la estructura más estable y con mayor trascendencia en la identidad de la organización escolar, y de los egresados, porque son los representantes más visibles del esfuerzo educativo realizado.

Tales expectativas incrementan la necesidad de fomentar la creación de espacios pilotos destinados a la exploración y evaluación de diferentes modelos educativos que ayuden a dejar atrás la simplista educación transmisora de información. Es necesario acceder a prácticas educativas que, a la vez que respondan a las necesidades educativas más inmediatas de la población escolar, permitan desarrollar las competencias profesionales y propósitos institucionales arriba mencionados. De igual manera, será conveniente preparar a los egresados para que, si así es su deseo, en caso de experimentar muy bajos salarios o desempleo, provocados por una exigua demanda laboral, puedan llevar a cabo oportunos y creativos reciclajes profesionales y laborales.

Una excelente oportunidad para que los escolares y docentes puedan comprender la trascendencia vital del seguimiento de la intencionalidad educativa, a largo plazo, es su indefectible capacitación en el proceso de ejecutar trabajos en complejos equipos colaborativos. Para ello, deberán aprender a co-construir la

visualización y el diseño del perfil profesional que los docentes aceptarán conducir y que los escolares llevarán a cabo para ejercitar las competencias profesionales necesarias, desde sus aspectos más cotidianos, técnicos y pragmáticos hasta en las particularidades más complejas y estratégicas de la Administración.

Para el diseño y la ejecución de estos Planes y Programas de Estudio la sugerencia más perentoria es que, de tomarse en cuenta el perfil de comportamiento diagnosticado en este estudio, existirán mayores probabilidades de favorecer a la mayoría de la población escolar e incidir favorablemente en las minorías. Al mismo tiempo, se deberá considerar que ineludiblemente, en la práctica de la construcción social del conocimiento se instaura una comunicación horizontal de mucha mayor colaboración y negociación que la rígida comunicación vertical practicada tradicionalmente (Limón, 2005a).

La co-construcción del conocimiento requiere de una creativa acción dialógica pero, en primera instancia, se antoja como una acción casi imposible o totalmente irrealizable. Sobre todo, si se experimentan tres cosas: fuertes prejuicios que solidifican las resistencias al cambio, no se domina información pertinente, ni se cuenta con las habilidades y competencias necesarias para efectuar esta modalidad dialógica. Esta nefasta trilogía, incrementa los temores ante la posibilidad de abandonar, junto con todas sus implicaciones colaterales, uno de los convencionalismos más arraigados: la autócrata comunicación vertical entre educadores y educandos.

Los siguientes ejemplos sintetizan parte de las dificultades a ser vencidas. En la primera década del siglo XXI, en una Universidad mexicana del DF, en una Licenciatura tecnológica, tradicionalmente considerada como “muy masculina”, un “docente” varón, frente a un grupo mixto de estudiantes, dice: “las manos de las mujeres no están hechas para agarrar plumas o “ratones”, están hechas para

agarrar plumeros y escobas”. Ante esta procaz manera de percibir y proyectar el concepto que se tiene de la propia persona, de la dignidad del equipo humano y de la educación, resulta sencillo entender la inmensa labor que hay que realizar para transmutar lo que es impostergable cambiar. Además, a través de conversaciones informales con algunos docentes de la IES analizada, Márquez constata que la problemática de los escolares es acrecentada por el hecho de que cada vez es más obvio el ensanchamiento de la brecha cognoscitiva entre la información que maneja el personal docente, constantemente actualizado en sus respectivas disciplinas de estudio y las insuficientes habilidades de razonamiento y precaria cultura general de los estudiantes. Este hecho podría explicar la apatía que presentan muchos escolares universitarios ante sus estudios: no están entendiendo nada.

Una de las formas que contribuye a nivelar la diferencia entre la información que manejan los docentes y los educandos es mediante el uso de estrategias educativas centradas en los estudiantes y no en los docentes, como ha normado la tradición. Para impulsar innovadoras y vanguardistas experiencias educativas es ineludible abrir espacios pilotos de auto-análisis y auto-evaluación para explorar heterogéneos estilos pedagógicos.

A continuación se sugieren algunos modelos educativos que podrían ponerse en práctica para superar las limitaciones detectadas:

- \* Lectura Estructural (Márquez, 2004; UAM-I, México).
- \* Coaching de Equipos en Educación (IPN, 2006, México).
- \* Los Tutoriales (González y Romo, 2005; ANUIES, México).
- \* La Educación del Futuro en la Unión Europea (Tomás, Feixas y Márques, 2002).
- \* Pensamiento Estratégico (Henderson, 1987, EU).

- \* Pensamiento Sistémico (Senge, 1992, 1999, 2002, MIT, EU).
- \* Inteligencia Emocional y Social (Goleman, 1997-2006, EU).
- \* La organización creadora de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999, Japón).

Los cuatro primeros modelos han sido creados o adaptados para el ámbito escolar, los cuatro siguientes son propuestas educativas que se manejan tanto en los sistemas escolarizados como en empresas locales y gigantescas corporaciones trasnacionales. Todas las opciones están encaminadas a lograr una educación de mayor calidad tanto en el mundo escolar como en el laboral. Su propósito es favorecer cambios trascendentales en el menor tiempo posible. Cada modelo es reflejo del tiempo histórico del o autor-a, de sus circunstancias y necesidades culturales en que concibe la idea, de los tipos de personas y talentos de comportamiento que observa en su vida y trabajo cotidianos. Cada uno de estos modelos resume y refleja las creencias, crisis, estilos de vida, recursos disponibles y tradiciones de quien o quienes las crean y, posteriormente, de quienes las usan. Es decir, la aceptación o rechazo de cualquiera de estas sugerencias educativas o de muchas otras no mencionadas aquí, también depende de las circunstancias, observaciones y juicios que los usuarios realizan en cada uno de sus sistemas de pertenencia (González, 1991).

Por tanto, las opciones educativas presentadas, además de ilustrar qué es lo que el ámbito escolar requiere, son una oportunidad para realizar experiencias piloto que permitan vislumbrar lo que el mundo laboral está haciendo y exigiendo. Por separado o en conjunto, adoptadas o adaptadas, cada una de estas modalidades educativas, puede contribuir al desarrollo de las competencias de los docentes y el perfeccionamiento de la formación de las y los futuros Administradores-as:

Desplegar una inteligencia educada para integrar habilidades emocionales, motrices y de razonamiento en la actuación social y profesional, en cambiantes contextos locales e internacionales; propiciar la interacción entre lo interno y lo externo, lo presente y lo futuro, lo artístico y lo tecnológico, con el propósito de realizar una síntesis que de origen a un creativo pensamiento estratégico.

La tarea no es fácil. Sin embargo, uno de los recursos más favorable para lograr este tipo de cambio planeado es el dinámico proceso que propicia el desarrollo organizacional (DO). Sin embargo, tocante a este punto, hay que tomar en cuenta lo que Guizar reporta:

“Kreacic y March, especialistas en desarrollo organizacional, llegaron a la conclusión de que México no cuenta con las condiciones culturales propicias para llevar a cabo programas de DO”. Según estos autores, "la cultura mexicana del trabajo no es compatible con los principios y postulados del desarrollo organizacional". Ante estas declaraciones, el mismo Guizar considera que "la cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, por lo que puede evolucionar, aun cuando este cambio implique mucho tiempo y esfuerzo" (Guizar, 2004: 31).

Si bien estos juicios se formularon en el ámbito empresarial, no está por demás averiguar si ocurre lo mismo en el entorno universitario y en relación con la formación profesional de los futuros profesionales de la Administración.

Por último, ante la pregunta de: ¿Qué papel juega el gran potencial de una planta de profesores-investigadores ---reconocida a nivel nacional e internacional por su alto grado de preparación, disponibilidad para la investigación y la cuantía de sus publicaciones--- en el desarrollo de la población escolar descrita?. Se puede decir

que, por lo pronto, se cuenta con la inquietud, por parte de muchos de ellos y ellas, por participar en actividades que mejoren su preparación como facilitadores de la educación superior. Muchos de ellos y ellas, están perfectamente conscientes de la diferencia entre tener un alto grado de desarrollo como especialistas en su disciplina profesional y poseer o no, las competencias requeridas para ejercer la educación de adultos, facilitando que los futuros profesionales, hombres y mujeres, puedan convertirse en proactivos y efectivos líderes al servicio del progreso de la sociedad.

*Mal que se calla queda sin consejo;  
dolor que se oculta queda sin remedio.*

Proverbio belga.

## **Conclusiones Generales.**

1.- El perfil de comportamiento, detectado en la población estudiada, engloba: *un meta patrón psico-cultural de adaptabilidad activa familiar (AAF) medianamente disfuncional o rígido con ligera tendencia hacia una adaptabilidad activa familiar severamente disfuncional o caótica; siendo su estilo de liderazgo/seguimiento autocrático-dependiente y su locus de control (LC) externo, comportamientos que acontecen en un nivel socio-económico de precaria sustentación y deficiente calidad educativa.* Este interdependiente conjunto de elementos o meta-patrón psico-cultural, ejerce su sinergia en el proceso que define los comportamientos de género en diversos ámbitos de participación, especialmente, en el laboral.

2.- Mientras más flexible es el sistema familiar más armoniosa tiende a ser la integración de cada uno de sus miembros y más efectiva la permanente retro-alimentación de sus heterogéneos integrantes ---desde los más jóvenes hasta los más ancianos--- en íntima interacción con su entorno social. En la medida en que cada uno de los participantes puede compartir su personal auto-realización con el resto de sus familiares, más fuerte es el arraigo y más creativo el perfeccionamiento del proyecto de vida colectivo. En tal sentido, a través de la flexibilización del sistema familiar, es posible fluir de un grupo caótico hacia un sistema familiar rígido que, eventualmente, pueda desembocar en un equipo caracterizado por la flexible y óptima funcionalidad de su AAF.

3.- Por la modalidad de esta investigación ---transeccional-exploratoria-descriptiva, con diseño no probabilístico por cuota--- los resultados cuantitativos no se pueden generalizar a todo el universo poblacional, quedando circunscritos a la muestra de estudio. Sin embargo, al vincularse los datos cuantitativos de AAF con los constructos de meta patrón psico-cultural, liderazgo/seguimiento y LC, se logra una mayor precisión y contextualización de los mismos; con el análisis cualitativo de tipo sistémico empleado, se logra profundizar en la comprensión holística del comportamiento humano y

reflexionar sobre las analogías de esta investigación con diversas investigaciones, realizadas en México y en otras localidades del mundo.

4.- Esta investigación adquiere su carácter inédito gracias a la originalidad del instrumento de medición empleado (el "Cuestionario Sobre Ud. y su familia" de Márquez-Eustace); el tipo de población estudiada, el diagnóstico obtenido y la modalidad sistémica aplicada al análisis de los datos cuantitativos en vinculación con complementarias referencias cualitativas.

5.- Desde su fundación, la Licenciatura de Administración ha experimentado una constante feminización de su población escolar, la que al término de esta investigación, con fuerte tendencia incrementicia, oscila entre el 49% y el 51% del alumnado. No obstante, un número no determinado de estas mujeres, tienden a asumir un comportamiento de auto-marginación ante la simple presencia de sus condiscípulos varones, tornándose mucho más espontáneas en la ausencia de ellos; comportamiento que, en el entorno laboral, se traduce en marginación femenina, sean mujeres universitarias o no. Actuaciones del género femenino que responden a un desempeño del género masculino muy rígido, autoritario y constreñido.

6.- El perfil de AAF descrito ---reforzado por el tradicionalista sistema educativo y equivalentes circunstancias sociales--- se convierte en un fuerte obstáculo para el desarrollo de un pensamiento sistémico, capaz de crear las audaces intervenciones estratégicas, exigidas por el turbulento contexto socio-económico-cultural en el que intentan sobrevivir las asediadas organizaciones mexicanas. Esta afirmación, a su vez, se convierte en una interesante hipótesis a ser investigada, mediante un estudio longitudinal-histórico-prospectivo, a largo plazo.

7.- Los acontecimientos de todos los días son cada vez más difíciles y perturbadores. Por tanto, una educación convencional ---sin capacitación docente ni sustentos teórico-prácticos que allanen las limitaciones existentes para responder con asertividad a las necesidades de la población y sus circunstancias--- es fuente potencial de riesgos para la seguridad nacional.

Asumir esta realidad es parte de la responsabilidad que como seres humanos tenemos en el proceso de trascender los obstáculos que impiden alcanzar una mejor calidad de vida para las personas, sus respectivas familias, sociedad en general y entorno ecológico. Sin un drástico cambio educativo que coadyuve a que las futuras generaciones puedan desarrollar competencias mucho más diversas y complejas que las tradicionales, se incrementarán los rezagos y las dificultades para convertir en oportunidades los peligros del futuro inmediato.

8.- Debido a la sobre oferta de profesionales de la Administración, la incorporación al mundo laboral de la Administración es muy competitiva. Por ello, se requiere de una formación que propicie la imbricación de información muy actualizada, tecnología administrativa de punta y actitudes emprendedoras, acompañadas de aptitudes intelectuales y habilidades sociales idóneas. Para ello, es necesario partir de un estratégico plan educativo que integre la activa y creativa colaboración del cuerpo docente para emprender vanguardistas e inéditos enfoques teórico-prácticos destinados a la educación de adultos. Además, será muy conveniente hacer extensivo el proceso de cambio de la cultura universitaria al entorno escolar, integrando a familiares y empleadores, con el propósito de formar una red de apoyo que dé sustento social a los cambios de comportamiento que necesitan realizar los hombres y las mujeres, caracterizados por el perfil de AAF descrito. De igual manera, es impostergable efectuar campañas de salud pública para optimizar la salud mental, nutricional, metabólica y social de esta población con alto riesgo de padecer, en un futuro no muy lejano, las enfermedades crónico degenerativas detectadas.

9.- Se espera que la suma de las acciones citadas arriba, en conjunción con muchas otras, propicie una sinergia psico-cultural que sirva para impulsar en los futuros administradores, los siguientes atributos:

Un estilo de pensamiento sistémico, adecuado para idear sagaces intervenciones estratégicas; talento para superar las insalubres condiciones laborales actuales; habilidad negociadora; aptitud para conducir la comercialización de innovadores productos y servicios con competitividad internacional y local; capacidad competitiva para crear

auto-empleos y propiciar el crecimiento y la sobre-vivencia de las PyMEs; liderazgo para integrar éticos y efectivos equipos de trabajo.

10.- Para esta IES, preocupada y ocupada en su constante superación institucional, en la óptima capacitación profesional de su planta de profesores-investigadores y en el perfeccionamiento de la educación de su población escolar, representa todo un reto, la transformación de sus políticas y prácticas educativas. Es urgente formar profesionales de la Administración que puedan responder a esta conflictiva y azarosa sociedad que pareciera ir en vías de una creciente decadencia de su educación y calidad de vida, con altos niveles de delincuencia organizada e impunidad y progresivo desempleo e incrementada economía informal.

11.- Por último, la impresión que se deriva de este trabajo ---que involucra similares facetas en los ámbitos familiares, escolares, laborales y sociales--- es que a pesar de sus múltiples restricciones, de manera directa e indirecta, la población estudiada es representativa de la condición humana que impulsa a perseverar en el esfuerzo por ser cada día mejor. Esta fuerza vital es la que anhelan desplegar los educadores de cualquier nivel o modalidad de estudios, los tutores y los facilitadores de cambios organizacionales y sociales, interesados en desarrollar el infinito potencial humano en aras de coadyuvar en la formación de ciudadanos y profesionales, mujeres y hombres, capaces de prever y prevenir condiciones de riesgo que impidan el ennoblecimiento de la precaria calidad de vida del actual sistema psico-cultural.

*No hay arte sin disciplina ni disciplina sin sacrificio.*

María Esteve. Actriz española.

## **ANEXOS.**

A continuación, se muestra el instrumento de medición, “Cuestionario Sobre Ud. y su familia”, con 40 aseveraciones (“ANEXO 1”) utilizado en esta investigación. De igual manera, se presentan los utilizados por Eustace (“ANEXO 2” y “ANEXO 3”) en su investigación de 1993, los cuales, sirvieron de punto de partida para la realización del presente estudio.

El instrumento, identificado como “ANEXO 2”, con 40 aseveraciones, es la primera herramienta elaborada por Eustace; de este original, se deriva su segundo instrumento, identificado como “ANEXO 3”. La versión final de este último cuestionario, queda con 30 aseveraciones, identificadas con la numeración correspondiente al cuestionario original de 40 ítems. Con ésta última versión de 30 ítems, Eustace, logra los resultados de su investigación de 1993.

Ambos modelos de Eustace, sirven de plataforma para el control de las variables extrañas que realiza Márquez. Así mismo, contribuyen a cimentar el análisis estadístico sobre la confiabilidad y la validez del instrumento “Cuestionario Sobre Ud. y su familia” (Eustace-Márquez, 2005) empleado en esta investigación (“ANEXO 1”).

**ANEXO 1.** Este diseño, con 40 aseveraciones, utilizó una hoja, impresa en ambas caras.

**FOLIO:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Muchas gracias por colaborar. Cada una de las siguientes afirmaciones tiene 5 posibles opciones, solo deberá elegir una. Trate de no preferir “indecisa(o)”, a menos que le sea imposible marcar cualquier otra respuesta. Ninguna solución es correcta o incorrecta, por tanto, conteste lo más rápidamente que pueda.

Marque con una **X** la respuesta que describa mejor **SU PERCEPCIÓN** de cómo Ud. y su familia más cercana e importante se llevan **AHORA**. Ud. elige quiénes integran, actualmente, su familia más cercana e importante: abuelos(as), padres, hermanos(as), cónyuges, hijos(as), suegros, sobrinos(as), tíos, compadres, padrinos, cuñados(as) u otros(as).

<b>YO PERCIBO QUE EN MI FAMILIA....</b>	Siempre	Casi siempre	Indecisa(o)	Casi nunca	Nunca
1. ...cada uno expresa libremente su opinión.					
2. ...los amigos son un gran apoyo.					
3. ...cada uno realiza actividades interesantes.					
4. ...se resuelven eficazmente los problemas.					
5. ...hay un miembro que ejerce dominio sobre los demás.					
6. ...se programan las metas que se quieren alcanzar.					
7. ...se valora la privacidad.					
8. ...estamos al tanto de lo que cada uno hace.					
9. ...se escucha a los niños.					
10. ...nos ayudamos mutuamente.					
11. ...se aplaude la iniciativa.					
12. ...se respetan los diferentes puntos de vista.					
13. ...se estimula la creatividad.					
14. ...cada uno tiene sus responsabilidades.					
15. ...se ignoran los problemas creyendo que así desaparecen.					
16. ...todos nos ocupamos en algo útil.					
17. ...las reglas son claras.					
18. ...hay mucha competencia por ver quién gana.					
19. ...los cambios de vida, como el que alguien decida vivir solo, empezar a trabajar o formar pareja (noviazgo o matrimonio) son fáciles de sobrellevar.					
20. ...existe armonía en la convivencia diaria.					
21. ...son frecuentes los accesos de furia incontrolable.					
22. ...un error grande es fuente de aprendizaje, no una tragedia.					
23. ...compartimos actividades que nos unen.					
24. ...cada uno es responsable de sus actos.					
25. ...se cree que unos deben mandar y otros obedecer.					
26. ...tenemos bastante contacto con el mundo exterior.					
27. ...hay muchos malentendidos y confusión en la comunicación.					
28. ...nos llevamos muy bien con la gente.					
29. ...tenemos diferencias pero por debajo del agua (encubiertas).					
30. ...cada uno es capaz de valerse por sí mismo.					
31. ...nos dividimos en bandos de unos contra otros.					
32. ...mis padres están de acuerdo en su forma de educarnos					
33. ...negociamos los cambios de reglas.					

<b>YO PERCIBO QUE EN MI FAMILIA....</b>	Siempre	Casi siempre	Indecisa(o)	Casi nunca	Nunca
34. ...unos somos un éxito, otros un fracaso; unos buenos, otros malos; unos sanos, otros enfermos.					
35. ...se nos considera cálidos y cercanos.					
36. ...somos raros o así nos ve la gente.					
37. ...un miembro guía y ubica a los demás.					

<b>YO PERCIBO QUE EN MÍ O EN MI FAMILIA <u>HAY</u>...</b>	Siempre	Casi siempre	Indecisa(o)	Casi nunca	Nunca
38. ...enfermedades <b>físicas</b> incapacitantes, diagnosticadas por un especialista, como asma, artritis, colitis, alergias, dolores musculares o de espalda, jaquecas, hipertensión, diabetes, úlceras u otras que impiden seguir el ritmo normal de la vida.					
¿Cuáles enfermedades físicas?: (en este espacio, escriba el nombre de la(s) enfermedad(es).					
¿En quién? (no ponga nombres, sólo especifique la relación familiar) *					
39. ...enfermedades <b>psicológicas</b> incapacitantes, diagnosticadas por un especialista, como estrés, apatía, angustia, insomnio, desesperanza, depresión; síndrome obsesivo-compulsivo, síndrome maniaco-depresivo, esquizofrenia u otras que impiden seguir el ritmo normal de la vida.					
¿Cuáles enfermedades psicológicas?: (en este espacio, escriba el nombre de la(s) enfermedad(es).					
¿En quién?. (no ponga nombres, sólo especifique la relación familiar) *					
40. ... <b>conductas</b> como alcoholismo, drogadicción, delincuencia, violencia intra-familiar, incesto u otras.					
¿Cuáles conductas?					
¿En quién?. (no ponga nombres, sólo especifique la relación familiar) *					

Por favor, conteste los datos que se solicitan a continuación marcando una **X** o respondiendo con la respuesta adecuada.

Sexo: Femenino ( ) Masculino ( ) La carrera que estoy cursando es: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO 2. Instrumento original de Eustace (1993) con 40 aseveraciones. Este diseño utilizó tres cuartillas.**

**CUESTIONARIO SOBRE UD. Y SU FAMILIA**

Este cuestionario intenta obtener información sobre SU PERCEPCIÓN de cómo es su familia y de cómo se llevan AHORA. POR FAMILIA queremos decir un GRUPO QUE HA DESARROLLADO UNA CIERTA INTERDEPENDENCIA AL INTERACTUAR. Generalmente está unido por lazos de sangre, como madre, padre, abuelos, tíos, hermanos, hijos..., pero también incluye aquéllos que da la convivencia, como un cónyuge, suegros, cuñados, compadres...

A continuación encontrará una serie de afirmaciones con 5 posibles respuestas a cada una de ellas. Antes de leerlas, imagínese una situación en la que ud. está en un grave problema. ¿Con quién se reuniría para hablar sobre él? Piense en sus seres más allegados, con los que convive (con los que vive o como si viviera), a los que ud. considera "su familia" y cuya opinión (buena o mala) es importante para ud. Con ellos en mente, lea cuidadosamente las afirmaciones y marque con una cruz la respuesta que considere más adecuada. No hay respuestas buenas o malas. Por lo tanto, trate de no tomar mucho tiempo para contestar. De igual manera, trate de no elegir la respuesta "indecisa" a menos que le sea imposible elegir cualquiera otra opción. Gracias.

**YO PERCIBO QUE EN MI FAMILIA:**

1. CADA UNO EXPRESA LIBREMENTE SU OPINIÓN.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
2. LOS AMIGOS SON UN GRAN APOYO.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
3. CADA UNO REALIZA ACTIVIDADES INTERESANTES.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
4. SE RESUELVEN EFICAZMENTE LOS PROBLEMAS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
5. LA CABEZA DE LA FAMILIA TOMA LA ÚLTIMA DECISION.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
6. SE PROGRAMAN METAS QUE SE QUIEREN ALCANZAR.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
7. SE VALORA LA PRIVACIDAD.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
8. ESTAMOS AL TANTO DE LO QUE CADA UNO HACE.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
9. SE ESCUCHA A LOS NIÑOS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
10. NOS AYUDAMOS MUTUAMENTE.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
11. SE APLAUDE LA INICIATIVA.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
12. SE RESPETAN LOS DIFERENTES PUNTOS DE VISTA.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
13. SE ESTIMULA LA CREATIVIDAD.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
14. CADA UNO TIENE SUS RESPONSABILIDADES.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)

**YO PERCIBO QUE EN MI FAMILIA:**

15. SE IGNORAN LOS PROBLEMAS  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
16. TODOS NOS OCUPAMOS DE ALGO ÚTIL.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
17. LAS REGLAS SON CLARAS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
18. HAY MUCHA COMPETENCIA PARA VER QUIÉN GANA.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
19. LOS CAMBIOS DE VIDA, COMO EL QUE ALGUIEN DECIDA VIVIR SOLO, EL EMPEZAR A TRABAJAR O EL FORMAR PAREJA (NOVIAZGO O MATRIMONIO), SON FÁCILES DE SOBRELLEVAR.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
20. REINA EL BUEN HUMOR Y LA ALEGRIA DE VIVIR  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
21. .SON FRECUENTES LOS ACCESOS DE FURIA INCONTROLABLE  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
22. UN ERROR GRANDE ES FUENTE DE APRENDIZAJE, NO UNA TRAGEDIA  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
23. HACEMOS MUCHAS COSAS JUNTOS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
24. CADA UNO ES RESPONSABLE DE SUS ACTOS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
25. SE CREE QUE UNOS DEBEN MANDAR Y OTROS OBEDECER.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
26. TENEMOS BASTANTE CONTACTO CON EL MUNDO EXTERNO.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
27. HAY MUCHOS MALENTENDIDOS Y CONFUSIÓN EN LA COMUNICACIÓN.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
28. NOS LLEVAMOS MUY BIEN CON LA GENTE.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
29. TENEMOS DIFERENCIAS PERO POR DEBAJO DEL AGUA (ENCUBIERTAS).  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
30. CADA UNO ES CAPAZ DE VALERSE POR SÍ MISMO.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
31. NOS DIVIDIMOS EN BANDOS DE UNOS CONTRA OTROS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
32. MIS PADRES ESTÁN DE ACUERDO EN SU FORMA DE EDUCARNOS.

(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)

**YO PERCIBO QUE EN MI FAMILIA:**

33. NEGOCIAMOS LOS CAMBIOS DE REGLAS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
34. UNOS SOMOS UN ÉXITO, OTROS UN FRACASO; UNOS BUENOS, OTROS MALOS; UNOS SANOS OTROS ENFERMOS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
35. SE NOS CONSIDERA CÁLIDOS Y CERCANOS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
36. SOMOS RAROS, O ASÍ NOS VE LA GENTE.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
37. SIEMPRE HAY ALGUIEN QUE TRATA DE MANIPULAR Y CONTROLAR.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)

**EN MI FAMILIA Y/O EN MÍ MISMA HA HABIDO:**

38. ENFERMEDADES FÍSICAS COMO ASMA, ARTRITIS, COLITIS, ALERGIAS, DOLORES MUSCULARES O DE ESPALDA, JAQUECAS, HIPERTENSIÓN, ÚLCERAS.... QUE HAN SIDO INCAPACITANTES, O SEA QUE HAN IMPEDIDO SEGUIR EL RITMO NORMAL DE VIDA COMO DEJAR DE TRABAJAR O REQUERIR HOSPITALIZACION.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
39. HA HABIDO ENFERMEDADES PSICOLÓGICAS INCAPACITANTES COMO DEPRESIÓN, ESQUIZOFRENIA, ETCETERA.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
40. HA HABIDO INCESTO, ALCOHOLISMO, DROGADICCIÓN, DELINCUENCIA.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)

**ANEXO 3. Instrumento de investigación con 30 aseveraciones y numeración original del instrumento con 40 ítems (Ver anexo 2). Este diseño de Eustace utilizó tres cuartillas.**

### **CUESTIONARIO SOBRE UD. Y SU FAMILIA**

Este cuestionario intenta obtener información sobre SU PERCEPCIÓN de cómo es su familia y de cómo se llevan AHORA. POR FAMILIA queremos decir un GRUPO QUE HA DESARROLLADO UNA CIERTA INTERDEPENDENCIA AL INTERACTUAR. Generalmente está unido por lazos de sangre, como madre, padre, abuelos, tíos, hermanos, hijos..., pero también incluye aquéllos que da la convivencia, como un cónyuge, suegros, cuñados, compadres...

A continuación encontrará una serie de afirmaciones con 5 posibles respuestas a cada una de ellas. Antes de leerlas, imagínese una situación en la que ud. está en un grave problema. ¿Con quién se reuniría para hablar sobre él? Piense en sus seres más allegados, con los que convive (con los que vive o como si viviera), a los que ud. considera "su familia" y cuya opinión (buena o mala) es importante para ud. Con ellos en mente, lea cuidadosamente las afirmaciones y marque con una cruz la respuesta que considere más adecuada. No hay respuestas buenas o malas. Por lo tanto, trate de no tomar mucho tiempo para contestar. De igual manera, trate de no elegir la respuesta "indecisa" a menos que le sea imposible elegir cualquiera otra opción. Gracias.

#### **YO PERCIBO QUE EN MI FAMILIA:**

1. CADA UNO EXPRESA LIBREMENTE SU OPINIÓN.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
2. LOS AMIGOS SON UN GRAN APOYO.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
3. CADA UNO REALIZA ACTIVIDADES INTERESANTES.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
4. SE RESUELVEN EFICAZMENTE LOS PROBLEMAS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
6. SE PROGRAMAN METAS QUE SE QUIEREN ALCANZAR.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
7. SE VALORA LA PRIVACIDAD.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
8. ESTAMOS AL TANTO DE LO QUE CADA UNO HACE.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
9. SE ESCUCHA A LOS NIÑOS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
11. SE APLAUDE LA INICIATIVA.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
12. SE RESPETAN LOS DIFERENTES PUNTOS DE VISTA.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
13. SE ESTIMULA LA CREATIVIDAD.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
14. CADA UNO TIENE SUS RESPONSABILIDADES.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
16. TODOS NOS OCUPAMOS DE ALGO ÚTIL.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
17. LAS REGLAS SON CLARAS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
18. HAY MUCHA COMPETENCIA PARA VER QUIÉN GANA.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
21. SON FRECUENTES LOS ACCESOS DE FURIA INCONTROLABLE  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)

**YO PERCIBO QUE EN MI FAMILIA:**

22. UN ERROR GRANDE ES FUENTE DE APRENDIZAJE, NO UNA TRAGEDIA.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
25. SE CREE QUE UNOS DEBEN MANDAR Y OTROS OBEDECER.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
26. TENEMOS BASTANTE CONTACTO CON EL MUNDO EXTERNO.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
27. HAY MUCHOS MALENTENDIDOS Y CONFUSIÓN EN LA COMUNICACIÓN.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
28. NOS LLEVAMOS MUY BIEN CON LA GENTE.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
29. TENEMOS DIFERENCIAS PERO POR DEBAJO DEL AGUA  
(ENCUBIERTAS).  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
30. CADA UNO ES CAPAZ DE VALERSE POR SÍ MISMO.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
31. NOS DIVIDIMOS EN BANDOS DE UNOS CONTRA OTROS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
32. MIS PADRES ESTÁN DE ACUERDO EN SU FORMA DE EDUCARNOS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
34. UNOS SOMOS UN ÉXITO, OTROS UN FRACASO; UNOS BUENOS, OTROS  
MALOS; UNOS SANOS, OTROS ENFERMOS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
35. SE NOS CONSIDERA CÁLIDOS Y CERCANOS.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
36. SOMOS RAROS, O ASÍ NOS VE LA GENTE.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)

**EN MI FAMILIA Y/O EN MÍ MISMA HA HABIDO:**

38. ENFERMEDADES FÍSICAS COMO ASMA, ARTRITIS, COLITIS,  
ALERGIAS, DOLORES MUSCULARES O DE ESPALDA, JAQUECAS,  
HIPERTENSIÓN, ULCERAS.... QUE HAN SIDO INCAPACITANTES, O SEA QUE  
HAN IMPEDIDO SEGUIR EL RITMO NORMAL DE VIDA COMO DEJAR DE  
TRABAJAR O REQUERIR HOSPITALIZACIÓN.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)
40. HA HABIDO INGESTO, ALCOHOLISMO, DROGADICCIÓN, DELINCUENCIA.  
(SIEMPRE) (CASI SIEMPRE) (INDECISA) (CASI NUNCA) (NUNCA)

## GLOSARIO DE TÉRMINOS.

**Adaptabilidad Activa Familiar:** Es la percepción que tiene un individuo del comportamiento interpersonal en su familia: flexible, rígida o caótica. Este concepto, describe la manera de enfrentar “la realidad”, los desequilibrios y crisis, internas o externas, provocadas por el devenir de las experiencias cotidianas y el ciclo vital. Cuando se aceptan con flexibilidad los cambios y las diferenciaciones se trata de una familia con una óptima adaptabilidad activa familiar. Cuando se impiden o no se aprueban los cambios y diferenciaciones de los miembros entre sí, se está frente a una inadecuación o incompetencia en la adaptabilidad activa familiar, que puede ser rígida o llegar a un extremo caótico (Eustace, 1993); (Beavers, Hampson y Hulgus, 1985); (Pichón-Riviere, 1977).

**Auto-estima:** Según Branden (1999) este es un elemento decisivo en el ejercicio del liderazgo efectivo e ingrediente crucial en el proceso creativo. Es una actitud que deriva de la auto-conciencia de ser competente y, desde lo más profundo de la propia identidad, tener la justa confianza en la personal capacidad de aprender, razonar, tomar decisiones adecuadas y responder de forma efectiva ante situaciones imprevistas. Conjunto de variables, íntimamente ligadas al concepto de LCI.

**Construccionismo social:** Este enfoque acentúa la importancia del lenguaje y el diálogo en la co-construcción social del conocimiento. Habilita para la comprensión de los procesos que el ser humano lleva a cabo al co-construir los significados que animan su comunicación y le permiten asumir heterogéneos comportamientos inter-personales en la familia, en el aula o en un ambiente laboral, inmersos en un específico entorno psico-cultural (Limón, 2005 a y b); (Gergen, 1996 y 1997).

**Contexto:** En esta investigación, se entiende por contexto, al conjunto de circunstancias o condiciones naturales, sociales y culturales que, en un momento determinado, aportan significado y motivación al comportamiento humano individual y social. Entorno situacional del que se extrae la muestra poblacional de estudio.

**Equipo:** Conjunto de personas que deciden actuar para lograr un fin predeterminado. Todos los equipos emergen de un grupo, pero no todos los grupos llegan a ser equipo. Cuando un grupo consigue organizarse, emerge con una dirección común que integra a los participantes en un equipo, caracterizado por una resonancia colectiva que armoniza y aumenta el aprovechamiento del talento individual; talento, que al colectivizarse, provoca una sinergia multiplicadora del potencial de logro unipersonal.

**Estrategia:** Inicialmente de origen militar esta palabra, también, se usa en el campo de la administración de los sistemas organizacionales. Se refiere a la técnica y el arte que es provechoso poseer para trabajar en un equipo que conciba, prepare y dirija el trabajo en pos de un objetivo o fin predeterminado. El pensamiento estratégico implica sopesar las consecuencias ---individuales y colectivas, internas y externas, a corto y largo plazo--- de las decisiones que se

toman al intervenir en la compleja-dinámica-multifactorial de los sistemas organizacionales (Senge, 1992); (Henderson, 1987).

**Género:** Es una co-construcción simbólica que se realiza para comprender la inter-dependencia del binomio biológico-cultural entre hombres y mujeres. El cuerpo es, simultáneamente, un entorno (parte de la naturaleza) y un medio para el “Yo” (parte de la cultura). Este binomio biológico-cultural también influye en la co-construcción de los conceptos de maternidad/paternidad, poder/fuerza debilidad/subordinación. Proceso de co-construcción simbólica que, afirma Salles (2002) abarca la inequitativa diferencia entre la riqueza de los hombres y la pobreza de las mujeres.

**Locus de Control:** Cuando el reforzamiento se percibe como impredecible o como resultado de la suerte, del azar, del destino, de otras personas o seres poderosos y míticos se trata de una creencia de locus de control externo; mientras mayor es el LCE, mayor es la pasividad en el comportamiento. Por el contrario, cuando es mayor el locus de control interno (LCI) los individuos perciben que el refuerzo corresponde a su propia conducta, presentando mayor libertad en sus comportamientos en general, son más propensos a establecer metas con mayor capacidad de logro (Rotter, 1966).

**Metapatrón psico-cultural:** Esta es una idea que afirma que el ser humano, a través del lenguaje y la retroalimentación del diálogo, en entornos o contextos con regularidad histórica compartida, conecta los múltiples patrones individuales que sirven para co-construir y consolidar los significados que dan origen a una identidad colectiva (Bateson, 2006). Hecho que es factible gracias al concepto de contexto o comunidad con identidad propia, que comparten los integrantes de un específico sistema social.

**Sinergia:** Este término incrementa su significado gracias a la teoría general de sistemas. La sinergia da como resultado algo más grande que la simple suma de los elementos en juego. Es decir, cuando dos o más elementos se unen, sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de ellos. Rendimiento que no solo es positivo, también, se pueden maximizar los aspectos negativos de cualquier sistema.

**Teoría General de Sistemas (TGS):** Un sistema se integra o construye a través de una regularidad histórica compartida o por específicos propósitos circunstanciales. Es un conjunto multifactorial e inter-dependiente de heterogéneos y significativos elementos, en permanente cambio y complejidad. La TGS facilita el trabajo de equipos multidisciplinarios provenientes, entre otras ciencias, de la física, química, biología, sociología o la psicología, áreas de conocimiento que por miles de años, la ciencia tradicional consideró en estancos independientes e incompatibles entre sí. De entre sus múltiples usos, la TGS sirve para aprender a desplegar un pensamiento sistémico, competente para “leer” e intervenir en la complicada sinergia de los diversos sistemas humanos en ámbitos tan diversos como los familiares, los escolares, laborales o sociales, sean funcionales o disfuncionales (Von Bertalanffy, 1987).

**REFERENCIAS.**

- Alcalde, J.; López, A. (2003). Los secretos de la nueva paternidad. *Muy Interesante*, XX, 6. México: Televisa.
- Ariza, M.; Oliveira, O. (2002). *Cambios y continuidades en el trabajo, la familia y la condición de las mujeres*. En *Estudios sobre las mujeres y las relaciones de género en México, aportes desde diversas disciplinas*. México: Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México.
- Anderson, H. (1998). *Análisis multivariante*. Barcelona: Pearson.
- Bancomext, (1999). Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales. Gerencia de Capacitación y Desarrollo. Dirección de Recursos Humanos. Banco de Comercio Exterior. En el Programa de Maestría en Desarrollo Organizacional del Instituto de Estudios de Postgrado (INESPO, SEP), México.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: A revolutionary approach to man's understanding of himself*. Nueva York: Ballantine Books. En R., Eustace, ----- (1993). *La mujer autónoma: una nueva organización social, su adaptabilidad activa con relación a la mujer dependiente*. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología. UNAM.
- (1998). *Pasos hacia una ecología de la mente. Una aproximación revolucionaria a la auto-comprensión del hombre*. Buenos Aires: Lohlé – Lumen.
- (2006). *Una unidad sagrada. Pasos ulteriores hacia una ecología de la mente*. Barcelona: Gedisa.
- Beavers, R.; Hampson, B.; Hulgus, F. (1985). Cometary: The Beavers systems approach to family assesment. *Family Process*. 24, 398-405.
- Beavers, R.; Olson, H. (1983). Epilogue. *Family Process*. 22, 1, 97 - 98
- Beavers, R.; Voeller, N. (1983). Comparing and constrasting the Olson Circumplex Model with the Beavers System Model. *Family Process*. 22, 1, 85 - 98
- Bork, D.; Jaffe, D.; Lane, S.; Dashew, L.; Heisler, Q. (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar, guía para el asesor profesional*. Barcelona: Granica.
- Branden, N. (1999). *La autoestima en el trabajo. Cómo construyen empresas fuertes las personas que confían en sí mismas*. México: Paidós.
- Brooks, P. (1984). *Reading for the plot: Desing and intention in narrative*. Nueva York: Random House.

- Conway, K.; Bourque, S.; Scott, W. (1998). El concepto de género. En M. Navarro; Stimpson, C. (Comps.) *¿Qué son los estudios de mujeres?* México: Fondo de Cultura Económica.
- De Faria Mello, F. (2000). *Desarrollo organizacional, un enfoque integral*. México: Limusa-Noriega.
- De Shazer, S. (1995). *Claves para la solución en terapia breve*. Barcelona: Paidós.
- Díaz Barriga, F.; Hernández, G. (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: McGraW Hill.
- Díaz Guerrero, R. (1982). *Psicología del mexicano*. México: Trillas.
- Dilts, R. (2004). *Coaching, herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- DSM–IV. (1999). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*. Barcelona: Masson.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson/Learning.
- Duhl, F. (2000). *Familias y empresas familiares. De la terapia a la consultoría*. Curso-Taller Didáctico–experiencial. México: Instituto de la Familia, A. C.
- Elkaïm, M. (1996). Constructivismo, construccionismo social y narraciones: ¿están en el límite de lo sistémico? *Revista de la Asociación Mexicana de Terapia Familiar*, 9, 2.
- Escamilla, R. (2003). *Tendencias de la matrícula de educación superior en México*. México: Revista Mexicana de Orientación Educativa. 2, <http://www.remo.ws/revista/n2/n2.escamilla.htm>
- Eustace, G. (1993). *La mujer autónoma: una nueva organización social, su adaptabilidad activa con relación a la mujer dependiente*. Tesis Doctoral. México: Facultad de Psicología. UNAM.
- (1999-2000). Comunicación personal. México.
- Freire, P. (1979). *Pedagogía del oprimido*. Montevideo: Tierra Nueva.
- French, L.; Bell, H. (1996). *Desarrollo organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Garro, N.; Muñoz, J. (1990). *Mercado de trabajo de los egresados de la UAM*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Gergen, K. (1996). *Realidades y relaciones, aproximaciones a la construcción social*. Barcelona: Paidós.

- (1997). *El yo saturado*. Barcelona: Paidós.
- (2001) Prólogo. En S. Friedman (Comp.) *El Nuevo lenguaje del cambio, la colaboración constructiva en psicoterapia*. Barcelona: Gedisa.
- Gersick, K.; Davis, J.; McCollom, M.; Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. México: McGraw Hill.
- Giedd, J. (2005). *La Mente*. Instituto Nacional de Salud Mental. USA. <nationalgeographic.com/español>
- Ginebra, J. (1999). *Las empresas familiares, su dirección y su continuidad*. México: Panorama Editorial.
- Goleman, D. (1997) *Inteligencia emocional*. México: Javier Vergara.
- (2006). *Inteligencia social. La nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas*. México: Planeta.
- González, A. (1991). Concepto de la naturaleza del ser humano. En *El enfoque centrado en la persona. Aplicaciones a la educación*, México: Trillas.
- González, R., y Romo, A. (Comp., 2005). *Detrás del acompañamiento, ¿una nueva cultura docente?* México: Universidad de Colima..
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Helgesen, S. (1993). *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo*. Buenos Aires: Granica–Vergara.
- Hellriegel/Jackson/Slocum. (2002). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Thomson-Learning.
- Henderson, B. (1987). *El concepto de estrategia*. México: McGraw-Hill. Biblioteca de Administración Estratégica. Tomo 1.
- Hernández, S.; Fernández, C.; Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences. International differences in work – related values*. Washington: Sage Publications.
- INEGI (2000). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Censos de Población de 2000.  
<<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/cepv2000/bd/pv2000/hogares.asp?c=5172>>
- IPN. (2006). *Diplomado en coaching de equipos en educación, desde la teoría de sistemas y la programación neurolingüística*. México: Instituto Politécnico Nacional.

- Kerlinger, N.; Lee, B. (2002). *Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw Hill.
- Kerlinger, N. (1975). *Investigación del comportamiento, técnicas y metodología*. México: Interamericana.
- Kotter, J., (1992). *Una fuerza para el cambio*. Madrid: Díaz de Santos.
- (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kras, E. (1990). *Cultura gerencial, México-Estados Unidos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- La Jornada. (01/07/2003). Informe *Proyecto PISA, 2000: Aptitudes básicas para el mundo del mañana. Sociedad y Justicia*. México, p. 46, 47.
- La Jornada. (3/07/2003). Informe *Proyecto PISA, 2000: Aptitudes básicas para el mundo del mañana. Sociedad y Justicia*. México, p. 44.
- La Rosa, J. (1986). *Escala de locus de control y autoconcepto, construcción y validación*. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- LA UAM. (2000). *Reflexiones sobre la docencia. Medidas y propuestas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana. Semanario Especial. Suplemento 8.
- Limón, G. (2005 a) El giro interpretativo en psicoterapia. *Terapia narrativa y construcción social*. México: Pax.
- (2005 b). Del constructivismo al construccionismo; una nueva perspectiva para la terapia familiar. En Limón, G., Comp. *Terapias postmodernas. Aportaciones construccionistas*. México: Pax.
- López, E. (2000). Factores asociados a la evolución académica, una perspectiva de género. México: Denarius, Vol.1. UAM-I.
- Márquez, E. (1995). Habilidades necesarias para la sobrevivencia profesional en el nuevo milenio. México: Boletín Informativo, *Cemanahuac*, UAM-I, Vol. III. ISSN 0188 – 7750.
- (1999). *Investigación–acción como proceso didáctico, desarrollo organizacional en el aula*. Reporte de investigación # 13. México: Departamento de Economía. División de Ciencias Sociales y Humanidades. UAM-I.
- (2001). La identidad y los procesos de Cambio en trabajo, género, educación y familia. México: *Denarius*. Núm. 3. UAM-I.
- (2002). Globalización en el siglo XXI, una perspectiva desde la vida cotidiana. México: *Denarius*. Núm. 6. UAM-I.

- (2003). *Nuevos modelos de educación para nuevos estilos de pensamiento. Universidades y empresas en pos de la sobre-vivencia*. México: Denarius. Núm. 7. UAM-I.
- (2004). *Hábitos de estudio y personalidad*. México: Trillas.
- Maturana, H.; Uribe, G.; Frenk, S. (1968). *A biological theory of relativistic colors coding in the primate retina*. Madrid: Archivos de Biología y Medicina Experimentales. Suplemento No. 1, 1-30.
- Miller, T.; Norman, R. (1979). The effects of core facilitative conditions in mother on adolescent self-esteem. *Journal of Social Psychology*: 107, 147-149.
- Morales, J. (Coordinador). Moya, M.; Reboloso, E.; Fernández, J.; Huici, C.; Marques, J.; Paéz, D.; Pérez, J.; Turner, J. (1994). *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Naím, M. (2006). *Ilícito. Cómo traficantes, contrabandistas y piratas están cambiando al mundo*. México: Debate.
- Navarro, M.; Stimpson, R., (Comps.). (1998) *¿Qué son los estudios de mujeres?* México: Fondo de Cultura Económica.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento, cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- O'Hanlon, W.; Weiner-Davis, M. (1989). *En busca de soluciones. Un nuevo enfoque en psicoterapia*. Barcelona: Paidós.
- Oliveira, O. (1996). *Informe final, la condición femenina en México. Una propuesta de indicadores*. México: Sociedad Mexicana de Demografía/Consejo Nacional de Población.
- Pichón-Riviere, E. (1977). *La psiquiatría, una nueva problemática, del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- PNUD. (1995). *La revolución hacia la igualdad de los sexos*. Informe sobre Desarrollo Humano. Del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. México: Oxford-Harla.
- Powell, T. (1998). *Vivir sin estrés, soluciones prácticas para una mejor calidad de vida*. Barcelona: Grupo Z.
- Quillet. (1978). *Diccionario enciclopédico*, Tomo VIII. México: Grolier.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. Hispanoamericana.

- Rodríguez, J.; Azuela, L. (1990). *Evaluación de la eficiencia terminal de la UAM*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Rodríguez, J. (2002). *Estudios de sistemas y procedimientos administrativos*. México: ECAFSA, Thomson-Learning.
- Rogers, C. (1984). *El proceso de convertirse en persona*. México: Paidós.
- Roseblatt, P.; Mik, L.; Anderson, R.; Jonson, P. (1995). *La Empresa familiar, comprender y resolver los problemas que enfrenta la familia empresaria*. Buenos Aires: Ateneo.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal vs. external control or reinforcement. USA: *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Rubio, L. (2000). La Riqueza. México: Nexos. Edición Especial, 269.
- Salles, V. (2002). Sociología de la cultura, relaciones de género y feminismo, una revisión de aportes. México: Centro de Estudios Sociológicos. El Colegio de México.
- Salkind, J. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall, Pearson-Educación.
- Schermerhorn, J.; Hunt, J.; Osborn, R. (1987) *Comportamiento en las organizaciones*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- SEDESOL (2002) Secretaría de Desarrollo Social. *Nota técnica de pobreza 2002. pdf*  
<<http://www.sedesol.gob.mx/>>
- Senge, P. (2002). *La quinta disciplina, escuelas que aprenden*. Bogotá: Nirma.
- Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch.; Kleiner, A. (1999). *La quinta disciplina en la práctica, estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica Vergara.
- Siegel, S.; Castellan, J. (1998). *Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Trillas.
- Siliceo, A.; Casares, D.; González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional, hacia una organización competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Tarrés, R.; Comp. (1992). *La voluntad de ser mujer en los noventa*. México: El Colegio de México.
- Tawil R. (1998). *Un estudio comparativo de las relaciones familiares de dos generaciones en una comunidad judeo-mexicana*. Tesis de Maestría. Universidad de las Américas.

- Tofler, A. y Tofler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. México: Debate.
- Tomás, M.; Feixas, M.; Márques, P. (2002). *La Universidad ante los retos que plantea la sociedad de la información. El papel de las TIC*. Barcelona: Unión de Universidades de la Cataluña.
- Trujano, P.; Limón, G. (2005). Reflexiones sobre la violencia, el género y la posibilidad de escuchar nuevas voces en psicoterapia. En G. Limón (Comp.) *Terapias Postmodernas. Aportaciones Construccionistas*. México: Pax.
- UAM. (2005). *Estudio de seguimiento de egresados. Generaciones 1997 y 2002*. México: Sistema de información de estudiantes, egresados y empleadores (SIEEE). México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- UAM. (1997). *Informe sobre el ingreso a la carrera de Administración de 1974 a 1996*. DSE. 110.97. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Wainstein, M. (2000). La influencia del constructivismo en la psicoterapia breve interaccional. En P., Watzlawick; G., Nardone, (Comps.) *Terapia breve estratégica. Pasos hacia un cambio de percepción de la realidad*. Barcelona: Paidós.
- Washton, A.; Boundy, D. (1991). *Querer no es poder*. México: Paidós.
- White, M.; Epston, D. (1993). *Medios narrativos para fines terapéuticos*. Barcelona: Paidós.
- Von Bertalanffy, L. (1987). *Teoría general de sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Xanic, A. (2006). *La carrera sin fin... Estamos cansados*. Revista EXPANSIÓN. [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx)