



0 1071  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

“ Análisis desde una perspectiva  
organizacional de la presencia de las  
mujeres en las universidades: el caso  
de la U. A. M. ”

## **T E S I S**

Que para obtener el Título de  
**Maestría en Enseñanza Superior**

**P R E S E N T A :**

**Lic. Blanca Elvira López Villarreal**

Asesora: Dra. en Filosofía Graciela Hierro

Enero de 1995



## **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 está 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.

01071



UNIVERSITY OF CALIFORNIA

2  
2EJ

UNIVERSITY OF CALIFORNIA  
LIBRARY  
DIVERSITY

# UNAM

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

---

"Análisis desde una perspectiva organizacional  
de la presencia de las mujeres en las  
universidades: el caso de la U.A.M."

Tesis que para obtener el título de  
Maestría en Enseñanza Superior

presenta:

Licenciada Blanca Elvira López Villarreal

Asesora: Dra. en Filosofía Graciela Hierro

Enero de 1995

# "Análisis desde una perspectiva organizacional de la presencia de las mujeres en las universidades: el caso de la U.A.M."

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>PRIMERA PARTE</b>	1
Marco teórico, conceptos principales, estado actual de la investigación en el tema.	
<b>CAPITULO I</b>	
<b>LA CULTURA PATRIARCAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	2
1. El género en la cultura patriarcal	3
2. Los mecanismos de poder de la jerarquía patriarcal	9
3. El género y la cultura en la organización	14
4. El análisis organizacional	24
5. Las transformaciones de las organizaciones	31
<b>CAPITULO II</b>	
<b>LAS ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS Y LAS MUJERES</b>	37
1. El papel de las mujeres en la organización burocrática	37
2. Las mujeres directivas	47
3. La carrera profesional	52
4. El liderazgo femenino	60
5. La importancia del poder	68
6. La modernización de las organizaciones y las mujeres	71
<b>CAPITULO III</b>	
<b>UNIVERSIDAD, MODERNIZACIÓN Y PRESENCIA FEMENINA</b>	79
1. Características básicas de las organizaciones universitarias	80
2. La estructura de la toma de decisiones en las universidades	85
3. Cultura y valores tradicionales de las universidades	90
4. Modernización, modificación de valores y liderazgo	92
5. Evaluación del desempeño académico	96

<b>SEGUNDA PARTE</b>	<b>110</b>
Estudio de caso de la UAM, trabajo de campo, resultados y conclusiones	
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL Y COMPOSICIÓN ACADÉMICA</b>	<b>111</b>
1. Una concepción moderna: el modelo departamental	112
2. La composición de las divisiones y las unidades	118
3. La planta académica de la UAM por departamento y por sexo	127
4. Conclusiones sobre la presencia femenina en la UAM	132
<b>CAPITULO V</b>	
<b>ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	<b>135</b>
1. La presencia de las mujeres en los órganos de dirección	135
2. Estilos de liderazgo: aplicación del modelo situacional	145
3. Formas de resolución del conflicto: modelo Kilmann	150
4. Conclusiones sobre la presencia femenina en órganos de dirección de la UAM y de su estilo de liderazgo	155
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA DE LAS MUJERES</b>	<b>158</b>
1. Encuesta sobre desempeño académico de las mujeres	160
2. Distribución de las becas de desempeño de la UAM por sexo	166
3. Conclusiones sobre el desempeño de las mujeres académicas	167
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>170</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>175</b>

## INTRODUCCIÓN

Mi primera formación profesional fue en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, como Licenciada en Administración. Este campo de estudios, considerado un ámbito masculino orientado al status y al dinero, me proporcionó una orientación técnica profesional y una visión pragmática de las cosas. Tal es el mundo de las empresas y de los negocios, mi especialización se llevó a cabo en el campo de la mercadotecnia, donde se desarrollan las estrategias de competencia y acción encaminadas a lograr la sobrevivencia de las organizaciones en los mercados. El lenguaje y la práctica de las organizaciones son masculinas, es un mundo de hombres, donde las mujeres apenas comienzan a ocupar puestos de dirección y de mando, tradicionalmente reservados a ellos.

Después de algunas experiencias de trabajo en empresas, siempre en el campo de la mercadotecnia, tuve la oportunidad de ingresar a la Universidad Autónoma Metropolitana en 1982, en el área de administración del Depto. de Economía de la División de Ciencias Sociales y Humanidades. La vida universitaria constituyó toda una revelación para mí, de tal manera que decidí emprender una carrera académica que hasta la fecha continúo. Combinar la formación de una familia y la atención de dos hijas con mi labor en la UAM representó para mí un reto. La presión por superar mi formación académica me llevó a iniciar estudios de posgrado. Mi formación profesional inicial de carácter técnico necesitaba ser complementada con una visión más amplia de la realidad social. Ingresar a la Maestría de Enseñanza Superior fue una opción para fortalecer la profesionalización de mi carrera académica e incursionar en un área humanística.

El combinar familia, estudios y trabajo constituyó para mí un gran esfuerzo, en la medida que el área de humanidades representó un campo totalmente nuevo, con otro lenguaje y con otra visión del mundo. Posteriormente, otro evento importante en mi desarrollo fue trabajar en varios seminarios con la Dra. Graciela Hierro. A mi condición de profesionista de la administración, de profesora, de esposa y de madre de familia, fue para mi otra revelación reconocer mi condición de mujer. Estas referencias personales son importantes de conocer porque revelan muchas de las motivaciones profundas, que me llevaron a elegir un tema de investigación que se articula a través de tres temas principales:

- el campo de las estructuras y formas de dirección de las organizaciones,
- el campo de la educación superior y de la modernización de las universidades, y
- el estudio de la mujer y de su presencia en las organizaciones universitarias.

En este sentido, la elaboración de esta tesis constituyó una revisión y explicación de muchos aspectos de mi vida, ejercicio que en algunos casos fue doloroso y en algunos otros, motivo de enorme satisfacción.

Los intereses de mi investigación se dirigieron al análisis de la presencia femenina en la Universidad Autónoma Metropolitana:

- su distribución en las distintas áreas de conocimiento de la estructura académica,
- su participación en órganos de dirección colegiados y personales,



- las formas específicas de ejercer el liderazgo de las mujeres que ocupan puestos de dirección,
- las formas específicas de las mujeres que ocupan puestos de dirección de enfrentar situaciones de conflicto, y
- el nivel de desempeño académico femenino con respecto al personal académico masculino.

La tesis se divide en dos grandes apartados. En el primero se destacan los marcos teóricos y conceptuales utilizados en la investigación. En el segundo se presenta el estudio de caso y los resultados de las investigaciones practicadas.

## PRIMERA PARTE

La primera parte destaca los elementos teóricos que pretenden articular los temas ejes presentes en el estudio: la condición femenina, las estructuras burocráticas de organización y las especificidades de la institución universitaria. Esta sección está integrada por tres capítulos.

En el primer capítulo se analiza como la cultura dominante de carácter político patriarcal se constituye como una malla intrincada de creencias y mitos relacionados con la vida social que constituyen el conocimiento de base de los diversos grupos sociales y que se encuentra presente en todos los aspectos cotidianos de la sociedad actual. Se analizan las formas en las que esta cultura patriarcal se encuentra presente en la organización burocrática de la sociedad industrial moderna y como sus estructuras internas de poder reproducen un trato discriminatorio hacia las mujeres.

En el segundo capítulo se hace una revisión de las visiones teóricas que explican el papel que han jugado las mujeres en las organizaciones burocráticas modernas. Particularmente se hace una revisión del estado actual de la investigación en relación a las mujeres ejecutivas, tanto en los aspectos de su carrera profesional como en sus estilos de liderazgo. Se discute la importancia del poder en las relaciones que se generan al interior de las organizaciones, y como la sola presencia de las mujeres dirigentes provoca una revaloración de las formas de ejercer el poder y de resolver los conflictos. Finalmente, se presentan las perspectivas del significado de la modernización de las organizaciones y del papel que pueden jugar las mujeres en la transformación que conduzca hacia organizaciones más humanas.

El tercer capítulo presenta un análisis de las características básicas de organización que son específicas a las universidades y de sus formas particulares de dirección y de toma de decisiones. Se introduce el concepto de modernización de las universidades y se explica como esta tendencia ha significado la adopción de formas de dirección de las empresas privadas, que recrean una visión productivista de la universidad y sistemas de evaluación que presionan hacia un tipo de control más directo del desempeño académico. Se cuestiona esta orientación por reproducir formas masculinas de ejercer el poder y modelos excluyentes de las mujeres. Finalmente, se presentan algunas pistas sobre otras formas de abordar la modernización de las universidades.

## SEGUNDA PARTE

En la segunda parte se presenta el estudio del caso de la UAM, el trabajo de campo realizado, los resultados obtenidos y las conclusiones a las que llegue. El capítulo cuarto hace una descripción del modelo de desconcentración funcional y administrativa de esta Institución, así como del sistema departamental que está a la base de su forma específica de organizar la investigación y de la docencia. Se hace énfasis en alguna de las características particulares del modelo UAM. A continuación se presenta un estudio realizado de la planta académica por departamento y por sexo, con el propósito de analizar la presencia femenina en las distintas áreas del conocimiento presentes en esta universidad.

El capítulo quinto analiza la presencia de las mujeres en los órganos de dirección de la UAM, tanto en órganos colegiados, como en puestos de dirección académica o administrativa. Posteriormente, se presentan los resultados de encuestas llevadas a cabo para medir si existen diferencias entre las formas de ejercer el liderazgo y de resolver los conflictos entre los cuadros de mando masculinos y femeninos.

El capítulo sexto describe los sistemas de evaluación que permiten en la UAM medir el desempeño de los académicos. Se presentan los resultados de dos estudios, una por encuesta directa y otro por análisis de estadísticas oficiales, que permiten hacer una comparación del desempeño entre personal académico masculino y femenino. Por último se presentan las conclusiones sobre el trabajo.

Finalmente, quisiera agradecer la conducción de la Dra. Graciela Hierro en este trabajo que representó, no solamente un ejercicio académico, sino también una profunda reflexión personal. También quisiera agradecer a la Dra. Francine Harel Giasson de la escuela de HEC de la Universidad de Montreal por sus sugerencias bibliográficas.

## **PRIMERA PARTE:**

### **MARCO TEÓRICO, CONCEPTOS PRINCIPALES, ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN EN EL TEMA**

En esta primera parte se hace una presentación de los principales marcos conceptuales utilizados para llevar a cabo un análisis de la presencia de las mujeres académicas en la Universidad Autónoma Metropolitana. Para llevar a cabo un análisis de este tipo, es necesario contar con un marco teórico que nos permita abordar la problemática de las mujeres en distintos niveles. En este sentido, inicialmente, se estudiará el tema del género como integrante de una cultura patriarcal presente en todos los ámbitos de las sociedades actuales, destacando cuales son los mecanismos de poder utilizados para preservar y mantener una jerarquía patriarcal.

Posteriormente, se hará referencia a las formas en que la cultura patriarcal se introduce en la vida cotidiana de las organizaciones, reproduciendo al interior de ellas, las relaciones de poder establecidas entre el género masculino y femenino. Esto nos conducirá a proponer un modelo de análisis que tome en cuenta los sistemas socioestructurales y culturales presentes en las organizaciones. Este aparato conceptual permitirá el estudio de la problemática actual de las mujeres en las universidades, principalmente de aquellas que forman parte de los cuadros dirigentes, desde una perspectiva organizacional, sin perder de vista los aspectos culturales asociados a su condición femenina que se presentan en el desarrollo de su carrera profesional. Finalmente, se aportan algunas reflexiones sobre el papel que juegan las mujeres en los cambios producidos por los programas de modernización en la educación superior.

## CAPÍTULO I

### LA CULTURA PATRIARCAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La presencia femenina se ha incrementado en el mundo laboral a nivel de obreras, de mandos medios, e inclusive, lentamente su número aumenta en los puestos directivos altos. El presente estudio aborda desde una perspectiva diferente la integración de las mujeres en el medio laboral, ya que ésta se analiza a partir de la naturaleza de la vida organizacional, esto es, retomando el contexto político en el cual se insertan las mujeres. La incorporación, cada vez más amplia, de las mujeres en el mundo laboral enfrenta una serie de prejuicios fuertemente arraigados en las sociedades modernas. La cultura dominante de carácter político patriarcal se constituye como una malla intrincada de creencias y mitos relacionados con la vida social que alimentan el *saber común* y que tienen una penetración tan amplia y eficaz que constituyen el *conocimiento de base* de los diversos grupos sociales. En este sentido, esta cultura posibilita el mantenimiento de una estructura social jerarquizada de tipo patriarcal, así como de las relaciones de poder que se dan en su interior.

La perspectiva organizacional permite dilucidar de manera más clara las estructuras de poder en las empresas y sus mecanismos de mantenimiento. Como se abordará en capítulos posteriores la forma de organización burocrática no es solamente un tipo de estructura, sino también representa el medio principal sobre el que se construyó la sociedad industrial moderna y que ha significado por otra parte un proceso, un nuevo tipo de conciencia y un nuevo instrumento de dominación social.

## 1.- EL GÉNERO EN LA CULTURA PATRIARCAL

La división genérica de lo femenino y masculino es una construcción cultural que establece diferencias en los esquemas de comportamiento dictados por la sociedad, definiendo de esta manera lo que es *propio* según el género al que se pertenece. Las personas que manifiestan un comportamiento diferente al asignado a su género son rechazadas o marginadas socialmente, incluso, en algunos casos extremos se exponen a represalias que ponen en peligro su integridad física o mental.

Los comportamientos definidos actualmente a ambos géneros limitan la libertad de realización plena del ser humano, ya que obligan a las personas a seguir un modelo de comportamiento y a reprimir anhelos personales distintos, aún teniendo la capacidad, el conocimiento y el deseo de realizarlos, pero sobre todo son limitantes por que posibilitan la opresión de uno de los géneros: el femenino.

La violencia moral que se ejerce en contra de las mujeres consiste en la imposición de valores, normas de conducta individual y patrones de relación interpersonal que instituyen su estado de opresión. Esta forma de dominación del comportamiento femenino atenta a su dignidad como ser humano, incluyendo en esta degradación al género masculino en la medida que su papel como dominador limita su propio desarrollo.

Actualmente la humanidad incluye al género, masculino o femenino, como categoría social

fundamental y los papeles asignados socialmente a cada uno de ellos perpetúan un estado de desigualdad, donde la condición masculina mantiene un predominio sobre la condición femenina. La misma sociedad aporta razones y justificaciones de un *orden* pretendidamente *natural* de esta forma de relación entre las condiciones masculina y femenina. Para vigilar este *orden de cosas* existen varios tipos de instituciones sociales, económicas, políticas y religiosas que señalan las actitudes, conductas y valores que deberán seguir las mujeres a través de las distintas etapas de su vida. Marta Lamas (1986) explica la existencia de tres instancias básicas del género desde una perspectiva psicológica y cómo éstas se articulan:

a) **La asignación del género.** Se efectúa al nacer, pues depende de la apariencia externa de los genitales que presenta el recién nacido.

b) **La identidad del género.** Se asume cuando el o la infante adquiere el lenguaje, identificándose con un género, del cual imitará sus actividades, actitudes ante la vida, ritos y costumbres del mismo.

c) **El papel desempeñado por cada género.** Se rige por la sociedad al establecerse culturalmente el comportamiento que deberá seguir cada uno, justificándose la diferencia de comportamientos en razón de su distinta *naturaleza biológica*. Pero exceptuando la maternidad, la menstruación y la lactancia, no existe ninguna otra excusa para esta división de funciones, por ello se hace evidente una determinación de tipo socio-cultural.



Desde el nacimiento el trato otorgado al individuo es diferenciado, ya que se le educa de manera distinta dependiendo del género al que pertenece, predefiniendo el comportamiento que se espera de él. La determinación social y cultural que se hace sobre el ser humano es tan profunda que en muchas circunstancias su influencia sobre el comportamiento del individuo es mayor que la herencia genética hormonal y biológica de su sexo. Sobre este punto, Evelyne Sullerot (1978, p. 183) establece que "*es mucho más fácil modificar los hechos de la naturaleza, que los de la cultura*". En el mismo sentido, Laura Mayagoitia (1989, p. 239) afirma que:

"... en la naturaleza los fenómenos son imprevistos, surgen en un momento determinado sin que el humano intervenga. En la cultura los hechos son creados, reproducidos a propósito, su transmisión se plantea antes que se produzcan".

La sociedad moderna tiene como uno de sus valores fundamentales la noción del *progreso*, que se deriva de la capacidad humana para modificar la naturaleza a través de los adelantos científicos y tecnológicos. La aceleración histórica que vivimos actualmente es resultado de la fascinación de nuestra sociedad por el cambio. Sin embargo, la capacidad manifiesta de la civilización occidental para transformar las condiciones materiales, económicas, físicas y ambientales de la existencia humana no es equivalente a su capacidad para modificar las configuraciones culturales. Una de las características observables de la cultura es que su transformación es lenta, se produce en tiempos largos medidos en términos generacionales. Proyectos voluntaristas que han pretendido cambios sustanciales de la cultura de las sociedades, en tiempos de corto plazo, han fracasado por su incomprensión a la naturaleza de los tiempos y

de las transformaciones culturales.

Las transformaciones culturales no sólo son lentas, sino además, pasan por el tamiz establecido por la sociedad de tipo patriarcal, la cual autoriza ciertos cambios necesarios que se requieren en la vida moderna, pero ante todo cuidándose de no perder su lugar privilegiado y conservando una desigualdad genérica injusta para la mujer. El género no es el resultado de una diferencia biológica y natural de los sexos, sino se inscribe como una realidad histórica, es un producto de las necesidades culturales originadas por la división sexual del trabajo. Lo que determina la identidad y el comportamiento de género no es el sexo biológico, sino el hecho de haber vivido desde el nacimiento las experiencias, ritos, costumbres atribuidas a cierto género y es una asignación mayor que la carga genética, hormonal o biológica (Lamas, 1986). En este sentido, el género es la resultante de un comportamiento social fundamentado en costumbres y tradiciones que legitiman la opresión femenina en el patriarcado. Para Graciela Hierro (1985,p.36) el patriarcado:

... constituye la institucionalización de la fuerza masculina y su pilar es la familia monogámica, eslabón más reciente de las instituciones sociales primarias, cuyo objetivo es el de garantizar un control total sobre la vida individual de sus miembros. Los Estados, generalmente, consideran a la familia patriarcal monogámica como una forma social que completa su control sobre los hombres en la vida que podríamos llamar personal. Así la familia, la sociedad y el Estado, son las tres entidades que desde el patriarcado se interrelacionan.

de las transformaciones culturales.

Las transformaciones culturales no sólo son lentas, sino además, pasan por el tamiz establecido por la sociedad de tipo patriarcal, la cual autoriza ciertos cambios necesarios que se requieren en la vida moderna, pero ante todo cuidándose de no perder su lugar privilegiado y conservando una desigualdad genérica injusta para la mujer. El género no es el resultado de una diferencia biológica y natural de los sexos, sino se inscribe como una realidad histórica, es un producto de las necesidades culturales originadas por la división sexual del trabajo. Lo que determina la identidad y el comportamiento de género no es el sexo biológico, sino el hecho de haber vivido desde el nacimiento las experiencias, ritos, costumbres atribuidas a cierto género y es una asignación mayor que la carga genética, hormonal o biológica (Lamas, 1986). En este sentido, el género es la resultante de un comportamiento social fundamentado en costumbres y tradiciones que legitiman la opresión femenina en el patriarcado. Para Graciela Hierro (1985,p.36) el patriarcado:

... constituye la institucionalización de la fuerza masculina y su pilar es la familia monogámica, eslabón más reciente de las instituciones sociales primarias, cuyo objetivo es el de garantizar un control total sobre la vida individual de sus miembros. Los Estados, generalmente, consideran a la familia patriarcal monogámica como una forma social que compleja su control sobre los hombres en la vida que podríamos llamar personal. Así la familia, la sociedad y el Estado, son las tres entidades que desde el patriarcado se interrelacionan.

En las tres, la cabeza es el hombre, el patriarca; las mujeres tienen mayor injerencia en la institución de menor fuerza social: la familia, escasa en la sociedad y prácticamente nula en el Estado. La mayor jerarquía de poder detectada por el hombre se sostiene y se justifica por todas las instituciones sociales: la religión, la moral, la opinión pública y la ley.

El antecedente del patriarcado surge como el dominio masculino sobre la mujer (incluidos niños y hombres débiles) basado en la fuerza física, aunque los hombres no fueran conscientes de esa posición de superioridad. Para Simon de Beauvoir (1987), la institucionalización de esa situación fue la que se llevó a cabo en el patriarcado. Dicho proceso de institucionalización se da en tres entidades interrelacionadas entre sí que son: la familia, la sociedad y el estado. Una de las manifestaciones profundas del patriarcado se presenta en la división sexual del trabajo, ya que las labores femeninas dirigidas a la reproducción, al trabajo doméstico y al cuidado infantil se estiman como "*naturales*" y por lo tanto gratuitas, adquiriendo solamente valor de cambio como objeto erótico. Como anota Graciela Hierro (1985,p. 42)

"...El trabajo productivo femenino siempre ha existido y se ha considerado inferior; en un principio, aún más que el de los esclavos, ya que éstos podían ser liberados y alcanzar un status social más alto. En cambio, las mujeres no podían tener esa suerte. Dentro de la escala del trabajo productivo siempre han ocupado las mujeres el nivel más bajo"

Considerando que la humanidad es algo más que una especie que busca su perpetuación, la reproducción en sí misma, como un tipo de servidumbre de la especie, no alcanza el rango de "*trabajo humano*", ya que se asume que no se requieren habilidades "*valiosas*" para llevarlo a cabo.

Los hombres, proyectando su conciencia masculina, en la perspectiva de Simone de Beauvoir, imponen a la mujer una forma de asumir su propia vida, esta conciencia masculina se expresa como una posición : "*yo sé mejor que tú lo que te conviene*", lo que impide a las mujeres "*ser para sí*", condición necesaria para alcanzar la categoría moral de persona, y las defino como "*ser para otro*"; enajenando, sometiéndolo y desvirtuando su conciencia femenina. Graciela Hierro (1985, p 43) sostiene que a las mujeres:

"... se les educa y constriñe a ser felices no en base a actividades libres y valiosas sino para dar felicidad a los demás, lo que constituye el ser para otro".

En resumen, la división sexual del trabajo impuesta por el patriarcado configura un estado de opresión y explotación del trabajo femenino, que coloca a las mujeres como una clase tangencial, vicaria y temporal, enajenando la conciencia de sí mismas. Como todo estado de opresión, se establece una relación política entre las oprimidas y los opresores, por consecuencia se presentan los términos de negociación y violencia que dicha relación implica. En el siguiente punto se analizarán los mecanismos concretos a partir de los cuales se presenta el estado de opresión.

## 2.- LOS MECANISMOS DE PODER DE LA JERARQUÍA PATRIARCAL

La condición humana en tanto que especie, se manifiesta en una infinidad de naturalezas humanas, cada mujer y cada hombre nace con una naturaleza absolutamente nueva, única en todo el universo, y que no se reproducirá jamás. Los seres humanos son diferentes por su naturaleza distinta (genotipo), así como por la diversidad de sus medios ambientes (fenotipo). Sin embargo, esta conciencia individual está fuertemente ligada a su naturaleza social, el individuo sólo puede ser concebido en relación a los otros, la relación Uno-Otro es una relación de identidad y diferenciación, y finalmente de complementaridad. Esta relación, desgraciadamente, ha sido la mayoría de las veces, más motivo de conflicto que de complemento.

Por ejemplo, el discurso racista sirve para definir y afirmar la identidad de Uno oponiéndolo a la presencia del Otro, pero sobre todo, sirve para justificar todas las manifestaciones de dominación sobre el Otro. El discurso racista está hecho a partir de consideraciones según las cuales existen diferencias biológicas significativas, donde estas diferencias permiten una clasificación de superiores e inferiores y por lo tanto justifican el dominio y el privilegio. Para Albert Memmi (1982,p.15, 1983,p.11) el discurso racista se puede resumir en tres puntos principales:

- a) Existen diferencias biológicas significativas entre los seres humanos, lo que permite reagruparlos en razas, de las cuales algunas son puras;

- b) las razas puras son biológicamente superiores a las otras y esta superioridad se traduce generalmente en superioridad psicológica, social, cultural y espiritual;
- c) esta superioridad múltiple explica y legitima el dominio y los privilegios de los grupos superiores.

En las sociedades occidentales modernas, se encuentran presentes relaciones de alteridad hacia las comunidades minoritarias, las mujeres, los homosexuales, los inmigrantes, etc. El discurso de la relación establecida en la sociedad patriarcal entre Hombre/Mujer (Uno-Otro) es de hecho un discurso racista, justificador y legitimador de una relación de poder del género masculino sobre el femenino. El poder, según Michel Foucault (1992,p. 41) es una relación entre individuos:

"El poder son relaciones; el poder no es una cosa, es una relación entre individuos, una relación tal , donde se puede conducir la conducta de otro o determinar la conducta de otro. Determinarla voluntariamente en función de un cierto número de objetivos que son también los suyos. Dicho de otra manera, cuando se observa lo que es el poder, es el ejercicio de algo que se podría llamar el gobierno en su sentido más amplio".

La inferiorización, el control y el uso, son los mecanismos utilizados en la organización política patriarcal para garantizar una relación de poder de la conciencia masculina sobre la femenina, a continuación se explicará cada uno de ellos.

a) **La inferiorización.** Es un proceso que tiene su origen en la interpretación biológica y psicológica apriorística que trata de fundamentar la *naturaleza débil*, por lo tanto inferior de la mujer. En un primer momento, este proceso es un acto de fuerza sobre la debilidad física y sobre la genitalidad femenina (menstruación, embarazo y la lactancia), para reducirla a la procreación y a la maternidad; en un momento posterior, es la reducción de la *psicología femenina* para fundamentar sus limitaciones intelectuales, impedir su acceso a otros campos reservados exclusivamente a los hombres, y poder mantener a la mujer en su función de procreación. Estas fundamentaciones apriorísticas son explicaciones de una conciencia masculina sobre un estado de opresión ya establecido de antemano. El proceso de inferiorización se proyecta en la familia, la sociedad y el estado para garantizar su continuidad y vigencia, a través de explicaciones y fundamentaciones "*científicas*", "*humanísticas*", "*filosóficas*", "*jurídicas*", "*culturales*", "*religiosas*", etc., que de manera inmanente reforzarán y justificarán la hegemonía masculina en todos y cada uno de los actos cotidianos de la vida.

b) **El control.** El modelo patriarcal asegura la inferiorización mediante el control de la sexualidad femenina al institucionalizar el matrimonio monogámico para resguardar la certeza de la descendencia masculina, para lo cual exige la virginidad femenina y limita la sexualidad a la reproducción, restringiendo el sentido de la vida de la mujer. Este control está presente en la autoridad familiar, en la dependencia económica de las mujeres, en las normas morales y religiosas que sancionan otro tipo de actitud. La fuerza y la violencia requeridas para controlar la sexualidad femenina, está en correspondencia con la fuerza del impulso sexual femenino.



c) **El uso.** Una consecuencia directa de la inferiorización y del control de la mujer es su uso como objeto sexual, sujeta al deseo y placer de los hombres, o como madre, respondiendo a la exigencia de perpetuación de la especie. La categoría de uso, significa que su propia existencia sólo está en función de la utilidad que representa para otro, en la medida que le es negada una existencia propia. En palabras de Simone de Beauvoir:

"... en la mujer hay desde el principio un conflicto entre su existencia autónoma y su *ser para otro*; le han enseñado que para agradar hay que intentar agradar y hacerse objeto, por lo cual tiene que renunciar a su autonomía".  
(1987,p.145)

En resumen, los mecanismos de inferiorización, control y uso, permiten la opresión femenina, y como toda opresión requiere de la fuerza y de la imposición, pero también requiere, como señala Simone de Beauvoir, de que la mujer sea educada para agradar, asumir y aceptar este estado de cosas.

La educación femenina es un elemento complementario a su condición de opresión, existiendo dos categorías involucradas: la mistificación y la educación (formal e informal), de la cual es objeto la mujer.

a) **La mistificación.** La permanencia del orden establecido por la organización patriarcal de la sociedad, es buscada a través de una mística femenina que otorga a la mujer los *privilegios*

*femeninos*, de trato galante y manutención. El privilegio femenino está representado por la ventaja económica que otorga la manutención de la cual es objeto. Sin embargo, esta ventaja en realidad establece una dependencia económica que facilita el control de la mujer con dos finalidades: la primera, conservar fuera del trabajo productivo a la mujer y, la segunda, como mano de obra gratuita para el trabajo doméstico. La calidad de "*mantenida*", en realidad esconde el pago correspondiente a sus actividades de reproductora y trabajadora doméstica.

El trato galante es una supuesta relación de respeto y consideración por parte de los hombres. Esta galantería es reservada solamente a las mujeres que representan los rasgos importantes (útiles para el hombre) del "*ideal femenino*"; dicha galantería es suprimida y transformada en agresividad cuando una mujer asume roles que socialmente son considerados como rasgos distintivos de la masculinidad.

b) **La educación.** Esta educación se da de dos maneras: la formal (escuela) y la informal (hogar). Ambos tipos de educación establecen los prototipos básicos por género: la educación para ser mujer y la educación para ser hombre. La educación del hombre está dirigida a la competitividad, al desarrollo de habilidades necesarias al trabajo externo, al gobierno y a la autoridad otorgadas a ellos en la sociedad patriarcal. A las mujeres se le fomentan características orientadas al trabajo doméstico, a la procreación y a la atracción de los hombres. Esta diferencia básica en el tipo de educación permite reservar ciertas habilidades para el hombre, y vedarlas a las mujeres, para manter su ignorancia e inhabilidad y reforzar su dependencia.

Cinco ejes básicos estructuran la educación femenina: lo estético, lo emotivo, la pasividad, la docilidad y la pureza. Lo estético proviene de su condición de uso como objeto de placer del hombre; lo emotivo es la garantía de su función maternal; la pasividad es una condición necesaria a la sumisión (a su papel secundario); la docilidad es una actitud correspondiente, limita su acometividad para emprender tareas externas; finalmente, la pureza es un elemento básico para el control de la sexualidad que asegure el matrimonio monogámico. Los cinco ejes mencionados, vistos como positivos, en la educación femenina; se basan en la ineficacia, la debilidad y la ignorancia de las mujeres, considerados como *elementos propios a su naturaleza*.

La educación femenina esta fuertemente cohesionada en la sociedad por las creencias morales y del sentido común que permean cada uno de los actos cotidianos de la vida de una mujer. Este *proceso de educación* (domesticación) busca la permanencia del estado de cosas y hace de las mujeres la garantía misma de la conservación del modelo patriarcal. La sociedad en su conjunto mantiene esta opresión a un costo elevado para el desarrollo de la humanidad.

### **3. EL GÉNERO Y LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN**

La realidad social es un constructo humano que se crea en una interacción social, donde la *institución* es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular, siendo la *institucionalización* el proceso por el cual dicha reproducción es alcanzada, conservando un significado similar para uno y los otros (Jepperson, 1991). Existen tres principales tipos de instituciones que soportan y subyacen en las formas de conciencia modernas: a) la producción

tecnológica; b) la administración burocrática, y c) la pluralización o diferenciación de modos de vida. Un aspecto importante en el análisis social lo constituye la identificación de esos sistemas de creencias generalizadas, de pensamiento, que soportan la existencia y propagación de las formas burocráticas en virtualmente cada esfera de la vida moderna (Berger 1973). Las organizaciones no solamente son penetrantes, haciéndose sentir en todos los aspectos de la vida social, sino también han redefinido en gran medida a la sociedad moderna como la forma institucional preeminente (Zucker, 1983).

Por otro lado, es necesario recordar que la organización, también constructo humano, recibe la influencia del contexto cultural, por lo que las formas específicas de dominio de la sociedad patriarcal son importadas por los individuos en formas de estereotipos - imágenes propagadas socialmente - hacia el interior de la organización, recreando por lo tanto el mismo tipo de relaciones de dominación entre el género masculino-femenino. En este sentido, la cultura de tipo patriarcal es un proceso que tiene lugar a la vez tanto al interior como al exterior de la organización, reproduciéndose a través de prácticas cotidianas.

La organización burocrática, en tanto que *organización científica del trabajo*, sirve también de filtro a otras formas de dominación, proyectándolas en la arena institucional que las racionaliza y mantiene. El taylorismo, como expresión concreta de la burocracia, realizó las separaciones entre espacio de trabajo y lugar de habitación, entre actividades operativas de producción y actividades administrativas de dirección, asimismo, impuso el control del tiempo de los trabajadores adaptándolo al ritmo y a la cadencia de las máquinas y de la organización de

la producción, en el respeto riguroso de horarios. La organización burocrática significó una transformación clave en el desarrollo de la civilización occidental y de las sociedades modernas.

El concepto de forma burocrática que se utiliza aquí va más allá de la connotación popular asociada a la ineficiencia o a la papelería, de hecho, se aplica a un extenso abanico de organizaciones formales que caracterizan la sociedad moderna. Para Gladys Symons (1990) la burocracia no es sólo un tipo de estructura, sino también un proceso, un nuevo tipo de conciencia y un nuevo instrumento de dominación social. Para comprender correctamente la problemática de las mujeres en la organización, se debe ir más allá de las cuestiones surgidas de la sicología individual, para examinar la naturaleza precisa de la vida organizacional, a saber el contexto político y de relaciones de poder en las cuales se inscriben las mujeres. Gladys Symons (1990) propone cuatro formas de comprender la burocracia:

a) **La burocracia en tanto que estructura**, está caracterizada por una división compleja del trabajo, relaciones formales, una estructura jerárquica de supervisión, un sistema de control, un conjunto de reglas escritas que gobiernan los procedimientos. El poder burocrático reside en el puesto y no en la persona que lo ocupa, el fundamento que legitima este tipo de estructura es la dominación legal racional descrita por Max Weber (1947).

b) **La burocracia en tanto que proceso** es una característica de la edad moderna, este fenómeno que Weber califica como racionalización del mundo, encuentra su expresión tanto en un tipo racional de organización presente en los sectores privado y público de nuestra sociedad

tecnológica moderna, como en la racionalización creciente de las creencias y de las relaciones humanas. Con la burocracia sobreviene el desencanto del mundo y la pérdida del poder de los mitos tradicionales, es un nuevo universo y un nuevo estilo de vida desconocidos por las sociedades que nos precedieron, nuestro mundo social es una sociedad de organizaciones.

c) **La conciencia burocrática** es un estilo cognoscitivo que los miembros de las sociedades modernas consideran como dado. Los ciudadanos comparten una preconstrucción cultural burocrática común y su legitimación se da en la forma de dominación legal-racional. La racionalidad burocrática es considerada como intrínseca a este tipo de universo, como *la forma normal de vivir*. Este modo de pensamiento, este estilo cognoscitivo reposa sobre una racionalidad instrumental, formal, funcional y teléologica. Los valores, que antes constituían la razón de la acción de las personas, son sustituidos por un cálculo utilitario centrado en el oportunismo y en el mercado. La crisis de la sociedad moderna resulta de la penetración de las orientaciones administrativas e instrumentales hasta en los aspectos más íntimos de la vida cotidiana.

d) **La burocracia es una forma de dominación** en tanto que estructura, proceso y conciencia. En efecto, el análisis weberiano de la burocracia debe comprenderse en el contexto de su estudio más largo de relaciones de dominación dentro de una sociedad. La burocracia constituye el aparato administrativo (instrumento) de la implantación de una cierta forma de poder. Los tipos de poder existentes en la organización burocrática se encuentran en el poder directo de reglas, reglamentos, ordenes y supervisión directa, asimismo, en el control que resulta

de la especialización, la estandarización y la jerarquía. Pero un poder implícito importante radica en el gobierno de las premisas cognoscitivas, en los esquemas de pensamiento, donde el subordinado *voluntariamente* limita su gama de conductas y de alternativas. Estas premisas cognoscitivas están a la base de las relaciones de dominación sexual que se manifiestan en las estructuras de la organización.

Para entender el papel de las mujeres en las organizaciones es necesario comprender antes la naturaleza de la organización burocrática a la cual ingresa. La participación de ellas en la fuerza laboral crece tanto en número como en porcentaje con respecto a la fuerza laboral masculina. Este fenómeno es el resultado de complejas condiciones socio-económicas, que en el caso de América Latina se asocia a una gravísima caída del ingreso familiar, cuyo deterioro ha empujado a millones de latinoamericanas a incorporarse en actividades remuneradas que abarcan los sectores agrícola, industrial y de servicios. A diferencia de lo que sucede en países desarrollados, la cifras que se pueden obtener de los datos oficiales no pueden considerarse fidedignas, en primer lugar por la presencia de un elevado número de empleadas domésticas que no son contabilizadas; y en segundo lugar, por el elevado porcentaje de trabajo subterráneo e informal.

La problemática laboral femenina está referida a situaciones discriminatorias y desiguales, haciendo extensiva la norma de la opresión sexual del hogar y de la sociedad al trabajo. Las situaciones más frecuentes encontradas por la mujer en el medio laboral son las siguientes:

**a) Inestabilidad Laboral.** En épocas de recesión económica y de desempleo masivo como lo estamos viviendo en varios países, las primeras afectadas son precisamente las mujeres. Esto es debido a varias causas, una de ellas de carácter cultural, ya que se supone que las mujeres sólo complementan el salario familiar (a pesar de estadísticas que dicen lo contrario) por lo que en competencia con los hombres por los puestos siempre son las perdedoras. Debido al hecho de que las mujeres, dada su educación, en general menos calificada que la de los hombres; son las primeras afectadas con los procesos de automatización; además de menor protección jurídica, ya que pueden ser empleadas sin contratos; aceptan más fácilmente trabajos de medio tiempo debido a la necesidad de atender también las labores domésticas.

**b) Diferencia Salarial.** Las mujeres, al igual que los hombres, pretenden obtener una retribución salarial justa por su trabajo. Sin embargo, y a pesar de legislaciones establecidas, es un hecho reconocido por todos que los ingresos obtenidos por las mujeres son menores a pesar de realizar las mismas funciones, de tal suerte, que se presenta un fenómeno de explotación y desigualdad, producto de la discriminación por su sexo femenino.

**c) Chantaje y Agresión Sexual.** Una de las prácticas de discriminación más frecuente pero también más ocultada es la referente a la agresión y al chantaje sexual. El hecho del hostigamiento mismo es uno de los problemas más difíciles de combatir, en la medida que se consideran como "gajes del oficio", normalmente difícil de probar y de que se tomen medidas al respecto. El chantaje es realizado con la negativa a obtener ascensos, promociones, aumentos salariales, etc.



**d) Segregación Sexual en el Trabajo.** A pesar del número de mujeres que ingresan a la fuerza laboral, la mayoría de ellas se ven obligadas a aceptar puestos mal remunerados, poco calificados y pocas posibilidades de entrenamiento y promoción. Esto se encuentra presente tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Una característica del trabajo femenino es su grado de concentración sobre puestos que tienen la característica de ser poco calificados y mal remunerados como son: secretaria, enfermera, vendedora, empleada de limpieza, niñera, trabajadora doméstica, etc. Esto obedece a problemas estructurales de carácter cultural y de estereotipos que no cambian fácilmente.

**e) Prácticas Discriminatorias.** Esta discriminación a que se ve sometida la mujer en la fuerza laboral se basa y se sustenta en un telaraña de prejuicios sociales que la definen y limitan a una posición secundaria en la sociedad moderna. Los sistemas educativos existentes contribuyen a incrementar esos prejuicios y se convierten en verdaderos obstáculos para las actividades y leyes que se proponen acabar con la discriminación que oprime a la mujer. Algunos ejemplos de tales prejuicios comunes son los siguientes: *el lugar de la mujer es el hogar; las mujeres se reconocen por sus habilidades manuales; las mujeres son esencialmente maternas, les gusta ocuparse de los demás; las mujeres sólo quieren casarse y tener hijos, etc.*

**f) Desatención sindical.** Los sindicatos no escapan a la estructura patriarcal que permea todas las instituciones de nuestra sociedad, de ahí que los sindicatos tampoco recuperen las demandas de las trabajadoras. Los puestos jerárquicos de los sindicatos generalmente son ocupados por hombres, y dada su mentalidad machista no comprenden las problemáticas

femeninas. Quedando relegadas demandas femeninas como las de salario igual a trabajo igual, beneficios relacionadas con la maternidad, facilidades para el cuidado de los niños, reglamentos contra el acoso sexual etc. Estas demandas son tomadas como cosas poco serias y vinculadas a problemas personales que un sindicato no debe atender.

Estos problemas y obstáculos que enfrentan las mujeres en el trabajo se ven aumentados en los casos de las inmigrantes, indígenas y trabajadoras domésticas ya que se ven sometidas a una doble discriminación: por el hecho de pertenecer a una raza determinada y por el hecho de ser mujeres.

Las mujeres han estado presentes en las empresas desde el principio de la industrialización, su trabajo, menos calificado, menos remunerado y raramente representado en los niveles donde se ejerce el poder, normalmente han tenido un rol secundario y subordinado a su papel de madre y esposa que era su rol social reconocido y legítimado. Así, tradicionalmente, la identidad social de la mujer se encuentra anclada en la diferencia. El modelo de la mujer en el hogar, que se impuso en el siglo XIX, es puesto en tela de juicio hoy en día, no solamente por la evolución de la relación conyugal y educativa, sino además, también, por una cierta modificación de los roles profesionales de la mujer, en puestos subalternos a puestos de responsabilidad y de dirección. Por lo tanto la identidad femenina se debe redefinir. Sin embargo, debemos recordar que la empresa es antes que nada un mundo masculino, que no fue concebido ni construido por las mujeres. Incluso, como lo supone Mead (1948), la supremacía masculina se encuentra instalada en el corazón mismo de la empresa-institución.

La clasificación de las mujeres en una categoría de asalariadas subcalificadas tiene la función de confirmar al hombre en su identidad y darle medios de mantener su superioridad social gracias a la dominación que él ejerce en el universo profesional:

La tribu corporativa es una tribu masculina, y la cultura organizacional integra los valores, los ritos, los rituales, las prioridades, las estructuras y la utilización del tiempo fundados y derivados del estilo de existencia masculina. Cuando las mujeres aspiran a posiciones de administración, ellas buscan entrar en un mundo orientado hacia los Hombres. (Symons, 1986: 96)<sup>1</sup>

Así que, analizar la llegada de mujeres investidas de un cierto nivel de responsabilidad en las empresas, y por lo tanto, desprovistas de los esquemas tradicionales de sumisión que pesan todavía sobre las secretarías y las obreras, hace surgir una problemática que nos conduce a buscar la comprensión de los mecanismos a través de los cuales se reproduce la diferencia entre hombres/mujeres en el mundo de la organización. Estudiar las reacciones que suscita, ésta redéfinition de los roles profesionales, tanto en los hombres como en las mujeres, nos lleva a cuestionar el rol más fundamental que ha jugado desde los principios de la humanidad: la diferenciación de sexos en la organización social (Belle, 1990).

---

<sup>1</sup> traducción libre; "La tribu corporativa est une tribu masculine, et la culture organisationnelle intègre les valeurs, les rites, les rituels, les priorités, les structures et l'utilisation du temps fondés et dérivés du style d'existence masculin. Quand les femmes aspirent à des positions de gestion, elles cherchent à entrer dans un monde orienté vers les hommes.

En una primera etapa, el análisis del fenómeno de las mujeres ejecutivas que ocupan puestos de mandos medios o superiores, se ha dirigido al estudio de: a) los obstáculos encontrados por las mujeres en su ascensión a puestos de dirección; b) a la investigación de las medidas que se deben proponer para corregir esta situación; y c) al estudio de los caminos recorridos por las actuales mujeres ejecutivas. Actualmente, la investigación se centra en el papel que pueden tener las mujeres ejecutivas en las organizaciones mismas y en su transformación.

Abordar esta cuestión es tratar una de las facetas particulares de una problemática más vasta: la relacionada con la capacidad del individuo para transformar a la organización. En este sentido, nos hallamos, en efecto, en un debate más general sobre los roles respectivos del individuo y la organización, donde se discierne los a priori que subyacen en las teorías centradas sobre las estructuras o sobre las personas. El desarrollo incontrolado de los determinismos técnicos y económicos no considera a la persona humana como un centro de interés y de valor, por lo tanto la muerte del Hombre y de la Mujer se realiza cada día.

En la teoría de las organizaciones, al igual que en otras disciplinas sociales, se da un retorno a los conceptos centrados sobre la persona, que se explica como la reintroducción del individuo en las sociedades como un hecho universal, oponiéndose a visiones mecanicistas y deterministas. Asimilar al individuo como actor, al interior de las organizaciones, conlleva también, la necesidad de entender la significación de estas entidades, ya que no es suficiente la descripción y la explicación, sino también la búsqueda de un sentido: es decir de una aproximación ontológica. Por lo tanto, la presencia de las mujeres ejecutivas requiere también un

análisis de su razón de ser y de las consecuencias ontológicas que esta presencia conlleva.

La recuperación de la presencia del individuo en todas sus dimensiones<sup>2</sup> en la organización (Chanlat, 1990) representa un desafío novedoso, en la medida que la constante del modelo burocrático ha sido precisamente la negación de la especificidad humana, enfatizando sobre todo una visión instrumentalista. El régimen de aceleración histórica en que vivimos provoca que el mundo no cese de transformarse en sus dimensiones materiales y espirituales. En todo momento se realiza un cuestionamiento de las significaciones; las transformaciones de la imagen del mundo son correlativas a una transformación de la conciencia del Hombre, pero también, de la conciencia de la Mujer.

#### 4. EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

La perspectiva organizacional se constituye como una forma específica de comprensión y análisis de cierto tipo de fenómenos de organización social. La Teoría de la Organización como disciplina ha tenido un desarrollo en el tiempo que ha significado también una evolución de sus modelos teóricos y de sus niveles de análisis.

Inicialmente, al principio de este siglo, una primera aproximación mecanicista parte con

---

<sup>2</sup> Retomar las dimensiones olvidadas del individuo en la organización es reconocer que es un ser que tiene una vida psíquica y una vida simbólica, que es un ser con deseos e impulsos, un ser de placer y de sufrimiento, un ser de comunicación a través del uso de la palabra, que representa su identidad última, al final de cuentas, un ser complejo con dimensiones dialécticamente unidas.

la *administración científica* como un modelo pretendidamente racional que conserva un nivel de análisis micro-social en una perspectiva de la organización como sistema cerrado, aislado de cualquier interacción externa, privilegiando con ello la búsqueda de un estado óptimo de equilibrio donde la funcionalidad y la eficiencia imponen su mandato en el logro de objetivos relativamente específicos mediante los mecanismos de división y de coordinación, dentro de estructuras sociales altamente formalizadas. Enseguida, manteniendo de manera similar un nivel de análisis microsocia y una perspectiva de sistema cerrado, la corriente de *relaciones humanas* observa a las organizaciones como aquellas colectividades donde los participantes comparten intereses comunes en la sobrevivencia del sistema y que se insertan en actividades colectivas, informalmente estructuradas, para asegurar este fin.

Posteriormente, alrededor de la segunda mitad del siglo XX, el interés por la productividad de los individuos y de los grupos se traslada al análisis de la eficacia de la organización como un todo y a su capacidad de sobrevivencia en contextos dinámicos y cambiantes. La organización es considerada como un organismo, donde el enfoque principal se dirige al estudio de las capacidades de las empresas para *adaptarse* a su medio ambiente, es decir, este concepto de adaptación permite postular la adecuación de las estructuras organizacionales con las formas sociales contextuales que la rodean. Por lo tanto, los arreglos *estructurales* internos ligados y relacionados con el entorno dictan las pautas de comportamiento de la organización y el diseño de las estrategias pertinentes. Entre las corrientes de la teoría de la organización más representativas de este enfoque podemos mencionar a la escuela del *comportamiento administrativo* que centra su atención en los procesos por los cuales la

especificidad de las metas y la formalización de la estructura contribuyen al comportamiento racional de las organizaciones (Simon, 1957) y a la escuela de la *contingencia* que se orienta al estudio de las variaciones estructurales cuya eficacia es un elemento contingente del medio ambiente específico en el cual se desenvuelve (Woodward, 1965, Pugh, 1969, Lawrence y Lorsch, 1967).

Finalmente, durante el último cuarto de nuestro siglo, se ha observado el desarrollo de una serie de aproximaciones que pretenden ubicarse en un nivel de análisis más amplio de carácter societal o ecológico y bajo una perspectiva de sistemas abiertos (Scott, 1992). Excluyendo modelos racionalistas de perspectivas limitadas como el de análisis de costos transaccionales (Williamson, 1975; Ouchi, 1980), se desarrollan en este período movimientos que proponen un nuevo y diferente conjunto de supuestos dentro de perspectivas más amplias de comprensión y de análisis de la organización. En particular, se caracterizan por una mayor riqueza teórica y programas empíricos de investigación más definidos. Como ejemplos de estas corrientes se pueden mencionar a la *ecología de poblaciones organizacionales* (Hannan & Freeman, 1977; Aldrich, 1979), el enfoque de *dependencia de recursos* (Pfeffer & Salancik, 1978), el desarrollo de *enfoques y teorías marxistas* (Braverman, 1974, Edwards, 1979), la *teoría institucional* (Selznick, 1949; Meyer & Rowan 1977, DiMaggio & Powell, 1983) y visiones clasificadas como *postmodernistas* (Foucault, 1977; Cooper & Burrell, 1988).

El estudio de las organizaciones debe asumir el esfuerzo del trabajo interdisciplinario para establecer una antropología fundamental (en el sentido más amplio del término), que reagrupe

los datos proporcionados por las disciplinas particulares en esquemas condensados alrededor de los cuales se constituya toda comprensión de la organización como realidad humana. Esto constituye toda una orientación epistemológica para entender al ser humano al interior de cualquier organización que guarda una interacción compleja con contextos sociales amplios.

Las organizaciones son sistemas abiertos que están fuertemente influenciados por su medio ambiente, pero que varias de las fuerzas más decisivas no son el resultado de presiones racionales para incrementar la efectividad de su desempeño, sino más bien son resultado de presiones sociales y culturales para conformarse a las creencias generales (Scott, 1992). Esta perspectiva representa un importante rompimiento con la concepción hegemónica de los modelos utilitarios que tienen una concepción de *actor-racional* y constituye asimismo, una estrategia prometedora para modelar y explicar circunstancias de cambio organizacional que no se encuentran guiados por procesos de movilización en base de intereses (DiMaggio, 1988). La principal contribución de este enfoque radica en la identificación de mecanismos causales que orientan el cambio organizacional y la estabilidad *sobre la base de sobreentendidos preconscientes que los actores comparten*, independientemente de sus intereses:

a) Modelo Político. La institucionalización como proceso es profundamente político y refleja el poder relativo del interés organizado y los actores que se movilizan alrededor de ellos. Tanto los modelos institucionales como los modelos políticos son vistos como herramientas complementarias para la comprensión de aspectos diferentes del fenómeno institucional.



b) Contexto Cultural. Los contextos culturales influyen en el mundo social independientemente de su efecto sobre las estructuras sociales a través de afectar los significados atribuidos a estas estructuras. Estos contextos se manifiestan como complementarios en la comprensión de las organizaciones.

La estabilidad de una organización reposa en el desarrollo de rutinas (su memoria colectiva) para transmitir su conocimiento a las generaciones sucesivas de participantes. De hecho, las organizaciones inducen un conjunto de habilidades y competencias dentro de una población, y este abánico realiza la función de retención de las poblaciones lo que la inercia juega para las organizaciones.

Una visión teórica que pretenda lograr una mejor aproximación a la comprensión de la fenomenología de la organización, debe privilegiar los conceptos de práctica, de praxis, de acción, interacción y experiencia, sin negar al individuo, colocándolo de manera activa en universos ya estructurados, si bien, también en constante estructuración y transformación por las prácticas incesantes de los mismos individuos. La cultura, como el lenguaje, depende de una competencia sobre el plano de las estructuras cognoscitivas; individualmente reviste formas múltiples y variadas, pero en referencia a un sistema de significados colectivos. En este sentido, el conjunto de símbolos organizacionales públicos se reproduce de manera imperfecta en las cogniciones individuales. Los símbolos colectivos han sido modificados, deformados por las particularidades propias del carácter del individuo y por sus experiencias en la organización.

En esta nueva interpretación de la organización se asume también la existencia de prácticas culturales asociadas a significaciones otorgadas por el individuo. Un nivel de comprensión más amplio de la organización se logra a través de considerar a la cultura de la empresa en función de las relaciones de trabajo y de la exploración de formas de identidad profunda de los grupos, así como su articulación con representaciones comunes dentro y fuera de la empresa. En esta forma se reconoce que la empresa es un lugar de aprendizaje cultural donde es importante reconocer la emergencia de una dimensión crucial de la sociedad. Según un esquema propuesto por Allaire y Firsirotu (1992: 30), una organización tienen tres componentes íntimamente ligados:

**"a). Un sistema socio-estructural** compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc).

**b). Un sistema cultural** que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales... Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de los funcionarios predominantes actuales y la

interacción dinámica entre sus elementos estructurales.

c). Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera que sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional." (pp. 30 y 32)

Con el fin de analizar desde una perspectiva cultural a la organización, se debe presuponer que las organizaciones pueden tener culturas diferentes a las de la sociedad de la cual forman parte. La especificidad cultural de una organización está en función de su origen, de su historia, del sello impreso por su líderes pasados, de las características de la industria de la cual forma parte, de su adaptación a tecnologías particulares y el ambiente sociocultural en el cual viven, contribuyen a crear dentro de la organización una cultura propia traducida en diversas manifestaciones culturales. Es posible que toda organización adhiera ciertos valores básicos de la sociedad que la rodea, lo que no impide variaciones considerables, cuando se trata de valores menos fundamentales, en la medida que en una sociedad pluralista, coexisten varios sistemas de valores específicamente y permiten a las empresas construir su legitimidad.

La posibilidad de un desacuerdo y de una disonancia o de una desincronización entre los sistemas sociestructural y el sistema cultural de la organización puede resultar de cambios en el mercado, en la competencia o en la tecnología, que hacen presión sobre la empresa. En este caso, la empresa trata primero de adaptarse a la nueva situación haciendo modificaciones en su sistema

formal de objetivos, estrategias y estructuras. Pero estas medidas llegarán a ser ineficaces si no encuentran apoyo y justificación en el sistema cultural de la organización, lo cual puede ocasionar una pérdida grave de eficacia y un deterioro del funcionamiento de la empresa. Esta noción es importante para comprender los procesos de estancamiento, decadencia, de adaptación y revitalización de las organizaciones.

En este breve recorrido que se ha presentado sobre el desarrollo de la teoría de la organización, podemos percatarnos que sus puntos de interés y los modelos teóricos han evolucionado y se han transformado a lo largo del tiempo. Pero un hecho fácil de constatar es que las mujeres han sido excluidas del análisis organizacional, por lo que la problemática femenina no ha sido incorporada a los temas de investigación, ni como elemento vinculado en la transformación de las organizaciones. Incluso, a pesar de que en los últimos tiempos ha surgido un interés por la cultura como un factor que debe ser incorporado al análisis organizacional y como un elemento directamente vinculado al buen desempeño de las organizaciones, es un hecho también que los aspectos relacionados con los efectos de la cultura patriarcal sobre las organizaciones, son marginales o casi inexistentes en el corrientes hegemónicas de la teoría de la organización.

## **5. LAS TRANSFORMACIONES DE LAS ORGANIZACIONES**

Una conclusión importante radica en que un cambio de las relaciones de dominación entre el género masculino y femenino al interior de las organizaciones requiere de una transformación

profunda de las características de la organización burocrática. En tanto que la organización burocrática es una institución mayor de la sociedad moderna, por lo tanto, estamos hablando de modificaciones mayores también a nivel social. Más la globalización, el cambio tecnológico, la internacionalización de intercambios y los movimiento migratorios presionan hacia reencuentros interculturales frecuentes, más se tiene la necesidad de modificar cualitativamente los tipos de organización para asegurar un proceso de integración y de saber vivir en común con los Otros de una manera más positiva y menos violenta.

Por otro lado, se puede decir que la reflexión sobre la cultura de la empresa no viene exabrupto de una mera voluntad de mejor dirigir las motivaciones hacia el trabajo, es al final de cuentas una transformación de las experiencias colectivas en sistema de reglas legitimadas, engendradas por la adaptación societal, las interdependencias institucionales y las comunidades profesionales y el aprendizaje cultural inducido por las modificaciones tecnológicas y organizacionales emprendidas para responder al desafío del mercado (Sainsaulieu, 1990). Al hacerse explícitamente cultural, la empresa expone la cuestión de la legitimidad colectiva de sus prácticas, abriendo con ello un periodo de legitimación social del sistema productivo. En el mismo sentido, la modernización de la empresa debe ser aceptable para toda la sociedad y en ese debate debe encontrar las formas pertinentes de una civilización por venir.

Es necesario recordar que la cultura no se reduce a una variable interna de la organización, sino que es un proceso que tiene lugar a la vez dentro y fuera de la organización. Cuando se prevé una modernización de la empresa tan profunda, surge la impresión de una

verdadera mutación cultural; dejar atrás verdaderamente el taylorismo, significa modificar una forma de pensar, de sentir y de actuar.

La modernidad puede ser entendida a través de los rasgos característicos de la cultura y de la sociedad contemporánea. Para Charles Taylor (1992) son tres los ejes principales sobre los cuales descansa en gran medida la grandeza y la miseria de la modernidad:

a) **El individualismo.** Una conquista de la modernidad ha consistido en la recreación de un mundo donde las gentes pueden escoger su modo de vida, actuar conforme a sus convicciones y conducir su existencia de una diversidad de formas inimaginables para nuestros ancestros. Estos últimos eran frecuentemente confinados a un lugar preciso, a una función y a un rango que les era atribuido y de los cuales frecuentemente les era prácticamente impensable escapar, si bien estas jerarquías limitaban a las personas, daban a cambio un sentido al mundo y a la vida social. La libertad moderna ha terminado por desacreditar tales jerarquías. Pero el lado oscuro del individualismo ha favorecido en el hombre un repliegue sobre sí mismo, aplastando y estrechando su vida, empobreciendo también el sentido que le otorga y alejándolo de la preocupación por los otros y de la sociedad. El desarrollo de una cultura basada en la búsqueda del confort y la satisfacción ha dado como fruto una sociedad permisiva y una generalización del narcisismo.

b) **La primacía de la razón instrumental.** Este tipo de racionalidad se orienta a la evaluación de los medios más simples para lograr un determinado fin; donde el grado de éxito se mide a través de la máxima eficiencia y de la mayor productividad. Una vez que las creaturas

que nos rodean pierden la significación que les otorgaba su lugar en la cadena de seres en función de un orden sacralizado, esas mismas creaturas se degradan en simples materias primas o en medios sujetos al bienestar y al confort del individuo. Si en un sentido esta transformación nos ha liberado, en otro sentido esta misma transformación amenaza con tomar enteramente posesión de nuestras vidas. Los criterios de decisión se establecen en términos de eficiencia y del incremento máximo de la productividad, donde las exigencias del crecimiento económico son utilizadas para justificar la repartición sumamente inequal de bienes-ingresos y la sobreexplotación del medio ambiente. La planificación social ha otorgado, bajo el imperativo de la evaluación de costo-beneficio, un sentido instrumental y un valor monetario a la vida humana. La primacía de la razón instrumental se manifiesta también en el prestigio de la tecnología que nos hace buscar soluciones tecnológicas a problemas de un orden distinto. Las instituciones y las estructuras de la sociedad tecno-industrial obligan tanto a las sociedades como a los individuos a otorgar a la razón instrumental un peso que jamás le sería acordado en un debate moral serio y que podría revelarse como extremadamente destructor.

c) *La declinación de la libertad.* En una sociedad formada por individuos replegados sobre sí mismos, pocas personas desean participar en política, prefiriendo quedarse en casa disfrutando de las satisfacciones de una vida privada - en la medida que el gobierno garantice los medios de satisfacerlas y de distribuirlas generosamente-. Esto constituye lo que Alexis de Tocqueville (1981) llamaba un *despotismo suave y paternalista*, es decir, el mantenimiento de formas democráticas a través de la organización regular de elecciones, pero que en realidad es gobernado por un inmenso poder tutelar sobre el cual las gentes tienen poco control. El

individualismo es un factor que actúa en contra de la participación y de la asociación civil, provocando que el individuo-ciudadano se encuentre solo frente a un estado burocrático, ante el cual se siente, y con razón, impotente. La alienación de la esfera política es posiblemente el resultado de un mundo altamente centralizado y burocratizado. Estos mecanismos impersonales restringen el margen de libertad de la sociedad, donde la pérdida de la libertad política significará la incapacidad de ejercer las decisiones que corresponden a los ciudadanos y que un poder tutelar irresponsable las hará en su lugar.

Estos rasgos de la modernidad son importantes de resaltar en la medida que se constituyen como elementos centrales para comprender la cultura occidental contemporánea y los resortes profundos que impulsan los procesos de globalización económica y reordenamiento mundial que observamos actualmente. La postmodernidad puede llegar a constituirse en una serie de enclaves privilegiados encerrados dentro de los desolados panoramas de la modernidad, excluyendo a la gran mayoría de las recompensas obtenidas (Clegg, 1990), entre esa gran mayoría se encontrarían las mujeres.

Cuando las instituciones mayores de una sociedad ya no son operativas es porque se encuentran muy desfasadas en cuanto a los requerimientos y competencias necesarias a las soluciones de una época, entonces se habla de modernización, esto es, de un esfuerzo colectivo por inventar nuevas reglas y estructuras más conformes a las capacidades humanas y técnicas. En este caso, la reflexión sobre el papel de las mujeres ejecutivas debe incluirse en un análisis más amplio de la cultura organizacional, de la dinámica societal de modernización y de los



**cambios civilizatorios que conlleva. A continuación se presentan los análisis más relevantes, si bien escasos y marginales, que estudian la presencia de las mujeres en las organizaciones.**

## **CAPÍTULO II**

### **LAS ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS Y LAS MUJERES**

En este capítulo se hace una revisión de los principales trabajos académicos relacionados con el estudio de las mujeres ejecutivas. En un primer momento se presenta el papel que ha jugado la mujer en la organizaciones, de tal forma de contextualizar el ambiente en el cual se inscriben las mujeres ejecutivas en su carrera profesional hacia puestos de dirección. Las dos temáticas más estudiadas en referencia a las mujeres que forman parte de los cuadros de mando son analizadas: carrera profesional y estilo de liderazgo.

Posteriormente, el estudio de la carrera profesional y del estilo de liderazgo de las mujeres es abordado desde la perspectiva del poder en las organizaciones, formas y mecanismos en que se manifiesta y se utiliza. Por último, se presentan las repercusiones de la modernización de las organizaciones en la problemática de las mujeres dirigentes.

#### **1. EL PAPEL DE LAS MUJERES EN LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA**

Un hecho importante a resaltar en el desarrollo de la Teoría de la Organización es que ha sido escrita por hombres. La creciente presencia femenina en las organizaciones, no ha suscitado entre los investigadores masculinos de la Teoría de Organización la necesidad de elaborar un marco teórico comprensivo de este fenómeno. Para la gran mayoría, la presencia de grandes contingentes de trabajadoras de fábrica y empleadas de oficina ha sido una "variable" cuya

influencia en el comportamiento de la organización no debe exagerarse.

Una de las excepciones a esta regla, lo constituye el trabajo de investigación *Men and Women of the Corporation* de Rosabeth Moss Kanter, Profesora de Sociología, de Organización y de Administración en la Universidad de Yale. No es una casualidad que fuera precisamente una mujer la que señalara el hecho de que una gran proporción de los empleados de las corporaciones modernas son mujeres y además de que su género femenino juega un papel significativo tanto para ellas como para su contraparte masculina.

El objetivo de la investigación de la autora fue dar cuenta teórica de como la conciencia y el comportamiento de las personas eran forjados por las posiciones que ocupan en las organizaciones. Rosabeth Kanter describe, a través de su estudio, una serie de roles y prácticas de los directivos, de sus secretarías e inclusive de las esposas de los ejecutivos. El análisis del escaso poder de la mujer en la organización y de su posición minoritaria en la misma, fue lo que hizo famoso su trabajo. La investigación de Kanter (1977) presenta un modelo explicativo basado en tres variables que son: la estructura de oportunidad, la estructura de poder y la composición social de los grupos de pares.

a) **Los directivos.** Las tareas de los altos directivos constituyen antes que nada un *hecho social* más que un *hecho individual*. Los directivos no tienen un trabajo de fronteras claras o netamente definido en cuanto a autoridad y responsabilidad se refiere, por el contrario, se encuentra colocado en medio de un sistema de relaciones más bien ambiguo. Como lo demuestran

distintas investigaciones, por ejemplo las llevadas a cabo por Henry Mintzberg (1994), la mayor parte de su tiempo, entre el 60% y el 80%, los ejecutivos lo destinan a comunicar, hablar, platicar o conversar a través de distintos medios y en diferentes lugares. La actividad de los ejecutivos es una actividad oral, es un oficio de la palabra.

Existen varias implicaciones derivadas del hecho de que las actividades de los directivos sean principalmente comunicativas. El tamaño, complejidad y dispersión geográfica de las corporaciones modernas, requieren que la comunicación sea rápida, exacta y precisa, ajustándose a una red de interdependencias y contingencias. La comunicación tiene que viajar grandes distancias, algunas veces a través de medios impersonales y por canales en los cuales la gente no se conoce directamente. Lenguaje común y significación común son entonces muy importante.

La estructura de comunicación implicada en el trabajo administrativo genera un deseo de relaciones sociales suaves y una preferencia por la selección de gente con la cual se puede establecer una fácil comunicación. Tener aceptación y capacidad de comunicación parecen ser criterios importantes en la selección de altos directivos. Limitar el trabajo directivo sólo para aquellos que sean socialmente homogéneos es una forma de asegurar la aceptación y fácil comunicación. La certidumbre social, al menos, puede compensar en algo las otras fuentes de incertidumbre en las tareas de administración.

A pesar que las características de un buen directivo no son fácilmente medibles, el saber trabajar en equipo y el tener una fuerte aceptación de sus pares son criterios esenciales para

alcanzar los rangos administrativos de primera línea y encajar dentro de la organización. Para ascender en las líneas jerárquicas de las corporaciones es conocido que las conexiones sociales son muy importantes. Por ejemplo, las posiciones de staff de las corporaciones sirven para colocar a las personas cuyo desempeño no es sobresaliente, pero que forman parte de la familia.

El criterio social, intra y extra-organizacional, puede servir como sustituto del criterio de desempeño, provocando que los directivos, para asegurarse, busquen reproducirse asimismos. Al mantener las posiciones directivas en manos de gente con las mismas características, se da el reforzamiento de la creencia que la gente similar a uno merece tener la autoridad. Una reproducción *homosocial* u *homosexual* proporciona una importante forma de seguridad frente a la incertidumbre de la evaluación del desempeño en posiciones de alto prestigio y mando. Por lo tanto las posiciones directivas se convierten fácilmente en lugares cerrados para los diferentes, la exclusión de los distintos se vuelve norma no escrita.

Algunas mujeres han tenido éxito en ascender a puestos de dirección por ser miembros de la familia que posee o dirige la compañía; ellas también forman parte del círculo cerrado. Sin embargo, muchas mujeres en los negocios han ascendido a puestos altos, pero en áreas que no son claves para la empresa y donde no tienen la oportunidad de tomar decisiones importantes, es decir, las mujeres se han acercado a la cumbre de la organización, pero sólo en funciones básicamente rutinarias como expertas, más que en el papel de tomadoras de decisiones.

La ausencia de criterios claros en la evaluación genera una presión hacia la conformidad,

hacia una total lealtad y devoción hacia la organización. Los ejecutivos tienden a dedicar muchas más horas a la empresa que los trabajadores de línea o empleados medios, e invierten más tiempo en eventos llamados recreativos pero que están relacionados con las actividades del trabajo. Los directivos normalmente se quejan de que mucha gente se encuentra haciendo demasiadas peticiones sobre su tiempo. La lealtad a la corporación exige una dedicación y absorción completa del tiempo de los directivos.

Si la presión por la total dedicación, algunas veces sirve para incluir a las esposas en roles auxiliares y periféricos, también sirve para excluir muchas otras mujeres de los puestos directivos. Una creencia generalizada se refiere a que las mujeres no tienen la misma dedicación que los hombres en su trabajo, que parecen tener lealtades en conflicto. Existen mujeres que retrasan su matrimonio con el objeto de dedicarse en *cuerpo y alma* para lograr un desarrollo profesional que las conduzca hacia los niveles altos de la corporación. Sin embargo, el asunto del matrimonio es analizado de manera contradictoria en los altos niveles de la corporación. Algunas veces las mujeres reciben el mensaje de que la soltería representa una ventaja, pero en otros casos la soltería es motivo para negarle la promoción a una mujer competente en razón de *que algún día se casará y dejará la corporación*. En otras circunstancias se argumenta que una mujer casada no puede acceder a puestos más importantes a causa de sus responsabilidades familiares: sus hijos, si son madres; el peligro de embarazo si no los tienen.

El cuerpo directivo de las corporaciones se conforma como un círculo cerrado, teniendo la tendencia a recrear una homogeneidad social como criterio de selección de los altos ejecutivos

y promover una conformidad social como standard de conducta. Las mujeres son ocasionalmente incluidas al interior del círculo cuando ellas forman parte de la familia que es dueña de la organización, pero generalmente el sistema deja afuera a las mujeres, así como a un conjunto de individuos con características sociales discrepantes, como el de pertenecer a otra raza o por profesar otra religión, en fin por ser distinto.

b) **Las secretarias.** Para Kanter existen tres importantes aspectos relacionados con la naturaleza del trabajo secretarial: un status contingente, un principio discrecional y un valor de lealtad:

El status contingente se refleja en el hecho de que una promoción para las secretarias significa tener un jefe de mayor nivel jerárquico, no necesariamente que su propio trabajo requiera mayor habilidad o sea mejor evaluado. El trabajo secretarial no tiene una descripción escrita o formas estandarizadas para su evaluación y calificación. La promoción secretarial significa menos trabajo y menos uso de sus habilidades. La vida es más fácil conforme el status del jefe aumenta. Las secretarias pueden dejar de preocuparse acerca del mejoramiento de sus habilidades y atender más su relación con el jefe, orientando su vida laboral alrededor de su conexión con esta persona en particular. Algunas secretarias ejecutivas se adjudican su propio cuerpo de mecanógrafas para hacer el trabajo rutinario, dedicando su tiempo a los aspectos sociales e interpersonales de su trabajo. Ellas adquieren privilegios y prerrogativas a través de sus jefes: libertad para ir y venir; establecer sus propios horarios; lograr símbolos de status en las oficinas como alfombras, vitrales, muebles especiales o aparatos modernos. En este sentido,

es relevante el hecho que el status de su jefe determina el poder de la secretaria. Por lo tanto, la posición de la secretaria en la organización - su nivel de recompensa, prospectos de desarrollo e incluso trato de los otros - es contingente en relación con su jefe particular, mucho más, que en cuanto a las tareas formales asociadas con el trabajo en mismo.

Otra característica del rol secretarial es la ausencia de límites a la discrecionalidad del directivo para establecer el contenido de su trabajo. Salvo los límites dictados por la costumbre y los principios abstractos de trato justo, los jefes tienen una enorme libertad para definir el contenido del puesto de secretaria. Este puesto tiene pocas posibilidades de estandarización y se caracteriza más bien por un flujo constante de órdenes. A diferencia de otras partes de la burocracia, donde el ejercicio directo de la autoridad y la solicitud de peticiones puede ser minimizado a través de rutinas preestablecidas, el trabajo secretarial solo puede contemplar una estructura general de rutina; sin embargo, un flujo de nuevas y continuas órdenes pueden eliminar dicha estructura completamente. Además, la posición secretarial se ubica precisamente ahí, para proporcionar una persona capaz de responder a las demandas y requerimientos inmediatos generados en esa zona de trabajo. Entre directivo y secretaria, el poder no se puede ejercer impersonalmente, sino se establece de forma directa y la arbitrariedad es consustancial a los servicios personales que se espera que una secretaria proporcione: servir café, regar plantas, limpiar copas, tramitar facturas, o fijar citas al médico para los hijos del directivo, son algunos ejemplos de las actividades que suelen reconocerse como parte de los deberes de una secretaria.

Una especificidad adicional del trabajo secretarial se da en la expectativa de lealtad



personal, como elemento central de la relación psico-social entre secretaria y directivo. La secretaria es la carta de presentación del directivo, la barrera entre él y el mundo externo. Por otra parte, la secretaria tiene acceso a la documentación confidencial que contiene las verdaderas historias detrás de la barrera. Ella conoce la distribución real del tiempo de su jefe; recrea la atmósfera que impresiona o produce un efecto de respeto al nuevo visitante; controla el acceso y protege a su jefe de llamadas inoportunas. Por lo tanto, es importante que la secretaria no esté en competencia directa por el puesto de su jefe, dado de que cuenta con armas muy poderosas para usarlas en una supuesta lucha por el puesto.

Entonces, un conjunto de fuerzas son generadas para el mantenimiento de un sistema donde la secretaria tiene una forma diferenciada de escalar profesionalmente; no se considera como elegible para el puesto de su jefe y su status y nivel de recompensa se liga al propio status y éxito de su jefe. Otro elemento que promueve la lealtad emerge de la gran diferencia de recompensas materiales y poder entre jefes y secretarias. La interacción cotidiana entre directivos y secretarias constituye una anomalía del sistema burocrático, que promueve sólo contactos entre posiciones de rango inmediato superior o inferior. En este caso, las líneas de privilegio que separa las castas organizacionales son claramente visibles. Para el mantenimiento y legitimidad de este sistema es necesario evitar que las secretarias desarrollen resentimientos por su posición de casta inferior, por lo que se despliegan medidas en este sentido: tales como la selección de secretarias jóvenes que acepten este diferencial de status, el otorgamiento de recompensas y formas simbólicas de compartir el status y el poder del jefe.

Para Kanter, las características anteriormente mencionadas de la función secretarial conducen frecuentemente a utilizar la metáfora del matrimonio para describir la relación entre directivos y secretarías; como una especie de esposa de oficina. Incluso, se da la situación de que cuanto más alto es el nivel jerárquico del directivo, más los deberes de la secretaria se aproximan a los de una esposa que a los de una mecanógrafa.

En una reunión en la cual era discutida la función secretarial, una mujer supervisora de varias docenas de secretarías, quien a su vez había sido promovida desde una condición de secretaria ejecutiva, insistía en sus propias palabras que, "La 'muchacha' está ahí para servir al hombre". Un administrador de personal con mentalidad reformadora le replicó, "No. La secretaria está ahí para *asistir* a un directivo". (Kanter, 1977: 88)<sup>1</sup>

c) **Las esposas de los directivos.** La frontera formal y oficial que se establece en las organizaciones entre el trabajo de oficina y la vida privada, deja a las esposas de los directivos del otro lado de las puertas de la organización. Pero en realidad, la demarcación de fronteras desde un punto de vista social no está tan bien definida. La fotografía de la esposa y los hijos en los escritorios de los directivos es una tradición tan extendida que casi parece ser obligatoria. El bienestar de la esposa y de los hijos es la razón más comúnmente expresada por los directivos

---

<sup>1</sup> Traducción libre; "At a meeting in which the secretarial function was discussed, a woman supervisor of several dozen secretaries, who herself had been promoted to this exempt job from an executive secretary's slot, insisted that, in her words, 'the 'girl' is there to serve the man.' A reform-minded personnel administrator countered, 'No. The secretary is there to *assist* a manager'".

para justificar su empeño por ascender a puestos jerárquicos más altos y la dedicación de todo su tiempo a la empresa. Eventos y reuniones sociales de la empresa incluyen a las esposas de los directivos como anfitrionas imprescindibles. Desde la perspectiva de las esposas, la empresa es una parte crítica de sus vidas, que define cómo distribuyen ellas su tiempo e influyen en la naturaleza de su relación con su esposo-directivo. Como lo expresa la esposa de un directivo, citada por Kanter en el estudio que realizó a la Cía. Indsco:

"Hasta hace dos años, cuando yo pensé acerca de regresar a la escuela, yo era una esposa de Indsco, casada con la empresa tanto como con Fred. Nadie nunca demandó nada de mí *per se*, excepto de salir a cenar con tal o cual. Pero en el fondo de mi ser, yo era muy dependiente de las experiencias de Fred en Indsco. Esto escogió el área en que vivimos. Nuestros amigos, exceptuando algunos pocos vecinos, eran amigos Indsco, cuya amistad era en razón de la empresa. Yo siempre sentí que nuestro objetivo era instalarnos, de asentar raíces cuando los niños fueran a la secundaria. Ahora que ellos están en la escuela, la empresa nos pide mudarnos, así lo hicimos, retrasando nuestro propósito para más tarde... Si Fred lo estaba haciendo bien, yo sentía que yo lo estaba haciendo bien. Yo soy la mujer detrás del hombre, yo puedo obtener algo de orgullo en sus logros." (Kanter, 1977: 105)<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Traducción libre: "Until two years ago, when I Thought about going back to school, I was an Indsco wife, married to the company as much as to Fred. No one ever demanded anything of me *per se* except going out to dinner with so-and-so. But in my own being, I was very dependent on Fred's experiences in Indsco. It chose the area we lived in. Our friends, except for a few neighbors, were Indsco friends, made because of the company. I always felt that our goal

La existencia de las esposas tiene también implicaciones para las mujeres formalmente empleadas por la empresa. Así como la imagen de la secretaria se extiende e infunde expectativas sobre las otras mujeres trabajadoras, la imagen de la esposa afecta el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres en la organización. A causa de que las esposas de los directivos son generalmente vistas como estando satisfechas de operar tras bambalinas detrás de sus esposos directivos y ambicionar un mejor status para su marido más que para ellas mismas, y a causa de que ellas muestran y hacen uso de habilidades sociales en su papel de anfitrionas, la imagen de las mujeres que resulta para algunos hombres directivos del conocimiento de sus propias esposas y las de otros, refuerza el punto de vista que una carrera profesional de las mujeres es una anomalía, que realmente no pueden tener ambiciones, y que sus talentos son primariamente sociales y emocionales antes que intelectuales o gerenciales. Las mujeres profesionales resienten una presión por parte de los directivos masculinos por vivir fuera de las expectativas claramente establecidas de lo que se espera que las esposas deben hacer.

## **2. LAS MUJERES DIRECTIVAS**

El estudio realizado por Rosabeth Moss Kanter pone de manifiesto las dificultades que enfrentan las mujeres para poder acceder a puestos de mando medios o superiores, esto es debido a que los grupos directivos se conforman como círculos cerrados, con una tendencia a recrear una

---

was to settle down, to set down roots when the kids were in junior high school. Now they are, and the company tells us to move, so we move, pushing that goal further ahead... If Fred was doing well, I felt I was doing well. I'm the woman behind the man, I could take some pride in his achievements".

homogeneidad social como criterio de selección y promover una conformidad social como standard de conducta; excluyendo por lo tanto a los grupos que son distintos socialmente, racialmente o sexualmente, este último es el caso de las mujeres. Por otra parte, las secretarías y las esposas de los ejecutivos constituyen un estereotipo del tipo de mujeres *acceptables*, reforzando la imagen de *anormales* para aquellas mujeres que aspiran a puestos de mando. Para las mujeres, el ascenso hacia puestos superiores significa tener que demostrar una competencia profesional por encima de la exigida a un hombre en puestos similares y, además, superar y desafiar la imagen estereotipada que se tiene en las organizaciones del papel que le corresponde a las mujeres. A fin de cuentas, su promoción requiere el doble esfuerzo de lo que regularmente es requerido a los hombres.

La organización a través de su ideología, su estructura y su cultura tiene un fuerte peso en la explicación del comportamiento y de la situación de las mujeres directivas o ejecutivas de alto nivel. Sin embargo no podemos concluir que las mujeres sólo son un receptáculo pasivo y que se amoldan perfectamente a los imperativos de la organización. Tampoco podemos pensar que el poder real de la organización y de sus altos dirigentes no dejan ningún margen de maniobra a las mujeres para acceder a puestos directivos y para transformar desde ahí a las organizaciones.

Para analizar el papel que juegan las mujeres directivas o ejecutivas de alto nivel debemos comenzar por repasar algunas de sus especificidades. Para Francine Harel Giasson (1990a) las mujeres y los hombres, como lo han mostrado las ciencias sociales, son muchos más parecidos

que diferentes. Su pertenencia a la especie es mucho más determinante que su pertenencia a uno de los dos sexos. Sin embargo, debemos reconocer que diferencias psicológicas y sociales han inscrito a la mujer de manera distinta al proyecto de humanidad. La educación que reciben para ser madres las modela progresivamente a las especificidades de la cultura femenina, y en cuanto a este aspecto, las hace herederas de esta cultura. Por otro lado, las mujeres son inmigrantes recientes en el mundo de los directivos, lo que implica que están menos integradas a la cultura tradicional de este grupo. Finalmente, las mujeres ejecutivas constituyen un grupo minoritario en la empresa, desarrollando por lo tanto relaciones de alteridad con respecto al grupo mayoritario. Las mujeres directivas constituyen un grupo potencial para transformar las organizaciones a través de la introducción de nuevas prácticas y una visión renovada de la interacción entre los miembros de dichas organizaciones. Se reconoce que las mujeres en puestos directivos, tienen más posibilidades de realizar cambios y transformaciones en la organización, que aquellas mujeres colocadas en los niveles inferiores u operativos.

Sin embargo, no es de esperarse cambios radicales. Si por un lado es cierto que presentan características propias, por otro lado también es cierto que comparten características similares de la cultura dominante. Como se ha mencionado también anteriormente, la pertenencia a las familias propietarias o dirigentes de las empresas, constituye sin lugar a dudas una vía de acceso privilegiada a puestos directivos, por lo tanto pertenecen a la misma etnia y a la misma clase social que los directivos masculinos. Además, en otros casos el camino seguido en su carrera para acceder a un puesto directivo ejerce sobre ellas una socialización homogénea al universo de los directivos.

Para Harel-Giasson, lo que permite apreciar la potencialidad real de transformación que pueden tener las mujeres directivas es su característica de presentar una doble cultura; por un lado la herencia de una cultura femenina como un aporte distintivo de las mujeres directivas, y por otro, una zona de conformidad a la cultura de los directivos femeninos. Por esta razón, probablemente la cultura femenina va a influir en las organizaciones bajo la forma de bosquejos o rasgos leves y no bajo la forma de cambios radicales, al menos en el futuro inmediato. Para apreciar las posibilidades de los rasgos femeninos incorporados a las organizaciones, Harel Giasson propone ciertos elementos constitutivos de la herencia común de la mujer que ha sido esencialmente elaborada en la esfera doméstica, presentado características susceptibles de inducir enfoques diferentes a la gestión de las organizaciones:

a) La esfera doméstica es un lugar de integración. El trabajo realizado en el hogar es un trabajo no parcializado, no taylorizado, no medido. No se percibe ruptura entre la concepción de un proyecto y su realización, entre lo racional y lo afectivo, entre la eficiencia de las operaciones y el bienestar de las personas.

b) Contrariamente a la esfera pública donde las interacciones entre las personas se encuentran basadas en las instituciones, las normas burocráticas, las jerarquías y las distancias a respetar, la esfera doméstica es un lugar donde las relaciones humanas están caracterizadas por la proximidad, la personalización y la permanencia.

c) El universo doméstico da lugar a un simbolismo particular inspirado de la familia, de

la casa, de jardines y arreglos florales, en tanto que la simbología del universo público se inspira más bien en la guerra y en las armas, de máquinas y deportes.

d) La esfera doméstica es un lugar donde se experimentan formas de solidaridad. No hay más que pensar en las habilidades que se transmiten de madre a hija o a la ayuda entre vecinas.

Además de estas características de la esfera doméstica como herencia común, las mujeres tienen también en común la herencia del rol maternal, impuesto como una responsabilidad directa y continua que no se encuentra subordinada a ninguna otra. A diferencia de las mujeres, los hombres tienen un rol de sostenimiento económico familiar, donde el cuidado a los niños juega un papel secundario con respecto a su actividad principal ligada a la esfera pública. El rol de la mujeres está dirigido a proporcionar vida, atención y cuidados a sus hijos, modelando los valores femeninos y fomentando el desarrollo de habilidades particulares como, por ejemplo, una percepción fina de las necesidades del otro o el arte de estimular el desarrollo de un ser humano. Por otra parte, el poder familiar es concebido en forma distinta entre padres y madres. Mientras que los padres ejercen una autoridad formal sobre los hijos, las mujeres basan su autoridad en las actividades cotidianas y en la persuasión.

Los elementos anteriormente señalados de la herencia común de las mujeres conducen a suponer que éstos influyen en la forma en que las mujeres se desenvuelven al interior de las organizaciones. Sin embargo, todavía no se ha llevado a cabo un trabajo de investigación de una amplitud tal que permita demostrar la presencia de una cultura femenina en la forma en que se



conducen las mujeres directivas, producto de su formación en la esfera doméstica y en la maternidad. Por el momento, los esfuerzos de investigación se dirigen al estudio de la carrera profesional de las mujeres ejecutivas o el liderazgo femenino, que a continuación examinaremos.

### **3. LA CARRERA PROFESIONAL**

En la mayoría de las organizaciones, todavía las mujeres ejecutivas representan una baja proporción del personal directivo, encontrándose por la mayor parte en los mandos medios. Ellas todavía son poco numerosas en los niveles superiores y dirigen en la mayor parte de los casos funciones de soporte, encontrándose en las áreas de relaciones públicas o de comunicación, en administración de personal y, cada vez más, en el área contable y legal. En resumen, las mujeres ocupan puestos ejecutivos en las áreas de actividad donde profesionalmente habían realizado un acceso relativamente significativo. Por el momento, el acceso de las mujeres a los puestos ligados directamente a las operaciones claves de las organizaciones se encuentra limitado. Su ausencia en puestos de naturaleza operacional central, reduce sus oportunidades de acceder a los más altos niveles jerárquicos.

Sin embargo, a diferencia de épocas anteriores, donde el trabajo representaba sólo un período corto de tiempo comprendido entre la terminación de los estudios y la llegada de un primer hijo, en la época actual varias mujeres ingresan a las organizaciones con el objetivo preciso de llevar a cabo una carrera en un sentido más profesional, lo que representa invertir de veinte a treinta años de esfuerzo sistemático, constituyéndose, por lo tanto, en una actividad

central de su vida. Por otra parte, las empresas y los organismos públicos comienzan a considerar a las mujeres como posibles colaboradoras de largo plazo, susceptibles de un desarrollo sostenido en su actividad laboral.

No ha sido sino hasta años recientes que las mujeres han comenzado a ingresar en gran número en toda la gama de estudios universitarios posibles. Las empresas tienen ante sí el desafío de comprender la amplitud del significado de este relevo generacional de jóvenes mujeres profesionales, con el propósito de mejor integrar este potencial humano en el desarrollo de las empresas, permitiendo su desarrollo profesional y su ascenso a puestos de dirección.

Los inicios de la carrera profesional son decisivos en el curso futuro que adoptarán las mujeres en su desarrollo al interior de las organizaciones. Este periodo de la vida profesional es concomitante con el momento en que estas mujeres pueden decidir la formación de una familia. Pero, ellas se confrontan a un mundo laboral, que tradicionalmente sólo conoce un modelo de conciliación de las aspiraciones profesionales y las aspiraciones personales: donde las segundas se confunden prácticamente con las primeras ocultando los posibles conflictos entre las dos. Por otro lado, las prácticas de la empresa presionan a que la vida familiar, así como las exigencias del cuidado de los niños, se subordinen y se adapten a las exigencias de la carrera profesional.

En este universo, toda otra forma de definir la familia reviste un carácter sospechoso evocando una falta de lealtad hacia el trabajo y la empresa. Esta concepción polarizada de los intereses familiares y de los intereses profesionales

niega a las mujeres la posibilidad de consagrarse a los dos con un alto nivel de compromiso y eficacia y las aparta de puestos que implican responsabilidades importantes<sup>3</sup>. Harel Giasson (1992,p.58).

Otro período importante es el de los cuarenta años, es decir a la mitad de la carrera profesional de las mujeres. A los cuarenta años la mayoría de los adultos tienen un período de reflexión, de introspección y de balance que hace surgir algunas preguntas sobre las opciones hechas, sobre las posibilidades de cambio, tanto en la vida profesional como en la vida personal. Es un momento en que los adultos viven la urgencia del tiempo, evaluando el lapso restante que les queda de vida. Es un período en que hay cambios personales y de valores en relación con ellos mismos y los demás.

Obviamente, hay diferencias dependiendo del contexto, del ambiente personal, social y profesional. Un estudio<sup>4</sup> llevado a cabo por Marie-Michèle Guay (1992), tuvo el propósito de identificar los principales tipos de cambios ocurridos durante tres años por mujeres funcionarias en el gobierno de la Provincia de Québec. En particular, el origen de los cambios que ocurren

---

<sup>3</sup> Traducción libre: "Dans cet univers, toute autre façon de définir la famille revêt un caractère suspect évoquant un manque de loyauté envers le travail et l'entreprise. Cette conception polarisante des intérêts familiaux et des intérêts professionnels nie aux femmes la possibilité de se consacrer au deux avec un haut niveau d'engagement et d'efficacité et les écarte de postes comportant d'importantes responsabilités".

<sup>4</sup> La información fue obtenida por medio de entrevistas semiestructuradas que tuvieron una duración promedio de dos horas y media. Los criterios de selección de las mujeres entrevistadas fueron la edad (de 35 a 55 años con una media de 45.1 años) y el puesto (categorías de 2 a 5, según la clasificación de función pública de Quebec). Más de la mitad de las mujeres entrevistadas ocupaban un puesto de cuadro superior al nivel de la clase 4, donde el nivel más alto es uno y el nivel más bajo corresponde a cinco.

a los cuarenta años, así como el aprendizaje y los medios necesarios al proceso de adaptación a este tramo de la vida. Algunos de los hechos significativos que emergieron del estudio fueron los siguientes:

a) El conjunto de las mujeres funcionarias tenía un promedio de 45 años, con una experiencia de 5 a 10 años en puestos ejecutivos. Todas tenían un título universitario y un 65 %, contaba con estudios superiores a la licenciatura y sólo un 30% era casada. Lo anterior refuerza la idea que las mujeres ejecutivas tienen cada vez más una formación escolar sólida y que en muchos casos su éxito ha sido a costa de una vida familiar *normal*.

b) La mayoría de las mujeres entrevistadas manifestó su satisfacción por el resultado obtenido en función de los esfuerzos consagrados hasta el momento en su desarrollo profesional. Esta satisfacción también se asocia al hecho de haber seguido un camino propio escogido por ellas mismas y no el que les impone tradicionalmente la sociedad.

c) Su testimonio confirma que ellas saben un poco mejor que en otros períodos de su vida donde invertir la mayoría de sus esfuerzos, y como separar de su vida lo que no les parece esencial. A los cuarenta años parece ser un momento, en el cual, a causa de lo adquirido a través de la experiencia, ellas pueden más fácilmente aprovechar los recursos de su equipo, apoyar a sus colegas y a las mujeres más jóvenes que se encuentran en su entorno más inmediato.

d) La nueva solidaridad de las mujeres en una posición de ejecutivas constituye uno de

los eslabones importantes del futuro de las mujeres en los puestos de influencia. El ochenta por ciento de las mujeres entrevistadas mencionaron que ellas se sentían más capaces que en otros momentos de su carrera para relacionar los elementos políticos y administrativos de su medio ambiente.

Este estudio nos orienta a reflexionar en el sobreesfuerzo en preparación escolar y competencia profesional que tienen que realizar las mujeres para acceder a puestos directivos. Ellas deben hacer prueba de mayor talento, capacidad y perseverancia que sus colegas masculinos, ya que encontrarán más obstáculos en su camino.

Las mujeres deben trabajar más duro que los hombres para llegar al mismo resultado, venciendo paralelamente concepciones tradicionales del papel de la mujer. Como lo señala un adagio colgado frecuentemente en las oficinas, citado por Josefowitz (1987: 184):

Todo lo que hace una mujer/ Debe ser hecho dos veces mejor/ Que por un hombre/ Para ser considerado como dos veces menos bien/ ¡Afortunadamente, eso no es difícil!<sup>5</sup>

Otro elemento a destacar consiste en que estas mujeres funcionarias comprendieron que no bastaba ser una profesional competente, sino que también requirieron adquirir el conocimiento

---

<sup>5</sup> Traducción libre : "Tout ce que fait une femme/ Doit être fait deux fois mieux/ Que par un homme/ Pour être considéré comme deux fois moins bien./ Heureusement, ce n'est pas difficile!"

necesario para manejar los aspectos políticos de las organizaciones, es decir saber reconocer y manejar la formas de distribución y adquisición de poder. En este sentido, su presencia en puestos directivos, les permite jugar un papel de mentor y allanar de esta manera el camino a las jóvenes mujeres profesionales que se incorporan para hacer carrera en las organizaciones. Como lo señalaba una de las entrevistadas en el estudio realizado por Guay (1992,p. 64).

Yo sufrí por no contar con un "modelo femenino" al principio de mi carrera. Y, aunque algunas veces esto exige tiempo, yo no dudo jamás en que las más jóvenes obtengan provecho de mi experiencia y de mis secretos... Es importante jugar el papel de consejera a los cuarenta años. Yo me siento más a gusto en este papel que antes.<sup>6</sup>

En un trabajo realizado por Natasha Josefowitz (1987,pp.184-185) se entrevistaron a treinta mujeres con importantes responsabilidades en sus empresas sobre dos cuestiones centrales: ¿Cuáles son los beneficios de su situación? y ¿Cuál ha sido el precio que ha tenido que pagar por dichos beneficios?. A continuación presentamos una agrupación de las respuestas obtenidas por la autora mencionada, en relación a los costos y beneficios de una carrera ejecutiva:

a) *Beneficios*: Poder, dinero, influencia, autonomía y un estilo de vida holgada

---

<sup>6</sup> Traducción libre: "J'ai souffert de ne pas avoir de "modèle féminin" au début de ma carrière. Et, Même si quelquefois cela exige du temps, je n'hésite jamais à faire profiter les plus jeunes de mon expérience et de mes secrets... C'est capital de jouer ce rôle de "conseil" à la quarantaine. Je me sens plus à l'aise dans ce rôle qu'avant".

que permite numerosas satisfacciones. *Costos*: No tener hijos, no tener tiempo para consagrar a una pareja, la soledad, una vida menos equilibrada y no tener tiempo ni el deseo de leer o viajar o practicar un deporte.

b) *Beneficios*: La posibilidad de realizar cosas que son importantes para ellas, estímulo intelectual, la exploración de campos nuevos y reconocimiento oficial de sus capacidades. *Costos*: La necesidad de trabajar más tiempo, más duro y bajo una mayor presión que los hombres - sin esperanza que eso cambie -.

c) *Beneficios*: El hecho de trabajar con un equipo estimulante donde reina la emulación y el hecho de tener protegidas, de aconsejarlas y ver que progresan. *Costos*: Tener que destinar mucho tiempo a los demás en el plano profesional, la necesidad de una gran disponibilidad y ninguna vida privada.

Las opiniones expresadas por estas ejecutivas son importantes en la medida que constituyen un ejemplo de las ideas más extendidas en relación a las ventajas y desventajas que implica para las mujeres el ascenso a puestos directivos a través de una carrera profesional. Estas ideas se pueden sintetizar en tres grandes aspectos: a) La ventajas de un estilo de vida holgado derivadas del poder, el dinero y la influencia a costa de la vida familiar y del tiempo para otras actividades culturales y recreativas; b) Un campo de desarrollo interesante, innovador y estimulante intelectualmente a costa de un trabajo más duro, intenso y presionante que el exigido a los hombres; y c) La vinculación a equipos y mujeres jóvenes en una labor socio-política al interior de las organizaciones a costa de su tiempo, y de su vida privada.

Para responder a lo que puede hacer una empresa para aumentar el número de mujeres en sus cuadros medios y superiores de dirección, así como retener y promover a los cuadros femeninos que ya se encuentran en sus filas, Michèle Poirier (1992) propone un acceso a la igualdad. Una opción dirigida al acceso de la igualdad supone una actitud más intervencionista, un cuestionamiento profundo de las reglas del juego actual y una acción más global por parte de las organizaciones. Esta opción supone un proceso planificado, articulado, colectivo y continuo hacia la igualdad otorgando en un principio un trato preferencial temporal a las mujeres. La vía de acceso a la igualdad se apoya en la convicción que el ciclo continuo de exclusiones no se puede romper a menos que un número significativo de mujeres ocupen aquellos puestos tradicionalmente masculinos. La intervención tiene el objetivo de crear lo más rápido posible una masa crítica que se convierta en el punto de ruptura a partir del cual surgirá una situación que se autocorrigirá más fácilmente y permitirá a las interesadas, beneficiarse plenamente de la igualdad de oportunidades.

En este sentido, Michèle Poirier (1992, pp. 70-73) destaca la necesidad de poner en marcha una serie de medidas que: a) hagan la vida profesional más compatible con la vida familiar, las cuales deben ser apropiadas a las actividades de los cuadros directivos y ofrecidas tanto a hombres o mujeres; b) promuevan la modificación de actitudes, comportamientos y mentalidades tanto de hombres como de mujeres; c) integren la planificación de las carreras de la mujeres al conjunto de la planificación de las carreras y la planificación del recambio en la organización, con el fin de introducir el proceso de acceso a la igualdad en diversos sistemas de gestión de recursos humanos, tales como la evaluación del rendimiento y del potencial, la formación y el



perfeccionamiento, las afectaciones y las actividades de soporte al desarrollo de la carrera.

#### **4. EL LIDERAZGO FEMENINO**

En las organizaciones, el liderazgo está contenido en la planeación, la toma de decisiones, la dirección, la supervisión y la evaluación del trabajo de los otros, implicando la responsabilidad del desempeño (eficacia-eficiencia) de la unidad de trabajo. En este sentido, el liderazgo sólo existe como una relación social. No se puede ser líder en una isla desierta, se requiere por lo menos dos personas para que alguna de ellas pueda ser líder. Por lo tanto, el liderazgo se da a través de un proceso de comunicación, donde el líder debe ser una persona que actúe como tal, cuya autoridad y status son aceptados, formal o informalmente, por otros. El gran problema para las mujeres que son o aspiran a ser líderes es el de ser reconocidas con la necesaria autoridad y status por los otros; supervisores, subordinados, clientes, proveedores o socios con los cuales las mujeres interactúan.

El tema de liderazgo es un tema tradicionalmente abordado en el estudio de las organizaciones, incluyendo trabajos de investigación sobre: sus estilos, su surgimiento en un grupo, sus relaciones con el poder social y, sobre todo, su vínculo con el desempeño de grupos de trabajo. Sin embargo, el desarrollo de la teoría organizacional no incluía el liderazgo femenino como tema de interés.

La aparición lenta, pero progresiva, de las mujeres en los puestos de mandos medios y

superiores ha dado pie al surgimiento de trabajos que se proponen dilucidar la existencia o no de diferencias específicas entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino, así como la posibilidad de que esta presencia femenina contribuya a la transformación de las formas actuales de dirección y de control de las empresas, es decir, a la emergencia de una manera distinta de ejercer el poder. En cualquier caso, el desarrollo profesional de las mujeres en la organización y su ascenso en la línea jerárquica plantea de modo natural la necesidad de reflexionar acerca de su forma de dirigir. Sobre este punto se han desarrollado diversas orientaciones que a continuación analizaremos.

#### **a) La mitología del liderazgo masculino**

Una primera orientación proviene, inicialmente, de la mitología del liderazgo masculino que establece una diferencia entre los géneros, al difundir la creencia de que el liderazgo sólo corresponde a los hombres, y consecuentemente se niega a las mujeres. Las percepciones, actitudes y acciones de las personas están influenciadas, consciente o inconscientemente, por los estereotipos tradicionales sobre el género discutidos en el capítulo uno. Al estereotipo *masculino*, se le atribuye inteligencia, dominio, racionalidad y objetividad, lo que implica también competencia, status y autoridad. Al estereotipo *femenino* se le vincula con emotividad, dulzura, conformidad y deferencia, es asociado a una menor competencia, status y no autoridad. El estereotipo masculino corresponde al estereotipo de líder o directivo, el femenino no. Como resultado, a los hombres se les otorga automáticamente mayor status, poder, prestigio y valor social que a la mujer en igual posición, habilidad, y características personales.

A causa de estos supuestos automáticos, la gente inconscientemente considera como imposible e inapropiado que una persona con un menor status, como una mujer, asuma una posición de mando o una conducta de liderazgo (Haslett, Geis, y Carter, 1992). Cuando una mujer alcanza una posición de liderazgo, los otros no aceptan su autoridad, ni otorgan tanta importancia a sus ideas o sugerencias, ni las toman tan en serio como lo harían, en forma automática, con un líder masculino. Las mujeres como líderes son vistas, tratadas y evaluadas diferentemente que los hombres. Los estereotipos otorgados tradicionalmente a cada género, en buena parte inconscientes, decretan que las mujeres son menos competentes que los hombres y que deben estar subordinadas en categoría con respecto al hombre.

El prejuicio contra las mujeres como líderes refleja dos componentes mayores del estereotipo femenino. Uno es la *creencia descriptiva* que las mujeres son menos competentes intelectualmente y menos racionales. El otro es el *supuesto prescriptivo* de status y poder que consiste en que las mujeres no deben tener más poder o status que un hombre. La vieja mitología de los estereotipos de los géneros masculinos y femeninos crea una serie de barreras externas al liderazgo femenino, los prejuicios de los otros; pero también crea barreras internas, que se encuentran al interior mismo de las mujeres.

#### **b) La superioridad del liderazgo femenino**

A pesar de los efectos negativos de las expectativas de los estereotipos sobre el liderazgo femenino, para una segunda orientación, las mujeres tienen tanto potencial para alcanzar un

liderazgo exitoso como el de los hombres. Algunos estudios contradicen directamente los estereotipos tradicionales y sugieren que las mujeres pueden ser más efectivas como líderes que los hombres, reconociendo por lo tanto, que el género conduce a estilos de liderazgo distinto. Esta segunda concepción la podemos ejemplificar con una investigación llevada a cabo por Judy B. Rosener (1990) sobre los miembros del Forum Internacional de las Mujeres<sup>7</sup> y de sus colegas masculinos, que la condujo a sostener que las mujeres tienen una tendencia mayor que los hombres a utilizar un estilo de liderazgo interactivo, por oposición a un estilo basado en la autoridad y el control; a trabajar activamente para establecer relaciones fructíferas con sus subordinados; a estimular en ellos la estima de sí mismos y el entusiasmo por su trabajo. Esta concepción propone que las mujeres tienen un tipo de liderazgo específico y distinto al de los hombres en razón de sus patrones de socialización y de los caminos particulares que han tenido en su carrera profesional.

Los patrones de socialización las conduce a ser esposas, madres, maestras, enfermeras y voluntarias en obras de benevolencia. Se supone que ellas deben obtener satisfacción y sentido de estima a través de ayudar a otros, incluyendo a sus esposos. Mientras que los hombres deben

---

<sup>7</sup> El *International Women's Forum* (IWF) fue fundado en 1982 para proporcionar a prominentes líderes femeninas en diversas profesiones alrededor del mundo un mecanismo para compartir su conocimiento entre ellas y sus comunidades y países. La organización cuenta con 37 foros en Norteamérica, Europa, Asia, Latinoamérica y Medio Oriente. Este organismo creó una Fundación de Liderazgo para ayudar al desarrollo de las mujeres y a educar al público acerca de las contribuciones que las mujeres pueden y están haciendo en el gobierno, en las empresas y en otros campos. Esta Fundación comisionó a Judy B. Rosener para realizar un estudio consistente en un cuestionario de ocho páginas dirigidas a todos los miembros del IWF acerca de sus estilos de liderazgo, sus organizaciones, relación trabajo-familia y características personales.

ser competitivos, fuertes, resistentes y decididos, las mujeres en contraste deben ser cooperativas, emocionales, vulnerables y tener una función de soporte. Esto puede explicar porqué las mujeres ahora tienden, más que los hombres, a ejercer un tipo de liderazgo interactivo. Por otra parte, los caminos seguidos en gran medida por las mujeres en las empresas han sido consistentes con los roles que ellas han jugado en casa; esto es, en posiciones de staff más que en posiciones de línea, apoyando el trabajo de otros, y en funciones del tipo de comunicación o de recursos humanos donde se manejan presupuestos pequeños y poca gente que les reporte. El hecho que la mayoría de las mujeres no hayan tenido una autoridad formal directa sobre otros y un control de recursos significativos les ha conducido a desarrollar conductas que les eran naturales o socialmente aceptables, y que se han mostrado altamente exitosas en al menos ciertas áreas de las empresas.

### c) El liderazgo andrógino

Como se mencionó anteriormente, la concepción tradicional de liderazgo ha excluido la mayoría de las características femeninas. El líder respetado se concebía como una persona altamente competitiva, impulsada por el poder y cuyos sentimientos personales estaban sistemáticamente escondidos. Como ejemplo de la corriente andrógina se expondrá el trabajo de Alice Sargent (1983) quien propone una definición de liderazgo que combine lo mejor del hombre y de la mujer. Ella lo denomina andrógino, es decir que tiene las características de ambos sexos. La raíz latina *andro* viene de la griega *anér*, que quiere decir varón, y la raíz latina *gynis* de la griega *gyné*, que significa mujer. Se argumenta que el nuevo estilo de liderazgo requiere que no se descarten los comportamientos masculinos tradicionales, sino que se combinen con conductas

femeninas.

Según este enfoque, debe existir una coexistencia equilibrada, como en el concepto chino del yin y el yang, de las fuerzas femeninas y masculinas, debido a que, los líderes y gerentes eficaces necesitan usar tanto la lógica como la intuición, reconocer los hechos tanto como los sentimientos, ser técnicamente competentes y emocionalmente comprensivos. Como término psicológico, la androginia sugiere que se pueden mostrar cualidades tanto masculinas como femeninas, y que tales valores, actitudes y comportamientos se encuentran en diversos grados en cada uno de nosotros. En mi opinión esta propuesta no ha presentado resultados confiables que en la práctica demuestren su solidez teórica. Yo considero que el liderazgo está más vinculado a factores estructurales de la organización, posición que a continuación se presenta.

#### **d) Solamente liderazgo**

Finalmente, existe una tendencia que sostiene, a través de sus investigaciones, que en realidad no existe una diferencia significativa en las formas de ejercer el liderazgo por parte de hombres y mujeres. Sus conclusiones van en el sentido de plantear que el sexo no es la variable más determinante en el estilo de liderazgo adoptado. Se argumenta, que el liderazgo estaría más determinado por variables estructurales (Kanter, 1977), por factores organizacionales (Di Marco, Whitsitt, 1975) o por las características individuales que influyen en el comportamiento de la persona (Riger, Galligan, 1980).

Harel Giasson (1991) señala que en algunas investigaciones se ha observado que las diferencias entre sexos son más marcadas en experimentos efectuados con estudiantes a nivel de laboratorio y que tienden a desaparecer cuando se estudia a mujeres ejecutivas en ejercicio profesional, controlando variables tales como la edad, la escolaridad, la formación, la experiencia de trabajo y el nivel jerárquico (Bartol, 1976, Brief, Oliver, 1976). Tampoco se han encontrado diferencias significativas entre los hombres y las mujeres líderes a nivel de su necesidad de logro (Dobbins, Platz, 1986) ni a nivel de rendimiento de trabajo (Field, Caldwell, 1979).

En este sentido, Cynthia Fuchs Epstein (1991) afirma que una mujer puede demostrar un estilo de liderazgo autoritario, combativo, y comportamiento punitivo, tanto como capacidades cálidas e interactivas. Ella misma argumenta más adelante que las mujeres se encuentran en puestos de mando en razón de su inteligencia, adaptabilidad y eficiencia práctica; además también, porque ellas son capaces de compasión, como lo son otros seres humanos. A las mujeres se les pueden asociar cualidades humanitarias, pero a los hombres también. En este aspecto la categoría es la *gente*, no *hombres y mujeres*.

En resumen, existen cuatro formas distintas de considerar al liderazgo femenino. Dos enfoques aceptan la existencia de diferencias significativas en la forma de ejercer el liderazgo por parte de hombres y mujeres. Por un lado, la orientación tradicional otorga la capacidad de mando exclusivamente a los hombres, negando dicha capacidad a las mujeres. Por otro lado, existe una segunda perspectiva que argumenta diferencias basadas en la forma de socialización y de carrera profesional que han tenido las mujeres, señalando incluso que en muchas circunstancias el estilo

de liderazgo de las mujeres es superior y más eficiente. Un tercer enfoque, el modelo de liderazgo andrógino, a diferencia de los dos primeros, propone la necesidad de un estilo que combine en forma equilibrada las características masculinas y femeninas. Finalmente, una cuarta corriente de autores sostiene que el sexo no es la variable principal que determina el estilo de liderazgo, señalando que una forma más humanitaria de ejercer el poder en las organizaciones depende de los valores de la gente, y no de su sexo.

Muchas de las investigaciones y de los escritos relativos a las mujeres gerentes comparían la premisa fundamental que las mujeres, en razón de su socialización primaria y secundaria, podrían transferir sus comportamientos, valores y actitudes al mundo laboral. Sin embargo, como se mencionó en el punto anterior, la literatura más reciente refleja cambios sustanciales en los supuestos relativos a las diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres. Una vez que las mujeres y los hombres alcanzan niveles de mandos medios o superiores, las diferencias en comportamientos, valores y actitudes tienden a disminuir o comienzan a desaparecer. Todavía no está claro, si esta convergencia entre hombres y mujeres se debe a la indoctrinación, a la influencia de la cultura de trabajo, a la socialización profesional, o a una combinación de estas influencias.

En cualquier caso, al centro de la discusión del estilo de liderazgo, sea masculino o femenino, se encuentra en realidad también una discusión acerca del poder, su distribución al interior de las organizaciones y la forma de ejercerlo. Este punto es el que analizaremos a continuación.



## 5. LA IMPORTANCIA DEL PODER

El poder y la organización son dos conceptos íntimamente ligados uno al otro. Los actores sociales al interior de las organizaciones sólo pueden alcanzar sus objetivos a través del ejercicio de relaciones de poder. En el mismo sentido, el conflicto y la cooperación son dos procesos claves en las organizaciones y ambos están directamente influenciados por el poder. Esto es, el poder determina la forma en que el conflicto se resuelve y la manera en que la cooperación es alcanzada. El poder es un concepto difícil a comprender en la medida que opera de distintas formas y en múltiples niveles.

Un análisis de la organización desde una perspectiva política hace énfasis en el intercambio y la competición por el poder. Desde este punto de vista, las organizaciones son arenas políticas donde se compite por los recursos escasos, por el control de la información, del conocimiento, por las zonas de influencia, incluso diferencias en términos de valores, creencias y percepciones de la realidad pueden servir como campos de batalla. La organización es entonces indisoluble del poder de los individuos y de sus relaciones.

Una definición muy extendida de poder propuesta por Dahl (1957) consiste en la capacidad para hacer que la gente haga algo que de otra forma no haría. French y Raven (1965) definen el poder en términos de influencia y la influencia en términos de cambio psicológico. Estos cambios se pueden referir a cambios de comportamiento, opinión, actitudes, objetivos, necesidades, valores y de todo otro aspecto del campo psicológico del individuo. La autoridad

es el proceso de legitimación de la influencia. De esta manera, podemos diferenciar tres grandes conceptos que suelen confundirse que son el poder, la influencia y la autoridad. El poder se entiende como la potencialidad máxima de la influencia, la influencia como la operacionalización del poder, es decir, como una relación que busca cambiar un aspecto del sistema de un individuo, mientras que la autoridad debe ser entendida como la influencia legitimada, como un poder circunscrito de una manera estructural.

En general, las estrategias de poder son más efectivas cuando son consistentes (por lo tanto legítimas) con las expectativas del papel que se asocia a cada género. Estas expectativas caracterizan a los hombres como instrumentales, directos y centrados en la tarea, y a la mujer sólo como apoyo y vinculada de manera indirecta. Cuando las mujeres actúan en forma inapropiada en relación a las expectativas asociadas a su género, son juzgadas negativamente. A las mujeres se les coloca en una doble restricción, ya que se les exige actuar como hombres para cumplir con el modelo masculino de la organización, pero al mismo tiempo se les condena por asumir un papel distinto al asociado a su género. Para Ann-Marie Rizzo y Carmen Méndez (1990: 99) las mujeres ejecutivas frecuentemente se encuentran sin poder en su trabajo debido a una gran variedad de razones:

- Falta de peso político y de padrinos poderosos.
- No son percibidas con una futura movilidad ascendente.
- Tienen poca influencia en la toma de decisiones.
- No consiguen los recursos adecuados a sus unidades.

- Se encuentran en situaciones donde no se espera ni se les conmina a tomar riesgos.
- Su autoridad y posición de poder es socavada por sus superiores.
- Sienten inseguridad con respecto a su autoridad y comunican esta inseguridad.
- Sus subordinados se resisten a su autoridad.
- De esta manera, perpetúan un círculo vicioso que contribuye a disminuir sus habilidades.

Para acceder a los puestos jerárquicos, a las mujeres ejecutivas no les basta su capacidad profesional, ellas tienen que desarrollar también la capacidad para analizar el mundo de las organizaciones como un lugar de relaciones de poder. Para Henry Mintzberg (1983) existen cuatro medios para obtener poder al interior de una organización. a) el control de una función crítica de la organización; b) la centralidad en el flujo de relaciones, comunicaciones, operaciones, etc. c) el control de recursos; y d) la habilidad política. Las mujeres directivas tienen que aprender el arte de procurarse los medios que les permitan incrementar su poder en las organizaciones.

Sin embargo, las investigaciones coinciden en seguir reportando la presencia de discriminación y prejuicios en las organizaciones hacia los prospectos femeninos que pretenden avanzar hacia posiciones en los niveles superiores o directivos. En un análisis de múltiples niveles (societal, institucional, organizacional, grupal e individual) sobre el desarrollo de las mujeres en las organizaciones, un cambio fundamental se requiere llevar a cabo en todos los cinco niveles para que la condición de la mujer mejore, ya que cada nivel incorpora zonas de resistencia al cambio, y estas zonas se pueden reforzar unas a otras y bloquear en forma

sistemática a los prospectos femeninos en su movilidad ascendente.

Como lo presentan Ann-Marie Rizzo y Carmen Méndez (1990), la discriminación está profundamente enraizada en estructuras formales e informales, dispersa en forma extensa a través de la cultura organizacional, y consecuentemente no se puede remover dirigiéndose simplemente a un segmento de la vida organizacional.

## **6. LA MODERNIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS MUJERES**

Las políticas de modernización y de ajuste a las nuevas realidades del reordenamiento económico mundial, puestas en marcha en los países desarrollados o en vías de desarrollo, pretenden una renovación cualitativa de plantas industriales, de tecnologías y de formas de organización. Estas transformaciones están dando como resultado una modificación acelerada y profunda del sistema taylorista-burocrático, provocando con ello igualmente cambios en otras esferas de la sociedad donde se encuentran comprometidas sus estructuras principales. Por lo tanto, las empresas y las organizaciones están resintiendo el efecto de estos cambios mayores y, en alguna medida, están convirtiéndose también en unidades de transmisión cultural. Más los responsables de las empresas se esfuerzan por movilizar los recursos humanos para mejorar su aparato de producción, más parece que esta modernización depende del grado en que las instituciones logren un mayor compromiso de los individuos. Es entonces, toda una concepción, toda una cultura de relaciones humanas de trabajo lo que está en entredicho.

La modernización de las organizaciones se ha acompañado muchas veces con una imagen ideal, muy difundida por los medios de comunicación, de la mujer moderna: bien vestida, con un puesto importante, un empleo muy bien pagado en una gran empresa, que se relaja del stress y de la tensión en un club deportivo y que se realiza gracias a su trabajo. Sin embargo, como se ha señalado anteriormente, esta imagen ideal contrasta con el testimonio de muchas mujeres ejecutivas a las cuales la integración en los altos círculos de las organizaciones no les ha proporcionado automáticamente un espacio más amplio de una vida enriquecida en significación y en valor. Muchas veces su carrera ha sido a costa de una vida familiar y del tiempo disponible para otro tipo de actividades. Las mujeres directivas han mostrado su capacidad y su devoción a las empresas, confirmando con ello, que constituyen un potencial humano que es beneficioso para el desarrollo de las organizaciones en cualquier función y a cualquier nivel jerárquico. Pero también hemos mencionado, que las organizaciones no han podido recrear las condiciones para aprovechar adecuadamente el potencial *humano* de las mujeres.

Para Gladys Symons (1990) existe un mito moderno relacionado con el supuesto que las mujeres ejecutivas ayudarán a humanizar la cultura de las empresas. Esta autora sostiene que varias de sus investigaciones sobre las mujeres directivas y ejecutivas revelan que pocas mujeres, de hecho como varios de sus colegas masculinos, encuentran un lugar en las organizaciones actuales donde ellas puedan jugar un rol humanitario. Las mujeres ejecutivas toman decisiones en tanto que administradoras y no en tanto que mujeres sensibles a las necesidades humanas. Su racionalidad es también instrumental; la sola racionalidad pertinente actualmente en un universo burocrático. Gladys Symons (1990, p. 425), señala a este respecto que:

Pensar que las mujeres ejecutivas son mas humanitarias cuando toman decisiones me parece lejos de estar garantizado. Si ciertas mujeres pueden en efecto ser más sensibles que ciertos hombres a los problemas personales de sus empleados, tal actitud está fundada en la diferencia individual y no en la diferencia de sexo. La aptitud individual a reconocer la tensión que existe entre la moralidad social y el deber burocrático, y el valor de alejarse de esta racionalidad instrumental inherente a la vida burocrática, constitutiva de nuestra sociedad centrada en el mercado, no provienen del orden sexual<sup>8</sup>.

En consecuencia, asignar un rol humanitario a las mujeres ejecutivas es una utopía, a pesar de lo atractiva que pueda resultar esta idea, que no tiene fundamento en la realidad organizacional. En los hechos, el poder femenino para transformar la cultura de la empresa es, en el mejor de los casos, limitada.

La gran mayoría de las investigaciones que estudian a las mujeres en las organizaciones intentan no sólo encontrar soluciones a su integración en el universo burocrático sino también legitimar su presencia. Este enfoque puede ayudar a las mujeres en el plan individual a aumentar

---

<sup>8</sup> Traducción libre: "Penser que les femmes cadres sont plus humanitaires quand elles prennent des décisions me semble loin d'être garanti. Si certaines femmes peuvent en effet être plus sensibles que certains hommes aux problèmes personnels de leurs employés, une telle attitude est fondée sur la différence individuelle et non sur des différences de sexe. L'aptitude individuelle à reconnaître la tension qui existe entre la moralité sociale et le devoir bureaucratique, et le courage de s'éloigner de cette rationalité instrumentale inhérente à la vie bureaucratique, constitutive de notre société centrée sur le marché, ne relèvent pas de l'ordre sexuel".

sus ventajas en el mercado de trabajo, pero tiene relativamente pocas oportunidades de transformar la situación de las mujeres en general, tanto al interior de las organizaciones como en la sociedad en general. No, mientras se deje intacta la estructura, el proceso y la conciencia burocrática que constituyen las características mayores de nuestra época.

La experiencia de la vida de las mujeres en las organizaciones nos revela el carácter opresivo de este universo burocrático; su sola presencia plantea cuestiones anteriormente desconocidas en este mundo que era esencialmente masculino. Por ejemplo, las contradicciones inherentes a la naturaleza del sistema trabajo/familia y sus repercusiones sobre las mujeres profesionales.

Para realmente poder transformar la situación de las mujeres en general es necesario ampliar el enfoque restringido de la organización, introduciendo los valores femeninos en una concepción del mundo que se convierta en base de acción y organización de un nuevo orden intelectual y moral. La ética de la liberación femenina consiste, según Graciela Hierro, en la elección y la utilización de todos los medios conducentes a la superación del estado de cosas injusto para lograr el desarrollo integral, tanto de hombres como de mujeres. En la construcción de una sociedad más humanitaria, donde el sufrimiento disminuya y aumente el enriquecimiento de una vida más llena de significaciones y de valores, Graciela Hierro (1985,p. 114) propone las siguientes orientaciones:

***I. La universalización de los valores "femeninos" positivos: Suavidad, delicadeza, ternura, sensibilidad, paciencia, receptividad y sentido comunitario.***

1. La devaluación de los *pseudovalores* femeninos: pasividad, docilidad, sumisión, dependencia, ineficiencia y "pureza"<sup>9</sup>.
2. Devaluación de los *pseudovalores* masculinos: competencia, rendimiento, voluntad de poder y alarde de fuerza.

***II. La inscripción de la maternidad dentro del contexto productivo cultural.***

1. Apropiación del cuerpo femenino y de sus productos (el número de hijos).
2. Humanización de la maternidad elevándola a proyecto humano.
3. Humanización de la paternidad elevándola al valor de la maternidad como proyecto humano.

***III. Consideración del ser humano completo en la pareja de iguales.***

1. Elevar la creación cultural femenina y consolidarla.
2. El énfasis de la acción comunitaria.

***IV. La creación de una nueva cultura.***

1. La revolución copernica de la educación femenina.

La propuesta de Graciela Hierro parece apoyar la visión de que el cambio modernizador está provocando al interior de las organizaciones el desbordamiento de las estructuras participativas actuales, la apertura a nuevos tipos de población (inmigrantes, mujeres, etc.), la modificación de culturas profesionales y la adopción de otro modelo de colectividad. Esto

---

<sup>9</sup> "Pureza", entendida como carencia de deseos sexuales.



significa en alguna manera, abandonar el taylorismo, por una organización moderna que posibilite la autogestión, la polivalencia, el perfeccionamiento, la descentralización de responsables, la recalificación del trabajo, la modificación de sistemas jerárquicos y la puesta en marcha de un modo de organización que permita revalorizar el potencial humano de las empresas para responder mejor a los retos de la modernización técnica (Sainsaulieu, 1990). En este sentido, más que una investigación de mejores técnicas de gestión de recursos humanos, se trata en realidad de un esfuerzo societal y por lo tanto cultural de modernización de las empresas.

En un proceso donde las empresas tienen el comando del cambio obliga a las mismas a tomar en cuenta la cultura societal o local en la que la empresa se inscribe, debido a que los individuos no pueden vivir simultáneamente en varios sistemas con valores contradictorios. Sin quererlo explícitamente, las empresas en la búsqueda de una mejor capacidad de adaptación de sus miembros abren el camino a un nuevo período de legitimación social del sistema productivo. Legitimación no solamente de finalidades económicas, técnicas o incluso de empleo, pero de una manera más profunda de perspectivas que orientan a distintos tipos de sociedad, con base en renovación de capacidades educativas, de un control social redefinido y de nuevas igualdades en la división de los roles del trabajo y de las funciones; dicho de otra manera, en la posibilidad de afirmar una identidad por el trabajo que sea compatible con las de sociedad civil. Por lo tanto, en este período de transformaciones profundas, es cuando existe la posibilidad de imponer una nueva moral femenina que dará origen a una nueva cultura, tanto dentro como afuera de las organizaciones:

Es en las relaciones interpersonales, afectivas y de trabajo, donde se ejercitarán los valores femeninos y la posibilidad de su universalización. Esto sucederá cuando su ejercicio, por parte de las mujeres, descubra la utilidad para la realización de las metas sociales conducentes a lograr el mayor bien para el mayor número. Esta es la responsabilidad histórica de las mujeres en el momento actual paralelo a la coyuntura histórica en que la fuerza del trabajo femenino adquiere cada vez mayor preponderancia en el marco de la producción, en una acción paulatina que abarca todos los países. Este hecho hace que las mujeres que trabajan productivamente adquieran conciencia de la discriminación que sufren y entonces sientan el deber, ante ellas mismas y ante la sociedad, de superar la opresión femenina... (Graciela Hierro, 1985,p. 122)

De la misma manera que la gestión feudal de las regiones y de las aldeas se transformó progresivamente en gestión republicana de las comunas, de la misma manera que la empresa autoritaria y el aislamiento tecnocrático se convirtieron en una institución fundamental de la vida de nuestra sociedad. Es en la misma modernización de esta empresa, aceptable para toda la sociedad entera, que se deben inventar las formas pertinentes de una civilización futura; esa es precisamente la lección mayor de la cultura de la empresa, no una comunidad aislada, pero una parte activa de la sociedad entera. Una nueva sociedad se debe fundar también a partir de una concepción ética, a un discurso moral, donde la condición femenina de opresión, se transforme en una condición humana libre, digna y solidaria:

La idea que se sostiene acerca de la condición humana de que somos seres **libres**: capaces de elegir y decidir nuestros actos; y **dignos** porque construimos nuestra esencia a través de las decisiones guiadas por el autointerés racional. Y en la relación **solidaria** con el otro. (Graciela Hierro, 1990b: 147)

### CAPÍTULO III

#### UNIVERSIDAD, MODERNIZACIÓN Y PRESENCIA FEMENINA

La idea de universidad en sí misma como una institución formal y organizada es una innovación medieval. Las universidades medievales instituyeron el uso de muchos de los títulos contemporáneos, la idea de cursos formales, la currícula y los grados de licenciatura, maestría y doctorado. Dentro de este contexto, ciertos aspectos de la organización universitaria tienen importantes antecedentes medievales. Algunos otros aspectos de su organización reflejan la influencia de la cultura occidental contemporánea y su historia durante este siglo es básicamente una crónica de expansión y consolidación.

En general, los elementos constitutivos de la organización de una universidad se han desarrollado y ajustado adecuadamente a su particular tarea educativa. La estructura de gobierno colegiada presente en las facultades ha representado un canal apropiado al ejercicio de la influencia profesional, como un contrapeso académico esencial a la autoridad de los consejos de administración y de poderes externos. En resumen, las universidades han mostrado instrumentos organizacionales efectivos a través de los cuales el saber y el aprendizaje han florecido dentro de los confines de grandes y complejas organizaciones (Duryea, 1991). A continuación se presentan los diferentes conceptos y modelos primarios que usualmente han sido empleados para describir a las universidades y a las instituciones de educación superior. Muchas disciplinas y campos profesionales han aportado conceptos y modelos para forjar nuestra comprensión acerca de la organización y el gobierno de la educación superior.

Conforme al modelo planteado para analizar desde una perspectiva organizacional a las universidades, se presentan las características básicas de las organizaciones universitarias, su estructura particular de toma de decisiones y sus valores tradicionales. Al final, se aborda el tema de la modernización de las instituciones de educación superior, en particular la evaluación del desempeño académico y sus repercusiones en la presencia femenina en las universidades.

## 1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

El estudio del comportamiento de las organizaciones de educación superior es casi un fenómeno posterior a la Segunda Guerra Mundial. Esta área de trabajo creció rápidamente como un campo de estudio interdisciplinario emergente, dando nacimiento a una extensa literatura y a revistas altamente sofisticadas sobre teoría organizacional, tanto a nivel de investigación como de aplicación.

En los años setenta se contaba con tres modelos básicos de organización: a) el modelo burocrático o de la racionalidad formal, b) los modelos colegiados o de comunidades profesionales y c) los modelos de administración pública o políticos. Estos modelos se orientaban hacia el análisis interno y sobre temas de dirección.

En la siguiente década, las discusiones conceptuales y la investigación sobre la educación superior ahora incluían modelos de sistemas abiertos, de medio ambiente contingencial, ciclo de vida organizacional y modelos estratégicos. A esta lista, ahora se puede agregar una variedad de

3430 OM 21231 RTZ3  
32376444 AJ 10 2112

modelos de sistemas sociales emergentes. Posteriormente, los modelos de adaptación temporal, de sistemas flojamente acoplados (*loosely coupled system*), de anarquía organizada y redes sociales pretenden dar cuenta de algunas de las características específicas de las organizaciones de educación superior.

Más recientemente, se han elaborado trabajos de investigación relacionados con el estudio de sistemas de valores y de cultura organizacional. Finalmente, se han desarrollado también modelos interorganizacionales como por ejemplo: los sistemas de organizaciones, las redes organizacionales, la ecología organizacional, los modelos de industria que han sido usados para examinar patrones más generales de relaciones entre las organizaciones de educación superior.

Los modelos anteriores a los años setenta, clasificados como modelos orientados al análisis interno de las organizaciones, centraban su atención en el manejo de un conjunto de actividades que impactaban el desempeño de las organizaciones (las cuales eran consideradas como autodirigidas) y los modelos recientes dan más crédito a la tecnología, al medio ambiente, y a las estructuras sociales emergentes como determinantes mayores de la acción. Para analizar las características de las estructuras universitarias a continuación, se presentan cuatro modelos que hacen referencia a las especificidades de la organización universitaria. La primera hace referencia a un modelo que observa a las organizaciones como sistemas flojamente acoplados; la segunda se ubica a un nivel de análisis estructural calificando a las universidades de burocracias profesionales; la tercera se sitúa desde una perspectiva del sector universitario, señalando las características interorganizacionales del mundo académico; y finalmente, un cuarto

enfoque, más actual, centra su atención en los aspectos culturales y en los sistemas de valores que legitiman en mucho, el funcionamiento y el ejercicio del poder en las instituciones de educación superior.

Una de las primeras características asociadas a las tareas académicas de investigación, docencia, y preservación y difusión de la cultura es la ambigüedad de sus objetivos institucionales. Como lo señala Burton Clark (1991), las metas universitarias son generalmente ambiguas, altamente polémicas y conflictivas, principalmente cuando se especifican y se ponen en operación, por eso se tiende a dejarlas en un nivel retórico. Por otro lado, el impacto de las universidades en la sociedad se da a largo plazo y es de difícil medición. Aunado a esta ambigüedad de objetivos se encuentra también el hecho de la complejidad del quehacer universitario en virtud de la variedad de campos disciplinarios y de áreas de conocimiento, las cuales tienen distintos grados de madurez y desarrollo, así como prácticas, historias y tradiciones distintas. El mismo Burton Clark argumenta, que si bien un propósito general de las instituciones de educación superior sigue siendo la creación y la difusión del conocimiento, la unidad básica de organización, así como el foco principal de atención, para un académico en lo individual es su disciplina. La fuente más importante de identificación para los académicos es su disciplina y la comunidad científica y profesional a la que pertenecen más que una afiliación institucional.

Con argumentos similares, Henry Mintzberg (1983) clasifica a la universidades como burocracias profesionales con una estructura descentralizada y fragmentada, además de un poder de toma de decisiones extensamente difundido e incluso algunas veces atomizado. Las

características esenciales de una burocracia profesional son los siguientes:

a) Una estructura descentralizada, tanto en sus dimensiones horizontales como verticales. El poder de un académico profesional se deriva no sólo del hecho que su trabajo es demasiado complejo para ser supervisado o estandarizado, sino también porque sus servicios tienen gran demanda. La necesidad de planear y formalizar el trabajo de los académicos es muy limitada.

b) Los académicos tienden más a identificarse con su profesión que con la organización donde la practican. Cada académico ejerce su profesión, sujeto solamente a un control colectivo de sus colegas o de sus pares, que lo entrenaron e inductaron primero y que posteriormente se reservan el derecho de censurarlo por una mala práctica profesional. Pero por otra parte, los profesionales pueden compartir recursos, incluyendo servicios de apoyo, en una organización común.

c) Los académicos y los profesionales buscan el control de las decisiones administrativas que les afectan (por ejemplo, contratación de colegas, sus promociones y la distribución de recursos). Para controlar estas decisiones, se requiere una presencia en los puestos de mandos medios de la organización, es por ello que muchos puestos de dirección académica o administrativa son cubiertos por los mismos académicos o por comisiones. Por esta razón, las



burocracias profesionales son llamadas organizaciones colegiadas con una estructura administrativa en cierto modo democrática.

d) Usualmente, surgen en las burocracias profesionales jerarquías administrativas paralelas; una formada por órganos colegiados y personales de dirección académica (jefes, directores o rectores) relativamente democrática y ocupada por los académicos mismos y otra maquinaria burocrática de apoyo y servicio administrativo. El administrador profesional pasa mucho tiempo atendiendo perturbaciones en la estructura y atendiendo funciones claves (especialmente en los altos niveles) en la frontera de las organizaciones, entre los grupos académicos internos y las partes interesadas del exterior (gobierno, asociaciones, organismos de financiamiento).

e) Problemas de coordinación suelen presentarse entre las jerarquías paralelas. Irónicamente, la libertad del académico (más tiempo para practicar su profesión) se gana a través de una maquinaria administrativa de apoyo (búsqueda de fondos, resolución de conflictos, atención de demandas externas), pero algunas veces es a cambio de entregar algo de su poder sobre la toma de decisiones.

f) Las estrategias resultan del efecto acumulado en el tiempo de los proyectos e iniciativas que los miembros de una organización universitaria fueron capaces de convencer a los demás miembros para emprenderlos. La formación de la

estrategia puede ser vista como un patrón emergente de proceso de decisión de los grupos académicos, por vía administrativa o por decisión colectiva.

## 2. LA ESTRUCTURA DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS UNIVERSIDADES

La estructura de la toma de decisiones en las instituciones de educación superior ha sido objeto de un extenso análisis teórico y normativo. La razón obvia de este hecho es que los procesos formales e informales de toma de decisiones están altamente relacionadas con la buena dirección y con la habilidad para implementar el cambio. En principio, existe la creencia generalizada que la fragmentación y la profesionalización inhiben la posibilidad de una direccionalidad general de las universidades y su capacidad para implementar cambios. En este sentido las instituciones de educación superior son consideradas como sistemas *flojamente acoplados* (loose coupling) (Glassman, 1973; March y Olsen, 1975; Weick, 1991). Por flojamente acoplado, los autores intentan comunicar la imagen de que dos entidades acopladas están interconectadas, pero que cada entidad también preserva su propia identidad y alguna evidencia de su relativa independencia.

Para Weick (1991), una ventaja de la imagen proporcionada por la frase "flojamente acoplado", es que sugiere la idea de bloques que pueden ser agregados o separados de una organización sin perturbar mayormente a los demás bloques de la organización. Por su lado, Simon (1969) argumenta que lo atractivo de esta imagen radica en el hecho que los sistemas complejos se pueden descomponer en subconjuntos estables y que estos son los elementos

cruciales en cualquier organización o sistema. El mismo Weick señala las ventajas y las desventajas de una estructura departamental de una universidad y de los sistemas flojamente acoplados:

a) permite que algunas partes de la organización persistan mientras que otras cambian, disminuyendo la sensibilidad a pequeños cambios externos;

b) preserva muchos elementos receptivos independientes, por lo tanto conoce mejor su medio ambiente que sistemas fuertemente acoplados;

c) posibilita que un elemento pueda ajustarse y modificarse en función de una contingencia sin afectar a todo el sistema, aunque dificulta la estandarización;

d) preserva una mayor diversidad de respuesta que los sistemas fuertemente acoplados, pudiéndose adaptar a un rango más amplio de modificaciones en el medio ambiente;

f) si se presenta una caída en una parte del sistema, este desplome puede ser aislado y no afecta a otros elementos o partes del sistema;

g) el sentimiento y la percepción de eficacia puede ser más alto en un sistema con unidades relativamente autónomas, que en un sistema fuertemente acoplado

donde la discreción es limitada;

h) un sistema flojamente acoplado resulta relativamente menos costoso en la medida que la coordinación de gente requiere tiempo y recursos.

Si bien, el mismo Weick señala las limitaciones de un sistema de este tipo, que consisten en: una distribución menos racional de recursos al interior de la organización; una estructura que limita mucho la capacidad de llevar a cabo un cambio global; un sistema que no facilita la generalización de cambios benéficos ocurridos en una parte de la organización y algunas duplicaciones administrativas y de negociación.

Algunos teóricos han considerado que a causa de la autonomía departamental, el modelo de *anarquía organizada* es el más apropiado para aplicar a las universidades en razón de la ambigüedad de sus objetivos, de su flojo acoplamiento y de la presencia de procesos no claros para resolver problemas. Otros argumentan que las universidades se ajustan más a un modelo político dada la presencia de conflictos entre los grupos de interés y las coaliciones que conducen a procesos de negociación y regateo. El proceso de toma de decisiones se considera como primordialmente político con individuos y grupos defendiendo sus intereses y privilegios.

Sin embargo, el modelo más comúnmente aceptado de toma de decisiones en las instituciones de educación superior es el colegiado, donde la mayor parte de las decisiones al interior de la academia son realizadas por una comunidad de individuos y grupos que comparten

propósitos y objetivos comunes de la organización. Esta apreciación esta basada en el hecho que la toma de decisiones en la mayor parte de la instituciones de educación superior tiene una base de Consejos o de Comités, tanto en el modelo de facultades como en el modelo departamental. Las decisiones son principalmente tomadas con base en el consenso alcanzado entre los colegas.

Los trabajos más recientes argumentan que un solo modelo no puede describir la naturaleza del proceso de toma de decisiones en una organización compleja como lo son las universidades. Existen un cierto número de decisiones que son hechas completamente por la vía administrativa, otras dependen del juicio profesional del académico en lo individual, y otras más son hechas a través de consejos o comites *ad hoc* o permanentes. Sin embargo, las decisiones más importantes siguen teniendo una naturaleza colegiada. El proceso de toma de decisiones no es meramente una cuestión técnica ya que consiste también en una de las fuentes principales de poder dentro de las universidades, ya que la pertenencia a los diferentes comités da acceso a los recursos, equipos y fondos.

Las características particulares de las estructuras universitarias y de la especificidad de su proceso de toma de decisiones son los marcos de referencia que permiten adecuar el análisis de la presencia de las mujeres en este tipo de organizaciones. Al igual que en muchos otros ámbitos, las instituciones de educación superior han visto incrementar el número de su personal académico femenino en los últimos años. Por otra parte, las mujeres también han ido ocupando poco a poco puestos de dirección académica y administrativa en las universidades.

La universidad ha significado para las mujeres un acceso privilegiado al saber y una entrada envidiable a la vida profesional. Las mujeres representan un porcentaje creciente de los estudiantes universitarios, tanto a nivel de licenciatura como a nivel posgrado. Su presencia se ha ido extendiendo lentamente a todas las profesiones y disciplinas.

Una de las características importantes de las organizaciones universitarias planteada anteriormente fue que la referencia principal del académico está en la profesión y en la disciplina, no en la institución. Analizar la presencia femenina en las universidades plantea la necesidad de conocer su distribución a través de las profesiones y de los campos del conocimiento. Existen disciplinas que tradicionalmente han tenido desde hace tiempo un elevado porcentaje de mujeres, por el contrario otros campos han sido tradicionalmente masculinos, y ha sido hasta épocas muy recientes que se ha extendido la influencia femenina en todos los campos del saber.

Las mujeres como profesoras e investigadoras representan actualmente una parte sustancial de la fuerza de trabajo que da vida a las universidades. La presencia de mujeres académicas es desigual en las disciplinas y obedece a la historia particular de formación y desarrollo de cada campo del conocimiento. Por otro lado, las mujeres han ido ocupando también puestos de dirección académica y administrativa. Sin embargo, al igual que en las otras organizaciones, en la universidad tampoco ha sido fácil el ascenso y el incremento de mujeres dirigentes.

En las universidades, los altos puestos también han sido tradicionalmente ocupados por hombres, y el grupo directivo reproduce comportamientos de segregación hacia las mujeres. La

resistencia para aceptar la presencia femenina también ha sido importante. En función de las características específicas de la distribución del poder de toma de decisiones en las estructuras universitarias, la participación de las mujeres debe ser analizada tanto en órganos colegiados como personales, tanto en la estructura académica como en la estructura administrativa de apoyo.

En resumen, para analizar la presencia de las mujeres en las instituciones de educación superior se tienen que tomar en cuenta las siguientes instancias:

- los distintos campos disciplinarios,
- los órganos colegiados de dirección académica,
- los Comites o Consejos influyentes de la Universidad,
- los puestos de dirección académica, y
- los puestos de dirección administrativa.

### **3. CULTURA Y VALORES TRADICIONALES DE LAS UNIVERSIDADES**

La cultura organizacional es el estudio de un sistema de significaciones en una organización específica (Tierney, 1988), y, el concepto de cultura representa un paradigma que proporciona una perspectiva holística del funcionamiento organizacional. En una era de competición institucional creciente por fondos financieros, una imagen institucional que refleje una cultura y un clima positivos son dimensiones claves afanosamente buscadas. La cultura, como constructo social, centra su atención en los patrones profundamente incrustados en el

comportamiento organizacional y en los valores compartidos, supuestos, creencias o ideologías que los miembros tienen acerca de su organización y de su trabajo. La educación liberal es un símbolo que no puede ser tangiblemente tocado, definido o especificado. Es una ideología la cual sirve al propósito de facilitar una creencia unificadora entre individuos cuyo sistema primario de creencias se encuentra anclado en sus disciplinas.

Los valores académicos tales como la honestidad, la curiosidad sistemática, la comunicación del conocimiento, y el continuo desarrollo intelectual son objeto de celebración y reforzamiento con la finalidad de recrear las condiciones necesarias a una cultura académica vital. Uno de los propósitos de la animación de símbolos es que ayuda a comunicar significaciones, tal es el caso de las ceremonias de reconocimiento a aquellos académicos que se han destacado por su dedicación a la investigación, su sacrificio por la enseñanza, su defensa de los valores universitarios o por haber realizado importantes descubrimientos en su campo de trabajo.

Una de las características mayores de la cultura es que: a) sirve para enfatizar el carácter distintivo o único de una organización, fuente de significaciones para sus miembros, b) está profundamente incrustada en las prácticas de los individuos de manera persistente y estable; c) no es maleable y es transformada o cambiada básicamente por cataclismos o a través de esfuerzos de largo plazo, lentos e intensivos. El concepto de cultura organizacional no es nuevo en las instituciones de educación superior, sin embargo, Clark (1991) hace notar que las nobles doctrinas asociadas a los Colegios y a las Universidades provocan casi emociones religiosas. Este autor define cuatro esferas culturales de la vida académica que son: a) la cultura específica de la



disciplina académica correspondiente; b) la cultura de la profesión académica en sí misma; c) la cultura de la institución; y d) la cultura del sistema nacional de educación superior.

En la sociedad occidental la cultura de las instituciones educativas ha sido fuerte en términos de tradiciones y de vida simbólica. A través del lenguaje de los títulos y de los grados, de la currícula específica y de los exámenes que constituyen los ritos de pasaje de la vida de estudiante. Las universidades pueden trazar una línea directa relacionándose con las universidades medievales, adquiriendo con ello una poderosa simbología de una continuidad a través del tiempo del trabajo académico. A causa de que los orígenes de muchas universidades occidentales se encuentran en varios grupos religiosos, la búsqueda de la verdad y la transmisión del conocimiento han estado históricamente asociados con algo sagrado, y la honorabilidad y reverencia que se les sigue atribuyendo como centros del saber no pueden ser completamente explicados por su importancia secular actual o su mera utilidad. Incluso, para algunos autores, entre los cuales podemos mencionar a Dill (1991), las causas de una cierta declinación o degradación de las universidades se puede asociar a la pérdida de la mística de estas instituciones, al rápido crecimiento de los sistemas de educación superior y a la orientación hacia una carrera académica individualista centrada disciplinariamente.

#### **4. MODERNIZACIÓN, MODIFICACIÓN DE VALORES Y LIDERAZGO**

Uno de los elementos centrales en los procesos de modernización de las instituciones de educación superior llevados actualmente en el mundo, ha sido la adopción de sistemas

administrativos y modelos de dirección que provienen del estilo gerencial de la empresa privada. Lugar destacado en la discusión de la modernización de la universidad ha sido el papel, la función y el alcance de la autoridad de los académicos en puestos de dirección académica como jefes, directores o rectores. La tradición en muchos países occidentales es que las cabezas de los departamentos y facultades tienen mandatos de corto plazo, asumiendo que su dirección es temporal o circunstancial frente a una realidad más cotidiana de igualdad con sus colegas académicos; además de contar con poco entrenamiento especializado en la dirección de la educación superior. Tal posición no se adapta a la necesidad de impulsar políticas de largo plazo que implican cambios institucionales mayores. Se ha insistido en la necesidad de que los directivos de las instituciones sean investidos con un poder mayor, además de proporcionarles mayor entrenamiento y mejores servicios de apoyo para que puedan jugar un rol de liderazgo.

En un estudio llevado a cabo por el *International Institute for Educational Planning* (1992) organismo establecido por la UNESCO se destacan dos aspectos centrales que son sugeridos para la modernización de las instituciones de educación superior:

a) *El reforzamiento del liderazgo del grupo directivo de la universidad.* La falta de adaptación de la estructura colegiada para enfrentar las presiones del medio ambiente se debe a su falta de rapidez en la toma de decisiones, a que no establece claramente la responsabilidad de los individuos y no mantiene la disciplina de grupo. Una forma de reforzar el modelo colegiado de toma de decisiones en un medio ambiente competitivo es la centralización del poder en manos de un pequeño grupo de directivos departamentales claves. Esta ha sido una estrategia adoptada

en numerosas instituciones, además de reducir el número de pasos y niveles para tomar decisiones e incrementar el status y el alcance de autoridad dada a la administración central. La mayor tendencia ha consistido en reforzar la capacidad general de dirección de las instituciones, conservando una necesaria descentralización de la estructura, la cual todavía se considera que tiene considerables ventajas para la enseñanza y la investigación.

b) *El desarrollo de sistemas administrativos de soporte al grupo directivo.* La adopción de modelos de planeación estratégica permite a las universidades hacer énfasis en una adaptación proactiva al cambio del medio ambiente, como requisito básico a la eficacia y eficiencia institucional en medios ambientes competitivos, procurando el involucramiento de los principales actores externos e internos de la organización. Por lo tanto, la dirección centra su misión en aquellas ventajas competitivas que incrementan la satisfacción de los consumidores potenciales de sus servicios. Todos estos instrumentos administrativos conducen a clarificar la misión y los objetivos generales para mejor definir los objetivos operacionales. La introducción de otros sistemas administrativos tales como el Presupuesto por Programas o la Administración por Objetivos permiten complementar y elevar el nivel de planeación y programación de las actividades universitarias a través del monitoreo de objetivos, metas cuantificadas y resultados alcanzados. Además, la creación de sistemas de registros de costos posibilita la vigilancia del comportamiento histórico y prospectivo de los mismos.

La modernización de las universidades promueve la adopción de un modelo empresarial, reforzando el liderazgo de su grupo directivo a través de sistemas modernos de soporte gerencial.

Este cambio obliga a la revisión de valores, símbolos y creencias de las instituciones educativas. La cultura tradicional de las universidades se ve sometida a la introyección de nuevos valores contenidos en las expresiones de eficiencia, eficacia y productividad. En el momento actual, la modernización implica una mayor ingerencia por parte del gobierno y de los sectores productivos en la definición de contenidos curriculares y el establecimiento de prioridades de investigación para facilitar la vinculación universidad-industria. La modernización también implica una mayor racionalización del gasto y la búsqueda de una diversificación de sus fuentes de financiamiento, distintas del presupuesto gubernamental, a través de proyectos financiados por empresas privadas u organismos internacionales y de la elevación de colegiaturas y cuotas de servicios.

La actual modernización de la educación superior propone transformaciones que eleven la eficiencia funcional de las instituciones a través del reforzamiento de las instancias de dirección. Este modelo de gobierno importado de las organizaciones privadas hacen un mayor énfasis en la capacidad de liderazgo del grupo directivo de estas instituciones. Las mujeres que laboran como académicas en las universidades y que se encuentran inscritas en una carrera profesional que las conduce a ocupar puestos directivos enfrentarán condiciones similares a las encontradas en las empresas privadas, ya que la forma de dirección corresponde también a un modelo masculino de asumir el poder y la resolución de conflictos. La participación de las mujeres debe ser estudiada también en función de sus estilos de liderazgo. Por lo tanto, el análisis de las mujeres directivas en las universidades implica el estudio de:

- Estilos de liderazgo y formas específicas de ejercer el poder

- Estilos y formas de resolución de conflictos
- Diferencias con los estilos de liderazgo de los hombres

## **5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO**

Desde el inicio de la década de los ochenta, la evaluación del desempeño de las instituciones de educación superior ha recibido mucha atención, como consecuencia de dos temas recurrentes que se presentan en las discusiones entre las entidades gubernamentales y las instituciones de educación, que son la eficiencia en la utilización de recursos y el mejoramiento de la calidad de los graduados, de la investigación, de la enseñanza y de los servicios. La distribución de recursos en muchos países se ha condicionado a la entrega de información sobre el uso de recursos, de costos incurridos y de resultados alcanzados. Por lo tanto, se han desarrollado sistemas para evaluar el desempeño individual de los académicos buscando que sus promociones sean reflejo de sus resultados de su trabajo medido en términos de publicaciones y calidad de la enseñanza impartida.

### **a) Propósitos de la evaluación**

En ciertos países, como por ejemplo Estados Unidos, la evaluación ha sido una práctica muy extendida bajo la lógica de un sistema transparente de competencia entre las instituciones, existiendo clasificaciones de la calidad de universidades y de sus áreas de conocimiento. Este tipo de información es muy solicitada por estudiantes y padres de familia.

El propósito de la evaluación está íntimamente ligado al uso que se hace de sus resultados. En este sentido, el *International Institute for Educational Planning* (1992) considera las siguientes categorías principales de propósitos que se pueden considerar:

i) evaluación con el propósito de mejorar la eficiencia institucional y las posibilidades de dirección, como por ejemplo la capacidad de toma de decisiones estratégicas. La recolección de datos y su interpretación puede quedar dentro de la unidad evaluada y ser usada para toma de decisiones interna, notablemente, en lo referente a la distribución interna de recursos.

ii) evaluación con el objetivo de mejorar la calidad, a través de la obtención de información de las condiciones en las cuales operan las instituciones, así como sus fortalezas y debilidades internas. Este tipo de evaluaciones pueden ser de naturaleza pública con el propósito de lograr una motivación institucional al mejoramiento;

iii) evaluación para los propósitos del control de calidad de las actividades de la institución solicitados frecuentemente por autoridades externas, cuyos resultados se ponen a la disposición del gobierno o de organismos financiadores.

iv) evaluación con propósitos contables, notablemente dirigidos a la utilización de recursos y con la intención de efectuar reducciones de costos. Los resultados pueden ser usados para fijar la distribución de recursos.

v) evaluación hecha con el propósito de comparación del desempeño a nivel institucional o departamental, para establecer una clasificación entre instituciones y departamentos para promover la competencia. Estas clasificaciones son profusamente publicadas y distribuidas para ponerlas a la disposición de los usuarios de la educación superior.

Muchas de estas prácticas internacionales han sido recogidas en México. Particularmente el **Programa para la Modernización Educativa 1989-1994** considera que la evaluación permanente de los logros y procesos de la educación superior es uno de los lineamientos estratégicos del gobierno. Para poner en marcha estos propósitos la Comisión Nacional de la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA) realizó un trabajo de propuestas y consultas que culminaron con la aprobación el 4 de Septiembre de 1990 del documento **Lineamientos Generales y Estrategia para Evaluar la Educación Superior (SEP, 1990)**. En este documento se describe la estrategia general a seguir para evaluar la educación superior. Inicia con una enumeración de aquellos lineamientos que habrán de orientar este esfuerzo y precisa la composición de funciones del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior, así como sus respectivas etapas. Este sistema contempla tres procesos de evaluación relacionados entre sí, pero con propósitos específicos y diferentes que son los siguientes:

a.1) *La evaluación institucional.* La cual consiste en el análisis valorativo de los procesos académicos y administrativos, a nivel de cada una de las instituciones de educación superior, tomando en consideración los resultados de las evaluaciones de las dependencias y unidades académicas. Sus propósitos son: 1) la toma de decisiones institucionales para el mejoramiento,

fortalecimiento y, en su caso, reforma de la institución; 2) la proposición a la SEP, al gobierno estatal respectivo o ambos, de programas especiales para la solución de problemas y la atención a necesidades urgentes e importantes, así como para el desarrollo de proyectos prioritarios, y 3) la formulación de acciones institucionales concretas para lograr el reordenamiento de áreas específicas de la casa de estudios. Cada una de las instituciones de educación superior integrará o consolidará, según sea el caso, una comisión de evaluación institucional, que impulse y coordine los procesos de evaluación tanto entre las dependencias de cada institución como en sus relaciones con la SEP.

a.2) *La evaluación del sistema de educación superior.* Esta evaluación consiste en el análisis valorativo de los aspectos de la problemática general de la educación superior y de sus tendencias de desarrollo. Las decisiones derivadas de estas evaluaciones se traducirán en políticas y en el establecimiento de prioridades para la consolidación y el desarrollo del sistema de educación superior. Para valorar el estado del sistema en su conjunto y de los subsistemas universitario y tecnológico los estudios estarán a cargo de la SESIC (subsistema universitario), del COSNET (subsistema tecnológico) y de un grupo mixto designado por la CONAEVA, con la coordinación de su secretario técnico.

a.3) *La evaluación interinstitucional.* Esta evaluación se dirige a los servicios, programas y proyectos en el ámbito del quehacer sustantivo de las instituciones, a un nivel de mayor particularidad, en un área específica del conocimiento, donde se pretende conocer y valorar las condiciones de operación y de calidad de los procesos y resultados. Esta evaluación tiene que ser



realizada entre los pares de la comunidad académica, y para ser efectiva requiere de la existencia de grupos colegiados, interinstitucionales, cuyos integrantes sean del más alto nivel académico, que cuenten con la legitimación de la propia comunidad académica nacional. Para la operación de este programa se propone la creación de Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (Comités de Pares).

Para realizar la evaluación interinstitucional se integró al menos un comité en las áreas de conocimiento de ciencias naturales y exactas, ingenierías y tecnologías, ciencias agropecuarias, ciencias de la salud, educación y humanidades y ciencias sociales y administrativas. Asimismo, para complementar estas tareas, se propone integrar otros cuatro comités: difusión de la cultura, organización y apoyo administrativo, innovación tecnológica y vinculación con el sector productivo, e infraestructura académica.

#### **b) evaluación del trabajo académico**

Los procesos de evaluación ponen énfasis en la calificación del desempeño de los académicos a partir de los resultados alcanzados en la investigación, la docencia y la difusión y preservación de la cultura. El trabajo académico es así sometido a una rigurosa supervisión indirecta, que condiciona promoción, desarrollo profesional y por ende ingreso de profesores y profesoras.

La carrera profesional del académico está dirigida principalmente a lograr reconocimiento

en su disciplina. Para un investigador el contar con publicaciones de libros o artículos constituye la forma de demostrar su trabajo. En varias disciplinas, la publicación de artículos en revistas de prestigio nacional o internacional permite al investigador la difusión de sus resultados, pero también sirven para atribuir al autor la paternidad de los descubrimientos. El impacto de un investigador o de un grupo de investigación en su comunidad científica es estimado, en varios países del mundo, en función del número de citaciones de que son objeto sus artículos. Organismos gubernamentales o internacionales ocupados de otorgar financiamientos a las investigaciones, consideran a las publicaciones como un elemento central para analizar las diferentes solicitudes que se les dirigen.

Otra forma de estimar el reconocimiento alcanzado por un investigador, es con base en su trabajo realizado mediante la presentación de ponencias en congresos, coloquios o simposios, usualmente organizados al interior de su disciplina. La pertenencia a colegios y asociaciones profesionales forma parte también de los hábitos académicos ligados a su desarrollo laboral. Si bien, es más difícil de estimar la calidad y el impacto del trabajo docente en aula, en varias instituciones existen métodos de encuestas a los estudiantes y a profesores para estimar la calidad de la enseñanza de un profesor en lo individual. Pero al final, la academia sigue depositando su confianza primordialmente en la evaluación realizada por los pares del profesor o profesora.

Uno de los ejes centrales del programa de modernización de la educación superior, implantado por el gobierno mexicano, es la diversificación de las políticas salariales, reconocida como un proceso de deshomologación. En última instancia, esta política conduce a una

evaluación de la productividad individual como el criterio para el otorgamiento del salario. Este ha sido un mecanismo ideado para compensar en parte el grave deterioro salarial del sector académico ocurrido durante los años ochenta, si bien, este es un instrumento selectivo diseñado a rescatar a los *"investigadores de excelencia"* mediante mecanismos indirectos de remuneración.

Entre los más importantes se encuentran el Sistema Nacional de Investigadores creado en 1984; las Becas al Desempeño Académico autorizadas por el gobierno en 1990; el Programa de Carrera Docente, autorizado a partir de junio de 1992; y algunos otros programas desarrollados por cada institución en lo particular. Las remuneraciones otorgadas mediante estos programas tienen la figura oficial de *becas*, ya que no se consideran legalmente como parte del salario, y se calculan en múltiplos del salario mínimo vigente, según la categoría y clasificación alcanzadas por el profesor. Estos programas conforman un sistema donde los académicos tienen un salario base bajo, complementado por la obtención de becas de diferentes fuentes, las cuales están condicionadas a que el profesor o la profesora demuestren, periódicamente, haber cubierto una norma de rendimiento y productividad. Como lo señala Eduardo Ibarra (1993, p. 307):

Así, en los últimos años, se ha pretendido enfrentar la deteriorada condición salarial de los académicos mediante la modificación de la estructura salarial, que depende ahora de al menos tres fuentes de ingreso distintas. El otorgamiento de remuneraciones adicionales descansa en instancias de evaluación que determinan a quiénes corresponde la recompensa extraordinaria en función de su productividad y la calidad de su trabajo, dejando navegar el resto en el vacío.

La evaluación de la productividad académica diseña un sistema de supervisión indirecta muy intensa, colocando a los académicos en una carrera profesional sumamente exigente. Por un lado, incrementa los requisitos de formación, ya que cada vez más se exige el grado de doctor como requisito necesario a la promoción y a la obtención de becas y estímulos. Por otro lado, se exigen normas de productividad constantes en un modelo de alta presión dada la incertidumbre que se deriva de la posibilidad de no alcanzar el rendimiento requerido. Esta presión se presenta sobre todo en los primeros años de la carrera académica donde los profesores tienen que batallar fuertemente para abrirse camino para alcanzar un lugar en su comunidad científica.

Este modelo de evaluación del trabajo académico se encuentra inscrito en un discurso sobre la excelencia académica. Sin embargo, considero que es un modelo que atiende sobre todo a una concepción masculina de carrera profesional, ya que supone períodos y tiempos que no corresponden, como se señaló en puntos anteriores, a los requeridos por las mujeres para conciliar una carrera profesional con la formación de una familia, en particular con los períodos en los cuales los cuidados infantiles requieren de tiempo y energía. En este sentido, la exigencia del doctorado supone una larga formación inicial de tiempo completo, que, en el mejor de los casos puede ser completada entre los 25 y 30 años. Posteriormente, se perfila un período de intenso trabajo para lograr un reconocimiento en las respectivas disciplinas, que puede estar comprendido entre los 25 y los 40 años. Como se observa, la consolidación de una familia y el tiempo requerido por la maternidad quedan, como en muchas otras organizaciones, fuera de cualquier consideración en el modelo.

Un aspecto primordial a considerar, en estos modelos de evaluación, es la comparación de los porcentajes respectivos de hombres y mujeres que han alcanzado los niveles de productividad exigidos para la obtención de las becas en este programa de deshomologación. Las mujeres académicas se ven sometidas, en varios casos, a dobles jornadas, una laboral y otra familiar, además de encontrar dificultades similares a las presentes en otras organizaciones, para lograr que su trabajo obtenga el reconocimiento de sus pares masculinos en la disciplina correspondiente. La presencia femenina en las universidades requiere analizar: el desempeño y productividad académica comparativa entre hombres y mujeres

Como se ha hecho notar anteriormente, la modernización de las universidades en la mayor parte de los países occidentales ha significado la adopción de formas de gobierno, sistemas administrativos y estructuras organizacionales que provienen en gran medida de la empresa privada. Al privilegiar el reforzamiento del poder de toma de decisiones de los grupos directivos, sobre las tradicionales instancias colegiadas de las universidades, se pretende dotar a estas instituciones de mayor capacidad para dar direccionalidad a su desarrollo en medios ambientes, que se supone, han evolucionado hacia niveles superiores de competitividad e incertidumbre. Para sustentar el reforzamiento de las autoridades centrales se les provee de sistemas modernos de planeación, presupuestación y control, esencialmente diseñados para regular la eficiencia, la eficacia y la productividad de las organizaciones privadas. Esta redistribución del poder al interior de las universidades, recuerda la tendencia general de la modernidad, señalada por Charles Taylor (1992), hacia una nueva forma de despotismo que Tocqueville llamaba despotismo "*dulce*". El crecimiento excesivo de las universidades y la complejidad creciente de sus estructuras

organizacionales conducen a formas de gobierno *dulcemente paternalistas*, que mantienen instancias colegiadas solamente como instancias simbólicas, pero que en realidad, cotidianamente refuerzan un fuerte poder tutelar de pequeños grupos directivos. El término *paternalista* resulta sumamente apropiado en este caso, ya que califica adecuadamente un poder con perfiles masculinos que condiciona la homogeneidad para ingresar al grupo directivo, por lo tanto un modelo con tendencias excluyentes de las mujeres.

Por otra parte, la modernización de las universidades, como ocurre en el programa impulsado actualmente por el gobierno mexicano, pretende en el fondo llevar a cabo un redimensionamiento de las relaciones de la universidad con la sociedad, buscando vincularla más directamente a las necesidades de la industria y de la economía. La eficacia, la eficiencia y la rentabilidad son conceptos que comienzan a formar parte del lenguaje cotidiano para definir las estrategias de las universidades, imponiendo poco a poco una racionalidad instrumental de su función, otra característica profunda de la modernidad actual. Una concepción utilitarista de la universidad supone una educación orientada a la sola instrucción de profesionistas que mejor se ajusten al aparato de la vida económica y tecnológica. La industrialización de la universidad autoriza a los organismos gubernamentales a poner por delante argumentaciones numéricas, estadísticas de efectivos y normas de rendimiento.

Si bien las universidades forman efectivamente profesionistas que deben hacer el aprendizaje de variadas técnicas concernientes a la materia y a la naturaleza, la preocupación final que ha mantenido la identidad de la universidad a través del tiempo es su preocupación de la

realidad humana. Si las universidades pierden su vocación de escuela de humanidad y hogar de una investigación libre, fundamental y desinteresada por una concepción meramente utilitarista, su identidad que les ha permitido sobrevivir varios siglos se afectaría gravemente. Las mujeres deben jugar un papel importante en la definición que finalmente adoptará esta universidad en transformación, sobre todo en referencia a la concepción propuesta por Graciela Hierro (1985) de la univerzalización de los valores femeninos como una posición ética, impulsora de la humanización de los contextos productivos y culturales. En este sentido, la presencia femenina cada vez mayor en las universidades debe coadyuvar a que la conciencia formada en las universidades se le confiera una orientación ética para la utilización del conocimiento con base en los estudios sociales y humanísticos, esto es, colocar a la ciencia y a todos los recursos que de ésta se derivan, al servicio de las personas. Los valores femeninos son un elemento importante para encontrar la vía entre la relación dialéctica entre la ciencia y el ideal humanístico.

Finalmente, la modernización ha conducido a una mayor supervisión de la productividad académica, ligando la recompensa salarial a los resultados demostrables del trabajo universitario. La concepción del modelo de becas propuesto por el gobierno se deriva del convencimiento de que el Estado paga el trabajo de las universidades y que por lo tanto tiene derecho a exigir normas de productividad, otorgando primas por rendimiento como un sistema de trabajo a destajo. De esta forma, el académico es conducido a una concepción individualista de su carrera profesional, asumiendo que su trabajo y los resultados del mismo sólo son un medio para alcanzar su progreso económico personal. Una primera observación consiste en señalar que este modelo de productividad desvirtúa la naturaleza del trabajo universitario, que generalmente se funda en

la voluntad del académico por llevar a cabo una labor de enriquecimiento personal, de emancipación a través de la investigación y de la enseñanza, en la construcción de un proyecto personal de humanización, de carácter cualitativo y no cuantitativo. La segunda observación, se refiere a otro aspecto de la naturaleza del trabajo universitario, que consiste en el carácter comunitario de esta actividad. Si bien, el académico desarrolla un proyecto personal de humanización, este proyecto sólo adquiere su significación profunda en la medida que es compartido con los demás, el conocimiento sólo tiene sentido cuando es difundido o comunicado a otro ser humano. Las mujeres académicas deben enfrentar este modelo que conduce a una intensificación indiscriminada del trabajo con la desventaja de sumar responsabilidades familiares y de cuidados infantiles. Además, la naturaleza individualista que adquiere en este modelo la carrera académica, contraviene las formas primarias de socialización de las mujeres en la esfera doméstica impulsadas a la integración, la personalización, la solidaridad y al arte de estimular el desarrollo de un ser humano (crianza).

En resumen, podríamos señalar que la modernización de las universidades, particularmente en el caso mexicano, tiende a profundizar las características más generales de la vida moderna señaladas por Charles Taylor (1992); esto es, la modernización de la universidad conduce a recrear formas organizacionales burocráticas y sistemas administrativos de inspiración patriarcal que orientan al individualismo y la mercantilización de la carrera académica, a una visión utilitarista de su función social basada en una racionalidad instrumental y a una forma de gobierno que refuerza pequeños grupos directivos, por encima de instancias colectivas, dando como consecuencia un tipo de despotismo *suave*. Este tipo de modernización entra en



contradicción con la naturaleza profunda del trabajo universitario dañando su identidad y sus significaciones que le han permitido sobrevivir a lo largo de mucho tiempo.

Pero como se señaló en puntos anteriores, la propia evolución de la modernización de las estructuras organizacionales, también abre las posibilidades de superar la organización burocrática, y sustituirla por configuraciones y estructuras organizativas más flexibles, participativas y descentralizadas. Las mujeres pueden jugar un papel crucial en esta transformación, en la medida que puedan imprimir formas más humanas a estas organizaciones futuras a través de la universalización de valores femeninos positivos, tales como: la suavidad, delicadeza, ternura, sensibilidad, paciencia, receptividad y sentido comunitario, tanto al nivel de la organización como a nivel más general de la sociedad. Indudablemente, las organizaciones universitarias son lugares ideales para comenzar a experimentar formas organizacionales más humanas y que equilibren adecuadamente los valores tradicionales de esta institución con las exigencias actuales de vincularla más activamente a los requerimientos de la economía y de la industria. Por el momento, es importante dar seguimiento a los efectos que estos programas de modernización han tenido en cuanto a la presencia femenina en las universidades, a través de analizar los siguientes aspectos:

- i) la presencia de las mujeres académicas en los distintos campos disciplinarios,
- ii) la presencia femenina en los órganos colegiados de dirección académica, los comités o consejos influyentes de la universidad, los puestos de dirección

académica, y los puestos de dirección administrativa.

iii) la comparación de los estilos de liderazgo y formas específicas de ejercer el poder y solucionar el conflicto entre directivos masculinos y femeninos.

iv) la comparación del desempeño académico entre profesores y profesoras.

Los cuales serán explicitados en la segunda parte de éste trabajo.

## **SEGUNDA PARTE:**

### **ESTUDIO DE CASO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, TRABAJO DE CAMPO, RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

En esta segunda parte se presenta el trabajo de campo llevado a cabo para analizar la participación de las mujeres en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). El estudio contempla tres grandes niveles de análisis. En un primer nivel, se hace una descripción del modelo departamental y de su estructura organizacional basada en la desconcentración funcional y administrativa. Este marco contextual nos permitirá ubicar la participación de las mujeres en la planta académica de profesores de tiempo completo y su distribución en las distintas áreas de conocimiento.

En un segundo nivel, se presentarán las investigaciones llevadas a cabo para analizar la presencia de las mujeres en los órganos de dirección de la UAM. Se contempla su participación en los órganos colegiados y en los órganos personales. También se incluyen dos trabajos de encuesta que pretenden medir si existen diferencias entre los cuadros de mando masculinos y femeninos en cuanto a sus estilos de liderazgo y sus formas de solución de conflictos. Finalmente, en un tercer nivel, se estudiará el desempeño académico de las mujeres en relación a sus colegas masculinos. Para lo cual se muestran los resultados de dos investigaciones, una de las cuales consistió en una encuesta llevada a cabo entre los miembros del personal académico y la segunda en un análisis de la distribución de las becas por desempeño en el trabajo otorgadas por la propia institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL Y COMPOSICIÓN ACADÉMICA**

La Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) define la estructura académica de esta institución, como un modelo de desconcentración funcional y administrativa en Unidades, Divisiones y Departamentos; en estos últimos se reagrupan las actividades de investigación y docencia en disciplinas y áreas de conocimiento afines. A tal efecto, la desconcentración funcional se refiere a la distribución del cumplimiento del objeto de la institución entre diferentes órganos (colegiados y personales) e instancias de apoyo, mientras que la desconcentración administrativa concierne a su nivel de autonomía técnica.

Con el proyecto de la Universidad Autónoma Metropolitana se renovaban aspiraciones académicas que se habían sustentado desde hace mucho tiempo atrás con la claridad que otorga la razón: integrar la investigación y la docencia, fomentar acercamientos multi e interdisciplinario en el marco de programas de licenciatura y posgrado hasta entonces inexistentes en otras casas de estudio y de proyectos conjuntos de investigación, asegurar la calidad mediante esquemas no masificados de enseñanza y promover procesos activos de enseñanza-aprendizaje.... (Ibarra, 1993: 251)

En sus orígenes, el modelo departamental de la UAM se presentó como una alternativa al esquema más tradicional de facultades. Este último modelo tenía su principal referencia en

las estructuras académicas desarrolladas por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que están organizadas alrededor de facultades y centros de investigación. Algunos problemas que ya se detectaban en la UNAM en relación a la separación entre docencia e investigación, al gigantismo de la matrícula estudiantil en sus niveles medio y superior, así como, al tamaño y complejidad de su aparato administrativo sirvieron como puntos de referencia para el diseño de muchas de las características centrales de la UAM.

## **1. UNA CONCEPCIÓN MODERNA: EL MODELO DEPARTAMENTAL**

El sistema organizativo de la UAM se supone un modelo moderno y avanzado, donde el departamento posibilita: a) la integración de la docencia y la investigación; b) la promoción de programas y proyectos multidisciplinarios; c) una organización flexible capaz de adecuarse y adaptarse a los cambios externos; y d) una desconcentración funcional y administrativa. Las bondades de este sistema, se asociaban a la convicción de fijar un límite al crecimiento de su matrícula estudiantil, establecido actualmente a 15,000 estudiantes por unidad, y de su aparato administrativo. Otra decisión importante fue la de no incorporar ninguna preparatoria a la UAM y de establecer el ingreso sólo mediante examen de admisión.

La UAM impulsó un tipo de contratación que define la figura de profesor-investigador. En este caso, los académicos son adscritos a un departamento en función de su disciplina o área de conocimiento, teniendo la responsabilidad tanto de impartir cursos como de realizar investigación. El modelo pretende establecer un equilibrio entre las tareas básicas de docencia,

investigación y difusión de la cultura. Una inquietud fundamental fue la de impulsar la profesionalización de la carrera académica, privilegiando la contratación de profesores de tiempo completo. En efecto, de un total de 3 mil 136 profesores en el año de 1991, el número de profesores de carrera (tiempo completo y medio tiempo) era de 81.8 % muy por encima de los profesores de asignatura (tiempo parcial) 18.2%. En este mismo año, el número de profesores de tiempo completo era de 1,841. La universidad estableció la política de mantener un 80% de profesores de carrera, tiempo completo y medio tiempo. Si bien, esta cifra varía de acuerdo a las disciplinas y los departamentos, en ciertas áreas se alcanza un 90 o un 100 % de profesores de tiempo completo y en otras áreas este porcentaje se reduce a un 60%.

En el modelo de la UAM las Unidades están compuestas por Divisiones y éstas últimas por Departamentos. Al interior de cada División se coloca la responsabilidad del desarrollo de los programas de investigación, docencia y difusión de la cultura. En principio, se considera que la investigación es una responsabilidad primordialmente departamental y que la docencia es una responsabilidad primordialmente divisional, si bien se reconoce que las distintas instancias mantienen formas de colaboración amplias para la ejecución de estas dos tareas académicas básicas.

En este modelo, implícitamente la investigación juega el papel central como la actividad dinamizadora del sistema y de las actividades de docencia y de difusión. Esta preminencia de la investigación será marcada de manera más clara en el tabulador que califica los productos del trabajo académico, donde los resultado de la investigación tienen un peso

mucho más importante. De este punto se hablará más en detalle en un capítulo posterior. Por el momento, nos referiremos a los aspectos más generales de la organización de la investigación y de la docencia.

#### **a) La organización de la investigación**

En la Ley Orgánica aprobada por el Congreso de la Unión en 1974 se hace referencia a las formas organizativas de la UAM hasta nivel departamental. Posteriormente, el Colegio Académico de la propia UAM al aprobar su Reglamento Orgánico incluyó la figura de área de investigación como la unidad más elemental de organización de los profesores.

Esta forma básica supone el agrupamiento de profesores en función de su interés por un campo específico del conocimiento, articulando en este espacio académico sus proyectos individuales o colectivos en torno a líneas de investigación de largo plazo.

El área de investigación pretende recrear las condiciones necesarias para el establecimiento de un verdadero equipo de investigación, donde los profesores de mayor experiencia y reconocimiento ejercen un liderazgo académico en la conducción y desarrollo de los proyectos y programas de trabajo.

En un departamento pueden existir varias áreas de investigación y se supone que existe una gran flexibilidad en su creación, recomposición o desaparición. El jefe de Departamento

tiene la facultad de nombrar, previa auscultación, a los jefes de área de investigación, los cuales son reconocidos oficialmente como instancias de apoyo, es decir no tienen ninguna autoridad directa, contando con funciones de colaboración y coadyuvación. A continuación presentamos una síntesis de las principales responsabilidades asignadas al Jefe de Departamento y al Jefe de Área de investigación.

**Jefe de departamento:** Nombra y remueve jefes de área de investigación; integra planes y proyectos de las áreas; presenta planes, proyectos y programas para el desarrollo del departamento; asigna cargas de docencia-investigación; establece prioridades, presupuestos y recursos estimados; conoce, promueve, fomenta y apoya las funciones y los proyectos académicos del departamento; administra recursos; vigila el cumplimiento de las actividades académicas; reporta e informa sobre el funcionamiento del departamento y de la aplicación del presupuesto.

**Jefe de área de investigación:** Coordina a un conjunto de profesores, los cuales presentan planes, proyectos, programas y cargas de docencia e investigación; establecen prioridades, presupuestos y recursos estimados; realizan y reportan avances de las actividades de docencia e investigación; interactúan y se vinculan con grupos académicos, organismos nacionales o internacionales, gubernamentales o sociales; presentan y difunden resultados del trabajo académico; y evalúa los resultados del área.



## **b) La organización de la docencia**

La organización de la docencia corresponde a un modelo matricial, donde un programa docente divisional (integrado por el conjunto de los planes de licenciatura, especialización, maestría y doctorado) es apoyado por el servicio de los departamentos de una o de más divisiones. Es decir, una licenciatura en particular será atendida por todos aquellos departamentos cuyo campo específico de conocimiento esté contenido en el diseño curricular de su plan de estudios. Por ejemplo, un departamento de matemáticas atenderá las necesidades de cursos de contenido matemático existentes en los planes de estudios de cualquier licenciatura o posgrado. Con este modelo se pretende flexibilizar los planes de estudio, proporcionar al alumno una visión interdisciplinaria y hacer un uso más eficiente de recursos.

La currícula de los planes de estudio adoptan el sistema trimestral y normalmente se estructuran a partir de tres bloques: un *tronco general de asignaturas* común a varias licenciaturas; un *tronco básico profesional*, más vinculado a una cierta disciplina; y *áreas de concentración*, como salidas terminales más especializadas. La concepción de las *unidades de enseñanza-aprendizaje* varía de acuerdo a las unidades, que van desde sistemas tradicionales de materias hasta sistema más innovadores de tipo modular. En el caso de la docencia, también el Colegio Académico de la UAM incluyó en el Reglamento Orgánico la figura de coordinador de estudios como una instancia de apoyo al Director de División, quién tiene la facultad de nombrarlo y removerlo. A continuación presentamos una síntesis de las principales responsabilidades asignadas al Director de división y al Coordinador de estudios,

contenidas en los reglamentos de la UAM.

**Director de división:** Nombra y remueve al secretario académico y a los coordinadores de estudio; integra planes y proyectos de las jefaturas de departamento; presenta planes, proyectos y programas para el desarrollo de la división; establece prioridades, presupuestos, y recursos estimados; conoce, promueve, fomenta y apoya conjuntamente con los jefes de departamento las funciones y los proyectos académicos de la división; administra recursos; vigila conjuntamente con los jefes de departamento el cumplimiento de las actividades académicas; reporta e informa sobre el funcionamiento de la división; y evalúa los resultados alcanzados.

**Coordinador de estudios:** Coadyuva en el diseño, desarrollo y revisión de planes y programas de estudio; presenta propuestas para mejorar la calidad del proceso educativo; sugiere prioridades; presenta presupuestos de recursos estimados; integra y difunde información sobre los planes de estudio; gestiona y coadyuva en la solución de problemas de operación de la docencia; informa y reporta sobre sus actividades; y evalúa los resultados de los planes y programas de estudio.

## 2. LA COMPOSICIÓN DE LAS DIVISIONES Y LAS UNIDADES

A veinte años de haber sido fundada la UAM, los resultados alcanzados en la puesta en marcha y operación práctica del modelo departamental han sido desiguales. Como muchos proyectos en México, esta universidad nació como un macroproyecto gubernamental que fue puesto en operación de manera centralizada y en un período de tiempo muy corto. La creación de las unidades de Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco fue casi simultánea, con sólo algunos meses de diferencia. El entusiasmo inicial de los grupos académicos fundadores para hacer realidad un modelo alternativo de universidad, fue un factor importante para soportar el enorme esfuerzo que significó conducir la planeación académica, la construcción de edificios, la contratación del personal académico y el diseño de planes y programas en un lapso muy corto de tiempo. Este intenso trabajo permitió a esta institución la apertura de inscripciones a sus programas de licenciatura durante los años de 1974 y 1975.

La forma en que fue creada la UAM marcó varias de sus características estructurales actuales. Durante el primer año de 1974 se realizó en forma acelerada la contratación masiva de 660 profesores, hecho sin precedentes en México. En esta primera fase, se buscó la integración de personal académico de alto nivel, privilegiando sobre todo la incorporación de profesores titulares. Una contratación de tal magnitud, en un país donde hay una gran escasez de académicos, sólo pudo llevarse a cabo a través de incorporar profesores de las más variadas instituciones de educación superior del país. Grupos completos de investigación fueron contratados de la UNAM, del IPN, de la U. Iberoamericana, etc. Una segunda fase de

contratación se llevó a cabo de 1975 a 1979, ingresando 717 profesores, que sumados a los primeros hacen un total de 1,377 para finales del año de 1979. Esta segunda etapa que dura cinco años se caracterizó, a diferencia de la primera, porque se contrataron principalmente profesores asociados y en menor proporción profesores asistentes. La última etapa de fuerte contratación se da en la difícil época presupuestaria de la década de los ochenta, donde ingresan 1,767 profesores adicionales para sumar un total de 3,144 hacia finales de 1989.

Una primera característica de la planta académica inicial de la UAM es que en su mayoría, los profesores provenían de instituciones con la forma tradicional de organización en facultades o en institutos de investigación. Esto trajo como consecuencia que la asimilación y la adopción del modelo departamental haya enfrentado muchas dificultades para hacer realidad muchos de sus supuestos. De hecho, los profesores tenían tendencia a reproducir las formas organizacionales tradicionales de los lugares donde habían sido formados. Por ello, algunos departamentos llegaron a funcionar en realidad como pequeñas facultades, donde los profesores se identificaban más en función de la docencia, y otros departamentos se desarrollaron más como centros de investigación. El modelo de área de investigación se ha ido abriendo paso lentamente y con mucho esfuerzo entre varios departamentos, algunos problemas al respecto son señalados por Eduardo Ibarra (1993,p. 296):

Por su parte, un buen número de las áreas de investigación agrupadas en los departamentos, funcionan todavía sólo como instancias administrativas presentes en el organigrama de la institución, favoreciendo muy poco las

labores de investigación de sus miembros y el impulso de proyectos verdaderamente colectivos. Muchas de ellas son áreas en las que ha habido poca tradición en investigación y que por lo tanto, se centran casi exclusivamente en labores docentes.... Pocos son los grupos multi e interdisciplinarios y mucho menos los colectivos que realizan realmente investigación conjunta.

La UAM ha tenido que llevar a cabo esfuerzos para consolidar su modelo departamental, entre los que se encuentran la necesidad de modificar la cultura tradicional de organización académica de la mayoría de sus profesores, revitalizar sus estructuras divisionales de docencia y promover activamente el desarrollo de áreas de investigación.

De hecho, se debe reconocer que el modelo departamental ha tenido varias versiones, dependiendo de las unidades o de las divisiones académicas. Sin embargo, paso a paso el modelo departamental ha mostrado también sus beneficios, constituyéndose como una experiencia sólida a nivel nacional.

La desconcentración funcional es otra característica central del modelo UAM. Las unidades de Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco desarrollaron muy rápidamente un perfil académico diferenciado, lo que permitió que cada unidad adquiriera a lo largo de los años una sólida identidad con base en un proyecto académico propio. Una de las expresiones más comúnmente escuchadas en esta institución es que la UAM es en realidad una confederación

de tres universidades distintas. La capacidad del modelo para permitir la diversidad bajo ciertas formas comunes de organización ha sido uno de sus logros más importantes. La UAM cuenta con cuatro tipo de Divisiones que son: Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS); Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) y Ciencias y Artes para el Diseño (CyAD). Cada Unidad está constituida por tres divisiones. A continuación presentamos los rasgos más generales de cada Unidad.

**a) Unidad Azcapotzalco**

La Unidad Azcapotzalco contaba con 1,135 profesores y 16,158 alumnos en el año de 1991, distribuidos en tres divisiones que son CBI, CSH y CyAD:

Ciencias Básica e Ingeniería (CBI) Anexo 1

*Departamentos:* 5

Ciencias Básicas, Electrónica, Energía, Materiales y Sistemas.

*Áreas de Investigación:* 19.

*Licenciaturas:* 9.

Ingeniería Ambiental, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Física, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Metalúrgica e Ingeniería Química.

*Posgrados:* 1

Maestría en Ciencias de la Computación.

Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) Anexo 2

*Departamentos:* 5.

Administración, Derecho, Economía, Humanidades y Sociología.

*Áreas de Investigación:* 17.

*Licenciaturas:* 4.

Administración, Derecho, Economía y Sociología.

*Posgrados:* 2.

Maestría en Planeación Metropolitana, Maestría en Economía.

Ciencias y Artes para el Diseño (CyAD) Anexo 3

*Departamentos:* 4.

Evaluación del Diseño en el Tiempo, Investigación y Conocimiento para el Diseño, Del Medio Ambiente, y Procesos y Técnicas de Realización .

*Áreas de Investigación:* 14.

*Licenciaturas:* 3.

Arquitectura, Diseño de la Comunicación Gráfica y Diseño Industrial.

*Posgrados:* 1.

Especialización en Diseño Ambiental.

Es la unidad que cuenta con la matrícula estudiantil más alta. Su programa docente está centrado principalmente en licenciaturas de alta demanda, sin embargo su programa de posgrado todavía es reducido. Del total de los profesores de la UAM inscritos en el Sistema

Nacional de Investigadores (SNI) la Unidad Azcapotzalco cuenta con el 19%.

**b) Unidad Iztapalapa**

La Unidad Iztapalapa tenía 1,062 profesores y 14,029 alumnos en el año de 1991, distribuidos en tres divisiones que son CBI, CBS y CSH:

Ciencias Básica e Ingeniería (CBI) Anexo 4

*Departamentos:* 5.

Física, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería en Procesos e Hidráulica, Química y Matemáticas.

*Áreas de Investigación:* 26.

*Licenciaturas:* 9.

Computación, Física, Ingeniería Biomédica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Energía, Ingeniería Hidrológica, Ingeniería Química, Matemáticas y Química.

*Posgrados:* 6.

Maestría en Física, Maestría en Química, Maestría en Matemáticas, Maestría en Ingeniería Química, Maestría en Ingeniería Biomédica, Doctorado en Ciencias.



Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) Anexo 5

*Departamentos:* 5.

Biología, Biología de la Reproducción, Biotecnología, Ciencias de la Salud y Hidrobiología.

*Áreas de Investigación:* 13.

*Licenciaturas:* 6.

Biología, Ingeniería Bioquímica Industrial, Ingeniería de los Alimentos, Producción Animal, Hidrobiología y Biología Experimental.

*Posgrados:* 5.

Especialización en Biotecnología, Maestría en Biología Experimental, Maestría en Biología de la Reproducción Animal, Maestría de Salud Pública y Maestría en Biotecnología .

Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) Anexo 6

*Departamentos:* 4.

Antropología, Economía, Filosofía y Sociología .

*Áreas de Investigación:* 20.

*Licenciaturas:* 10.

Administración, Antropología Social, Ciencia Política, Economía, Filosofía, Historia, Letras Hispánicas, Lingüística, Psicología Social y Sociología.

*Posgrados:* 4 .

Maestría en Historia, Maestría en Filosofía de la Ciencia, Maestría en

## Sociología del Trabajo y Doctorado en Ciencias Económicas .

Es la unidad que cuenta con el programa de investigación más desarrollado, que se refleja en el elevado número de posgrados que suman 15 para toda la unidad, de los cuales 12 están incluidos en el padrón de posgrados de excelencia del CONACYT correspondiente a 1992. Del total de los profesores de la UAM inscritos en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) la Unidad Iztapalapa cuenta con el 68%.

### **c) Unidad Xochimilco**

En la Unidad Xochimilco había 939 profesores y 11,121 alumnos en el año de 1991, distribuidos en tres divisiones que son CBS, CSH y CyAD:

#### Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) Anexo 7

*Departamentos:* 4.

Atención a la Salud, El Hombre y su Ambiente, Producción Agrícola y Animal, y Sistemas Biológicos.

*Áreas de Investigación:* 21.

*Licenciaturas:* 8.

Agronomía, Biología, Enfermería, Estomatología (Odontología), Medicina, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Nutrición, y Química Farmacéutica Biológica.

*Posgrados: 4 .*

Especialización en Diagnóstico Integral Patología Bucal, Maestría de Medicina Social, Maestría de Rehabilitación Neurológica y Maestría de Salud en el Trabajo.

Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) Anexo 8

*Departamentos: 4.*

Educación y Comunicación, Política y Cultura, Producción Económica, y Relaciones Sociales.

*Áreas de Investigación: 21.*

*Licenciaturas: 5.*

Administración, Ciencias de la Comunicación, Economía, Psicología, y Sociología.

*Posgrados: 5 .*

Maestría en Derecho Económico, Maestría en Desarrollo Rural, Maestría en Economía y Gestión del Cambio Tecnológico, Maestría en Desarrollo y Planeación de la Educación.

Ciencias y Artes para el Diseño (CyAD) Anexo 9

*Departamentos: 4.*

Métodos y Sistemas, Síntesis Creativa, Tecnología y Producción, Teoría y Análisis .

*Áreas de Investigación:* 14.

*Licenciaturas:* 4.

Arquitectura, Diseño de la Comunicación Gráfica, Diseño Industrial, y  
Diseño de los Asentamientos Humanos .

La Unidad Xochimilco ha desarrollado el sistema modular en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Cuenta con licenciaturas que han sido tradicionalmente de alta demanda, pero también con programas innovadores. Tiene un importante programa de posgrado constituido por una especialización, 7 maestrías y un doctorado. Del total de los profesores de la UAM inscritos en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) la Unidad Xochimilco cuenta con 13%.

### **3. LA PLANTA ACADÉMICA DE LA UAM POR DEPARTAMENTO Y POR SEXO**

Los rasgos sobresalientes de la creación de la UAM, así como el análisis de su sistema departamental y el señalamiento de las características específicas de sus unidades, permiten establecer un marco de referencia necesario para ubicar el estudio que realicé sobre la presencia femenina en la UAM. Las universidades y la superación por medio de la educación han sido factores claves en el proceso de emancipación de las mujeres. Como lo señala Laura Mayagoitia (1989,p. 248)

El estereotipo social de los géneros es cuidadosamente reproducido en la

educación formal e informal dentro de la familia y todas las demás instituciones sociales, como la iglesia y la escuela. A partir del Siglo XX, fue notable la participación de las mujeres mexicanas en los conflictos armados fungiendo como soldaderas, correos, periodistas, espías, enfermeras, etc, pero una vez superados éstos, las mujeres volvieron a ocupar sus funciones tradicionales sin mayor reconocimiento social. Sin embargo, las participantes de las luchas de principio del Siglo XX, prosiguieron las luchas feministas, por lograr incorporarse a la educación y a la emancipación femenina. El caso de las maestras normalistas es especialmente notable.

En lo referente a la educación superior, a principios de siglo las mujeres ingresaban a licenciaturas que eran aceptadas como *propias de su sexo*, tales como Enfermería, Música o Farmacia. En cierta medida, el ingreso a los estudios superiores era considerado como parte de la educación ornamental de las mujeres de la clase acomodada. Pero a lo largo del presente siglo, las condiciones han cambiado. En la actualidad las mujeres ingresan en todo el abanico de opciones de educación superior. Un cambio se manifiesta en las opciones elegidas por las mujeres. La misma Laura Mayagoitia, en un estudio llevado a cabo sobre el comportamiento de la mujer universitaria en el caso de la UNAM, señala la naturaleza de este cambio:

.... las mujeres tienen un porcentaje mayor que los hombres en cuanto a la inscripción general en Escuelas o Facultades Femeninas: Filosofía, Odontología, Psicología, Química. También presentan mayor inscripción

general en números reales en algunas consideras masculinas como: Medicina, Contaduría , Administración y Derecho.

... puedo aseverar que las mujeres ingresan más a Escuelas y Facultades que les permitirían entrar a puestos del sistema laboral de mayor prestigio. Por lo tanto no ingresan en mayor número a Escuelas o Facultades consideradas como extensión de las labores domésticas, sino a las que les reportan mejor status social y mayor ingreso económico.(Mayagoitia, 1989: 251)

Existen evidencias de que las mujeres ingresan a las universidades con una mentalidad distinta a la de inicios de siglo, donde la educación superior era considerada una actividad ornamental para las mujeres de las clases acomodadas anterior a su matrimonio, ahora, buscan estudiar en ámbitos que se consideran de mayor status social y de mayor ingreso económico en la medida que la educación se considera como un paso hacia una carrera profesional que durará toda su vida y de la cual dependerá su seguridad económica.

Una carrera profesional de gran transcendencia es la académica. Las mujeres representan en la actualidad un porcentaje importante de los cuadros responsables de la educación en el país. Para conocer las características y la distribución de la presencia femenina en los distintas áreas del conocimiento en la UAM, presentaremos a continuación un estudio que realicé para analizar la planta académica por departamento y por sexo. Para este estudio se consideró solamente los profesores de tiempo completo de la UAM, incluyendo las tres categorías de profesores titulares, asociados y asistentes. No se incluyeron los

profesores de medio tiempo o tiempo parcial. Estimamos importante realizar el estudio solamente en función de profesores de tiempo completo, es decir, aquellos cuya actividad principal es la carrera académica.

Los datos estadísticos reportan un total de 1,841 profesores de tiempo completo. Estos datos fueron obtenidos directamente de nómina y no de plantilla. La diferencia entre plantilla y nómina lo constituyen las plazas vacantes, las renunciaciones, licencias y las plazas de nueva creación. Por lo tanto, la nómina incluye al personal académico que se encuentra laborando efectivamente en la institución en un momento dado. En particular los datos corresponden a la nómina de la quincena once de 1991. Los datos se presentan en el anexo 10 por Unidad, por División, por Departamento y por sexo. A continuación presentamos las evidencias estadísticas más relevantes.

a) En el total general, de los 1,841 profesores de tiempo completo las mujeres representan un 33% (607) de la planta académica contra un 67% (1234) de los hombres. Las variaciones entre las unidades son importantes ya que Xochimilco es la unidad más *feminizada* con 40% (259) de su planta académica constituida por mujeres, le sigue Iztapalapa con un 31% (193) y al final Azcapotzalco con un 27% (155). Esto se explica por el tipo de División que conforma cada Unidad como a continuación lo analizaremos.

b) Si consideramos como media el 33% de mujeres del total general, podemos identificar claramente las divisiones que se encuentran por encima de esta media. La división

con mayor porcentaje de mujeres es la de Ciencias Sociales y Humanidades de Xochimilco con un 46% (120), siguen las dos divisiones de Ciencias Biológicas y de la Salud de Iztapalapa y Xochimilco con un 43% y al final la división de Ciencias Sociales y Humanidades de Azcapotzalco con un 37%. La división de CSH Iztapalapa se encuentra casi en la media con un 32%.

c) Con el mismo criterio de considerar el 33% como media, las divisiones de Ciencias Básicas e Ingeniería se encuentran por abajo de la media con un 19 % en Iztapalapa y un 20 % en Azcapotzalco. El porcentaje que constituyen las mujeres de la planta académica de las Divisiones de Ciencias y Artes del Diseño son de un 24 % en Azcapotzalco y de un 17% en Xochimilco.

d) Los datos nos ofrecen un cuadro muy nítido en la UAM. Por un lado tenemos las divisiones de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) y de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) como divisiones de alta presencia femenina en su planta académica y las divisiones de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) y de Ciencias y Artes del Diseño (CyAD) como divisiones con baja presencia femenina.

e) En lo que respecta a los departamentos, destacan por el alto porcentaje de mujeres en su planta académica: Sistemas Biológicos 58% (CBS-UAMX), Humanidades 56% (CSH-UAMA), Educación y Comunicación 55% (CSH-UAMX), Atención a la Salud 51% (CBS-UAMX); Biología 50% (CBS-UAMI), Filosofía 45% (CSH-UAMI), El Hombre y su



**Ambiente 45% (CBS-UAMX).**

f) Los departamentos con más bajo porcentaje de mujeres en su plantilla son: Tecnología y Producción 6% (CyAD-UAMX), Electrónica 7% (CBS-UAMA), Materiales 10% (CBI-UAMA), Métodos y Sistemas 13% (CyAD-UAMX), Ingeniería Eléctrica 14% (CBI-UAMI), Ingeniería de Procesos e Hidráulica 14% (CBI-UAMI), Sistemas 15% (CBI-UAMA), Física 16% (CBI-UAMI).

g) Un departamento que destaca en Ciencias Básicas e Ingeniería es el Departamento de Química de la UAMI con un 31% de mujeres que integran su plantilla. Si bien, este campo del conocimiento tradicionalmente ha contado con una importante presencia femenina.

h) Cabe señalar que en ciertos departamentos señalados por Laura Mayagoitia de referencia masculina, el porcentaje de mujeres, si bien en algunos casos no alcanzan la media, si adquiere ya niveles significativos. Es el caso de Producción Económica 40 % (CSH-UAMX), Administración 32% (CSH-UAMA), Derecho 29% (CSH-UAMA).

#### **4. CONCLUSIONES SOBRE LA PRESENCIA FEMENINA EN LA UAM**

i) Bajo el supuesto de igualdad de condiciones para el ingreso a las instituciones de educación superior, la distribución normal estadística esperada de presencia femenina debería

ser idealmente del 50% en una plantilla académica en cualquier universidad. En ese sentido, el 33% de mujeres que constituye la media general de la UAM está todavía por abajo del supuesto ideal. Sin embargo, en la UAM podemos distinguir tres ámbitos distintos, que a continuación comentaremos.

ii) En un primer ámbito de la UAM, particularmente en las Áreas de Ciencias Sociales y Humanidades y de Ciencias Biológicas y de la Salud, existen áreas del conocimiento donde ya existe ese ideal del 50%. Si bien, muchas de ellas corresponden precisamente a campos donde ya existe una tradición de presencia femenina de muchos años. Es el caso de Filosofía, Humanidades, Antropología, Educación, Ciencias de la Salud o Biología por ejemplificar algunos campos. Estas áreas se han beneficiado de esa tradición y de la presencia de una masa crítica de mujeres profesionales académicas que han abierto camino a la continuidad de la formación de futuras profesionales de la academia. Las mujeres juegan ya un papel central en la operación y el desarrollo de estos campos disciplinarios.

iii) Un segundo ámbito, identificado principalmente en las áreas de Ciencias Básicas e Ingeniería y de Ciencia y Artes del Diseño, donde las mujeres tienen un porcentaje de participación en la plantilla académica muy por debajo del supuesto ideal del 50%. Como ejemplo mencionaremos los campos de la Electrónica, muchas de las Ingenierías, la Física, la Arquitectura y el Diseño Industrial por citar algunos casos. Sin embargo, atendiendo a las observaciones realizadas por Laura Mayagoitia sobre ingreso, matriculación y titulación, existen fuertes evidencias que futuras profesionales académicas en estos campos disciplinarios

están formándose o ya titulándose. En este caso, una política institucional intervencionista que promueva activamente la incorporación de mujeres en estos campos del trabajo académico sería beneficioso para la UAM. Ya en muchas otras organizaciones y campos de la actividad humana se ha comprobado la capacidad y el buen desempeño de las mujeres. La conformación de una masa crítica de personal académico femenino en estas áreas y la asesoría brindada por ellas mismas a mujeres estudiantes en formación, serían factores que impulsarían enormemente la presencia femenina en estos campos.

iv) Un tercer y último ámbito, lo constituyen todas aquellas áreas que se encuentran en un punto intermedio. Son aquellos campos cuyo porcentaje de participación femenina varía de un 20 a un 40 por ciento. Lo interesante, es que muchas de estas áreas son las que se identificaban como tradicionalmente masculinas y que se asocian con mayor status social y dinero. En este ámbito, se repite la condición de una presencia femenina en etapa de formación y de titulación. La ventaja en este caso es que existe una masa crítica de mujeres académicas profesionales que facilitarían la incorporación futura de otras mujeres académicas. En estos casos, una política intervencionista debería ser menos intensa y se orientaría a facilitar la comunicación y la asesoría para alcanzar mayores niveles de presencia femenina.

## **CAPÍTULO V**

### **ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ESTILOS DE LIDERAZGO**

En este capítulo, inicialmente se analizará la presencia de las mujeres en los órganos de dirección de la UAM, tanto en órganos colegiados, como en los puestos de dirección académica y administrativa. Posteriormente, se presentarán los resultados de dos encuestas realizadas con el propósito de identificar si existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo de los hombres y las mujeres que ocupan puestos de dirección académica o administrativa.

Los modelos utilizados para analizar los estilos de liderazgo son el modelo de liderazgo situacional y el modelo de resolución de conflictos. Se presentarán asimismo, los resultados del análisis estadístico llevado a cabo para medir la validez de las hipótesis planteadas. Finalmente, se plantearán las conclusiones y comentarios que de ello resulten.

#### **1. LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN**

La UAM presenta en su composición orgánica una estructura que contempla tanto órganos colegiados como órganos personales de dirección. Los órganos colegiados académicos fueron concebidos como instancias participativas, abiertas a todos los sectores de UAM - autoridades, académicos, estudiantes y personal académico-, donde se toman las decisiones más importantes. Estas instancias colegiadas se asumieron como formas democráticas de

gobierno y de conducción de los asuntos de la UAM, diseñadas para buscar los consensos y los acuerdos en la toma de decisiones. En un sentido general, los órganos colegiados tienen preminencia sobre los órganos personales. Si bien, en la expresión de motivos del reglamento orgánico se señala que: más que una relación jerárquica entre los diferentes órganos colegiados y personales, lo que se diseñó fueron ámbitos distintos de competencia. Motivo por el cual, el consenso, la colaboración y el acuerdo son elementos importantes para el buen funcionamiento del modelo. La operación de tales principios no ha sido sencilla. La experiencia de los órganos colegiados en la UAM no ha dado todos los resultados que se esperan. Incluso, se observa una tendencia a fortalecer más a los órganos personales, dejando a los órganos colegiados un papel más de legitimación y de práctica ritual. En un estudio llevado a cabo al respecto, Eduardo Ibarra (1993: 269), señala:

Si bien estos órganos se constituyeron en los primeros años como importantes foros de confrontación y debate de proyectos alternativos sustentados por distintos sectores de la comunidad, esa apertura inicial, en la que el peso decisorio de las cuestiones importantes descansaba en tales órganos por encima de los personales - situación desventajosa a los ojos de quienes ocupaban dichas posiciones de autoridad-, debió ser contrarrestada. En primer lugar, las facultades originalmente otorgadas a estas instancias colegiadas por la Ley Orgánica pronto fueron limitadas para trasladar el poder de decisión y control a los órganos personales.

Este reforzamiento de los órganos personales sobre los órganos colegiados es una tendencia presente en las acciones contempladas en la modernización de las universidades, como se señaló en capítulos anteriores. A continuación estudiaremos tres ámbitos importantes de dirección, de toma de decisiones, y por ende de poder en la UAM. Estos ámbitos son los órganos colegiados, los órganos personales de dirección académica y los directivos y coordinadores administrativos.

#### **n) Órganos Colegiados**

Los órganos colegiados de la UAM son cinco: Junta Directiva, Patronato, Colegio Académico, Consejo Académico y Consejo Divisional. En el presente análisis no se consideraron ni a la Junta Directiva ni al Patronato por tener funciones muy específicas, y no estar tan involucrados en la vida cotidiana de la universidad. Por tal motivo, nos referiremos solamente a los órganos colegiados académicos más directamente vinculados a los procesos más cotidianos y regulares de decisión.

El Colegio Académico es la instancia colegiada de coordinación a nivel de toda la UAM. Este órgano está integrado por 34 miembros: el Rector General, 3 Rectores de Unidad, 9 Directores de División, 3 representantes del personal académicos por unidad, 3 representantes de alumnos por unidad y 1 representante del personal administrativo por unidad. Algunas de sus principales funciones son: expedir normas y disposiciones reglamentarias de aplicación general; establecer las unidades universitarias, divisiones y

departamentos; autorizar el presupuesto anual de ingresos y egresos, aprobar los estados financieros, autorizar los planes de organización académica, designar al auditor externo y elegir anualmente a un miembro de la junta directiva.

**El Consejo Académico** es la instancia colegiada de coordinación a nivel de unidad. Está formado por: el Rector de Unidad, los Directores de División, los Jefes de Departamento, un representante académico por cada departamento, un representante alumno por cada departamento y dos representantes del personal administrativo de la unidad. Entre sus atribuciones principales se encuentran: dictaminar y armonizar los proyectos sobre los planes y programas académicos, designar a los directores de división, someter ante el patronato el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la unidad universitaria y proponer las medidas que tiendan al mejoramiento de las actividades de la unidad universitaria.

El cuadro 1 presenta la composición por sexo del Colegio Académico y de los Consejos Académicos de Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco. Si se considera la referencia del 33% como media del porcentaje de mujeres presentes en la plantilla de la UAM y el porcentaje ideal del 50%, se observa que en casi todos los órganos colegiados las mujeres se encuentran subrepresentadas, ya que en 3 de ellos sólo alcanzan un 21%. La excepción es la Unidad Xochimilco que alcanza un porcentaje de 36%, un poco mayor de la media, si bien esta unidad cuenta con un 40% de su planta académica constituida por mujeres.

**CUADRO 1**  
**COMPOSICIÓN POR SEXO DEL COLEGIO ACADÉMICO**  
**DE LA UAM Y DE LOS CONSEJOS ACADÉMICOS DE LAS UNIDADES**

Órganos Colegiados	Hombres	Mujeres	Total
Colegio Académico	27 ( 79%)	7 (21%)	34
CA Azcapotzalco	38 (79%)	10 (21%)	48
CA Iztapalapa*	37 (79%)	10 (21%)	47
CA Xochimilco	27 (64%)	15 (36%)	42
Total	129 (75%)	42 (25%)	171

Fuente: Oficinas técnicas de los órganos colegiados. Febrero de 1992

\* Una representación estaba vacante

Los Consejos Divisionales son las instancias de coordinación a nivel de división. Este órgano colegiado está integrado por: El Director de División, los Jefes de Departamento, un representante del personal académico por departamento, un representante de los alumnos por departamento.

Los Consejos Divisionales tienen las atribuciones de: designar a los jefes de departamento, presentar el anteproyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la división, aprobar el desarrollo y funcionamiento de la división, aprobar los proyectos de investigación y cuidar que el personal académico y administrativo cumpla eficazmente las funciones de su competencia.

En el cuadro 2 se presenta la composición por sexo de los Consejos Divisionales de la UAM. Al considerar las mismas referencias del 33% como media de la institución y del



50% como ideal, observamos una cierta constante de subrepresentación, ya que las mujeres a nivel global constituyen un 20% de la composición global de los Consejos Divisionales. Solo los Consejos de las Divisiones de CSH (UAM-A) y CBS (UAM-X) se acercan a la media de la institución con un porcentaje semejante del 31%.

CUADRO 2  
COMPOSICIÓN POR SEXO DE LOS CONSEJOS  
DIVISIONALES DE LA UAM

Consejos Divisionales	Hombres		Mujeres		Total	
	#	%	#	%	#	%*
<b>Unidad Azcapotzalco</b>						
CBI	15	.93	1	.07	16	1
CSH	11	.69	5	.31	16	1
CyAD	11	.85	2	.15	13	1
Total	37	.82	8	.18	45	1
<b>Unidad Iztapalapa</b>						
CBI	13	.81	3	.19	16	1
CBS	13	.81	3	.19	16	1
CSH	10	.77	3	.23	13	1
Total	36	.82	9	.18	45	1
<b>Unidad Xochimilco</b>						
CBS	9	.69	4	.31	13	1
CSH*	10	.83	2	.17	12	1
CyAD**	9	.82	2	.18	11	1
Total	28	.78	8	.22	36	1
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>.80</b>	<b>25</b>	<b>.20</b>	<b>126</b>	<b>1</b>

Fuente: Oficinas técnicas de los órganos colegiados. Febrero de 1992

\* Una representación estaba vacante

\*\* Dos representaciones estaban vacantes

## b) Órganos Personales Académicos

Los órganos personales de la UAM pueden ser clasificados en dos grupos, igual que en las organizaciones externas. Un grupo directivo, que en el caso de la UAM está constituido por los Rectores y los Directores, y un grupo de mandos medios, que en la UAM corresponde a los Jefes de Departamento. Por otra parte, en la UAM se tiene otra figura denominada instancias de apoyo, las cuales son nombradas por los órganos personales. En términos generales las instancias de apoyo cubren principalmente actividades administrativas, pero también tienen ingerencia en cuestiones operativas de orden académico.

El Secretario General (nombrado por el Rector General), los Secretarios de Unidad (nombrados por los Rectores de Unidad) y los Secretarios Académicos (nombrados por el Director de División) tiene un papel importante en la conducción de la institución. Existen instancias operativas de coordinación académico-administrativa que tienen un papel importante, denominadas JURESE - junta de Rectores y Secretarios- y REDISE - junta de rector de unidad, directores y secretarios-. Por tal motivo incluimos a las instancias de apoyo en el análisis. En un primer momento analizaremos al grupo directo, para posteriormente atender el estudio de los mandos medios, es decir de los jefes de departamentos.

En el cuadro 3 se encuentra la composición por sexo del grupo directivo. Si consideramos exclusivamente a los órganos personales, es decir a rectores y directores de división, la composición es de 11 hombres y 2 mujeres, es decir el 90% del grupo directivo

es masculino. Esto corresponde a la situación más general que encontramos en la gran mayoría de las organizaciones. Los altos grupos directivos son predominantemente masculinos. Sólo si incluimos a los secretarios la proporción cambia, presentándose un 73% de hombres y un 27% de mujeres. Pero tenemos que recordar que los secretarios guardan una relación de subordinación frente a los órganos personales. El caso de los secretarios académicos es digno de comentarse. En las organizaciones ha sido una práctica regular que las mujeres ocupen puestos de apoyo y en posiciones de subordinación directa. Por tal motivo resulta interesante constatar que en los puestos de secretario académico, la proporción de mujeres es del 44% muy por encima de la media institucional del 33%.

CUADRO 3  
COMPOSICIÓN POR SEXO DEL GRUPO DIRECTIVO DE LA UAM

	Hombres	Mujeres	Total
Rectores	3	1	4
Secretarios*	3	1	4
Directores	8	1	9
Secretarios Académicos	5	4	9
Total	19	7	26

Fuente: UAM. Febrero de 1992

\* Incluye Secretario General y Secretarios de Unidad

El cuadro 4 contiene la composición por sexo del grupo de mandos medios, constituido por los jefes de departamento. El porcentaje de participación femenina en este grupo es mayor, constituyendo un 25% del total, del que tiene en el grupo directivo. Por otra parte, si tomamos en cuenta solamente las divisiones de CBS y CSH que presentan un grado de

feminización mayor, el porcentaje de mujeres jefas de departamento aumenta a 36%. Podemos constatar dos hechos, primero que en los mandos medios encontramos regularmente una proporción mayor de mujeres en puestos de conducción, que en puesto directivos. Segundo, que en los lugares donde existe una masa crítica de mujeres, caso CSH y CBS, los puestos de jefatura tienden a reflejar más una representatividad femenina.

**CUADRO 4**  
**COMPOSICIÓN POR SEXO DE LOS JEFES**  
**DE DEPARTAMENTO DE LA UAM**

Divisiones	Hombres	Mujeres	Total
<b>Unidad Azcapotzalco</b>			
CBI	5	-	5
CSH	3	2	5
CyAD	3	1	4
Total	11	3	14
<b>Unidad Iztapalapa</b>			
CBI	5	-	5
CBS	3	2	5
CSH	2	2	4
Total	10	4	14
<b>Unidad Xochimilco</b>			
CBS	3	1	4
CSH	3	1	4
CyAD	3	1	4
Total	9	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>40</b>

Fuente: UAM, Febrero de 1992

### **c) Direcciones y Coordinaciones Administrativas**

Los administradores profesionales juegan un papel importante en la conducción de la institución, en la medida que las estructuras administrativas de apoyo, paralelas a las estructuras académicas, adquieren proporciones enormes en las universidades actuales. Cabe mencionar que en la UAM, en el momento de realizar el estudio, el número de profesores de tiempo completo era de 1,841, en contraste con 4,260 trabajadores administrativos. Esto es, por cada académico de tiempo completo existen 2.3 trabajadores administrativos. La desconcentración administrativa es uno de los aspectos del modelo UAM que menos ha respetado su intención inicial.

Un aparato administrativo anormalmente grande a las necesidades reales de apoyo, crea un poder paralelo que paulatinamente conduce a que la administración imponga a la academia su concepción burocrática, regulando, controlando y ajustando las actividades académicas a la lógica de propio crecimiento. El personal administrativo de la UAM se encuentra distribuido de la siguiente forma Azcapotzalco cuenta con 1,109 trabajadores administrativos, Iztapalapa con 922, Xochimilco con 1,077, Tienda UAM 301 y Rectoría General 851. La concepción burocrática contraria a la idea de desconcentración se manifiesta en la gran cantidad de trabajadores administrativos de Rectoría General.

La distribución por sexo de administradores profesionales se muestra en el Cuadro 5. Se consideraron solamente los puestos de alto nivel de la administración, en Rectoría General

son llamadas Direcciones y en las Unidades reciben el nombre de Coordinaciones. La presencia femenina en este tipo de puestos es también baja, con un 80% de composición masculina contra solamente un 20 % de mujeres.

**CUADRO 5**  
**COMPOSICIÓN POR SEXO DE LAS DIRECCIONES Y**  
**COORDINACIONES ADMINISTRATIVAS DE LA UAM**

	Hombres	Mujeres	Total
Rectoría General	8	2	10
Azcapotzalco	7	2	9
Iztapalapa	7	1	8
Xochimilco	6	2	8
Total	28	7	35

Fuente: UAM. Febrero 1992

## **2. ESTILOS DE LIDERAZGO: APLICACIÓN DEL MODELO SITUACIONAL**

El modelo situacional considera que no existe un estilo óptimo de liderazgo, sino que la relación de efectividad del liderazgo está en función de una situación determinada. Este modelo se construye con base en dos dimensiones que miden el grado de comportamiento orientado a la tarea y el grado de comportamiento orientado a las relaciones. Dependiendo de la intensidad de cada dimensión, que puede ser alta o baja, el modelo reconoce cuatro cuadrantes que ubican un estilo de liderazgo bajo las siguientes condiciones:

**Cuadrante 1:** Orientación alta a la tarea y baja a la relación: estilo autoritario

**Cuadrante 2:** Orientación alta a la tarea y alta a la relación: estilo vendedor

**Cuadrante 3:** Orientación baja a la tarea y alta a la relación: estilo participativo

**Cuadrante 4:** Orientación baja a la tarea y baja a la relación: estilo delegador

Los estilos de liderazgo así definidos son los siguientes:

**Estilo Autoritario:** el líder ordena; ejerce autoridad, establece una comunicación unilateral y determina los roles de los seguidores. El marca el qué, cuándo, cómo, dónde y quién. Los seguidores deben ejecutar según se les ha ordenado.

**Estilo Vendedor:** el líder vende, convence a sus seguidores para que comprendan el qué, cómo, cuándo, dónde, quién. Conserva el control de las actividades y decisiones, establece comunicación abierta, proporciona apoyo socio-emocional y de reconocimiento y de gratificaciones psicológicas.

**Estilo Participativo:** el líder hace participar, con base en que su grupo está motivado y tiene experiencia, conocimientos y es capaz de asumir responsabilidades, permite la participación en el: qué, cuándo, cómo, dónde y quién. Otorga reconocimiento y apoyo socio-emocional de acuerdo a las necesidades del grupo.

**Estilo Delegador:** el líder delega, el líder tiene la certeza que los seguidores tienen

los conocimientos, experiencia, responsabilidad y deseo de hacer la tarea, por lo que los deja en libertad de decir: qué, cómo, cuándo, dónde, quién. Supervisando exclusivamente los resultados.

El modelo de liderazgo situacional es muy reconocido y ha sido extensamente utilizado en el análisis y diagnóstico de estilos de liderazgo en las organizaciones privadas y públicas. Es utilizado para proponer ciclos de desarrollo en el mejoramiento de la efectividad de los estilos de liderazgo. El modelo de liderazgo situacional lo utilicé para aplicar un instrumento que permitiera clasificar estilos de liderazgo y determinar la existencia de diferencias significativas entre los estilos de liderazgo de las mujeres y de los hombres en los cuadros de mando de la UAM. El trabajo de investigación realizado tuvo las características siguientes:

**Objetivo:**

Reconocer el grado de influencia del género en los estilos de liderazgo de los órganos personales e instancias de apoyo de la UAM.

**Hipótesis:**

Hipótesis nula: Ho: Existe un grado de influencia del género en el tipo de liderazgo

Hipótesis alterna: Ha: Si no existe un grado de influencia por género entonces el tipo de liderazgo es personalizado.



**Variables:**

**Dependientes:** Tipos de Liderazgo ( autoritario, vendedor, participativo y delegador).

**Independientes:** Género.

**Población:**

El instrumento se aplicó al grupo directivo de la UAM (Rectores, Directores, Secretario General, Secretarios de Unidad y Secretarios Académicos), al grupo de mandos medios académicos (Jefes de Departamento) y al grupo de directivos y coordinadores administrativos (Directores Administrativos en Rectoría General y a los Coordinadores Administrativos de las Unidades). Se incluyó también otras instancias de apoyo relevantes en la UAM como Abogado General, Contralor y Tesorero.

**Instrumento:**

**Encuesta para determinar estilos de dirección (Ver anexo 11)**

La encuesta se aplicó al total del universo, 107 cuadros directivos, conservando al final 94 encuestas debido a que se anularon 13 por información incompleta, por negarse a contestar o por estar ausentes. Del número de cuadros de mando entrevistados 69 (73%) fueron hombres y 25 (27%) mujeres. Los resultados más relevantes fueron los siguientes:

a) Algunas características de las 25 mujeres encuestadas que forman parte de los cuadros directivos de la UAM son las siguientes: el promedio de edad es de 43 años y el 56% tiene estudios de posgrado (ligeramente superior al grupo de hombres). Sólo diez ( 40%) son casadas, de las demás, ocho son solteras, seis divorciadas y una viuda. La diferencia con respecto al estado civil de los hombres es muy marcado. El grupo de mujeres dirigentes de la UAM posiblemente manifieste el mismo problema de tener que sacrificar una *vida familiar normal*, como sucede en otro tipo de organizaciones, por su carrera profesional.

b) El grupo de hombres, constituido por 69 sujetos, presenta una edad promedio de 44 años, donde el 55 % tiene estudios de posgrado. Del total de dirigentes masculinos, 65 (94%) son casados, dos solteros y dos divorciados.

c) En relación a los estilos de liderazgo mostrados por el grupo de mujeres: 14 de ellas manifestaron un estilo vendedor, 5 un estilo autoritario, 5 un estilo participativo y solo una de ellas un estilo delegador. En cuanto a los hombres, 34 tienen un estilo vendedor, 16 estilo autoritario, 11 participativo y 8 delegador.

d) La información fue analizada y sistematizada a partir del método de regresión múltiple y de análisis de varianza (ver anexo 12). La hipótesis nula  $H_0$  planteada inicialmente, fue comprobada como no verdadera, o sea que la variable género no cumple con una influencia significativa, por lo que la hipótesis alterna es predictora.

e) Si el género no es una variable explicativa, entonces tenemos que recurrir a otras variables, como por ejemplo la organización misma. Analizando globalmente los cuadros directivos de la UAM, del total de 94 encuestados, el 51% tiene un estilo vendedor, 22% autoritario, 17% participativo y sólo 10% delegador. Si bien, varios estudios de liderazgo han mostrado que en México prevalece un estilo autoritario, resulta interesante observar que en una universidad como la UAM el modelo dominante es el vendedor. Pero por otra parte, resulta contradictorio que el grupo dirigente de la UAM tienda hacia el modelo vendedor y autoritario, cuando el modelo UAM se supone altamente participativo y descentralizado, y que los cuadros dirigentes participativos y delegadores sean minoría. Tal pareciera que los propios dirigentes no creen en el modelo.

### **3. FORMAS DE RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO: MODELO KILMANN**

El instrumento Thomas Kilmann de manejo del conflicto está diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto. Las situaciones de conflicto son situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones podemos describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones: a) afirmación: el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses; y b) cooperación: el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto. Estos cinco métodos o estilos para manejar el conflicto son los siguientes:

**Competir:** Afirmativo y no cooperador

**Complacer:** No afirmativo y cooperador

**Evadir:** No afirmativo y no cooperador

**Transigir:** Medio afirmativo y medio cooperador

**Integrar:** Afirmativo y Cooperador

Los estilos de liderazgo así definidos son los siguientes:

**Competidor:** Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura; aprovecha su habilidad en argumentar, su rango, su poder económico, etc.

**Complaciente:** Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando prefería no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.

**Evasor:** La persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de la otra persona. No maneja el conflicto. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.

**Transigente:** Significa un punto intermedio entre afirmación e integración. El objetivo de este caso es encontrar alguna solución que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que el complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe integración. Transigir puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia.

**Integrador:** Integrar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfagan los intereses de ambos. Integración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

El instrumento Thomas Kilmann lo apliqué para evaluar el estilo de manejo de conflicto de hombres y mujeres dirigentes de la UAM y determinar si existen diferencias en razón del género. Este estudio de campo contempló los siguientes elementos:

**Objetivo:**

Reconocer el grado de influencia del género en el manejo de conflictos de los órganos personales e instancias de apoyo de la UAM.

**Hipótesis:**

**Hipótesis nula:** Ho: Existe un grado de influencia del género en el estilo de manejo de conflicto.

**Hipótesis alterna:** Ha: Si no existe un grado de influencia por género entonces el estilo de manejo de conflicto es personalizado.

**VARIABLES:**

**Dependientes:** Estilos de Manejo de Conflicto (competidor, complaciente, evasor, transigente e integrador).

**Independientes:** Género.

**Población:**

El instrumento se aplicó al grupo directivo de la UAM (Rectores, Directores, Secretario General, Secretarios de Unidad y Secretarios Académicos), al grupo de mandos medios académicos (Jefes de Departamento) y al grupo de directivos y coordinadores

administrativos (Directores Administrativos en Rectoría General y a los Coordinadores Administrativos de las Unidades). Se incluyó también otras instancias de apoyo relevantes en la UAM como Abogado General, Contralor y Tesorero.

**Instrumento:**

**Instrumento Thomas Kilman de estilo de manejo del conflicto (Ver anexo 13)**

La encuesta se aplicó al total del universo, 107 cuadros directivos, conservando al final 94 encuestas debido a que se anularon 13 por información incompleta, por negarse a contestar o por estar ausentes. Del número de cuadros de mando entrevistados 69 (73%) fueron hombres y 25 (27%) mujeres. Los resultados más relevantes fueron los siguientes:

a) Los estilos de manejo de conflicto presentados por las 25 mujeres fueron los siguientes: 14 (56%) transigentes, 5 (20%) integradoras, 3 (12%) competitivas, 2 (8%) evasoras y una (4%) complaciente.

b) El grupo de hombres presentó la siguiente distribución: 30 (43%) transigentes, 13 (19%) competitivos, 11 (16 %) integrador, 11 (16%) evasor, 4 (6%) complaciente.

c) El perfil general de distribución entre hombres y mujeres es muy semejante, salvo una ligera proporción mayor de hombres que son competitivos. Si bien, en los dos grupos,

es muy claro el dominio del estilo transigente.

d) La información fue analizada y sistematizada a partir del método de regresión múltiple y de análisis de varianza (ver anexo 14). La hipótesis nula  $H_0$  planteada inicialmente no fue comprobada, la variable género no cumple con una influencia significativa. La hipótesis alterna es predictor.

e) El grupo tomado en conjunto, sin diferenciar hombres o mujeres, presenta la siguiente clasificación: 47% transigente, 17% competitivo, 17% integrador, 14% evasor, 5% complaciente. Un estilo transigente de solución de conflictos se asocia con un estilo de liderazgo vendedor. Puede significar que estamos frente a un grupo dirigente con prácticas de negociación política, de acuerdos intermedios, que se esfuerza por convencer a los demás, sin otorgar confianza a la participación y a la descentralización.

#### **4. CONCLUSIONES SOBRE LA PRESENCIA FEMENINA EN ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA UAM Y DE SU ESTILO DE LIDERAZGO**

i) La presencia femenina en órganos colegiados de la UAM es del 20%. Esto significa que la participación de las mujeres es baja y se encuentran subrepresentadas con respecto a la proporción del 33% de mujeres del profesorado de la UAM. Este comportamiento corresponde a lo observado en otro tipo de organizaciones, donde se reproduce culturalmente una exclusión de la mujeres de instancias de poder y decisión.



ii) El grupo directivo de la UAM constituido por Rectores y Directores de División tiene una composición, donde el 90% son hombres y 10% son mujeres. Esta circunstancia, confirma un comportamiento similar al observado en otras organizaciones donde la presencia femenina en los puestos de alta dirección sigue siendo muy baja.

iii) A nivel de mandos medios, Jefes de Departamento, el porcentaje de presencia femenina mejora, alcanzando un 25 %, cifra que aumenta en las Divisiones más feminizadas de Ciencias Sociales y Humanidades y de Ciencias Biológicas de la Salud, donde dicho porcentaje alcanza un 36%. Se confirma en este sentido, una tendencia más general observada en la mayoría de las organizaciones donde el conjunto principal de mujeres en puestos de mando se encuentra en los niveles medios. Los puestos de dirección y coordinación administrativa siguen siendo mayoritariamente masculinos en un 80%, reflejando una baja participación de mujeres en este tipo de puestos.

iv) Las encuestas sobre estilos de liderazgo y formas de resolución de conflicto confirman las tesis que sostienen que no existen diferencias significativas de la forma de ejercer el poder entre hombres y mujeres. Haciendo necesario explicar el estilo de liderazgo en función de otras variables. En este sentido, cabe explorar las hipótesis que indican que los estilos de liderazgo son un aprendizaje cultural que se hace al interior de una organización.

v) La forma predominante de los cuadros de mando de la UAM, incluyendo hombres y mujeres, muestran en la mayor parte de los casos un estilo de liderazgo vendedor y una

forma de resolución de conflictos transigente. Ambas formas de ejercicio del poder no corresponden a lo esperado del modelo UAM, que conceptualmente supone estilos de liderazgos predominantemente participativos, delegadores e integrativos.

vi) La modernización de las universidades, como lo confirman otras investigaciones, viene a reforzar a los organos personales de dirección sobre los órganos colegiados, recreando formas más autoritarias de conducir este tipo de instituciones. Los órganos personales de la UAM tienen en su mayor parte, estilos de liderazgo y de solución de conflictos, que facilitan la aceptación de formas más autoritarias y directivas. El crecimiento del aparato administrativo de la UAM favorece también un incremento de la supervisión y del control.

## **CAPÍTULO VI**

### **DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA DE LAS MUJERES**

Los mecanismos de estímulos y becas al desempeño académico para premiar la productividad de los profesores y las profesoras, tienen sus bases jurídicas y referenciales en la legislación de la UAM, principalmente en dos instrumentos:

- el **Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA)**
- el **Tabulador para el Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (TIPPPA)**.

Las becas de apoyo a la **Permanencia del Personal Académico por Tiempo Indeterminado** tienen el objetivo de estimular la exclusividad del trabajo del profesor en la Universidad. La productividad académica se mide mediante factores previstos en el tabulador de la UAM. Las becas se otorgaron en un principio anualmente, cambiando posteriormente a un período bianual, en función del trabajo desempeñado en la docencia, la investigación, la difusión y preservación de la cultura, coordinación o dirección académica, participación universitaria, creación artística y escolaridad lograda.

Para obtener la beca se requiere de un mínimo de cinco mil puntos para los profesores titulares y de 3,500 para los profesores asociados, otorgando desde un salario mínimo hasta

cinco y medio salarios mínimos, dependiendo de la categoría y del nivel de los profesores. Los puntos se asignan en función del Tabulador que establece puntajes diferentes para cada una de las actividades universitarias, existiendo una orientación a calificar con mayor énfasis en la investigación en relación a las demás actividades.

Los estímulos a la investigación y a la docencia son otorgados también con base en la productividad de los profesores, pero sólo se toman en cuenta las actividades de investigación, docencia y difusión y preservación de la cultura, otorgándose tres niveles que van desde un mínimo de cinco mil puntos para obtener el estímulo A hasta once mil puntos para alcanzar el estímulo C.

Esta forma de remuneración del trabajo universitario ha dado como consecuencia que el profesor desarrolle un trabajo individual que le permita la obtención de becas y de los estímulos. Con este mecanismo se alcanza un nivel salarial relativamente adecuado, aunque todavía por abajo de los niveles salariales de los años setenta o de los sueldos profesionales vigentes fuera de la Universidad.

Este tipo de instrumentos han provocado diferencias y fricciones entre los gremios que componen la Universidad, en la medida que cada disciplina privilegia ciertos tipos de productos del trabajo académico, circunstancia que hace difícil lograr consensos en cuanto al tipo de productos del trabajo a considerar y valoraciones que le son asignadas.

## **1. ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LAS MUJERES**

Con el propósito de comparar el desempeño de las mujeres académicas de la UAM y de sus colegas masculinos, realice una encuesta para estudiar la productividad de estos dos grupos durante los años de 1990 y 1991. La encuesta solo consideró a los profesores y profesoras de tiempo completo y con definitividad, además sólo se incluyó a las categorías de profesor titular y profesor asociado, ya que los profesores asistentes no tienen derecho a beca. Las características más importantes del estudio se presentan a continuación:

### **Modelo de Referencia:**

Para analizar el desempeño de profesoras y profesores se utilizó la clasificación en el TIPPPA, que comprende las siguientes actividades principales: Docencia, Investigación y Preservación y Difusión de la Cultura. Además se incluye Participación Universitaria, Experiencia Profesional y Formación Académica.

### **VARIABLES:**

**VARIABLES DE CONTROL:** Categoría/Nivel, Edad, Sexo, Estado Civil y Lugar de Nacimiento

**Docencia:** Nivel de Impartición, Número de Cursos, Elaboración o Modificación de Planes y Programas de Estudio, Paquete Didáctico, Notas de Curso Normal o Especial, Antología Comentada, Libros de Texto, Documentales, Equipo de Laboratorio, Desarrollo de Paquetes de Computación, Traducciones Publicadas de Libros Artículos y Documentales.

**Investigación:** Reporte de Investigación, Artículo Especializado, Edición de Libro Colectivo, Libro Científico, Expedición de Patente, Eventos Especializados, Conferencias Magistrales, Desarrollo de Prototipos y Desarrollo de Paquetes Computarizados.

**Difusión de la Cultura:** Conferencias, Artículos de divulgación, Artículo Periodístico, Reseña de Libros, Asesoría de Servicio Social, Libros de Divulgación, Traducción de Artículos, Coordinación de Congresos, Participación en Comités Editoriales, Dirección de Publicaciones Periodísticas, Arbitraje de Artículos Especializados, Arbitraje de Libros, Traducción de Libros y Traducción de Documentales.

**Participación Universitaria:** Formar parte de Comisiones Dictaminadoras, Comisiones Dictaminadoras de Recursos y Órganos Colegiados.

**Formación Académica:** Grados de Licenciatura, Especialidades, Maestría y

Doctorado, Estudios Actuales, Conocimientos de Idioma.

**Método de Investigación:**

Se utilizó el método de encuesta, cuya técnica seleccionada fue la de cédula de entrevista, que se aplicó a profesores y profesoras de tiempo completo indefinido de las Divisiones de CBI, CBS, CSH y CYAD en cada una de las tres Unidades de la UAM.

**Muestra:**

El método de muestreo que se utilizó es una combinación del muestreo probabilístico estratificado y el muestreo no probabilístico por cuotas. Se dividió la población total en grupos homogéneos por división académica, categoría y sexo. El universo de profesores en la UAM, obtenido a través de la nómina de agosto de 1991, fue de un total de 1,884 profesores de tiempo completo e indeterminado con categorías de asociados o titulares distribuidos por Unidades de la siguiente forma: Azcapotzalco (640), Iztapalapa (583) y Xochimilco (661). La fórmula utilizada para el cálculo del tamaño de la muestra fue:

$$n = N/N e^2 + 1$$

$$e = 10\%$$

La distribución de encuestas, en función de la muestra planteada y del método de cuotas por División y sexo fue la siguiente:

	TOTAL	CBI	CBS	CSH	CD
<b>AZCAPOTZALCO</b>	85	33		33	19
Hombres	41	16		16	9
Mujeres	44	17		17	10
<b>IZTAPALAPA</b>	85	29	24	32	
Hombres	51	19	12	20	
Mujeres	34	10	12	12	
<b>XOCHIMILCO</b>	96		40	40	16
Hombres	48		20	20	8
Mujeres	48		20	20	8
<b>TOTAL</b>	266	62	64	105	35
Hombres	140	35	32	56	17
Mujeres	126	27	32	49	18



## Aplicación:

Se llevó a cabo una prueba piloto en octubre de 1991, aplicando una versión definitiva en el mes de noviembre del mismo año. La concentración y análisis de resultados lo realice en el primer trimestre de 1992.

El número final de encuestas obtenidas fue de 125 mujeres y 138 hombres. Los principales resultados de la investigación fueron los siguientes:

a) El grupo femenino reportó una edad promedio 40 años. Las mujeres casadas representan el 52%, mientras que las solteras el 34% y las divorciadas el 10%. Los hombres presentaron una edad promedio de 39 años, con un 59% de casados, 25 % solteros y 14 % divorciados. Las mujeres siguen presentando un porcentaje menor de casadas.

b) En cuanto a la formación académica, las mujeres reportaron una preparación ligeramente superior con 78% de mujeres con estudios de posgrado, mientras que en los hombres el porcentaje correspondiente fue del 72%. Si bien, el porcentaje de hombres con estudios de doctorado es superior, con un 23% contra un 15 % de mujeres. El dominio de otros idiomas fue un factor que presentó cifras muy similares en ambos grupos, con i.ó idiomas en promedio. En este caso, creemos que las cifras, corroboran una tendencia más general, en la que las mujeres tienen actualmente una formación equivalente a la de los hombres y en algunos aspectos superior.

c) Por lo que respecta a los productos de investigación, los promedios generales reportaron niveles de productividad también equivalentes. En algunas actividades las mujeres tuvieron una productividad ligeramente superior: 0.26 reportes científicos por año y 0.26 ediciones de libro, contra 0.23 y 0.19 respectivamente de los hombres. En el caso de artículo especializado, los hombres mostraron un resultado mayor de 0.46 contra .27 de las mujeres.

d) En la docencia, el número de cursos anuales es de 3.3 para ambos grupos. En las otras actividades docentes, las mujeres mostraron una productividad ligeramente superior. En el caso paquetes didácticos y notas de curso normal y especial, las mujeres tuvieron un resultado de 0.42 y 0.57 respectivamente, contra 0.32 y 0.52 de los hombres.

e) La preservación y la difusión de la cultura, es una actividad donde los dos grupos mostraron productividades equivalentes. Sólo en artículos periodísticos las mujeres mostraron una relativa ventaja con una cifra de 0.28 en comparación a 0.20 de los hombres. Los hombres reportaron una mayor actividad en la coordinación de congresos con 0.23 contra 0.19 de las mujeres.

f) Finalmente, el porcentaje de mujeres que obtuvo beca fue superior, ya que del total de 125 mujeres, 56 (45%) dijeron haber obtenido beca. De los 138 hombres, 51 (37%) dijeron haber obtenido la beca al desempeño de la UAM.

## 2. DISTRIBUCIÓN DE LAS BECAS DE DESEMPEÑO DE LA UAM POR SEXO

Por otra parte llevé a cabo una recopilación de la información sobre el número oficial de becas otorgadas por la UAM, para comparar el desempeño de hombres y mujeres. Se estudió las becas asignadas por las actividades realizadas en el año de 1990 y otorgadas por las comisiones dictaminadoras de área en el año de 1991. Este trabajo de información se tuvo que realizar a través del estudio directo de la nómina.

Existe un movimiento continuo del número de profesores becados en razón de licencias, sabáticos, renunciaciones, fechas de otorgamiento de becas y fechas de resolución de las diferentes dictaminadoras de área de conocimiento. Por lo tanto se obtiene el dato de becas otorgadas a una fecha determinada de corte de nómina, utilizamos la quincena número once de 1991. Los datos se presentan por departamento, división y unidad (ver anexos 15, 16 y 17). Las principales observaciones son las siguientes:

a) En el total general de la UAM, considerando profesores de tiempo completo, de 1,234 hombres, 360 (29%) obtuvieron la beca al desempeño, de las 607 mujeres, 212 (35%) obtuvieron, igualmente, la beca. Estas cifras globales, nos indican que porcentualmente el conjunto de mujeres muestra un desempeño y una productividad mayor que el grupo de hombres.

b) De las nueve Divisiones que conforman la UAM, en siete de ellas el porcentaje de

mujeres que obtuvieron beca es mayor al de hombres. Sólo en dos casos, Ciencias Sociales y Humanidades de Iztapalapa y Ciencias y Artes del Diseño de Xochimilco los hombres obtuvieron un porcentaje comparativo mayor que las mujeres.

c) Estas cifras de la UAM, confirman un comportamiento similar al observado en otras organizaciones, consistente en que las mujeres realizan un desempeño profesional con alta productividad y calidad. La necesidad de las mujeres por lograr el reconocimiento a su trabajo, hace que tenga que trabajar más y mejor que los hombres.

### **3. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS MUJERES ACADÉMICAS**

Con base en los estudios realizados podemos concluir los siguientes aspectos relevantes en relación al desempeño de las mujeres académicas de la UAM:

i) La preparación profesional y formal de las profesoras de la UAM es actualmente equivalente al de los hombres, a diferencia de épocas anteriores donde las mujeres tenían una formación menor comparativamente que los hombres.

ii) El grupo de mujeres académicas de tiempo completo de la UAM tiene un mayor desempeño en su conjunto que el grupo masculinos. Tanto la encuesta como los datos oficiales de becas al desempeño demuestran este hecho.

iii) El que comparativamente el porcentaje de mujeres casadas de la UAM sea menor al de los hombre, puede ser un indicio de mayor "inestabilidad familiar". Esto en función de que las mujeres posiblemente estén llevando a cabo una doble jornada de trabajo, en la universidad y en su casa.

Este último punto lo quisiera reforzar citando algunos de los resultados obtenidos por Nora Garro y Rosa María Barrientos (1990) en un estudio que llevaron a cabo sobre profesoras universitarias, organización familiar y participación en el trabajo. En este trabajo de investigación, ellas entrevistaron a profesores de tiempo completo de la Universidad Autónoma Metropolitana y de la Universidad Pedagógica Nacional en 1986.

Uno de los aspectos más relevantes es que en el estudio no se encontró apoyo a la idea generalizada de una mayor participación de los maestros en las tareas domésticas, las maestras universitarias, al igual que otros grupos de mujeres que se han integrado a otros segmentos del mercado de trabajo, sostienen una doble jornada laboral; en cambio los maestros, con la pareja o sin ella, tienen una participación mínima en el funcionamiento cotidiano de sus unidades domésticas. Se encontró también, que no hay diferencia relevante en la producción académica - investigación y publicación- entre hombres y mujeres, lo que unido a la desigual distribución de labores en el ámbito familiar habla ya de la existencia de una doble jornada para la mujer profesionista universitaria.

Por otra parte, según el estudio hay evidencia empírica que apunta hacia que las

mujeres profesionistas universitarias son mujeres que por su nivel educativo -mínimo de licenciatura- así como por la conformación de sus estados civiles y por el número de hijos que procrean, pueden ser consideradas como no tradicionales, si se toma en cuenta la referencia del ámbito familiar. Por ejemplo, el ingreso de la universidad para un tercio de ellas es el ingreso principal, y 40 % de estas mujeres universitarias contribuye aproximadamente con la mitad del ingreso familiar y menos de un tercio (26%) aporta un ingreso complementario. Esto indica que en el caso de las mujeres universitarias su aporte al ingreso no es sólo complementario, sino constituye un aporte fundamental al ingreso familiar.

## CONCLUSIONES

i) Las mujeres constituyen actualmente una parte sustancial del personal académico en muchos campos del conocimiento universitario. Particularmente, en el caso de la UAM las áreas de Ciencias Sociales y Humanidades y Ciencias Biológicas y de la Salud el trabajo académico femenino se constituye en un núcleo central en el mantenimiento y futuro desarrollo en varias disciplinas como por ejemplo la Filosofía, las Humanidades, la Biología, La Odontología, la Educación, Comunicación y Atención a la Salud. Su presencia se extiende también en áreas tradicionalmente consideradas como masculinas, tal es el caso de Derecho, Administración y Economía.

ii) Sin embargo, la presencia de mujeres académicas de carrera es reducida en campos importantes del conocimiento humano. En la UAM las áreas de Ciencias Básicas e Ingeniería y de Ciencias y Artes del Diseño presentan una baja presencia de mujeres académicas de carrera. Esto es particularmente cierto en disciplinas como Electrónica, Materiales, Métodos y Sistemas, Ingeniería Eléctrica, Física e Ingeniería Hidráulica por citar algunos ejemplos.

iii) Claramente se constató, con distintos instrumentos, que las mujeres universitarias tienen una formación académica equivalente, y en algunos caso ligeramente superior, a la de sus colegas masculinos. Por otra parte se comprobó también, que el desempeño de las mujeres en su conjunto es porcentualmente superior al de los hombres.

iv) La constatación de un desempeño global del conjunto de mujeres académicas es un argumento, entre otros, para que exista un interés institucional por parte de la UAM para promover el incremento de la presencia femenina especialmente en las áreas de CBI y CyAD. En este caso, como lo sucedido en otros campos profesionales externos a la universidad, es recomendable que la UAM siga una actitud intervencionista, promoviendo la creación de una masa crítica de mujeres en aquellas áreas de baja participación femenina, estimule el asesoramiento de las académicas ya presentes en esos campos de estudios hacia las mujeres que inician apenas su carrera o que se encuentran actualmente en formación, y favorezca el desarrollo de redes de ayuda, asesoramiento, contacto entre mujeres dentro de la institución.

v) Se encontró una baja participación de las mujeres en los órganos de dirección colegiados y personales. Una composición relativamente constante fue de 80 % masculina y 20% femenina. La proporción, al igual que en muchas otras organizaciones, es mucho más reducida en los puestos directivos (rectores y directores de división) que en los mandos medios. El estilo de liderazgo y la forma de resolución del conflicto no mostraron diferencias significativas entre hombres y mujeres. El género no es un factor determinante de un estilo particular de ejercer el poder, posiblemente las estructuras organizacionales tengan una influencia más clara. Sin embargo, un hecho es cierto, las mujeres tienen todo el interés de aumentar su participación en los órganos de dirección. Como se ha constatado en otras empresas, la sola competencia profesional no basta, es necesario que las mujeres conozcan y sepan usar los mecanismos de poder al interior de las organizaciones. Parte de la educación femenina, se debería encaminar a que conozcan estas realidades de la vida cotidiana de las organizaciones actuales.



vi) Con respecto a la situación de las mujeres en general dentro de la UAM, se dieron muchas de las características presentes en otras organizaciones. Participación reducida de las mujeres en los órganos de dirección, necesidad de demostrar un desempeño superior al de los hombres para ser reconocidas profesionalmente, cuadros de mando femeninos con una media de cuarenta años que han sacrificado su vida familiar por su carrera profesional, la presencia de una doble jornada, etc. Las universidades no son excepción a la regla, en el caso de la UAM se presentan características que provienen claramente de una cultura patriarcal.

vii) Un punto importante a resaltar en las conclusiones es el hecho, que las mujeres no trasladan automáticamente los valores y prácticas femeninas de su socialización primaria a las formas o estilos de liderazgo que ejercen en una organización. La presencia de mujeres en puestos directivos no significa automáticamente una mayor humanización de las organizaciones; incluso las mujeres pueden ser autoritarias y competitivas como los hombres. El aprendizaje realizado en las organizaciones y las propias estructuras conducen e influyen posiblemente más en forjar el modo de gobernar las organizaciones y de ejercer el poder. El humanismo es una convicción personal, producto de una educación y forma de vida personal y social, de una ética y de un proyecto. Cabe recordar lo señalado por Graciela Hierro en el sentido de la necesidad de una revolución copérnica de la educación femenil, además de una educación unidimensional basada en el humanismo de mujeres y los hombres para que esos valores positivos (tanto femeninos como masculinos) se puedan trasladar a las organizaciones. Pero otra condición importante es que también es necesario trascender las formas organizacionales burocráticas actuales, para la creación de organizaciones más abiertas, participativas, democráticas, adaptadas

a las necesidades y deseos profundos de las mujeres y los hombres, esto es, finalmente más humanas.

viii) La UAM es un ejemplo de como un modelo que se pretendía más participativo, más democrático y más flexible, puede ser revertido por el crecimiento y desarrollo de estructuras burocráticas que tienden a centralizar el poder y a reducir los espacios de autonomía. El tamaño y la omnipresencia del aparato administrativo marcan el ritmo a las actividades académicas, de un papel de servicio pasa a tomar un papel de supervisión y control. En el caso de la UAM se ha hecho muy patente que no bastan los modelos diseñados y plasmados en la legislación, al final de cuenta son los humanos los que lo operan. Como se expuso en los capítulos teóricos, las organizaciones son sistemas socioestructurales, pero también necesitan un sistema cultural que legitime y mantenga las estructuras. La UAM se diseño moderna, descentralizada y flexible, pero la cultura administrativa tradicional de los profesores y funcionarios contratados masivamente en sus inicios, la ha vuelto tradicional, centralizada y rígida.

ix) Entre estas mentalidades tradicionales, no puede escapar el hacer un comentario, sobre la contradicción aparente entre el modelo UAM y la forma de ejercer el liderazgo y de resolver el conflicto de sus dirigentes. Ellos tienen, mayoritariamente, un estilo más de vendedores de ideas que de participación, son transigentes y negociadores en vez de buscar la integración, favorecen formas centralizadas en lugar de promover la desconcentración y la delegación. Esto ha sido el resultado de las formas estructurales reales que asumió la Universidad desde su origen, que conformaron un aprendizaje institucional negociador y centralizado, alejado del modelo ideal

de la departamentalización y desconcentración. Ciertamente, la cultura burocrática de la sociedad moderna, al igual que la patriarcal se reproduce en todos los ámbitos de la sociedad. Si la UAM no es una excepción en cuanto a la cultura patriarcal, difícilmente vemos que pueda ser una excepción a la cultura burocrática.

x) El proceso de modernización de las instituciones de educación superior implica la adopción de sistemas administrativos de las empresas que conducen a privilegiar el poder en los órganos personales más que en las instancias colegiadas. Son formas que promuevan la centralización del poder, llamándolo capacidad de dirección en los mandos estratégicos. Los sistemas de evaluación recuerdan en mucho los modelos de productividad a destajo. Mostrar la eficiencia y vínculos con las industrias son elementos mejor calificados que una formación humanística y ética de los alumnos. La profundización del tipo de modernización actual conduciría a las universidades a comportarse más como empresas, que como un proyecto de humanidad. La compatibilidad entre estas visiones es posible en un marco donde el conocimiento humanístico y social pueda conducir a los resultados de las ciencias en función de un proyecto de humanidad y no de una subordinación extrema a los imperativos económicos de la sociedad.

## BIBLIOGRAFIA

Abbondanza, Mona, 1988, Identités et solidarités des femmes cadres, en Harel Giasson et al (Coord) Actas del coloquio "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici", en Montreal 20 y 21 de octubre, Ed. Les presses HEC, Montreal, Canada.p.p. 55-64.

Aktouf, Omar, 1989, *Le management entre tradition et renouvellement*, Ed. Gaëtan Morin, Quebec, Canadá. (libro)

Aldrich, Howard E. 1979, *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Allaire, Yvan y Mihaela E. Firsirotu, 1992. Teorías sobre la cultura organizacional, en varios, Cultura Organizacional, Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia. pp. 3- 37.

Amado, G., C. Fauchaux y A. Laurent, 1990, Changement organisationnel et réalités culturelles, en Chanlat, Jean François (Coord), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Les presses de l'Université Laval y Editions Eska, Canadá, pags. 629-662. (Capitulo en libro)

Amesse, Fernand, 1993, La technologie et son transfert: quelques leçons de trente ans d'essais et d'erreurs et quelques considérations sur les transferts de technologie dans l'industrie sidérurgique, en *Recueil de Textes: Séminaire International pour la haute direction de l'industrie sidérurgique*, Centre d'Études en Administration Internationale (CETAI-HEC), Quebec, Canadá, págs. 139-159.

Andrew, Caroline, Cécile Coderre, Andrée Daviau et Ann Denis, 1988, Entre les libertés et les contraintes, en Harel Giasson et al (Coord) Actas del coloquio "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici", en Montreal 20 y 21 de octubre. Ed. Les presses HEC. Montreal, Canada. p.p.13-51.

Ansoff, Igor H. et al, 1976, *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons, Londres.

ANUIES, 1991, Declaraciones y Aportaciones de la ANUIES para la Modernización de la Educación Superior, México, Abril,46 pp.

Arizmendi Rodríguez, Roberto, 1982, La descentralización de la educación superior, Temas de Planeación 7, Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), ANUIES-SEP, México, 52 pp.

Asplund, Gisèle, 1988, *Women managers: changing organizational cultures*, Ed. John Wiley & Sons LTD, Gran Bretaña.

Bartol, K. M. 1976, Relationship of Sex and Professional Training Area to Job Orientation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, pp. 368-370.

Baudoux, Claudine, 1988, Les femmes cadres en milieu scolaire, en Harel Giasson et al (Coord) Actas del coloquio "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici", en Montreal 20 y 21 de octubre. Ed. Les presses HEC. Montreal, Canada. pp. 235-242.

Beauvoir, Simone de, 1949, *Le Deuxième Sexe*. Ed. Gallimard, Vol. II Francia.

Belle, Françoise, 1990, Les femmes cadres- Quelle différences dans la différence?, en Chanlat, Jean François (Coord) , *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Les presses de l'Université Laval y Editions Eska, Canadá, pags.431-466.

Bennet, Milton, 1985, *Les stades de Développement de la sensibilité interculturelle*, Quebec Canadá

Berger Peter L., Brigitte Berger, and Hansfried Kellner, 1973, *The Homeless Mind: Modernization and Consciousness*. New York: Randon House, Vintage Books.

Braverman, Harry, 1974. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

Brief, A. P. Oliver, R.L. 1976, Male- female Differences in Work Attitudes among Retail Sales Managers, *Journal of Applied Psychology*, Vol. '61, pp. 526-528.

Burke Ronald y Carol A. McKeen, 1988, Why can't women be more like men? : some thoughts on management development for women. Working papers series (in women in management) No. NC 88-23 en la Queen's University, Kingston, agosto, Ontario, Canada.

Burton Richard, T Naylor, 1980, Economic Theory in Corporate Planning, en *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp. 249-263.

Carreras, Mercedes, 1987, Mujeres que trabajan en torre de marfil, ponencia presentada en el encuentro de talleres, "Elementos que intervienen en el estudio de las mujeres que trabajan en la academia, 10-13 de marzo, PIEM COLMEX.

Carreras, Mercedes, 1988, Las profesoras universitarias: Los nombramientos de asignatura entre el personal académico femenino de la UNAM, ponencia presentada en el Seminario : La participación de la mujer en la vida nacional, a cargo de la Dirección General de Intercambio Académico, 28-30 de Junio, México.

Chanlat, Jean François, 1988, Femmes cadres et santé, en Harel Giasson et al (Coord), Actas del coloquio "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici", en Montreal 20 y 21 de octubre, Ed. Les presses HEC, Montreal Canada. pp. 75- 99.

Chanlat, Jean François, 1990, *L'individu dans l'organization: les dimensions oubliées*. Les presses de l'Université Laval y Editions Eska, Canada.

Clark Burton R. 1991. *The Organizational Saga in Higher Education*, en Peterson, Marvin (Coord), *Organization and Governance in Higher Education*. Ed. Ginn Press. Massachusetts, USA. pp. 46- 52.

Clegg, Stewart R., 1990, *Modern Organizations; Organization Studies in the Postmodern World*, Publicaciones Sage, Londres, 253págs.

Cooper, Robert, and Gibson Burrell, 1988. *Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction*, *Organization Studies*, 9, 91-112.

Couffignal, Georges, 1991, "Políticas de descentralización: el envite", en- *La Sociedad Autónoma: Descentralización y Democracia-*, *Revista Izatapalapa*, Año 11, No. 22, Enero-Junio, México, pp. 55-62.

Crozier, Michel y Erhard Friedberg, 1977, *L'acteur et le Systeme*, Editions du Seuil, Paris, 436 pp.

Dahl, Robert A. 1957. *The Concept of Power*, *Behavioral Sciences*, No 2, pp. 201-215.

De Serres, Michèle, 1988, *Les stratégies des couples à succès*, en Harel Giasson, Francine et al (Coord), *Actas del coloquio "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici"*, en Montreal 20 y 21 de octubre. Ed. Les presses HEC, Montreal, Canada. pp. 215- 218.

Dexter, Carolyn, 1990, *Perspectives on women in management for the 1990's and beyond: a model for change*. Ponencia presentada en la conferencia sobre "*Current research on women in management*" en la Queen's University , en Kingston, octubre Ontario, Canada. Working paper series (in manegement) NC 90- 39 pp 35-44.

Dill David, 1991. *The management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration*, en Peterson y Marvin (Coord), *Organization and Governance in Higher Education*. Ed. Ginn Press. Massachusetts, USA. p.p. 182- 194.

DiMaggio, Paul, 1988, *Interest and Agency in Institutional Theory*, in Zucker, Lynne G. (edited), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.

DiMaggio. Paul J., and Walter W. Powell, 1983. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48, 147- 160.

Di Marco, N.Whitsitt, 1975, *A Comparison of Female Supervisors in Business and*

Government Organizations, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol 6, No 2, pp. 185-196.

Dobbins, G.H., Platz, S.J. 1986, Sex Differences in Leadership: How Real are They?, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 118- 127.

\*Dupuis, Jean-Pierre, 1993, L'impact socioculturel des pratiques de gestion: Le cas de deux entreprises minières en Abiti, en *Gestion*, Vol. 18, No. 2, Mayo, págs. 6-13 (Artículo).

Duryea, E.D. 1991. Evolution of University Organization, en Peterson, Marvin (Coord), *Organization and Governance in Higher Education*. Ed. Ginn Press. Massachusetts, USA, pp. 3-16.

Edwards, Richard, 1979. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.

Field, H. S., Caldwell, B.E. 1979, Sex of Supervisor, Sex of Subordinate and Subordinate Job Satisfaction, *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 3, pp. 391-399.

Fierman, Jaclyn. 1990, Do Women Manage Differently?, *Fortune*, 17 de diciembre, Vol. 122, No. 15 pp.115- 118.

Foucault, Michel, 1977. *Discipline and Punish*. New York: Pantheon.

Foucault, Michel, 1992. *Des pouvoirs non fondés en Les cahiers du Grif. La société des femmes*. Editions Complexe, Bruxelles.

Fuchs Epstein, Cynthia. 1991, Ways Men and Women Lead: A Debate. *Harvard Business Review*, Vol. 69, No.1, enero febrero, pp. 150- 160.

French, John R.P. Jr & Raven Bertram, 1965, *Les Bases du Pouvoir Social*. *Psychologie Sociale: Textes Fondamentaux*, O. Klineberg & J. Stoetzel, (éditeurs), Paris: Dunod, pp. 359-375.

Galbraith, John K., 1993, *La cultura de la satisfacción*, Emecé Editores, Buenos Aires, Argentina.

Garro, Nora y Barrientos Rosa María. 1990, Profesoras universitarias, organización familiar y participación en el trabajo, en Ramírez Bautista, Elia y Dávila Ibáñez, Hilda (Compiladoras), *Trabajo femenino y crisis en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, págs.195- 256.

Glassman, R.B. 1973. Persistence and Loose Coupling in Living Systems. *Behavioral Science*, 18, 83-98.

Government Organizations, Journal of Vocational Behaviour, Vol 6, No 2, pp. 185-196.

Dobbins, G.H., Platz, S.J. 1986, Sex Differences in Leadership: How Real are They?, Academy of Management Review, Vol. 11, No. 1, pp. 118- 127.

\*Dupuis, Jean-Pierre, 1993, L'impact socioculturel des pratiques de gestion: Le cas de deux entreprises minières en Abiti, en *Gestion*, Vol. 18, No. 2, Mayo, págs. 6-13 (Artículo).

Duryea, E.D. 1991. Evolution of University Organization, en Peterson, Marvin (Coord), Organization and Governance in Higher Education. Ed. Ginn Press. Massachusetts, USA, pp. 3-16.

Edwards, Richard, 1979. Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century. New York: Basic Books.

Field, H. S., Caldwell, B.E. 1979, Sex of Supervisor, Sex of Subordinate and Subordinate Job Satisfaction, Psychology of Women Quarterly, Vol. 3, pp. 391-399.

Fierman, Jaclyn. 1990, Do Women Manage Differently?, Fortune, 17 de diciembre, Vol. 122, No. 15 pp.115- 118.

Foucault, Michel, 1977. Discipline and Punish. New York: Pantheon.

Foucault, Michel, 1992. Des pouvoirs non fondés en Les cahiers du Grif. La société des femmes. Editions Complexe, Bruxelles.

Fuchs Epstein, Cynthia. 1991, Ways Men and Women Lead: A Debate. Harvard Business Review, Vol. 69, No.1, enero febrero, pp. 150- 160.

French, John R.P. Jr & Raven Bertram, 1965, Les Bases du Pouvoir Social. Psychologie Sociale: Textes Fondamentaux, O. Klineberg & J. Stoetzel, (éditeurs), Paris: Dunod, pp. 359-375.

Galbraith, John K., 1993, *La cultura de la satisfacción*, Emecé Editores, Buenos Aires, Argentina.

Garro, Nora y Barrientos Rosa María, 1990, Profesoras universitarias, organización familiar y participación en el trabajo, en Ramírez Bautista, Elia y Dávila Ibáñez, Hilda (Compiladoras), *Trabajo femenino y crisis en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, págs.195- 256.

Glassman, R.B. 1973. Persistence and Loose Coupling in Living Systems. Behavioral Science, 18, 83-98.



Goyer, Marie- France, 1988, Choisir de ne plus être cadre, en Harel Giasson et al (Coord) Actas del coloquio "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici", en Montreal 20 y 21 de octubre. Ed. Les presses HEC, Montreal, Canada. pp. 117- 122.

Grondin, Dierdre, 1988, research, myths and expectations: news challenges for management educators, trabajo presentado en el Simposio de investigación "Women in management", en Nueva Escocia 27- 29 de abril. Memorias, Canada.

Guay, Marie- Michéle, 1992, Femmes cadres et mitan de la vie, en *Gestion revue internationale*, Février, Vol 17, No 1. págs. 60-67.

Gusdorf, Georges, 1952, *La parole*, Presses Universitaires de France, Paris.

Gusdorf, Georges, 1974, *Introduction aux Sciences Humaines. Essai critique sur leurs origines et leur développement*, Editions Ophrys, Paris.

Hannan, Michael & John Freeman, 1977. The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964.

Harel Giasson, Francine, 1988, Que nous ont appris quinze ans de frequentation des femmes cadres?, en Harel Giasson, Francine et al (Coord), Actas del coloquio "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici", en Montreal 20 y 21 de octubre. Ed. Les Presses HEC, Montreal Canada. pp. 139- 154.

Harel Giasson, Francine, 1990a, Femmes gestionnaires- L'actrice et l'organisation, en Chanlat, Jean François (Coord), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Les presses de l'Université Laval y Editions Eska, Canadá, págs. 407-416.

Harel Giasson, Francine, 1990b, Les femmes interpellent l'université, síntesis de la presentación en el coloquio "Les femmes interpellent l'université". 25-26 de Octubre. Cahier de recherche. Le Groupe Femmes Gestion et Entreprises. HEC. Montreal Canada.

Harel Giasson, Francine y Marchis- Mouren, Marie-Françoise, 1991, Le leadership au féminin: et si c'était de leadership?, en *Gestion revue Internationale de gestion*, Septembre, Vol. 16, No.13, págs. 81-90.

Harel Giasson, Francine y Marchis-Mouren, Marie-Françoise, 1992, Débuts de carrière au féminin, en *Gestion revue Internationale de gestion*, Février, Vol. 17, No.1 págs. 51-59.

Haslett, Beth, Florence Geis y Mae Carter, 1992, The organizational women: power & paradox, Ed. Alex publishing corporation, Norwood, New Jersey, USA. ( HD- 6054- 3- H 352o)

Heydebrand, Wolf V., 1989, New Organizational Forms, en *Work and Occupations*, Vol. 16, No. 3, pp. 323-357.

Hierro, Graciela, 1981, La educación formal e informal y la situación femenina, en *La Mujer y La Cultura*, Antología, México, SEP-Diana.

Hierro, Graciela, 1985, *Ética y feminismo*, publicación de la Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Hierro, Graciela, 1989, *De la Domesticación a la Educación de las Mexicanas*, Ed. Fuego Nuevo.

Hierro, Graciela, *Género y Poder*, Ensayo, Seminario Interdisciplinario de Género y Educación de la Mujer. Género, Facultad de Filosofía y Letras. UNAM.

Hierro, Graciela, *Democracia y Género*, Ponencia presentada en la Asociación Filosófica Feminista, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM.

Hierro, Graciela, 1990a, *Principios y Fines de la Educación Superior*, Ed. UNAM-ANUIES, México.

Hierro, Graciela, 1990b, *Ética de la libertad*, Editorial Fuego Nuevo, México.

Hirsch, Ana, 1990, "Teoría de la Organización y Universidad: Una forma de Aproximación", en *Varios, Organización y Sociedad: el vínculo estratégico*, UAM-Iztapalapa, México, pp. 191-215.

Hofstede, Geert, 1984, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (abridged ed.), Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, Inc., USA.

Ibarra Eduardo (Coord), 1993, *La Universidad ante el espejo de la excelencia: en juegos organizacionales*. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Jepperson, Ronald L., *Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism*, 1991, in Powell, Walter W. and Paul J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, USA.

Josefowitz, Natasha, 1987, *Réussir sa carrière au féminin*, Les éditions d'organisation, Paris Francia.

Kagono, T., I. Nonaka, K. Satakibara y A. Okumura, 1985, *Strategic vs Evolutionary Management: A US/Japan Comparison of Strategy and Organization*, Amstersam: Noth-Holland.

Kanter, Rosabeth Moss, 1977, *Men and women of the corporation*, Ed. Basic Books, Inc. Publishers, New York, USA [HD - 58 - .7 - K16me]

Kenneth, John, Anatomía del poder

Lamas, Marta, 1986, *La Antropología Feminista y la Categoría Género*, Nueva Antropología, Vol. VIII, No. 30. México. págs. 175-198.

Lamoureux, Carole et Line Cardinal, 1988 *Femme cadres et estime de soi*, en Harel Giasson et al (Coord) Actas del coloquio "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici", en Montreal 20 y 21 de octubre. Ed Les Presses HEC. Montreal Canada pp. 65-74.

Lawrence P.R. y J. W. Lorsch, 1967, *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Cambridge, M.A.: Harvard Graduate School of Business Administration.

Lateef, Nelda, 1992, *Working Women for the 21 st Century: 50 Women Reveal Their Pathways to Career Success*, Williamson Publishing Co. , Charlotte, Vermont, USA [HD - 6054 - .2 - .U6 - L351w ]

March, James G. y Johan P. Olsen, 1975, *Choice Situations in Loosely Coupled Worlds*. Unpublished Manuscript, Stanford University, 1975.

March, James G. y Johan P. Olsen, 1979, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Oslo, Noruega.

Martel, Louse, 1988, *Le dilemme du deuxième enfant*, en Harel Gisson et al (Coord) Actas del coloquio "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici", en Montreal 20 y 21 de octubre. Ed. Les presses HEC. Montreal, Canada. pp. 203- 214.

Mayagoitia, Laura, 1989, *Diagnóstico del Desempeño Estudiantil de la Mujer Universitaria: caso UNAM. Tesis para optar por el grado de Doctorado*, en Pedagogía, Facultad de Filosofía y Letras.

Meade M. 1948, *L'un et l'autre sexe*. Paris: Denoël.

Memmi, Albert, 1982, *Le racisme*. Paris: GALLIMARD ( coll. "Idées").

Memmi, Albert, 1983, *Hétérophobie et racismes*. Le Courier de l'Unesco, 36:11-13.

Meyer, John & Brian Rowan, 1977. *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.

Mintzberg, Henry, 1983, *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. Ed. Prentice Hall.

Mintzberg, Henry, 1991, *The Professional Bureaucracy*, en Peterson, Marvin (Coord), *Organization and Governance in Higher Education*. Ed. Ginn Press, Massachusetts, USA.

pp.53-75.

Mintzberg, Henry and James Brian Quinn, 1992, *The Strategy Process: Concepts and Contexts*, Ed Prentice Hall, New Jersey, USA.

Mintzberg, Henry, 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Ed. The Free Press, New York, USA.

Mitroff, Ian, 1984, "Why Today's Universities are Irrelevant to Today's Problems: They've Been Designed for that Very Purpose; The Time for Change is Way Overdue", en *Technological Forecasting and Social Change* 26, USA, pp. 183-188.

Montaño Hirose, Luis, 1993, *La Modernidad Organizacional: Una Aproximación al estudio de las Realidades Locales*, en varios, *Estrategias Organizacionales*, Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, México, pp. 11-30.

Morgan, Gareth, 1991, *Imágenes de la Organización*, Coedición Alfaomega-Ra-Ma, México.

Morin, Edgar, 1986. *Complexité et Organization*, en *La Production des Connaissances Scientifiques de l'Administration*. Les Press de l'Université Laval, Canada.

Ouchi, William G. 1980, *Markets, Bureaucracies and Clans*, *Administrative Science Quarterly*, 25, p.p.129 -141.

Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik, 1978, *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*, Harper & Row, Publishers, New York, USA.

Poder Ejecutivo Federal, 1989, *Plan Nacional de Desarrollo, 1989-1994*, México, 143 pp.

Poirier, Michèle, 1992, *Les entreprises et la carrière des femmes*, en *Gestion revue Internationale*, Février, Vol. 17 No.1. págs. 68-74.

Pugh, D. S., D.J. Hickson y C.R. Hinings, 1969. *An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 14, págs. 26-115.

Rámirez Vélazquez, Beatriz, 1988, *Incorporación, Participación y Perspectivas de Integración de la Mujer al Quehacer Universitario*, Ponencia presentada en el Seminario: *La Participación de la Mujer en la Vida Nacional*, 28-30 de Junio UNAM.

Riger, S., Galligan, P. 1980, *Women in Management: An Exploration of Competing Paradigms*, *American Psychologist*, Vol. 35, No. 10. pp. 902- 910.

Rizzo, Ann-Marie y Carmen Mendez, 1990, *The Integration of Women in Management: A Guide for Human Resources and Managements Development Specialists*, Quorum Books, New

York [HD - 6053 - R627i]

Rosener, Judy B. 1990, Ways Women Lead, Harvard Business Review, noviembre- diciembre, pp. 119- 125.

Rossini, Frederick, 1984, "Earthnet: The University of the Future", en Technological Forecasting and Social Change 26, USA pp. 189-194.

Sainsaulieu, Renaud, 1990, Culture, Entreprise et Societé, en, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Les presses de l'Université Laval y Éditions Eska, Canadá, pags. 611-627.

Sargent, Alice, 1983, La Gerencia Androgina, Editorial Norma, Bogota , Colombia.

Scott, Richard W. 1992, Organizations: Rational, Natural and Open Systems, Prentice Hall, New Jersey, USA.

Selznick, Phillip. 1949. TVA and the Grass Roots. Berkeley: University of California Press.

SEP, 1989, Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, Serie "Modernización Educativa 1989-1994" No. 1, México, 202.

---, 1990, Evaluación de la Educación Superior, Serie " Modernización Educativa 1989-1994" No. 5, México, 157 pp.

---, 1990, Programa Nacional del Posgrado, Serie "Modernización Educativa 1989-1994" No. 6, México, 93 pp.

---, 1990, Evaluación de la Investigación Científica, Serie "Modernización Educativa 1989-1994" No. 7, México, 75pp.

---, 1990, *A Strategy to Improve the Quality of Mexican Higher Education*, A Report to the Secretary of Education from the Internacional Council for Educacional Development, SEP, mimeo, México, Diciembre, 85 pp.

Simon H.A., 1957, Administrative Behavior 2ª ed. New York: Macmillan.

Sullerot, Evelyne, 1978, El hecho femenino, qué es ser mujer.

Symons, Gladys, 1986, Corporate culture, Manegerial women and Organizational Change, Montreal, 14 páginas. Ecole Nationale d'Administration Publique.

Symons, Gladys, 1990, Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique- Une perspective

critique, en Chanlat, Jean François (Coord), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Les presses de l'Université Laval y Editions Eska, Canadá, pags.417-430.

Taylor, Charles, 1992, *Grandeur et misère de la modernité*, Editions Bellarmin, Canada.

Tierney William, 1988. *Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials*, en Peterson y Marvin (Coord). *Organization and Governance in Higher Education*. Ginn Press, Massachusetts, USA.

Toffler, Alvin, 1985, *La Empresa Flexible*, Plaza- Janes Editores, S.A., México, 254 págs.

Toulouse Jean- Marie et Robert La Tour, 1988, *Valeurs, Motivation au Travail et Satisfaction des Femmes Gestionnaires*, en Harel Giasson et al (Coord) *Actas del coloquio "Tout savoir sur les femmes cadres d'ici"*, en Montreal 20 y 21 de octubre. Ed. Les Presses HEC, Montreal, Canada. pp.123- 138.

UAM, 1991, *Informe Final de la Comisión designada por el Rector General para elaborar un Diagnóstico del Modelo de Organización Administrativa y su Grado de Desconcentración en la UAM*, Organo Informativo, Vol. XV, No. Extraordinario, UAM, Enero, 50 pp.

UNESCO, 1992, *Improving The Managerial Effectiveness of Higher Education Institutions: State of The Art*. International Institute for Educational Planning, París, Francia.

Weber Max, 1947, *The Theory of Social and Economic Organization*. New York. Free Press.

Weick, Karl E. 1991. *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, en Peterson, Marvin (Coord), *Organization and Governance in Higher Education*, Ed. Ginn Press, Massachusetts, USA. pp. 103-117.

Willianson Oliver E. 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. New York, USA.

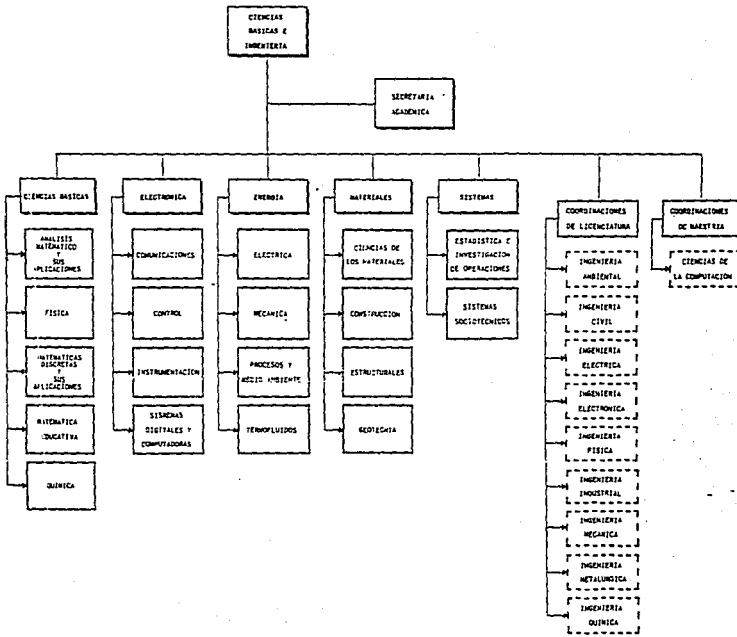
Woodward, Joan, 1965, *Industrial Organization: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.

Zeffane, Rachid, 1989, *Centralization or Formalization, Indifference Curves for Strategies of Control*, en *Organization Studies*, 10,3; pp. 327-352.

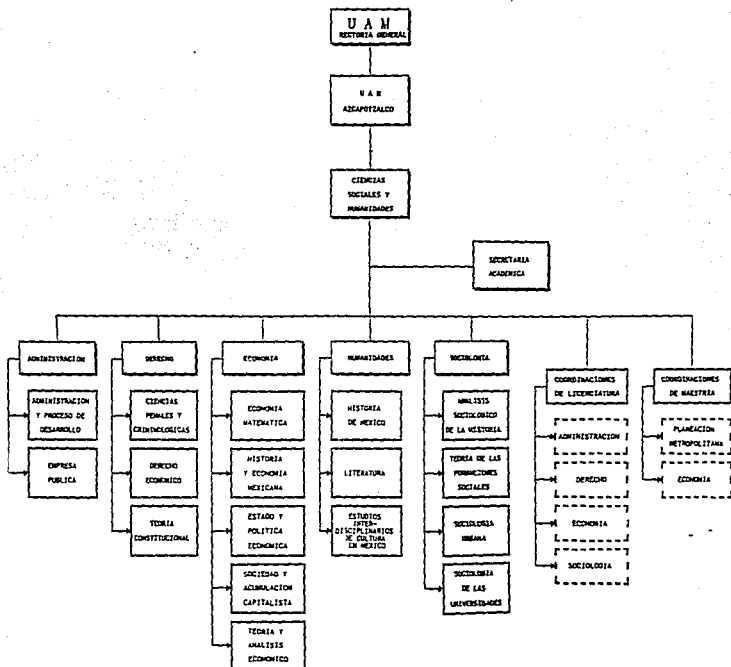
Zucker, Lynne G. 1983, *Organizations as Institutions*, in *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 2, pp. 1- 47, ed. Samuel B. Bacharach. Greenwich, Conn.: JAI Press.

Zucker, Lynne G. (Coord-edited), 1988, *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.

ANEXO 1  
 ORGANIGRAMA ACADÉMICO DE CBI AZCAPOTZALCO

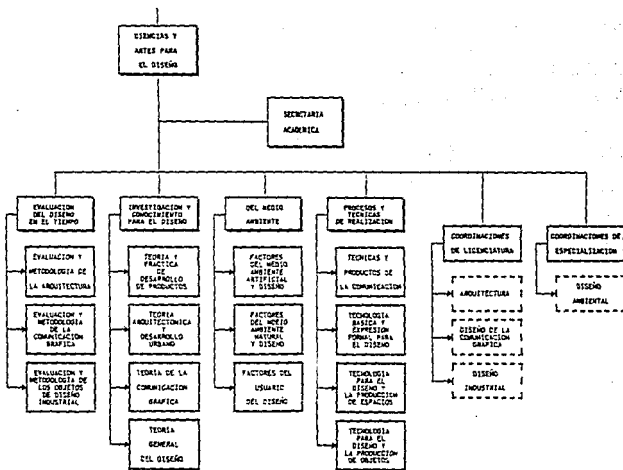


ANEXO 2  
 ORGANIGRAMA ACADÉMICO DE CSH AZCAPOTZALCO

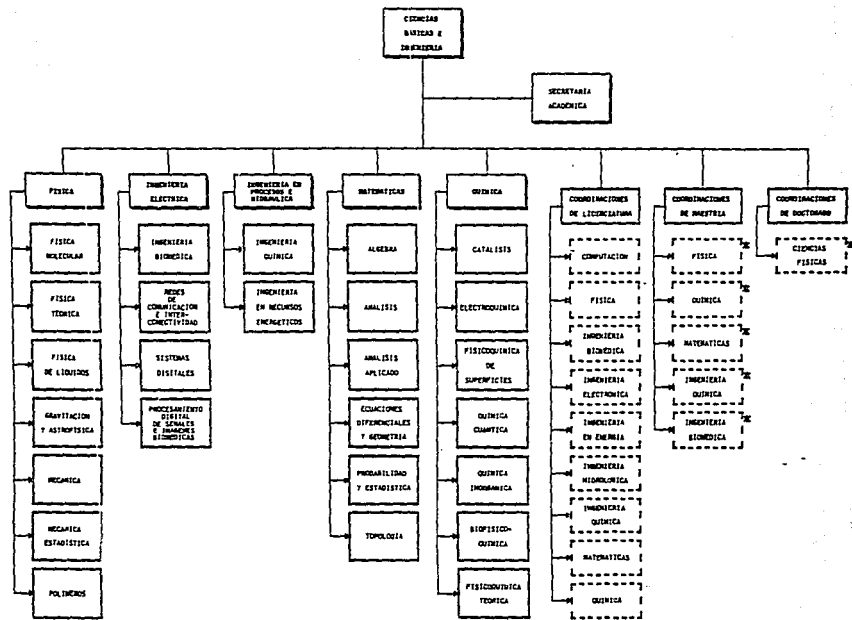




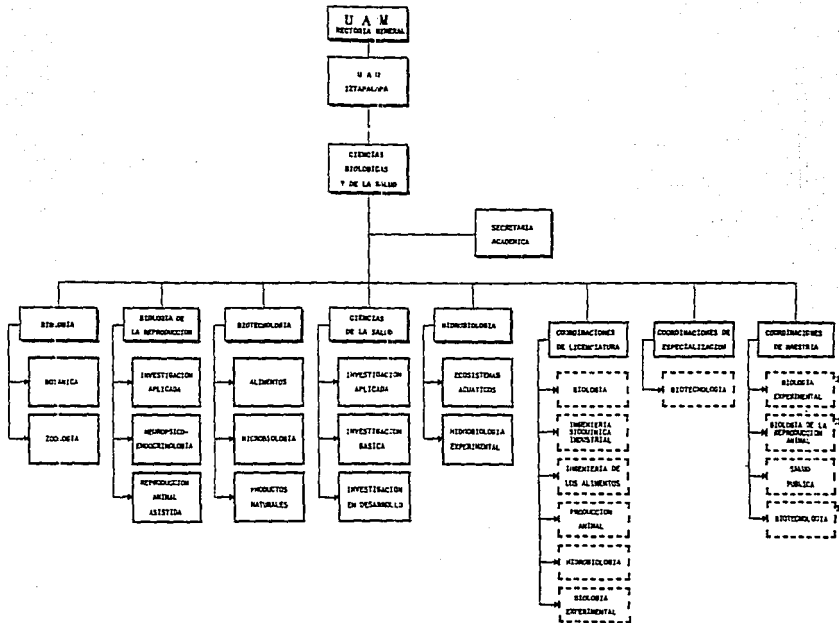
ANEXO 3  
 ORGANIGRAMA ACADÉMICO DE CyAD AZCAPOTZALCO



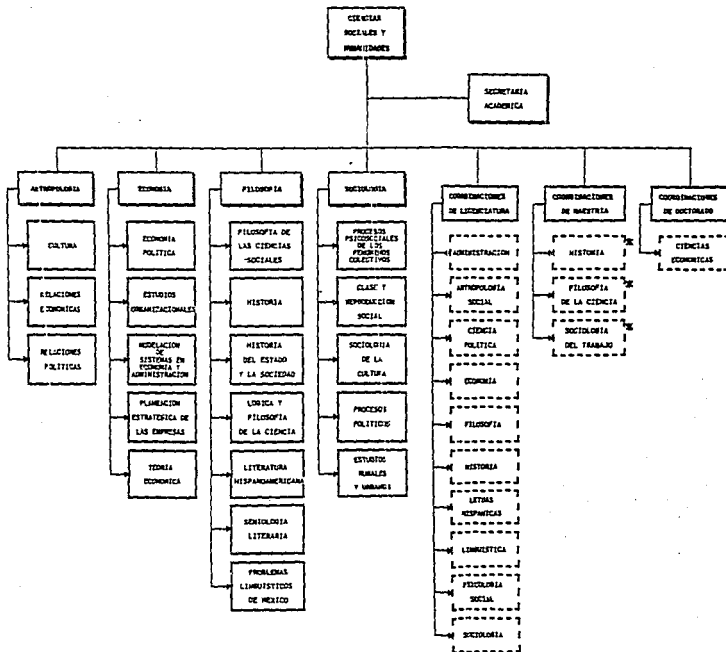
# ANEXO 4 ORGANIGRAMA ACADÉMICO DE CBI IZTAPALAPA



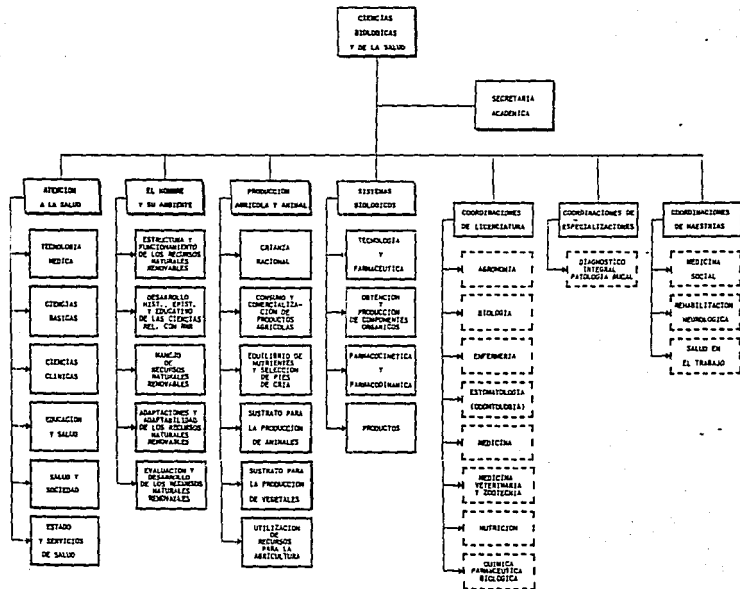
ANEXO 5  
ORGANIGRAMA ACADÉMICO DE CBS IZTAPALAPA



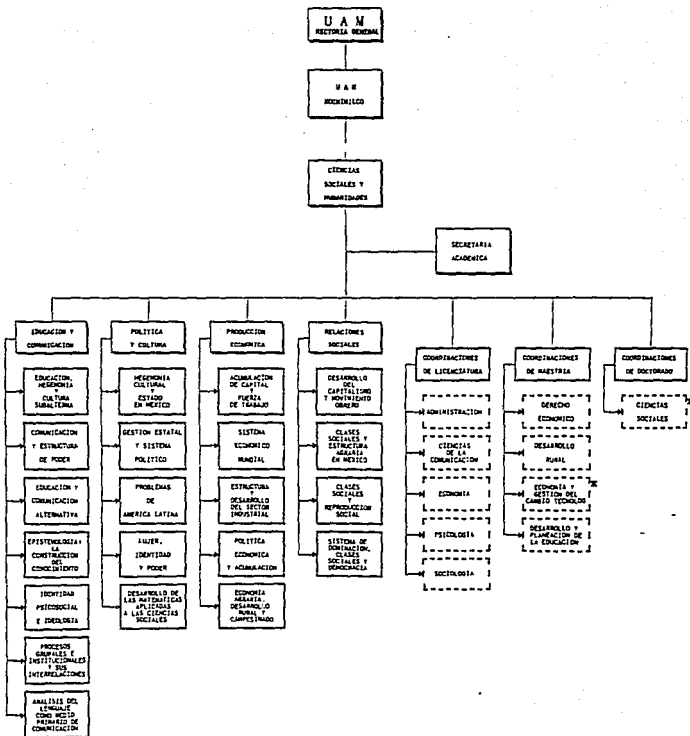
ANEXO 6  
 ORGANIGRAMA ACADÉMICO DE CSH IZTAPALAPA



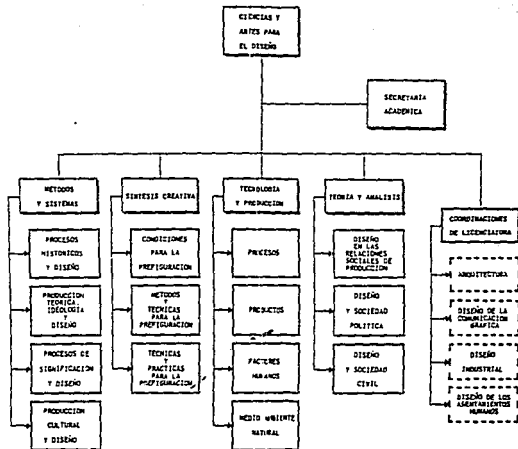
ANEXO 7  
 ORGANIGRAMA ACADÉMICO DE CBS NOCHMILCO



ANEXO 8  
ORGANIGRAMA ACADÉMICO DE CSH XOCHIMILCO



**ANEXO 9**  
**ORGANIGRAMA ACADÉMICO DE CyAD XOCHIMILCO**



# ANEXO 10: PLANTA ACADEMICA DE LA UAM POR DEPARTAMENTO Y SEXO

DEPARTAMENTO			HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
			#	%	#	%	#	%
AZCUBA	CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA (CBI)	CIENCIAS BASICAS	74	79%	23	21%	97	100%
		ELECTRONICA	26	93%	2	07%	28	100%
		ENERGIA	34	72%	13	28%	47	100%
		MATERIALES	26	90%	3	10%	29	100%
		SISTEMAS	17	85%	3	15%	20	100%
	subtotal	177	80%	44	20%	221	100%	
OPTICA	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)	ADMINISTRACION	23	68%	11	32%	34	100%
		DERECHO	35	71%	14	29%	49	100%
		ECONOMIA	32	71%	13	29%	45	100%
		SOCIOLOGIA	33	60%	22	40%	55	100%
		HUMANIDADES	16	44%	20	56%	36	100%
	subtotal	139	63%	88	37%	219	100%	
CALZADILLA	CIENCIAS Y ARTES DEL DISEÑO (CAD)	INV. y CON. EVAL. DEL DISEÑO	15	79%	4	21%	19	100%
		MEDIO AMBIENTE	27	67%	13	33%	40	100%
		PROCESOS Y TECNICAS	23	79%	6	21%	29	100%
			35	81%	8	19%	43	100%
		subtotal	100	76%	31	24%	131	100%
	TOTAL	416	73%	155	27%	571	100%	

IZTAPALAPA	CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA (CBI)	FISICA	31	84%	6	16%	37	100%
		QUIMICA	35	69%	16	31%	51	100%
		ING DE PROC E HIDR	30	86%	5	14%	35	100%
		MATEMATICAS	44	83%	9	17%	53	100%
		ING. ELECTRICA	30	86%	5	14%	35	100%
	subtotal	170	81%	41	19%	211	100%	
LAZARUS	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)	ECONOMIA	52	73%	19	27%	71	100%
		SOCIOLOGIA	54	79%	14	21%	68	100%
		ANTROPOLOGIA	13	65%	7	37%	20	100%
		FILOSOFIA	46	95%	37	45%	83	100%
		subtotal	165	68%	77	32%	242	100%
LAZARUS	CIENCIAS BIOLÓGICAS Y DE LA SALUD (CBS)	BIOLOGIA	17	50%	17	50%	34	100%
		BIOLOGIA REPRODUCCION	18	64%	10	36%	28	100%
		BIOTECNOLOGIA	20	57%	15	43%	35	100%
		CIENCIAS DE LA SALUD	23	54%	19	46%	42	100%
		HIPOBIOLOGIA	22	61%	14	39%	36	100%
	subtotal	100	57%	75	43%	175	100%	
	TOTAL	435	69%	193	31%	628	100%	



# ANEXO 10: PLANTA ACADÉMICA DE LA UAM POR DEPARTAMENTO Y SEXO

DEPARTAMENTO		HOMBRES		MUJERES		TOTAL		
		#	%	#	%	#	%	
X O C	CIENCIAS BIOLÓGICAS Y DE LA SALUD (CBS)	EL HOMBRE Y SU AMBIENTE	25	55%	20	45%	45	100%
		PROD AGRIC Y ANIMAL	66	79%	18	21%	84	100%
		ATENCIÓN A LA SALUD	32	49%	55	51%	107	100%
		SISTEMAS BIOLÓGICOS	22	42%	30	58%	52	100%
		subtotal	165	57%	123	43%	288	100%
H I M	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)	EDUC Y COMUNICACION	49	45%	60	55%	109	100%
		RELACIONES SOCIALES	25	65%	13	35%	38	100%
		PRODUCCION ECONOMICA	24	60%	16	40%	40	100%
		POLITICA Y CULTURA	42	58%	31	42%	73	100%
subtotal	140	54%	120	46%	260	100%		
I L C O	CIENCIAS Y ARTES DEL DISEÑO (CAD)	TEORIA Y ANALISIS	21	75%	7	25%	28	100%
		TECNOLOGIA Y PROD.	17	94%	1	96%	18	100%
		SINTESIS CREATIVA	27	82%	6	18%	33	100%
		METODOS Y SISTEMAS	13	87%	2	13%	15	100%
		subtotal	78	83%	16	17%	94	100%
TOTAL	383	60%	259	40%	642	100%		

UAM

TOTAL

1234 67%

607 33%

1841 100%

\* Plantilla académica departamental de profesores de tiempo completo por sexo correspondiente a la nómina de la quincena once de 1991.

## ANEXO 11

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Instrucciones: presuponga que esta involucrado en cada una de las siguientes situaciones, lea cuidadosamente cada frase y piense en lo que haría usted en cada una de las circunstancias descritas. Marque una sola letra correspondiente a la alternativa seleccionada. La información obtenida será anónima. Gracias por la atención y colaboración en la resolución de éste cuestionario.

Sexo: F ( ) M ( )

Año de nacimiento: 19\_\_

Educación: Licenciatura ( ) Maestría ( ) Doctorado ( ) Post-Doctorado ( ) Otros \_\_\_\_\_

Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado o Separado ( ) Viudo ( ) Unión libre ( )

1.- La productividad está bajando en forma evidente; sus subordinados no han respondido a sus conversaciones amistosas y a su evidente preocupación por el bienestar de ellos:

- A. Enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.
- B. Está disponible para establecer el diálogo pero no ejerce presión para hacerlo.
- C. Dialoga primero con sus subordinados y luego fija metas.
- D. Evita intencionalmente intervenir.

2.- La eficacia observable en su grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus funciones y normas de trabajo:

- A. Establece una interacción amistosa, pero continúa asegurándose de que todos los miembros de su grupo conozcan bien sus funciones y normas de trabajo.
- B. No toma ninguna acción definitiva.
- C. Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante e interesado.
- D. Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

3.- Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.

- A. Interesa al grupo y, juntos, se dedican a la solución de los problemas.
- B. Deja al grupo que lo resuelva por sí solo.
- C. Actúa con rapidez y firmeza para corregirlo y redirigirlo.
- D. Anima al grupo a trabajar sobre el problema y se muestra accesible al diálogo.

4.- Usted está considerando realizar un cambio importante. Sus subordinados tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.

- A. Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona.
- B. Anuncia cambios y los implementa con una supervisión estricta.
- C. Permite al grupo formular sus propias directrices.
- D. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirige el cambio.

5.- El desempeño de su grupo ha venido decayendo durante los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir los objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de funciones ha ayudado en el pasado.

- A. Permite al grupo formular sus propias directrices.
- B. Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.
- C. Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.
- D. Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.

6.- Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue un administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad pero querría comenzar a humanizar el ambiente.

- A. Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.
- B. Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.
- C. Evita intencionalmente el intervenir.
- D. Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.

7.- Usted está considerando el realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación diaria.

- A. Define el cambio y supervisa cuidadosamente.
- B. Adquiere la aprobación del grupo respecto al cambio y permite que sus integrantes organicen su implementación.
- C. Está dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantiene el control de su implementación.
- D. Evita la confrontación y deja las cosas como están.

8.- La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante su falta de dirección del grupo.

- A. Deja al grupo tranquilo.
- B. Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
- C. Toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
- D. Cuida de no perjudicar las relaciones jefe-subordinado haciendo excesivo uso de su autoridad.

9.- Su superior le ha designado para encabezar un comité de trabajo que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambios solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tiene el talento necesario para ayudar.

- A. Deja que el grupo lo resuelva.
- B. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
- C. Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.
- D. Permite que el grupo se involucre en la fijación de las metas, pero no lo presiona.

10.- Sus subordinados, de ordinario capaces de asumir responsabilidad, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.

- A. Permite que el grupo participe en la redefinición de metas, pero no lo presiona.
- B. Redefine normas y supervisa cuidadosamente su ejecución.
- C. Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.
- D. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora de que se cumplan las normas.

11.- Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- A. Tomas las medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
- B. Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.
- C. Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.
- D. Continúa sin ocuparse del grupo.

12.- Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades entre sus subordinados. El grupo cuenta con un buen historial de logros. Sus integrantes han alcanzado las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el año pasado. Todos están bien calificados para sus tareas.

- A. Ensaya su solución con sus subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.
- B. Permite que los integrantes del grupo lo resuelvan por sí mismos.
- C. Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- D. Está disponible para el diálogo cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.

12.- Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades entre sus subordinados. El grupo cuenta con un buen historial de logros. Sus integrantes han alcanzado las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el año pasado. Todos están bien calificados para sus tareas.

- A. Ensayo su solución con sus subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.
- B. Permite que los integrantes del grupo lo resuelvan por sí mismos.
- C. Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- D. Está disponible para el diálogo cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.

## ANEXO 12

### **Interpretación del estudio de regresión y correlación múltiple hecha en la investigación de los diferentes tipos de liderazgo, teniendo como causas hipotéticas: el género, edad, escolaridad y estado civil.**

Los datos que se obtuvieron de las 94 encuestas realizadas se procesaron a través del método de regresión y correlación múltiple y la computadora dio la siguiente información:

- a.- Un reporte de las causas hipotéticas que influyen en la variable de estudio (Porqué el funcionario o funcionaria es autoritaria).
- b.- El porcentaje de influencia que ejercen las causas sobre la variable de estudio.
- c.- La comprobación de que una variable hipotética realmente es causa de variaciones en el grado de autoritarismo de la persona que ejerce un puesto de mando.
- d.- Como se trabaja con muestras, éstas siempre contienen un error de más o menos en los resultados, pero el reporte señala con precisión el tamaño del error.
- e.- Algunas características de la variable supuestamente causal, tales como el promedio de sus valores, la desviación estándar y el porcentaje de variación.
- f.- Se puede determinar si todo el modelo en conjunto puede tener un valor aceptable para el investigador.

#### ¿Cómo obtener ésta información?

a.- El reporte de regresión múltiple es una relación de las causas en forma conjunta que indica la cantidad de influencia sobre la variable "autoritarismo". En efecto encontramos:

Causa (5) Género.- Por ser una variable cualitativa, se le dio valor de 1 al género femenino y de 0 al masculino. El reporte señala que por el hecho de ser mujer la persona que ésta en el puesto de mando le disminuye 3.698039 grados de autoritarismo. (Este tipo de liderazgo se midió en una escala del 0 al 100)

Esta cantidad de 3.698039 no es exacta debido a que es derivada de una muestra. Para la interpretación generalizada debe tomarse en cuenta el error que se comete de menos o de más y que el mismo reporte indica como de 2.046301. Por lo tanto, la influencia en lo general debe indicarse como un intervalo que se encuentra entre -5.74434 y -1.651738. En otras palabras, por el hecho de ser mujer, la funcionaria disminuye el grado de autoritarismo entre 5.74434 y 1.651738.

b.- El porcentaje de influencia que ejerce el género sobre la variable autoritarismo se obtiene en el reporte como correlación (influencia) simple: 0.0179, esto quiere decir que hay una influencia en forma aislada del 1.79%, lo que se considera como muy pobre. Todo el modelo en conjunto, con todas las demás causas hipotéticas relacionadas, influyen en el  $0.8392 = 83.92\%$  en el grado de autoritarismo. El resto, o sea el  $16.08\%$  corresponde a causas desconocidas y entre ellas las que son aleatorias.

c.- Para comprobar que la variable hipotética "género" es realmente causal se establece una base de aceptación con un porcentaje. En esta investigación se tomó el  $95\%$  de confianza en la aceptación y esta cantidad en tablas corresponde a un intervalo de 2 desviaciones. El valor del intervalo calculado por la computadora es de -1.81 por lo que si se considera que es causal de variaciones con el  $0.074 = 7.40\%$  de probabilidad.

d.- El error muestral ya se mencionó que es de 2.046301 de más o de menos en el valor de la influencia que ejerce la variable "género". Otro error muestral que corresponde a todo el modelo en su conjunto es el señalado como de 6.708723 aplicable a la variable de estudio "autoritarismo" como de 70.69302. Debemos interpretar que la persona que ocupa el puesto de mando tiene un grado de autoritarismo entre 63.984297 y 77.401743.

e.- Algunas características cuantitativas de la variable de estudio "autoritarismo" son las siguientes: promedio aritmético = 23.1383, y coeficiente de variación de  $.2899402 = 28.99\%$ . (No tiene mucha variación)

La variable causal "género" tiene una media de 0.2659574 y una desviación estándar de 0.4442108. En este caso, como se trata de una variable cualitativa, se puede interpretar como que el  $26.59\%$  son mujeres y el resto son hombres.



NCSS

Date: 04-01-1993  
 Time: 12:37:11  
 Data Base Name: RMO03  
 Description:  
 LIDERAZGO

Column:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	33	67	0	0	0	33	1	1	0	0	0
2	17	33	33	17	0	49	1	0	0	0	0
3	8	75	16	0	0	55	1	0	0	0	1
4	41	41	0	0	0	55	1	0	0	0	1
5	17	33	41	0	0	42	1	0	0	0	0
6	0	75	17	8	0	43	4	0	0	0	0
7	17	50	25	8	1	28	1	1	1	0	0
8	25	42	18	8	0	43	1	1	0	0	0
9	0	67	41	0	0	46	1	0	0	0	0
10	33	50	17	0	0	45	1	1	1	0	0
11	58	25	16	8	0	43	1	0	0	0	0
12	0	82	18	0	0	39	1	0	0	0	0
13	50	18	25	8	0	48	3	0	0	0	0
14	42	58	0	0	0	46	1	0	0	0	0
15	33	58	18	0	0	41	1	0	0	0	0
16	8	75	18	0	1	28	1	1	0	0	0
17	50	25	17	8	0	42	1	1	0	0	0
18	58	33	18	0	0	41	4	0	0	0	0
19	33	50	17	0	0	43	4	0	0	0	0
20	42	42	16	0	0	43	3	0	0	0	0
21	25	42	33	0	0	45	3	0	0	0	0
22	8	75	17	0	0	44	3	0	0	0	0
23	25	18	32	25	0	67	3	0	0	0	0
24	8	25	33	33	0	43	1	1	1	0	0
25	8	58	25	8	0	43	3	0	0	0	0
26	0	25	50	25	0	29	1	0	0	1	0
27	8	25	50	18	1	42	3	0	0	0	0
28	17	41	33	8	1	38	3	0	1	0	0
29	8	25	50	17	0	46	1	0	0	0	0
30	8	18	50	33	1	46	3	1	0	0	0
31	25	42	25	8	1	52	3	0	0	0	0
32	18	33	18	33	0	45	3	0	0	0	0
33	25	58	17	0	0	45	3	0	0	0	0
34	42	42	16	0	0	44	3	0	0	0	0
35	42	50	25	0	0	42	3	0	0	0	0
36	18	33	25	25	0	38	1	0	0	0	0
37	25	25	33	17	0	46	4	0	0	0	0
38	8	58	33	0	0	47	1	0	0	0	0
39	50	33	17	0	0	36	1	0	0	0	0
40	0	58	42	0	0	33	3	0	0	0	0
41	50	17	0	0	0	33	1	0	0	0	0
42	25	58	17	0	0	33	1	0	0	0	0
43	25	33	33	8	0	35	1	0	0	0	0
44	50	33	17	0	0	33	1	0	0	0	0
45	33	18	18	0	0	25	1	0	0	0	0
46	18	50	33	8	0	37	1	0	0	0	0
47	83	8	0	8	0	44	4	0	0	0	0
48	17	17	33	33	0	43	5	0	0	0	0
49	25	33	17	0	0	43	1	0	0	0	0
50	17	33	50	0	0	48	5	0	0	0	0
51	8	50	41	0	0	43	3	0	0	0	0
52	25	33	33	8	0	42	4	0	0	0	0
53	50	17	33	0	0	56	4	0	0	0	0
54	41	8	25	25	0	52	4	0	0	0	0
55	8	77	17	8	0	53	4	0	0	0	0
56	18	33	42	8	0	49	3	0	0	0	0
57	41	33	25	0	0	50	3	0	0	0	0
58	8	33	33	25	0	43	3	0	0	0	0
59	17	8	42	0	1	40	3	1	0	0	0
60	42	16	0	0	1	47	4	0	0	0	0
61	8	58	33	0	0	46	4	0	0	0	0
62	17	17	50	17	0	45	3	0	0	0	0
63	33	17	25	0	0	40	3	0	1	0	0

65	17	17	33	33	0	49	3	0	1	0	0	0
66	8	17	25	33	1	39	4	0	0	1	0	0
67	17	41	33	8	1	45	3	0	0	1	0	0
68	41	33	25	0	0	42	1	0	0	1	0	0
69	18	50	33	8	0	45	1	0	0	1	0	0
70	8	50	42	0	0	46	3	0	0	1	0	0
71	50	17	25	0	0	39	1	0	0	1	0	0
72	17	41	33	8	0	45	1	0	0	1	0	0
73	25	33	33	8	0	53	1	0	0	1	0	0
74	33	33	17	8	1	44	1	0	0	1	0	0
75	17	33	33	0	0	59	4	0	0	1	0	0
76	18	75	17	0	1	50	3	0	0	1	0	0
77	8	77	17	8	1	49	2	0	0	1	0	0
78	16	16	25	25	0	42	3	0	0	1	0	0
79	8	0	42	50	0	41	4	0	0	1	0	0
80	8	58	25	8	0	48	3	0	0	1	0	0
81	17	33	25	0	1	34	1	0	0	1	0	0
82	16	25	16	42	0	48	4	0	0	1	0	0
83	8	75	8	8	0	44	1	0	0	1	0	0
84	25	8	33	33	0	50	1	0	0	1	0	0
85	17	58	33	0	0	47	3	0	0	1	0	0
86	25	25	16	33	0	36	3	0	0	1	0	0
87	25	17	33	0	1	40	3	0	0	1	0	0
88	0	77	25	8	1	44	3	0	0	1	0	0
89	25	42	33	0	1	51	3	0	0	1	1	0
90	25	25	25	25	0	40	3	0	0	1	0	0
91	17	25	50	8	1	43	4	0	0	1	0	0
92	33	25	17	0	1	51	1	0	0	1	0	0
93	25	25	17	16	0	31	1	0	0	1	0	0
94	8	58	34	0	0	46	3	0	1	0	0	0

Col { 1 | AUTORITARIO  
Col { 2 | VENDEDOR  
Col { 3 | PROMOTOR  
Col { 4 | EVASOR  
Col { 5 | GENERO  
Col { 6 | EDAD  
Col { 7 | ESCOLARIDAD  
Col { 8 | SOLTERO  
Col { 9 | CASADO  
Col { 10 | DIVORCIADO  
Col { 11 | VIUDO

-----Multiple Regression Results-----  
 Date: 04-01-1993  
 Time: 12:49:09  
 Data Base Name: RM003  
 Description:  
 LIDERAZGO

## Multiple Regression Report

## Report for Variable 1 AUTORITARIO

Column	Parameter Estimate	Standard Error	t-value (b=0)	Prob. b=0	Sequential R-Squared	Simple R-Squared
Constant	70.69302					
Col ( 2)	-7478455	4.514009E-02	-16.57	0.000	0.1649	0.1649
Col ( 3)	-.8853902	6.386521E-02	-13.86	0.000	0.5925	0.2391
Col ( 4)	-.7807844	7.124691E-02	-10.96	-0.000	0.8257	0.0535
Col ( 5)	-3.698039	2.046301	-1.81	0.074	0.8251	0.0179
Col ( 6)	-.1997279	.1157065	1.73	0.088	0.8337	0.0012
Col ( 7)	.27463	.6327996	0.43	0.665	0.8341	0.0050
Col ( 8)	7.289741	7.496077	0.97	0.334	0.8351	0.0079
Col ( 9)	3.715779	7.282218	0.51	0.611	0.8376	0.0380
Col (10)	6.790376	7.434539	0.91	0.364	0.8392	0.0212
Col (11)	0	0	0.00	1.000	0.8392	0.0100

## Analysis of Variance Report

## Dependent Variable 1 AUTORITARIO

Source	df	Sums of Squares (Sequential)	Mean Square	F-Ratio	Prob>F
Constant	1	50325.8	50325.8		
Model	10	19493.63	1949.363	43.31	0.000
Error	83	3735.578	45.00696		
Total	93	23229.2	249.7764		

Root Mean Square Error	6.708723
Mean of Dependent Variable	23.1383
Coefficient of Variation	.2899402
R Squared	0.8392
Adjusted R Squared	0.8198
Durbin - Watson Statistic	2.038492

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	1	AUTORITARIO
Independent Variable	2	VENDEDOR
Weight Variable	0	
Parameter Estimate	-.7478454482113926	
Std. Parameter Estimate	.9172386	
Standard Error	4.514009E-02	Variance of Parameter
T for Parameter = 0	-16.56721	Prob >  t
Simple Correlation	-0.4061	Simple R Squared
Partial Correlation	-0.7292	Partial R Squared
		Sequential R Squared
		Overall R Squared
Sequential Sum Squares	3831.466	Model Sum of Squares
Last Sum Squares	12353.17	Total Sum of Squares
Mean	39.38298	R Squared with other Xs
Standard Deviation	19.38412	Variance Inflation

Diagonal of Inverse 4.527362E-05

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	1	AUTORITARIO	
Independent Variable	3	PROMOTOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-0.8853901672690829		
Std. Parameter Estimate	0.663663		
Standard Error	6.386521E-02	Variance of Parameter	4.078765E-03
T for Parameter = 0	-13.86342	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.4890	Simple R Squared	0.2391
Partial Correlation	-0.6102	Partial R Squared	0.3724
		Sequential R Squared	0.5925
		Overall R Squared	0.8392
Sequential Sum Squares	9932.469	Model Sum of Squares	19493.63
Last Sum Squares	8650.087	Total Sum of Squares	23229.2
Mean	26.51064	R Squared with other Xs	0.1545
Standard Deviation	11.84646	Variance Inflation	1.182794
Diagonal of Inverse	9.062519E-05		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	1	AUTORITARIO	
Independent Variable	4	EVASOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-0.78078439750589		
Std. Parameter Estimate	0.5983564		
Standard Error	7.124691E-02	Variance of Parameter	5.076122E-03
T for Parameter = 0	-10.95885	Prob >  t	-1.192093E-07
Simple Correlation	-0.2314	Simple R Squared	0.0535
Partial Correlation	-0.4824	Partial R Squared	0.2327
		Sequential R Squared	0.8257
		Overall R Squared	0.8392
Sequential Sum Squares	5415.673	Model Sum of Squares	19493.63
Last Sum Squares	5405.177	Total Sum of Squares	23229.2
Mean	9.393617	R Squared with other Xs	0.3501
Standard Deviation	12.11168	Variance Inflation	1.538666
Diagonal of Inverse	1.127853E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	1	AUTORITARIO	
Independent Variable	5	GENERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-3.698039146328313		
Std. Parameter Estimate	0.1039405		
Standard Error	2.046301	Variance of Parameter	4.187349
T for Parameter = 0	-1.807182	Prob >  t	7.435608E-02
Simple Correlation	-0.1340	Simple R Squared	0.0179
Partial Correlation	-0.0795	Partial R Squared	0.0063
		Sequential R Squared	0.8291
		Overall R Squared	0.8392
Sequential Sum Squares	79.81185	Model Sum of Squares	19493.63
Last Sum Squares	146.9886	Total Sum of Squares	23229.2
Mean	2.659574	R Squared with other Xs	0.4143
Standard Deviation	4.442108	Variance Inflation	1.707343
Diagonal of Inverse	9.303781E-02		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	1	AUTORITARIO	
Independent Variable	0	EDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	1997278768267291		
Std. Parameter Estimate	8.695936E-02		
Standard Error	.1157065	Variance of Parameter	.013388
T for Parameter = 0	1.726159	Prob >  t	8.803785E-02
Simple Correlation	0.0347	Simple R Squared	0.0012
Partial Correlation	0.0760	Partial R Squared	0.0058
		Sequential R Squared	0.8137
		Overall R Squared	0.8392
Sequential Sum Squares	107.2705	Model Sum of Squares	19493.63
Last Sum Squares	134.1039	Total Sum of Squares	23229.2
Mean	43.64894	R Squared with other Xs	0.2366
Standard Deviation	6.881028	Variance Inflation	1.309862
Diagonal of Inverse	2.974651E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	1	AUTORITARIO	
Independent Variable	7	ESCOLARIDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	.2746300358821232		
Std. Parameter Estimate	2.160043E-02		
Standard Error	.6327996	Variance of Parameter	.4004354
T for Parameter = 0	.4339921	Prob >  t	.6654198
Simple Correlation	0.0710	Simple R Squared	0.0050
Partial Correlation	0.0191	Partial R Squared	0.0004
		Sequential R Squared	0.8341
		Overall R Squared	0.8392
Sequential Sum Squares	8.991147	Model Sum of Squares	19493.63
Last Sum Squares	8.477023	Total Sum of Squares	23229.2
Mean	2.361702	R Squared with other Xs	0.2179
Standard Deviation	1.243054	Variance Inflation	1.278545
Diagonal of Inverse	8.897187E-03		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	1	AUTORITARIO	
Independent Variable	8	SOLTERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	7.289740431355207		
Std. Parameter Estimate	.1429785		
Standard Error	7.496077	Variance of Parameter	56.19117
T for Parameter = 0	.972474	Prob >  t	.3336392
Simple Correlation	0.0886	Simple R Squared	0.0079
Partial Correlation	0.0428	Partial R Squared	0.0018
		Sequential R Squared	0.8361
		Overall R Squared	0.8392
Sequential Sum Squares	46.60515	Model Sum of Squares	19493.63
Last Sum Squares	42.56334	Total Sum of Squares	23229.2
Mean	.106383	R Squared with other Xs	0.9104
Standard Deviation	.3099804	Variance Inflation	11.15681
Diagonal of Inverse	1.2485		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	1	AUTORITARIO	
Independent Variable	9	CASADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	3.719779095560931		
Std. Parameter Estimate	9.502624E-02	Variance of Parameter	53.03069
Standard Error	7.282218	Prob >  t	.610844
T for Parameter = 0	5.108031		
Simple Correlation	0.1949	Simple R Squared	0.0380
Partial Correlation	0.0225	Partial R Squared	0.0005
		Sequential R Squared	0.8376
		Overall R Squared	0.8392
Sequential Sum Squares	33.79292	Model Sum of Squares	19493.63
Last Sum Squares	11.74321	Total Sum of Squares	23229.2
Mean	.7978724	R Squared with other Xs	0.9440
Standard Deviation	4.037402	Variance Inflation	17.86218
Diagonal of Inverse	1.178277		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	1	AUTORITARIO	
Independent Variable	10	DIVORCIADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	6.790376256468326		
Std. Parameter Estimate	1.205333	Variance of Parameter	55.27217
Standard Error	7.434539	Prob >  t	.3637001
T for Parameter = 0	9.133554		
Simple Correlation	0.1458	Simple R Squared	0.0212
Partial Correlation	0.0402	Partial R Squared	0.0016
		Sequential R Squared	0.8392
		Overall R Squared	0.8392
Sequential Sum Squares	37.54562	Model Sum of Squares	19493.63
Last Sum Squares	37.54562	Total Sum of Squares	23229.2
Mean	8.510638E-02	R Squared with other Xs	0.8887
Standard Deviation	.2805361	Variance Inflation	8.988536
Diagonal of Inverse	1.228085		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	1	AUTORITARIO	
Independent Variable	11	VIUDO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	0		
Std. Parameter Estimate	0	Variance of Parameter	0
Standard Error	0	Prob >  t	1
T for Parameter = 0	0		
Simple Correlation	0.0000	Simple R Squared	0.0100
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	0.8392
		Overall R Squared	0.8392
Sequential Sum Squares	0	Model Sum of Squares	19493.63
Last Sum Squares	0	Total Sum of Squares	23229.2
Mean	.0106383	R Squared with other Xs	1.0000
Standard Deviation	.1031421	Variance Inflation	0
Diagonal of Inverse	0		

-----Multiple Regression Results-----  
 Date: 04-01-1993  
 Time: 13:16:24  
 Data Base Name: RM003  
 Description: LIDERA2GO

Multiple Regression Report

Report for Variable 2 VENDEDEDOR

Column	Parameter Estimate	Standard Error	t-value (b=0)	Prob. b=0	Sequential R-Squared	Simple R-Squared
Constant	90.85537					
Col ( 1)	-1.026702	6.197192E-02	-16.57	0.000	0.1649	0.1649
Col ( 3)	-.9884849	8.242492E-02	-11.99	0.000	0.5196	0.1030
Col ( 4)	-.9829581	7.356279E-02	-13.36	0.000	0.8415	0.2791
Col ( 5)	-4.083438	2.402922	-1.70	0.093	0.8423	0.0257
Col ( 6)	.2177922	.1358987	1.60	0.113	0.8461	0.0000
Col ( 7)	.278868	.7416604	0.38	0.708	0.8462	0.0236
Col ( 8)	2.355	8.829263	0.27	0.790	0.8477	0.0002
Col ( 9)	-2.391438	8.541939	-0.28	0.780	0.8529	0.0188
Col (10)	3.538947	8.74609	0.40	0.687	0.8532	0.0122
Col (11)	0	0	0.00	1.000	0.8532	0.0367

Analysis of Variance Report

Dependent Variable 2 VENDEDEDOR

Source	df	Sums of Squares (Sequential)	Mean Square	F-Ratio	Prob>F
Constant	1	145795.8	145795.8		
Model	10	29815.72	2981.572	48.25	0.000
Error	83	5128.499	61.78914		
Total	93	34944.21	375.7442		

Root Mean Square Error 7.860607  
 Mean of Dependent Variable 39.38298  
 Coefficient of Variation .199594

R Squared 0.8532  
 Adjusted R Squared 0.8356

Durbin - Watson Statistic 2.213077

Individual Regressor Report

Dependent Variable	2	VENDEDEDOR	
Independent Variable	1	AUTORITARIO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1.026701856433147		
Std. Parameter Estimate	-.8370934		
Standard Error	6.197192E-02	Variance of Parameter	3.840519E-03
T for Parameter = 0	-16.56721	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.4061	Simple R Squared	0.1649
Partial Correlation	-0.6967	Partial R Squared	0.4853
		Sequential R Squared	0.1649
		Overall R Squared	0.8532
Sequential Sum Squares	5763.76	Model Sum of Squares	29815.72
Last Sum Squares	16959.42	Total Sum of Squares	34944.21
Mean	23.1383	R Squared with other Xs	0.3074
Standard Deviation	15.80431	Variance Inflation	1.443816

Diagonal of Inverse 6.215523E-05

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	2	VENDEDOR	
Independent Variable	3	PROMOTOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-0.9884848337865593		
Std. Parameter Estimate	-.604105	Variance of Parameter	6.793867E-03
Standard Error	8.242492E-02	Prob >  t	-1.192093E-07
T for Parameter = 0	-11.99255		
Simple Correlation	-0.3209	Simple R Squared	0.1030
Partial Correlation	-0.5043	Partial R Squared	0.2543
		Sequential R Squared	0.5196
		Overall R Squared	0.8532
Sequential Sum Squares	12393.23	Model Sum of Squares	29815.72
Last Sum Squares	8886.59	Total Sum of Squares	34944.21
Mean	26.51064	R Squared with other Xs	0.3032
Standard Deviation	11.84646	Variance Inflation	1.435043
Diagonal of Inverse	1.099524E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	2	VENDEDOR	
Independent Variable	4	EVASOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-0.9829561451110369		
Std. Parameter Estimate	-.6141768	Variance of Parameter	5.411483E-03
Standard Error	7.356279E-02	Prob >  t	0
T for Parameter = 0	-13.36217		
Simple Correlation	-0.5283	Simple R Squared	0.2791
Partial Correlation	-0.5619	Partial R Squared	0.3157
		Sequential R Squared	0.8415
		Overall R Squared	0.8532
Sequential Sum Squares	11248.2	Model Sum of Squares	29815.72
Last Sum Squares	11032.3	Total Sum of Squares	34944.21
Mean	9.393617	R Squared with other Xs	0.1630
Standard Deviation	12.11168	Variance Inflation	1.194802
Diagonal of Inverse	8.757984E-05		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	2	VENDEDOR	
Independent Variable	5	GENERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-4.083438209567615		
Std. Parameter Estimate	9.357697E-02	Variance of Parameter	5.774033
Standard Error	2.402922	Prob >  t	9.299493E-02
T for Parameter = 0	-1.699364		
Simple Correlation	-0.1604	Simple R Squared	0.0257
Partial Correlation	-0.0715	Partial R Squared	0.0051
		Sequential R Squared	0.8423
		Overall R Squared	0.8532
Sequential Sum Squares	28.28679	Model Sum of Squares	29815.72
Last Sum Squares	178.437	Total Sum of Squares	34944.21
Mean	.2659574	R Squared with other Xs	0.4169
Standard Deviation	.4442108	Variance Inflation	1.714858
Diagonal of Inverse	9.344735E-02		



## Individual Regressor Report

Dependent Variable	2	VENDEDOR	
Independent Variable	6	EDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	.21779220659035		
Std. Parameter Estimate	7.731247E-02	Variance of Parameter	1.846845E-02
Standard Error	1.358987	Prob >  t	.1128196
T for Parameter = 0	1.602607		
Simple Correlation	0.0043	Simple R Squared	0.0000
Partial Correlation	0.0674	Partial R Squared	0.0045
		Sequential R Squared	0.8461
		Overall R Squared	0.8532
Sequential Sum Squares	132.306	Model Sum of Squares	29815.72
Last Sum Squares	158.6961	Total Sum of Squares	34944.21
Mean	43.64894	R Squared with other Xs	0.2402
Standard Deviation	6.881028	Variance Inflation	1.316158
Diagonal of Inverse	2.9888948E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	2	VENDEDOR	
Independent Variable	7	ESCOLARIDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-.278868026147608		
Std. Parameter Estimate	.0178831	Variance of Parameter	.5500602
Standard Error	.7416604	Prob >  t	.7078717
T for Parameter = 0	-.376005		
Simple Correlation	0.1535	Simple R Squared	0.0236
Partial Correlation	0.0158	Partial R Squared	0.0002
		Sequential R Squared	0.8462
		Overall R Squared	0.8532
Sequential Sum Squares	3.743404	Model Sum of Squares	29815.72
Last Sum Squares	8.735735	Total Sum of Squares	34944.21
Mean	2.361702	R Squared with other Xs	0.2183
Standard Deviation	1.243054	Variance Inflation	1.279267
Diagonal of Inverse	8.902214E-03		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	2	VENDEDOR	
Independent Variable	8	SOLTERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	2.354999937973836		
Std. Parameter Estimate	3.765988E-02	Variance of Parameter	77.95588
Standard Error	8.829263	Prob >  t	.7903409
T for Parameter = 0	.2667267		
Simple Correlation	0.0146	Simple R Squared	0.0002
Partial Correlation	0.0112	Partial R Squared	0.0001
		Sequential R Squared	0.8477
		Overall R Squared	0.8532
Sequential Sum Squares	51.18944	Model Sum of Squares	29815.72
Last Sum Squares	4.395873	Total Sum of Squares	34944.21
Mean	.106383	R Squared with other Xs	0.9113
Standard Deviation	3.099804	Variance Inflation	11.27426
Diagonal of Inverse	1.261644		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	2	VENDEDOR	
Independent Variable	9	CASADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-2.391437840687245		
Std. Parameter Estimate	-4.980982E-02		
Standard Error	8.541939	Variance of Parameter	72.96472
T for Parameter = 0	-2.2799643	Prob >  t	.7802011
Simple Correlation	-0.1370	Simple R Squared	0.0188
Partial Correlation	-0.0118	Partial R Squared	0.0001
		Sequential R Squared	0.8529
		Overall R Squared	0.8532
Sequential Sum Squares	184.8848	Model Sum of Squares	29815.72
Last Sum Squares	4.843033	Total Sum of Squares	34944.21
Mean	.7978724	R Squared with other Xs	0.9441
Standard Deviation	1.4037402	Variance Inflation	17.90143
Diagonal of Inverse	1.180866		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	2	VENDEDOR	
Independent Variable	10	DIVORCIADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	3.538947364398203		
Std. Parameter Estimate	5.121731E-02		
Standard Error	8.74609	Variance of Parameter	76.49409
T for Parameter = 0	.4046319	Prob >  t	.6867889
Simple Correlation	0.1106	Simple R Squared	0.0122
Partial Correlation	0.0170	Partial R Squared	0.0003
		Sequential R Squared	0.8532
		Overall R Squared	0.8532
Sequential Sum Squares	10.11655	Model Sum of Squares	29815.72
Last Sum Squares	10.11655	Total Sum of Squares	34944.21
Mean	8.510638E-02	R Squared with other Xs	0.8896
Standard Deviation	.2805361	Variance Inflation	9.061004
Diagonal of Inverse	1.237986		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	2	VENDEDOR	
Independent Variable	11	VIUDO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	0		
Std. Parameter Estimate	0		
Standard Error	0	Variance of Parameter	0
T for Parameter = 0	0	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.0000	Simple R Squared	0.0367
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	0.8532
		Overall R Squared	0.8532
Sequential Sum Squares	0	Model Sum of Squares	29815.72
Last Sum Squares	0	Total Sum of Squares	34944.21
Mean	.0106353	R Squared with other Xs	1.0000
Standard Deviation	.1031421	Variance Inflation	0
Diagonal of Inverse	0		

-----Multiple Regression Results-----  
 Date: 04-01-1993  
 Time: 13:19:55  
 Data Base Name: RM003  
 Description:  
 LIDERA2GO

## Multiple Regression Report

Report for Variable 3 PROMOTOR

Column	Parameter Estimate	Standard Error	t-value (b=0)	Prob. b=0	Sequential R-Squared	Simple R-Squared
Constant	63.37128					
Col ( 1)	-.7887992	5.689788E-02	-13.86	0.000	0.2391	0.2391
Col ( 2)	-.6414596	5.348818E-02	-11.99	0.000	0.5623	0.1030
Col ( 4)	-.6033794	8.172875E-02	-7.38	0.000	0.7216	0.0497
Col ( 5)	-2.721167	1.946307	-1.40	0.166	0.7224	0.0019
Col ( 6)	.164738	.1096752	1.50	0.137	0.7290	0.0010
Col ( 7)	.7091526	.5928749	1.20	0.235	0.7337	0.0487
Col ( 8)	7.874654	7.062884	1.11	0.268	0.7399	0.0123
Col ( 9)	3.497543	6.873608	0.51	0.612	0.7424	0.0053
Col (10)	6.477469	7.016543	0.92	0.359	0.7450	0.0003
Col (11)	0	0	0.00	1.000	0.7450	0.0086

## Analysis of Variance Report

Dependent Variable 3 PROMOTOR

Source	df	Sums of Squares (Sequential)	Mean Square	F-Ratio	Prob>F
Constant	1	66064.51	66064.51		
Model	10	9723.442	972.3442	24.25	0.000
Error	83	3328.048	40.09696		
Total	93	13051.49	140.3386		

Root Mean Square Error 6.332216  
 Mean of Dependent Variable 26.51064  
 Coefficient of Variation .2388556

R Squared 0.7450  
 Adjusted R Squared 0.7143

Durbin - Watson Statistic 2.054313

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	3	PROMOTOR
Independent Variable	1	AUTORITARIO
Weight		
Parameter Estimate	-0.7887991909492615	
Std. Parameter Estimate	-1.052334	
Standard Error	5.689788E-02	Variance of Parameter
T for Parameter = 0	-13.86742	Prob >  t
Simple Correlation	-0.4890	Simple R Squared
Partial Correlation	-0.7684	Partial R Squared
		Sequential R Squared
		Overall R Squared
Sequential Sum Squares	3121.031	Model Sum of Squares
Last Sum Squares	7706.412	Total Sum of Squares
Mean	23.1383	R Squared with other Xs
Standard Deviation	15.80431	Variance Inflation

Diagonal of Inverse 8.07385E-05

Individual Regressor Report

Dependent Variable	3	PROMOTOR	
Independent Variable	2	VENDEDOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-0.6414595564330889		
Std. Parameter Estimate	-1.049607	Variance of Parameter	2.860985E-03
Standard Error	5.348818E-02	Prob >  t	-1.192093E-07
T for Parameter = 0	-11.99255		
Simple Correlation	-0.3209	Simple R Squared	0.1030
Partial Correlation	-0.6647	Partial R Squared	0.4418
		Sequential R Squared	0.5623
		Overall R Squared	0.7450
Sequential Sum Squares	4217.565	Model Sum of Squares	9723.442
Last Sum Squares	5766.794	Total Sum of Squares	13051.49
Mean	39.38298	R Squared with other Xs	0.5989
Standard Deviation	19.38412	Variance Inflation	2.493328
Diagonal of Inverse	7.135167E-05		

Individual Regressor Report

Dependent Variable	3	PROMOTOR	
Independent Variable	4	EVASOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-0.6033793690924396		
Std. Parameter Estimate	-0.6168881	Variance of Parameter	6.679589E-03
Standard Error	8.172875E-02	Prob >  t	0
T for Parameter = 0	-7.382707		
Simple Correlation	-0.2230	Simple R Squared	0.0497
Partial Correlation	-0.4092	Partial R Squared	0.1674
		Sequential R Squared	0.7216
		Overall R Squared	0.7450
Sequential Sum Squares	2078.992	Model Sum of Squares	9723.442
Last Sum Squares	2185.459	Total Sum of Squares	13051.49
Mean	9.393617	R Squared with other Xs	0.5600
Standard Deviation	12.11168	Variance Inflation	2.272637
Diagonal of Inverse	1.665859E-04		

Individual Regressor Report

Dependent Variable	3	PROMOTOR	
Independent Variable	5	GENERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-2.721167444877858		
Std. Parameter Estimate	-1.020366	Variance of Parameter	3.788109
Standard Error	1.946307	Prob >  t	.1658023
T for Parameter = 0	-1.398119		
Simple Correlation	-0.0434	Simple R Squared	0.0019
Partial Correlation	-0.0775	Partial R Squared	0.0060
		Sequential R Squared	0.7224
		Overall R Squared	0.7450
Sequential Sum Squares	11.19442	Model Sum of Squares	9723.442
Last Sum Squares	78.37895	Total Sum of Squares	13051.49
Mean	.2659574	R Squared with other Xs	0.4232
Standard Deviation	.4442108	Variance Inflation	1.733693
Diagonal of Inverse	9.447373E-02		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	3	PROMOTOR	
Independent Variable	6	EDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	.1647380223396147		
Std. Parameter Estimate	9.568825E-02	Variance of Parameter	1.202866E-02
Standard Error	.1096752	Prob >  t	.1368784
T for Parameter = 0	1.502053		
Simple Correlation	0.0318	Simple R Squared	0.0010
Partial Correlation	0.0833	Partial R Squared	0.0069
		Sequential R Squared	0.7290
		Overall R Squared	0.7450
Sequential Sum Squares	86.09914	Model Sum of Squares	9723.442
Last Sum Squares	90.46528	Total Sum of Squares	13051.49
Mean	43.64894	R Squared with other Xs	0.2430
Standard Deviation	6.81028	Variance Inflation	1.320977
Diagonal of Inverse	2.999893E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	3	PROMOTOR	
Independent Variable	7	ESCOLARIDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	.7091525974792512		
Std. Parameter Estimate	7.441171E-02	Variance of Parameter	.3515007
Standard Error	.5928749	Prob >  t	.2350536
T for Parameter = 0	1.196125		
Simple Correlation	0.2137	Simple R Squared	0.0457
Partial Correlation	0.0663	Partial R Squared	0.0044
		Sequential R Squared	0.7337
		Overall R Squared	0.7450
Sequential Sum Squares	60.38626	Model Sum of Squares	9723.442
Last Sum Squares	57.36733	Total Sum of Squares	13051.49
Mean	2.361702	R Squared with other Xs	0.2062
Standard Deviation	1.243054	Variance Inflation	1.259731
Diagonal of Inverse	8.766268E-03		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	3	PROMOTOR	
Independent Variable	8	SOLTERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	7.874653871940998		
Std. Parameter Estimate	.2060522	Variance of Parameter	49.88433
Standard Error	7.062884	Prob >  t	.2680951
T for Parameter = 0	1.114935		
Simple Correlation	0.1110	Simple R Squared	0.0123
Partial Correlation	0.0618	Partial R Squared	0.0038
		Sequential R Squared	0.7399
		Overall R Squared	0.7450
Sequential Sum Squares	81.83604	Model Sum of Squares	9723.442
Last Sum Squares	49.8437	Total Sum of Squares	13051.49
Mean	.106383	R Squared with other Xs	0.9101
Standard Deviation	.3099804	Variance Inflation	11.11742
Diagonal of Inverse	1.244092		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	3	PROMOTOR	
Independent Variable	9	CASADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	3.497543037126799		
Std. Parameter Estimate	.1192001		
Standard Error	6.873608	Variance of Parameter	47.24648
T for Parameter = 0	.5088366	Prob >  t	.6122156
Simple Correlation	0.0726	Simple R Squared	0.0053
Partial Correlation	0.0282	Partial R Squared	0.0008
		Sequential R Squared	0.7424
		Overall R Squared	0.7450
Sequential Sum Squares	32.16522	Model Sum of Squares	9723.442
Last Sum Squares	10.38169	Total Sum of Squares	13051.49
Mean	.7978724	R Squared with other Xs	0.9440
Standard Deviation	.4037402	Variance Inflation	17.86262
Diagonal of Inverse	1.178306		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	3	PROMOTOR	
Independent Variable	10	DIVORCIADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	6.477469231246938		
Std. Parameter Estimate	.153393		
Standard Error	7.016543	Variance of Parameter	49.23188
T for Parameter = 0	.923171	Prob >  t	.3585934
Simple Correlation	0.0159	Simple R Squared	0.0003
Partial Correlation	0.0512	Partial R Squared	0.0026
		Sequential R Squared	0.7450
		Overall R Squared	0.7450
Sequential Sum Squares	34.17242	Model Sum of Squares	9723.442
Last Sum Squares	34.17242	Total Sum of Squares	13051.49
Mean	8.510638E-02	R Squared with other Xs	0.8887
Standard Deviation	.2805361	Variance Inflation	8.986604
Diagonal of Inverse	1.227821		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	3	PROMOTOR	
Independent Variable	11	VIUDO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	0		
Std. Parameter Estimate	0		
Standard Error	0	Variance of Parameter	0
T for Parameter = 0	0	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.0000	Simple R Squared	0.0086
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	0.7450
		Overall R Squared	0.7450
Sequential Sum Squares	0	Model Sum of Squares	9723.442
Last Sum Squares	0	Total Sum of Squares	13051.49
Mean	.0106383	R Squared with other Xs	1.0000
Standard Deviation	.1031421	Variance Inflation	0
Diagonal of Inverse	0		

-----Multiple Regression Results-----  
 Date: 04-01-1993  
 Time: 13:23:33  
 Data Base Name: RMO03  
 Description:  
 LIDERA2GO

## Multiple Regression Report

## Report for Variable 4 EVASOR

Column	Parameter Estimate	Standard Error	t-value (b=0)	Prob. b=0	Sequential R-Squared	Simple R-Squared
Constant	64.71034					
Col ( 1)	- .7573502	6.910852E-02	-10.96	-0.000	0.0535	0.0535
Col ( 2)	- .6944935	5.197462E-02	-13.36	0.000	0.5173	0.2791
Col ( 3)	- .6569379	8.898334E-02	-7.38	0.000	0.6929	0.0497
Col ( 5)	-5.572261	1.961477	-2.84	0.006	0.7029	0.0301
Col ( 6)	.1598206	.11465	1.39	0.167	0.7091	0.0009
Col ( 7)	.7286075	.6187909	1.18	0.242	0.7131	0.0374
Col ( 8)	3.711142	7.413485	0.50	0.618	0.7176	0.0001
Col ( 9)	-1.330834	7.181881	-0.19	0.853	0.7329	0.0006
Col (10)	5.010225	7.338246	0.68	0.497	0.7344	0.0057
Col (11)	0	0	0.00	1.000	0.7344	0.0065

## Analysis of Variance Report

## Dependent Variable 4 EVASOR

Source	df	Sums of Squares (Sequential)	Mean Square	F-Ratio	Prob>F
Constant	1	8294.564	8294.564		
Model	10	10018.98	1001.898	22.95	0.000
Error	83	3623.46	43.65614		
Total	93	13642.44	146.6929		

Root Mean Square Error 6.607279  
 Mean of Dependent Variable 9.393617  
 Coefficient of Variation .7033796

R Squared 0.7344  
 Adjusted R Squared 0.7024

Durbin - Watson Statistic 2.243104

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	4	EVASOR
Independent Variable	1	AUTORITARIO
Weight	0	
Parameter Estimate	- .7573502	0.45539287
Std. Parameter Estimate	.9882525	
Standard Error	6.910852E-02	Variance of Parameter 4.775988E-03
T for Parameter = 0	-10.95885	Prob >  t  -1.192023E-07
Simple Correlation	-0.2314	Simple R Squared 0.0535
Partial Correlation	-0.6199	Partial R Squared 0.3843
		Sequential R Squared 0.0535
		Overall R Squared 0.7344
Sequential Sum Squares	730.4222	Model Sum of Squares 10018.98
Last Sum Squares	5242.948	Total Sum of Squares 13642.44
Mean	23.1383	R Squared with other Xs 0.6065
Standard Deviation	15.80431	Variance Inflation 2.541278

Diagonal of Inverse 1.094002E-04

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	4	EVASOR	
Independent Variable	2	VENDEDOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1.6944934497260549		
Std. Parameter Estimate	1.111501		
Standard Error	5.197462E-02	Variance of Parameter'	2.701361E-03
T for Parameter = 0	-13.36217	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.5283	Simple R Squared	0.2791
Partial Correlation	-0.7559	Partial R Squared	0.5714
		Sequential R Squared	0.5173
		Overall R Squared	0.7344
Sequential Sum Squares	6326.372	Model Sum of Squares	10018.98
Last Sum Squares	7794.693	Total Sum of Squares	13642.44
Mean	39.38298	R Squared with other Xs	0.5375
Standard Deviation	19.38412	Variance Inflation	2.162283
Diagonal of Inverse	6.187815E-05		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	4	EVASOR	
Independent Variable	3	PROMOTOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-0.6569378964873323		
Std. Parameter Estimate	0.6425521		
Standard Error	8.898334E-02	Variance of Parameter	7.918036E-03
T for Parameter = 0	-7.382707	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.2230	Simple R Squared	0.0497
Partial Correlation	-0.4176	Partial R Squared	0.1744
		Sequential R Squared	0.6929
		Overall R Squared	0.7344
Sequential Sum Squares	2396.596	Model Sum of Squares	10018.98
Last Sum Squares	2379.45	Total Sum of Squares	13642.44
Mean	26.51064	R Squared with other Xs	0.5776
Standard Deviation	11.84646	Variance Inflation	2.367185
Diagonal of Inverse	1.813728E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	4	EVASOR	
Independent Variable	5	GENERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-5.572261204805269		
Std. Parameter Estimate	2.041695		
Standard Error	1.961477	Variance of Parameter	3.847394
T for Parameter = 0	-2.840849	Prob >  t	5.658448E-03
Simple Correlation	-0.1736	Simple R Squared	0.0301
Partial Correlation	-0.1607	Partial R Squared	0.0258
		Sequential R Squared	0.7029
		Overall R Squared	0.7344
Sequential Sum Squares	135.4153	Model Sum of Squares	10018.98
Last Sum Squares	352.3235	Total Sum of Squares	13642.44
Mean	2.659574	R Squared with other Xs	0.3817
Standard Deviation	4.442108	Variance Inflation	1.61727
Diagonal of Inverse	8.812951E-02		



## Individual Regressor Report

Dependent Variable	4	EVASOR	
Independent Variable	6	EDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	.1598205881318243		
Std. Parameter Estimate	.0907991		
Standard Error	.11465	Variance of Parameter	1.314463E-02
T for Parameter = 0	1.393987	Prob >  t	.1670405
Simple Correlation	0.0304	Simple R Squared	0.0009
Partial Correlation	0.0789	Partial R Squared	0.0062
		Sequential R Squared	0.7091
		Overall R Squared	0.7344
Sequential Sum Squares	84.57062	Model Sum of Squares	10018.98
Last Sum Squares	84.83255	Total Sum of Squares	13642.44
Mean	43.64894	R Squared with other Xs	0.2458
Standard Deviation	6.881028	Variance Inflation	1.325844
Diagonal of Inverse	3.010946E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	4	EVASOR	
Independent Variable	7	ESCOLARIDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	.7286074744736536		
Std. Parameter Estimate	7.477893E-02		
Standard Error	.6187909	Variance of Parameter	.3829022
T for Parameter = 0	1.17747	Prob >  t	.2423733
Simple Correlation	0.1933	Simple R Squared	0.0374
Partial Correlation	0.0666	Partial R Squared	0.0044
		Sequential R Squared	0.7131
		Overall R Squared	0.7344
Sequential Sum Squares	55.14164	Model Sum of Squares	10018.98
Last Sum Squares	60.52638	Total Sum of Squares	13642.44
Mean	2.361702	R Squared with other Xs	0.2066
Standard Deviation	1.243054	Variance Inflation	1.260392
Diagonal of Inverse	8.770868E-03		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	4	EVASOR	
Independent Variable	8	SOLTERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	3.711142287730801		
Std. Parameter Estimate	9.498113E-02		
Standard Error	7.413485	Variance of Parameter	54.95976
T for Parameter = 0	.5005935	Prob >  t	.6179817
Simple Correlation	0.0084	Simple R Squared	0.0001
Partial Correlation	0.0283	Partial R Squared	0.0008
		Sequential R Squared	0.7176
		Overall R Squared	0.7344
Sequential Sum Squares	61.58191	Model Sum of Squares	10018.98
Last Sum Squares	10.93996	Total Sum of Squares	13642.44
Mean	.106381	R Squared with other Xs	0.9111
Standard Deviation	.3099804	Variance Inflation	11.24996
Diagonal of Inverse	1.258924		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	4	EVASOR	
Independent Variable	9	CASADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1.33083362284273		
Std. Parameter Estimate	-4.436304E-02	Variance of Parameter	51.57941
Standard Error	7.181881	Prob >  t	.8534423
T for Parameter = 0	-.1853043		
Simple Correlation	-0.0253	Simple R Squared	0.0006
Partial Correlation	-0.0105	Partial R Squared	0.0001
		Sequential R Squared	0.7329
		Overall R Squared	0.7344
Sequential Sum Squares	208.5268	Model Sum of Squares	10018.98
Last Sum Squares	1.499051	Total Sum of Squares	13642.44
Mean	.7978724	R Squared with other Xs	0.9442
Standard Deviation	.4037402	Variance Inflation	17.91093
Diagonal of Inverse	1.181493		

Individual Regressor Report

Dependent Variable	4	EVASOR	
Independent Variable	10	DIVORCIADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	5.010224954407065		
Std. Parameter Estimate	.116049	Variance of Parameter	53.84986
Standard Error	7.338246	Prob >  t	.4966632
T for Parameter = 0	.6827551		
Simple Correlation	0.0755	Simple R Squared	0.0057
Partial Correlation	0.0386	Partial R Squared	0.0015
		Sequential R Squared	0.7344
		Overall R Squared	0.7344
Sequential Sum Squares	20.3505	Model Sum of Squares	10018.98
Last Sum Squares	20.3505	Total Sum of Squares	13642.44
Mean	8.510638E-02	R Squared with other Xs	0.8892
Standard Deviation	.2805361	Variance Inflation	9.028173
Diagonal of Inverse	1.2335		

Individual Regressor Report

Dependent Variable	4	EVASOR	
Independent Variable	11	VIUDO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	0		
Std. Parameter Estimate	0	Variance of Parameter	0
Standard Error	0	Prob >  t	1
T for Parameter = 0	0		
Simple Correlation	0.0000	Simple R Squared	0.0065
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	0.7344
		Overall R Squared	0.7344
Sequential Sum Squares	0	Model Sum of Squares	10018.98
Last Sum Squares	0	Total Sum of Squares	13642.44
Mean	.0106383	R Squared with other Xs	1.0000
Standard Deviation	.1031421	Variance Inflation	0
Diagonal of Inverse	0		

### **ANEXO 13. CUESTIONARIO DE RESOLUCION DE CONFLICTO KILMANN (UAM)**

- 1.- a. En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.  
b. En una discusión, yo trato de enfatizar los puntos en los que si estamos de acuerdo.
- 2.- a. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.  
b. Intento manejar todos mis intereses así como también los de la otra persona.
- 3.- a. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.  
b. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
- 4.- a. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.  
b. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
- 5.- a. Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.  
b. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- 6.- a. Trato de evitar crearme una situación desagradable.  
b. Trato de triunfar en mi postura.
- 7.- a. Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.  
b. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
- 8.- a. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.  
b. Intento expresar abiertamente todas mis preocupaciones y problemas de inmediato.
- 9.- a. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.  
b. Me esfuerzo por ganar el argumento.
- 10.-a. Soy firme para lograr mis metas.  
b. Intento encontrar una solución en la que ambos cedamos.
- 11.-a. De inmediato intento sacar a luz todos los intereses y problemas.  
b. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
- 12.-a. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.  
b. Intento encontrar una solución en la que ambos cedamos.
- 13.-a. Propongo transigir.  
b. Presiono para dejar bien clara mi opinión.
- 14.-a. Le explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas.  
b. Intento demostrar a la otra persona la lógica y beneficios de mi postura.
- 15.-a. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.  
b. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.

- 16.-a. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
b. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.
- 17.-a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.  
b. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- 18.-a. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto la hace feliz.  
b. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar algunos a mi.
- 19.-a. De inmediato intento sacar a luz todos los intereses y problemas.  
b. Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo para pensar.
- 20.-a. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.  
b. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.
- 21.-a. Al abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona  
b. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.
- 22.-a. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.  
b. Afirmando mis deseos.
- 23.-a. Con frecuencia me interesa mucho satisfacer todos nuestros deseos.  
b. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
- 24.-a. Si la opinión es muy importante a una personal, intentaría cumplir con sus deseos.  
b. Intento hacerlo transigir.
- 25.- a. Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi postura.  
b. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona
- 26.-a. Propongo que ambos transijamos.  
b. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
- 27.-a. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.  
b. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto la hace feliz.
- 28.-a. Usualmente persigo mis metas con firmeza.  
b. Usualmente busca la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
- 29.-a. Propongo que ambos transijamos.  
b. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
- 30.-a. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
b. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución.

Sexo: M ( ) F ( )

Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Otro \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: 19\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Observaciones generales: \_\_\_\_\_

## ANEXO 14

**Interpretación del estudio de regresión y correlación múltiple hecha en la investigación sobre las diversas formas de resolución del conflicto, teniendo como causas hipotéticas : el género, edad, escolaridad y estado civil.**

A continuación explicaré a través de un ejemplo, de la información obtenida del programa de regresión múltiple que se obtiene de la variable "género" sobre la variable "competidor":

a.- La influencia que ejerce la variable (5) "género" es de -  $3.414034E-16$  con un error de  $1.177533E-08$ . Esto indica que no hay alguna influencia en lo absoluto, pues es de  $0.00000000000000003414$  la influencia.

Por otro lado el intervalo es de 0 y la probabilidad de que no ejerza alguna influencia es del 100%, como se indica en el reporte.

b.- Ninguna de las variables indicadas en este reporte se pueden considerar como causales del grado de competidor de la persona que ejerce el mando, con una seguridad del 100%.

Date: 04-01-1993  
Time: 12:40:43  
Data Base Name: RM003  
Description:  
Conflict

Column:	12	13	14	15	16	5	6	7	8	9	10	11
1	18	16	26	20	20	1	33	1	1	0	0	0
2	33	20	17	23	7	0	49	1	1	0	0	0
3	14	20	20	20	23	0	55	1	0	0	0	1
4	23	20	15	16	26	0	55	1	0	1	0	0
5	33	20	20	23	4	0	42	1	0	1	0	0
6	23	20	33	13	11	0	43	4	0	1	0	0
7	17	20	30	20	13	1	28	1	1	0	0	0
8	23	27	30	7	13	0	43	1	1	0	0	0
9	23	17	20	33	7	0	46	1	0	1	0	0
10	20	27	20	10	23	1	45	1	0	1	0	0
11	40	15	16	16	12	0	41	2	0	1	0	0
12	20	30	17	17	16	0	43	1	0	1	0	0
13	17	17	36	23	7	0	39	1	0	1	0	0
14	7	13	36	27	17	0	48	3	0	1	0	0
15	24	20	33	13	10	0	46	1	0	1	0	0
16	23	17	27	30	3	0	41	1	1	0	0	0
17	20	23	27	17	13	1	28	1	1	0	0	0
18	20	23	14	23	20	0	42	1	0	1	0	0
19	20	26	30	14	10	1	51	4	0	1	0	0
20	26	23	36	6	9	0	43	4	0	1	0	0
21	20	20	36	8	16	0	43	3	0	1	0	0
22	23	33	12	16	16	0	45	3	0	1	0	0
23	17	20	23	23	17	0	44	3	0	1	0	0
24	27	7	13	26	27	0	67	3	0	1	0	0
25	30	3	30	10	7	0	43	1	0	1	0	0
26	27	30	16	7	0	0	45	1	0	1	0	0
27	7	10	23	30	30	0	29	1	0	0	1	0
28	17	17	27	16	23	1	42	3	1	0	0	0
29	14	30	23	20	13	1	38	3	0	1	0	0
30	20	30	27	20	3	0	46	1	1	0	0	0
31	27	20	10	20	23	1	46	3	1	0	0	0
32	2	23	23	26	26	1	52	3	0	1	0	0
33	10	16	27	33	14	0	45	3	0	1	0	0
34	17	16	27	23	17	0	45	3	0	1	0	0
35	20	7	30	23	20	0	44	3	0	1	0	0
36	30	10	27	13	20	0	42	3	0	1	0	0
37	17	23	23	20	17	0	38	1	0	1	0	0
38	7	23	36	20	14	0	46	4	0	1	0	0
39	10	17	36	20	17	1	47	1	0	1	0	0
40	27	23	17	27	6	0	36	0	1	1	0	0
41	17	26	27	20	14	0	33	1	0	1	0	0
42	23	23	14	30	10	0	33	1	0	1	0	0
43	33	20	13	14	20	0	35	1	0	1	0	0
44	15	33	26	13	13	0	35	1	0	1	0	0
45	10	23	30	23	14	0	33	1	0	1	0	0
46	17	26	26	14	17	0	25	1	0	1	0	0
47	26	23	36	6	9	0	37	1	0	1	0	0
48	33	33	14	10	10	0	44	4	0	1	0	0
49	23	10	17	27	23	0	43	5	0	1	0	0
50	20	17	27	29	7	0	44	1	0	1	0	0
51	10	20	23	33	14	0	48	5	0	1	0	0
52	27	14	23	16	20	0	43	3	0	1	0	0
53	10	30	33	17	10	0	42	4	0	1	0	0
54	14	13	23	23	27	0	56	4	0	1	0	0
55	13	23	17	20	0	0	52	4	0	1	0	0
56	27	13	13	27	26	0	53	4	0	1	0	0
57	13	17	17	20	13	0	49	3	0	1	0	0
58	27	17	23	23	10	0	50	1	0	1	0	0
59	10	13	30	20	27	0	43	3	0	1	0	0
60	13	13	23	33	18	1	40	3	1	0	0	0
61	17	27	39	7	10	1	47	4	0	1	0	0
62	27	10	17	23	0	0	46	4	0	1	0	0
63	13	20	30	30	17	0	45	3	0	1	0	0
64	20	27	23	20	10	0	40	3	0	1	0	0

65	23	17	24	13	23	0	49	3	0	1	0	0
66	17	23	23	10	27	1	39	4	0	0	0	0
67	17	16	27	23	17	1	45	3	0	1	0	0
68	20	27	13	20	20	1	42	1	0	0	0	0
69	20	23	23	10	7	0	45	1	0	1	0	0
70	20	27	3	23	17	0	46	3	0	1	0	0
71	30	27	3	20	20	0	39	1	0	1	0	0
72	27	13	30	13	17	0	45	1	0	1	0	0
73	36	17	27	13	7	0	53	1	0	1	0	0
74	27	23	27	17	6	1	44	1	1	0	0	0
75	30	17	23	20	10	0	59	4	0	1	0	0
76	10	20	37	17	16	1	50	3	0	0	1	0
77	10	10	27	33	20	1	49	2	0	0	1	0
78	27	20	30	23	0	0	42	3	0	1	0	0
79	10	30	33	17	10	0	41	4	0	1	0	0
80	17	20	23	23	17	0	48	3	0	1	0	0
81	20	20	23	23	14	1	34	1	0	1	0	0
82	7	23	27	30	13	0	48	4	0	1	0	0
83	20	24	23	23	10	0	44	1	0	1	0	0
84	17	17	30	17	19	0	50	1	0	1	0	0
85	13	13	34	17	23	0	47	3	0	1	0	0
86	13	13	30	27	17	0	36	3	0	1	0	0
87	17	27	39	7	10	1	40	3	0	1	0	0
88	17	20	30	20	13	1	44	3	0	0	1	0
89	13	27	27	10	23	1	51	3	0	0	1	0
90	27	20	30	10	13	0	40	3	0	0	1	0
91	27	10	33	20	10	1	43	4	1	0	0	0
92	10	20	27	20	23	1	53	3	0	1	0	0
93	20	7	30	30	13	0	31	1	1	0	0	0
94	23	13	20	17	27	0	46	3	0	1	0	0

Col { 12 } COMPETIDOR  
 Col { 13 } INTEGRADOR  
 Col { 14 } TRANSIGENTE  
 Col { 15 } EVASOR  
 Col { 16 } COMPLACIENTE  
 Col { 5 } GENERO  
 Col { 6 } EDAD  
 Col { 7 } ESCOLARIDAD  
 Col { 8 } SOLTERO  
 Col { 9 } CASADO  
 Col { 10 } DIVORCIADO  
 Col { 11 } VIUDO



-----Multiple Regression Results-----

Date: 04-01-1993  
 Time: 13:23:11  
 Data Base Name: RMO03  
 Description:  
 CONFLICTO

Multiple Regression Report

Report for Variable 12 Competidor

Column	Parameter Estimate	Standard Error	t-value (b=0)	Prob. b=0	Sequential R-Squared	Simple R-Squared
Constant	100					
Col( 13)	-1	8.970084E-10	%-111.48E+07	0.000	0.0024	0.0024
Col( 14)	-1	6.69593E-10	%-149.34E+07	0.000	0.1610	0.1545
Col( 15)	-1	7.036082E-10	%-142.12E+07	0.000	0.4696	0.1102
Col( 16)	-1	7.834808E-10	%-127.64E+07	0.000	1.0000	0.1122
Col( 5)	-3.414034E-16	1.177533E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0708
Col( 6)	5.959179E-17	6.758331E-10	0.00	1.000	1.0000	0.0005
Col( 7)	-1.604095E-16	3.573395E-09	-0.00	1.000	1.0000	0.0555
Col( 8)	-3.23371E-16	4.212637E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0019
Col( 9)	-1.411789E-15	4.023291E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0145
Col( 10)	-1.231828E-16	4.128081E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0370
Col( 11)	0	0	0.00	1.000	1.0000	0.0065

Analysis of Variance Report

Dependent Variable 12 COMPETIDOR

Source	df	Sums of Squares (Sequential)	Mean Square	F-Ratio	Prob>F
Constant	1	37320.52	37320.52		
Model	11	5450.479	495.4981	% 357.39E+15	0.000
Error	82	1.136868E-13	1.386425E-15		
Total	93	5450.479	58.6073		

Root Mean Square Error J.723473E-08  
 Mean of Dependent Variable 19.92553  
 Coefficient of Variation 1.868694E-09

R Squared 1.0000  
 Adjusted R Squared 1.0000  
 Durbin - Watson Statistic 9999

Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR
Independent Variable	13	INTEGRADOR
Weight Variable	0	
Parameter Estimate	- .9998999999999999	
Std. Parameter Estimate	.7928075	
Standard Error	8.970084E-10	Variance of Parameter
T for Parameter = 0	-1.114817E+09	Prob >  t
Simple Correlation	-0.0492	Simple R Squared
Partial Correlation	-0.5623	Partial R Squared
		Sequential R Squared
		Overall R Squared
Sequential Sum Squares	13.2062	Model Sum of Squares
Last Sum Squares	1723.071	Total Sum of Squares
Mean	20.04255	R Squared with other Xs

Standard Deviation	6.069339	Variance Inflation	1.988211
Diagonal of Inverse	5.80359E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR	
Independent Variable	14	TRANSIGENTE	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1		
Std. Parameter Estimate	-.9614616		
Standard Error	6.69593E-10	Variance of Parameter	4.483548E-19
T for Parameter = 0	-1.493444E+09	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.3931	Simple R Squared	0.1545
Partial Correlation	-0.7532	Partial R Squared	0.5673
		Sequential R Squared	0.1610
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	864.0718	Model Sum of Squares	5450.479
Last Sum Squares	3092.25	Total Sum of Squares	5450.479
Mean	25.12766	R Squared with other Xs	0.3863
Standard Deviation	7.360508	Variance Inflation	1.629386
Diagonal of Inverse	3.233892E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR	
Independent Variable	15	EVASOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-.9999999999999999		
Std. Parameter Estimate	-.8876938		
Standard Error	7.036082E-10	Variance of Parameter	4.950644E-19
T for Parameter = 0	-1.421246E+09	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.3319	Simple R Squared	0.1102
Partial Correlation	-0.7168	Partial R Squared	0.5138
		Sequential R Squared	0.4696
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1682.337	Model Sum of Squares	5450.479
Last Sum Squares	2800.493	Total Sum of Squares	5450.479
Mean	19.57447	R Squared with other Xs	0.3480
Standard Deviation	6.795776	Variance Inflation	1.533651
Diagonal of Inverse	3.570799E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR	
Independent Variable	16	COMPLACIENTE	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1		
Std. Parameter Estimate	7.8610237		
Standard Error	7.834808E-10	Variance of Parameter	6.138422E-19
T for Parameter = 0	-1.276356E+09	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.3349	Simple R Squared	0.1122
Partial Correlation	-0.6437	Partial R Squared	0.4144
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	2890.864	Model Sum of Squares	5450.479
Last Sum Squares	2258.602	Total Sum of Squares	5450.479
Mean	15.32979	R Squared with other Xs	0.4410
Standard Deviation	6.591601	Variance Inflation	1.789061
Diagonal of Inverse	4.427518E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR	
Independent Variable	5	GENERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-3.414033431452536D-16		
Std. Parameter Estimate	-1.980984E-17	Variance of Parameter	1.386583E-16
Standard Error	1.177533E-08	Prob >  t	1
T for Parameter = 0	-2.899311E-08		
Simple Correlation	-0.2660	Simple R Squared	0.0708
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1.74888E-30	Model Sum of Squares	5450.479
Last Sum Squares	1.16543E-30	Total Sum of Squares	5450.479
Mean	.2659574	R Squared with other Xs	0.4551
Standard Deviation	.4442108	Variance Inflation	1.835316
Diagonal of Inverse	.1000114		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR	
Independent Variable	6	EDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	5.959178262162652D-17		
Std. Parameter Estimate	5.356288E-17	Variance of Parameter	4.567503E-19
Standard Error	6.758331E-10	Prob >  t	.9999999
T for Parameter = 0	8.81753E-08		
Simple Correlation	0.0224	Simple R Squared	0.0005
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	5.021999E-30	Model Sum of Squares	5450.479
Last Sum Squares	1.077929E-29	Total Sum of Squares	5450.479
Mean	43.64894	R Squared with other Xs	0.3107
Standard Deviation	6.881028	Variance Inflation	1.450682
Diagonal of Inverse	3.294447E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR	
Independent Variable	7	ESCOLARIDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1.604094893616051D-16		
Std. Parameter Estimate	-2.60462E-17	Variance of Parameter	1.276915E-17
Standard Error	3.573395E-09	Prob >  t	1
T for Parameter = 0	-4.488994E-08		
Simple Correlation	-0.2356	Simple R Squared	0.0555
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	4.143038E-30	Model Sum of Squares	5450.479
Last Sum Squares	2.793793E-30	Total Sum of Squares	5450.479
Mean	2.361702	R Squared with other Xs	0.2444
Standard Deviation	1.243054	Variance Inflation	1.323516
Diagonal of Inverse	9.210131E-03		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR	
Independent Variable	8	SOLTERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-3.233709647719604D-16		
Std. Parameter Estimate	-1.309361E-17		
Standard Error	4.212637E-08	Variance of Parameter	1.774631E-15
T for Parameter = 0	-7.676213E-09	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.0442	Simple R Squared	0.0019
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	2.434602E-30	Model Sum of Squares	5450.479
Last Sum Squares	8.169404E-32	Total Sum of Squares	5450.479
Mean	.106383	R Squared with other Xs	0.9126
Standard Deviation	.3099804	Variance Inflation	11.43834
Diagonal of Inverse	1.280005		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR	
Independent Variable	9	CASADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1.411788569294124D-15		
Std. Parameter Estimate	-7.445533E-17		
Standard Error	4.023291E-08	Variance of Parameter	1.618687E-15
T for Parameter = 0	-3.509039E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.1203	Simple R Squared	0.0145
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	9.954088E-30	Model Sum of Squares	5450.479
Last Sum Squares	1.707154E-30	Total Sum of Squares	5450.479
Mean	.7978724	R Squared with other Xs	0.9435
Standard Deviation	.4037402	Variance Inflation	17.6992
Diagonal of Inverse	1.167526		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR	
Independent Variable	10	DIVORCIADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1.231828371988887D-16		
Std. Parameter Estimate	-4.514016E-18		
Standard Error	4.128081E-08	Variance of Parameter	1.704106E-15
T for Parameter = 0	-2.984022E-09	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.1923	Simple R Squared	0.0370
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1.234526E-32	Model Sum of Squares	5450.479
Last Sum Squares	1.234526E-32	Total Sum of Squares	5450.479
Mean	8.510638E-02	R Squared with other Xs	0.8888
Standard Deviation	.2805361	Variance Inflation	8.996233
Diagonal of Inverse	1.229137		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	12	COMPETIDOR
Independent Variable	11	VIUDO

Weight	Variable	0			
Parameter Estimate		0			
Std. Parameter Estimate		0			
Standard Error		0	Variance of Parameter	0	
T for Parameter = 0		0	Prob >  t	1	
Simple Correlation	0.0000		Simple R Squared	0.0065	
Partial Correlation	0.0000		Partial R Squared	0.0000	
			Sequential R Squared	1.0000	
			Overall R Squared	1.0000	
Sequential Sum Squares	0		Model Sum of Squares	5450.479	
Last Sum Squares	0		Total Sum of Squares	5450.479	
Mean	.0106383		R Squared with other Xs	1.0000	
Standard Deviation	.1031421		Variance Inflation	0	
Diagonal of Inverse	0				

## -----Multiple Regression Results-----

Date: 04-01-1993  
 Time: 13:32:34  
 Data Base Name: RMO03  
 Description:  
 CONFLICTO

## Multiple Regression Report

Report for Variable 13

Column	Parameter Estimate	Standard Error	t-value (b=0)	Prob. b=0	Sequential R-Squared	Simple R-Squared
Constant	100					
Col ( 12)	-1	8.970084E-10	%-111.48E+07	0.000	0.0024	0.0024
Col ( 14)	-1	8.530414E-10	%-117.23E+07	0.000	0.0136	0.0061
Col ( 15)	-1	7.898634E-10	%-126.60E+07	0.000	0.3501	0.1784
Col ( 16)	-1	8.524478E-10	%-117.31E+07	0.000	1.0000	0.1164
Col ( 5)	1.302262E-16	1.177533E-08	0.00	1.000	1.0000	0.0091
Col ( 6)	3.767711E-17	6.758331E-10	0.00	1.000	1.0000	0.0324
Col ( 7)	-5.684758E-17	3.573395E-09	-0.00	1.000	1.0000	0.0113
Col ( 8)	6.472815E-17	4.212637E-08	0.00	1.000	1.0000	0.0195
Col ( 9)	-5.314439E-16	4.023291E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0119
Col ( 10)	3.975477E-16	4.128081E-08	0.00	1.000	1.0000	0.0004
Col ( 11)	0	0	0.00	1.000	1.0000	0.0026

## Analysis of Variance Report

Dependent Variable 13 INTEGRADOR

Source	df	Sums of Squares (Sequential)	Mean Square	F-Ratio	Prob>F
Constant	1	37760.17	37760.17		
Model	11	3425.83	311.4391	% 224.63E+15	0.000
Error	82	1.136868E-13	1.386425E-15		
Total	93	3425.83	36.83688		

Root Mean Square Error 3.723473E-08  
 Mean of Dependent Variable 20.04255  
 Coefficient of Variation 1.857784E-09

R Squared 1.0000  
 Adjusted R Squared 1.0000

Durbin - Watson Statistic 9999

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	13	INTEGRADOR
Independent Variable	12	COMPETIDOR
Weight Variable	0	
Parameter Estimate	-1	
Std. Parameter Estimate	1.261347	
Standard Error	8.970084E-10	Variance of Parameter
T for Parameter = 0	-1.114817E+09	Prob >  t
Simple Correlation	-0.0492	Simple R Squared
Partial Correlation	-0.7092	Partial R Squared
		Sequential R Squared
		Overall R Squared
Sequential Sum Squares	8.300592	Model Sum of Squares
Last Sum Squares	1723.071	Total Sum of Squares
Mean	19.92553	R Squared with other Xs

Standard Deviation 7.655541  
 Diagonal of Inverse 5.80359E-04

Variance Inflation 3.163234

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	13	INTEGRADOR	
Independent Variable	14	TRANSIGENTE	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1		
Std. Parameter Estimate	-1.212736	Variance of Parameter	7.276797E-19
Standard Error	8.530414E-10	Prob >  t	0
T for Parameter = 0	-1.172276E+09		
Simple Correlation	-0.0779	Simple R Squared	0.0061
Partial Correlation	-0.7458	Partial R Squared	0.5561
		Sequential R Squared	0.0136
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	38.29731	Model Sum of Squares	3425.83
Last Sum Squares	1905.268	Total Sum of Squares	3425.83
Mean	25.12766	R Squared with other Xs	0.6219
Standard Deviation	7.360508	Variance Inflation	2.644493
Diagonal of Inverse	5.248605E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	13	INTEGRADOR	
Independent Variable	15	EVASOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1		
Std. Parameter Estimate	-1.11969	Variance of Parameter	6.238842E-19
Standard Error	7.898634E-10	Prob >  t	0
T for Parameter = 0	-1.266042E+09		
Simple Correlation	-0.4224	Simple R Squared	0.1784
Partial Correlation	-0.8054	Partial R Squared	0.6487
		Sequential R Squared	0.3501
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1152.711	Model Sum of Squares	3425.83
Last Sum Squares	2222.247	Total Sum of Squares	3425.83
Mean	19.57447	R Squared with other Xs	0.4826
Standard Deviation	6.795776	Variance Inflation	1.932719
Diagonal of Inverse	4.49995E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	13	INTEGRADOR	
Independent Variable	16	COMPLACIENTE	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1		
Std. Parameter Estimate	-1.086049	Variance of Parameter	7.266672E-19
Standard Error	8.524478E-10	Prob >  t	0
T for Parameter = 0	-1.173092E+09		
Simple Correlation	-0.3412	Simple R Squared	0.1164
Partial Correlation	-0.7463	Partial R Squared	0.5569
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	2226.521	Model Sum of Squares	3425.83
Last Sum Squares	1907.923	Total Sum of Squares	3425.83
Mean	15.32979	R Squared with other Xs	0.5278
Standard Deviation	6.591601	Variance Inflation	2.117894
Diagonal of Inverse	5.241303E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	13	INTEGRADOR	
Independent Variable	5	GENERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	1.302261518079264D-16		
Std. Parameter Estimate	9.531165E-16		
Standard Error	1.177533E-08	Variance of Parameter	1.386583E-16
T for Parameter = 0	1.105924E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.0955	Simple R Squared	0.0091
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	4.384346E-30	Model Sum of Squares	3425.83
Last Sum Squares	1.695692E-31	Total Sum of Squares	3425.83
Mean	.2659574	R Squared with other Xs	0.4551
Standard Deviation	.4442108	Variance Inflation	1.835316
Diagonal of Inverse	.1000114		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	13	INTEGRADOR	
Independent Variable	6	EDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	3.767710901042306D-17		
Std. Parameter Estimate	4.271589E-17		
Standard Error	6.758331E-10	Variance of Parameter	4.567503E-19
T for Parameter = 0	5.574914E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.1799	Simple R Squared	0.0324
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	2.547918E-30	Model Sum of Squares	3425.83
Last Sum Squares	4.308961E-30	Total Sum of Squares	3425.83
Mean	43.64894	R Squared with other Xs	0.3107
Standard Deviation	6.881028	Variance Inflation	1.450682
Diagonal of Inverse	3.294447E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	13	INTEGRADOR	
Independent Variable	7	ESCOLARIDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-5.684758649454911D-17		
Std. Parameter Estimate	-1.164289E-17		
Standard Error	3.573395E-09	Variance of Parameter	1.276915E-17
T for Parameter = 0	-1.590856E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.1061	Simple R Squared	0.0113
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	5.491154E-31	Model Sum of Squares	3425.83
Last Sum Squares	3.508797E-31	Total Sum of Squares	3425.83
Mean	2.361702	R Squared with other Xs	0.2444
Standard Deviation	1.243054	Variance Inflation	1.323516
Diagonal of Inverse	9.210131E-03		

## Individual Regressor Report



Dependent Variable	13	INTEGRADOR	
Independent Variable	8	SOLTERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	6.472814567756307D-17		
Std. Parameter Estimate	3.305872E-18		
Standard Error	4.212637E-08	Variance of Parameter	1.774631E-15
T for Parameter = 0	1.536523E-09	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.1396	Simple R Squared	0.0195
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	4.72014E-31	Model Sum of Squares	3425.83
Last Sum Squares	3.273216E-33	Total Sum of Squares	3425.83
Mean	.106383	R Squared with other Xs	0.9126
Standard Deviation	.3099804	Variance Inflation	11.43834
Diagonal of Inverse	1.280005		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	13	INTEGRADOR	
Independent Variable	9	CASADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-5.314439288931264D-16		
Std. Parameter Estimate	-3.535233E-17		
Standard Error	4.023291E-08	Variance of Parameter	1.618687E-15
T for Parameter = 0	-1.320918E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.1089	Simple R Squared	0.0119
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	4.655254E-30	Model Sum of Squares	3425.83
Last Sum Squares	2.41907E-31	Total Sum of Squares	3425.83
Mean	.7978724	R Squared with other Xs	0.9435
Standard Deviation	.4037402	Variance Inflation	17.6992
Diagonal of Inverse	1.167526		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	13	INTEGRADOR	
Independent Variable	10	DIVORCIADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	3.975477000257827D-16		
Std. Parameter Estimate	1.837539E-17		
Standard Error	4.128081E-08	Variance of Parameter	1.704106E-15
T for Parameter = 0	9.630327E-09	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.0211	Simple R Squared	0.0004
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1.285815E-31	Model Sum of Squares	3425.83
Last Sum Squares	1.285815E-31	Total Sum of Squares	3425.83
Mean	8.510638E-02	R Squared with other Xs	0.8888
Standard Deviation	.2805361	Variance Inflation	8.996233
Diagonal of Inverse	1.229137		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	13	INTEGRADOR
Independent Variable	11	VIUDO

Weight	Variable	0			
Parameter Estimate		0			
Std. Parameter Estimate		0			
Standard Error		0	Variance of Parameter	0	
T for Parameter = 0		0	Prob >  t	1	
Simple Correlation		0.0000	Simple R Squared	0.0026	
Partial Correlation		0.0000	Partial R Squared	0.0000	
			Sequential R Squared	1.0000	
			Overall R Squared	1.0000	
Sequential Sum Squares		0	Model Sum of Squares	3425.83	
Last Sum Squares		0	Total Sum of Squares	3425.83	
Mean		.0106383	R Squared with other Xs	1.0000	
Standard Deviation		.1031421	Variance Inflation	0	
Diagonal of Inverse		0			

## -----Multiple Regression Results-----

Date: 04-01-1993  
 Time: 13:37:10  
 Data Base Name: RM003  
 Description:  
 CONFLICTO

## Multiple Regression Report

## Report for Variable 14 TRANSIGENTE

Column	Parameter Estimate	Standard Error	t-value (b=0)	Prob. b=0	Sequential R-Squared	Simple R-Squared
Constant	100					
Col ( 12)	-1	6.69593E-10	%-149.34E+07	0.000	0.1545	0.1545
Col ( 13)	-1	8.530414E-10	%-117.23E+07	0.000	0.1640	0.0061
Col ( 15)	-1	7.325881E-10	%-136.50E+07	0.000	0.4476	0.0736
Col ( 16)	-1	7.29332E-10	%-137.11E+07	0.000	1.0000	0.0953
Col ( 5)	-2.103743E-16	1.177533E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0163
Col ( 6)	4.572671E-17	6.758331E-10	0.00	1.000	1.0000	0.0053
Col ( 7)	-4.823581E-17	3.573395E-09	-0.00	1.000	1.0000	0.0198
Col ( 8)	-1.293751E-15	4.212637E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0031
Col ( 9)	-2.322025E-15	4.023291E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0032
Col ( 10)	-1.267807E-15	4.128081E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0022
Col ( 11)	0	0	0.00	1.000	1.0000	0.0053

## Analysis of Variance Report

## Dependent Variable 14 TRANSIGENTE

Source	df	Sums of Squares (Sequential)	Mean Square	F-Ratio	Prob>F
Constant	1	59351.53	59351.53		
Model	11	5038.468	458.0426		
Error	82	1.136868E-13	1.386425E-15	330.38E+15	0.000
Total	93	5038.468	54.17708		

Root Mean Square Error 3.723473E-08  
 Mean of Dependent Variable 25.12766  
 Coefficient of Variation 1.481822E-09

R Squared 1.0000  
 Adjusted R Squared 1.0000

Durbin - Watson Statistic 9999

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGENTE
Independent Variable	12	COMPETIDOR
Weight Variable	0	
Parameter Estimate	-1	
Std. Parameter Estimate	-1.040083	
Standard Error	6.69593E-10	Variance of Parameter 4.483548E-19
T for Parameter = 0	-1.493444E+09	Prob >  t  0
Simple Correlation	-0.3931	Simple R Squared 0.1545
Partial Correlation	-0.7834	Partial R Squared 0.6137
		Sequential R Squared 0.1545
		Overall R Squared 1.0000
Sequential Sum Squares	778.6542	Model Sum of Squares 5038.468
Last Sum Squares	3092.25	Total Sum of Squares 5038.468
Mean	19.92553	R Squared with other Xs 0.4327

ANEXO 14-15

Standard Deviation	7.655541	Variance Inflation	1.762626
Diagonal of Inverse	3.233892E-04		

Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGENTE	
Independent Variable	13	INTEGRADOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	- .9999999999999999		
Std. Parameter Estimate	- .8245816		
Standard Error	8.530414E-10	Variance of Parameter	7.276797E-19
T for Parameter = 0	-1.172276E+09	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.0779	Simple R Squared	0.0061
Partial Correlation	-0.6149	Partial R Squared	0.3781
		Sequential R Squared	0.1640
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	47.73608	Model Sum of Squares	5038.468
Last Sum Squares	1905.268	Total Sum of Squares	5038.468
Mean	20.04255	R Squared with other Xs	0.4439
Standard Deviation	6.069339	Variance Inflation	1.798083
Diagonal of Inverse	5.248605E-04		

Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGENTE	
Independent Variable	15	EVASOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	- .9999999999999999		
Std. Parameter Estimate	- .9232754		
Standard Error	7.325881E-10	Variance of Parameter	5.366852E-19
T for Parameter = 0	-1.365024E+09	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.2713	Simple R Squared	0.0736
Partial Correlation	-0.7160	Partial R Squared	0.5127
		Sequential R Squared	0.4476
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1428.61	Model Sum of Squares	5038.468
Last Sum Squares	2583.311	Total Sum of Squares	5038.468
Mean	19.57447	R Squared with other Xs	0.3985
Standard Deviation	6.795776	Variance Inflation	1.662587
Diagonal of Inverse	3.871001E-04		

Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGENTE	
Independent Variable	16	COMPLACIENTE	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1		
Std. Parameter Estimate	- .8955362		
Standard Error	7.29332E-10	Variance of Parameter	5.319252E-19
T for Parameter = 0	-1.371118E+09	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.3087	Simple R Squared	0.0953
Partial Correlation	-0.7192	Partial R Squared	0.5173
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	2783.468	Model Sum of Squares	5038.468
Last Sum Squares	2606.429	Total Sum of Squares	5038.468
Mean	15.32979	R Squared with other Xs	0.3550
Standard Deviation	6.591601	Variance Inflation	1.550312
Diagonal of Inverse	3.836668E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGNFTE	
Independent Variable	5	GENERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-2.103742566240956D-16		
Std. Parameter Estimate	-1.269621E-17		
Standard Error	1.177533E-08	Variance of Parameter	1.386583E-16
T for Parameter = 0	-1.786569E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.1276	Simple R Squared	0.0163
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	2.732626E-30	Model Sum of Squares	5038.468
Last Sum Squares	4.425228E-31	Total Sum of Squares	5038.468
Mean	.2659574	R Squared with other Xs	0.4551
Standard Deviation	.4442108	Variance Inflation	1.835316
Diagonal of Inverse	.1000114		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGENTE	
Independent Variable	6	EDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	4.572670902926102D-17		
Std. Parameter Estimate	4.274797E-17		
Standard Error	6.758331E-10	Variance of Parameter	4.567503E-19
T for Parameter = 0	6.765977E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.0730	Simple R Squared	0.0053
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	4.111943E-30	Model Sum of Squares	5038.468
Last Sum Squares	6.346837E-30	Total Sum of Squares	5038.468
Mean	43.64894	R Squared with other Xs	0.3107
Standard Deviation	6.881028	Variance Inflation	1.450682
Diagonal of Inverse	3.294447E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGENTE	
Independent Variable	7	ESCOLARIDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-4.82358094768328D-17		
Std. Parameter Estimate	-8.146141E-18		
Standard Error	3.573395E-09	Variance of Parameter	1.276915E-17
T for Parameter = 0	-1.349859E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.1406	Simple R Squared	0.0198
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1.032163E-30	Model Sum of Squares	5038.468
Last Sum Squares	2.526233E-31	Total Sum of Squares	5038.468
Mean	2.361702	R Squared with other Xs	0.2444
Standard Deviation	1.243054	Variance Inflation	1.323516
Diagonal of Inverse	9.210131E-03		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGENTE	
Independent Variable	8	SOLTERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1.291750944307051D-15		
Std. Parameter Estimate	-5.448502E-17		
Standard Error	4.212637E-08	Variance of Parameter	1.774631E-15
T for Parameter = 0	-3.071119E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.0552	Simple R Squared	0.0031
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	2.446811E-30	Model Sum of Squares	5038.468
Last Sum Squares	1.307644E-30	Total Sum of Squares	5038.468
Mean	.106383	R Squared with other Xs	0.9126
Standard Deviation	.3099804	Variance Inflation	11.43834
Diagonal of Inverse	1.280005		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGENTE	
Independent Variable	9	CASADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-2.322025229561645D-15		
Std. Parameter Estimate	-1.273683E-16		
Standard Error	4.023291E-08	Variance of Parameter	1.618687E-15
T for Parameter = 0	-5.771457E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.0564	Simple R Squared	0.0032
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	8.18943E-30	Model Sum of Squares	5038.468
Last Sum Squares	4.618142E-30	Total Sum of Squares	5038.468
Mean	.7978724	R Squared with other Xs	0.9435
Standard Deviation	1.4037402	Variance Inflation	17.6992
Diagonal of Inverse	1.167526		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGENTE	
Independent Variable	10	DIVORCIADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1.267807468477706D-15		
Std. Parameter Estimate	-4.832082E-17		
Standard Error	4.128081E-08	Variance of Parameter	1.704106E-15
T for Parameter = 0	-3.071179E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.0468	Simple R Squared	0.0022
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1.307695E-30	Model Sum of Squares	5038.468
Last Sum Squares	1.307695E-30	Total Sum of Squares	5038.468
Mean	8.510638E-02	R Squared with other Xs	0.8888
Standard Deviation	.2805361	Variance Inflation	8.996233
Diagonal of Inverse	1.229137		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	14	TRANSIGENTE
Independent Variable	11	VIUDO

Weight	Variable	0		
Parameter Estimate		0		
Std. Parameter Estimate		0		
Standard Error		0	Variance of Parameter	0
T for Parameter = 0		0	Prob >  t	1
Simple Correlation		0.0000	Simple R Squared	0.0053
Partial Correlation		0.0000	Partial R Squared	0.0000
			Sequential R Squared	1.0000
			Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares		0	Model Sum of Squares	5038.468
Last Sum Squares		0	Total Sum of Squares	5038.468
Mean		.0106383	R Squared with other Xs	1.0000
Standard Deviation		.1031421	Variance Inflation	0
Diagonal of Inverse		0		

-----Multiple Regression Results-----  
 Date: 04-01-1993  
 Time: 13:41:58  
 Data Base Name: RM003  
 Description:  
 CONFLICTO

## Multiple Regression Report

Report for Variable 15

EVASOR

Column	Parameter Estimate	Standard Error	t-value (b=0)	Prob. b=0	Sequential R-Squared	Simple R-Squared
Constant	100					
Col ( 12)	-1	6.093426E-10	%-164.11E+07	0.000	0.1102	0.1102
Col ( 13)	-1	6.840418E-10	%-146.19E+07	0.000	0.3031	0.1784
Col ( 14)	-1	6.344398E-10	%-157.62E+07	0.000	0.5395	0.0736
Col ( 16)	-1	7.668389E-10	%-130.41E+07	0.000	1.0000	0.0022
Col ( 5)	-1.75594E-16	1.019773E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0088
Col ( 6)	5.371979E-17	5.852886E-10	0.00	1.000	1.0000	0.0004
Col ( 7)	-1.459624E-16	3.094651E-09	-0.00	1.000	1.0000	0.0000
Col ( 8)	3.011829E-16	3.64825E-08	0.00	1.000	1.0000	0.0005
Col ( 9)	-7.271814E-16	3.484272E-08	-0.00	1.000	1.0000	0.0001
Col ( 10)	1.967961E-16	3.575023E-08	0.00	1.000	1.0000	0.0014
Col ( 11)	0	0	0.00	1.000	1.0000	0.0000

## Analysis of Variance Report

Dependent Variable 15

EVASOR

Source	df	Sums of Squares (Sequential)	Mean Square	F-Ratio	Prob>F
Constant	1	36017.02	36017.02		
Model	11	4294.979	390.4526	375.50E+15	0.000
Error	82	8.526513E-14	1.039819E-15		
Total	93	4294.979	46.18256		

Root Mean Square Error 3.224622E-08

Mean of Dependent Variable 19.57447

Coefficient of Variation 1.647361E-09

R Squared 1.0000

Adjusted R Squared 1.0000

Durbin - Watson Statistic 9999

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR
Independent Variable	12	COMPETIDOR
Weight Variable	0	
Parameter Estimate	-1.126515	
Standard Error	6.093426E-10	Variance of Parameter
T for Parameter = 0	-1.641113E+09	Prob >  t
Simple Correlation	-0.3319	Simple R Squared
Partial Correlation	-0.8075	Partial R Squared
		Sequential R Squared
		Overall R Squared
Sequential Sum Squares	473.2002	Model Sum of Squares
Last Sum Squares	2800.493	Total Sum of Squares
Mean	19.92553	R Squared with other Xs



Standard Deviation	7.655541	Variance Inflation	1.946257
Diagonal of Inverse	3.570799E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR	
Independent Variable	13	INTEGRADOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1		
Std. Parameter Estimate	-.8931047	Variance of Parameter	4.679131E-19
Standard Error	6.840418E-10	Prob >  t	0
T for Parameter = 0	-1.461899E+09		
Simple Correlation	-0.4224	Simple R Squared	0.1784
Partial Correlation	-0.7193	Partial R Squared	0.5174
		Sequential R Squared	0.3031
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	828.7828	Model Sum of Squares	4294.979
Last Sum Squares	2222.247	Total Sum of Squares	4294.979
Mean	20.04255	R Squared with other Xs	0.3513
Standard Deviation	6.069339	Variance Inflation	1.541606
Diagonal of Inverse	4.49995E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR	
Independent Variable	14	TRANSIGENTE	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1		
Std. Parameter Estimate	-1.0831	Variance of Parameter	4.025139E-19
Standard Error	6.344398E-10	Prob >  t	0
T for Parameter = 0	-1.576194E+09		
Simple Correlation	-0.2713	Simple R Squared	0.0736
Partial Correlation	-0.7755	Partial R Squared	0.6015
		Sequential R Squared	0.5395
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1015.134	Model Sum of Squares	4294.979
Last Sum Squares	2583.311	Total Sum of Squares	4294.979
Mean	25.12766	R Squared with other Xs	0.4873
Standard Deviation	7.360508	Variance Inflation	1.950392
Diagonal of Inverse	3.871001E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR	
Independent Variable	16	COMPLACIENTE	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1		
Std. Parameter Estimate	-.9699557	Variance of Parameter	5.880419E-19
Standard Error	7.668389E-10	Prob >  t	0
T for Parameter = 0	-1.304055E+09		
Simple Correlation	-0.0464	Simple R Squared	0.0022
Partial Correlation	-0.6416	Partial R Squared	0.4117
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1977.862	Model Sum of Squares	4294.979
Last Sum Squares	1768.273	Total Sum of Squares	4294.979
Mean	15.32979	R Squared with other Xs	0.5624
Standard Deviation	6.591601	Variance Inflation	2.285154
Diagonal of Inverse	5.655235E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR	
Independent Variable	5	GENERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1.755940093801969D-16		
Std. Parameter Estimate	-1.147783E-17		
Standard Error	1.019773E-08	Variance of Parameter	1.039937E-16
T for Parameter = 0	-1.721893E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.0939	Simple R Squared	0.0088
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	2.380421E-30	Model Sum of Squares	4294.979
Last Sum Squares	3.082974E-31	Total Sum of Squares	4294.979
Mean	.2659574	R Squared with other Xs	0.4551
Standard Deviation	.4442108	Variance Inflation	1.835316
Diagonal of Inverse	.1000114		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR	
Independent Variable	6	EDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	5.371979130832968D-17		
Std. Parameter Estimate	5.43937E-17		
Standard Error	5.852886E-10	Variance of Parameter	3.425627E-19
T for Parameter = 0	9.178342E-08	Prob >  t	.9999999
Simple Correlation	0.0191	Simple R Squared	0.0004
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	3.666094E-30	Model Sum of Squares	4294.979
Last Sum Squares	8.759636E-30	Total Sum of Squares	4294.979
Mean	43.64894	R Squared with other Xs	0.3107
Standard Deviation	6.881028	Variance Inflation	1.450682
Diagonal of Inverse	3.294447E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR	
Independent Variable	7	ESCOLARIDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-1.45962415194997D-16		
Std. Parameter Estimate	-2.669882E-17		
Standard Error	3.094651E-09	Variance of Parameter	9.576866E-18
T for Parameter = 0	-4.716603E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.0032	Simple R Squared	0.0000
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	3.003861E-30	Model Sum of Squares	4294.979
Last Sum Squares	2.313216E-30	Total Sum of Squares	4294.979
Mean	2.361702	R Squared with other Xs	0.2444
Standard Deviation	1.243054	Variance Inflation	1.323516
Diagonal of Inverse	9.210131E-03		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR	
Independent Variable	8	SOLTERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	3.011829317290036D-16		
Std. Parameter Estimate	1.373807E-17		
Standard Error	3.64825E-08	Variance of Parameter	1.330973E-15
T for Parameter = 0	8.255545E-09	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.0217	Simple R Squared	0.0005
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	2.998692E-30	Model Sum of Squares	4294.979
Last Sum Squares	7.086782E-32	Total Sum of Squares	4294.979
Mean	.106383	R Squared with other Xs	0.9126
Standard Deviation	.3099804	Variance Inflation	11.43834
Diagonal of Inverse	1.280005		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR	
Independent Variable	9	CASADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-7.27181446369982D-16		
Std. Parameter Estimate	-4.320219E-17		
Standard Error	3.484272E-08	Variance of Parameter	1.214015E-15
T for Parameter = 0	-2.08704E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.0075	Simple R Squared	0.0001
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	4.812354E-30	Model Sum of Squares	4294.979
Last Sum Squares	4.529174E-31	Total Sum of Squares	4294.979
Mean	.7978724	R Squared with other Xs	0.9435
Standard Deviation	.4037402	Variance Inflation	17.6992
Diagonal of Inverse	1.167526		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR	
Independent Variable	10	DIVORCIADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	1.967961404960235D-16		
Std. Parameter Estimate	8.123934E-18		
Standard Error	3.575023E-08	Variance of Parameter	1.278079E-15
T for Parameter = 0	5.504751E-09	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.0372	Simple R Squared	0.0014
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	3.1506889E-32	Model Sum of Squares	4294.979
Last Sum Squares	3.150889E-32	Total Sum of Squares	4294.979
Mean	8.510638E-02	R Squared with other Xs	0.8888
Standard Deviation	.2805361	Variance Inflation	8.996233
Diagonal of Inverse	1.229137		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	15	EVASOR
Independent Variable	11	VIUDO

Weight	Variable	0		
Parameter Estimate		0		
Std. Parameter Estimate		0		
Standard Error		0	Variance of Parameter	0
T for Parameter = 0		0	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.0000		Simple R Squared	0.0000
Partial Correlation	0.0000		Partial R Squared	0.0000
			Sequential R Squared	1.0000
			Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	0		Model Sum of Squares	4294.979
Last Sum Squares	0		Total Sum of Squares	4294.979
Mean	.0106383		R Squared with other Xs	1.0000
Standard Deviation	.1031421		Variance Inflation	0
Diagonal of Inverse	0			

## -----Multiple Regression Results-----

Date: 04-01-1993  
 Time: 13:46:12  
 Data Base Name: RM003  
 Description: CONFLICTO

## Multiple Regression Report

## Report for Variable 16 COMPLACIENTE

Column	Parameter Estimate	Standard Error	t-value (b=0)	Prob. b=0	Sequential R-Squared	Simple R-Squared
Constant	100					
Col ( 12)	-1	9.595641E-10	%-104.21E+07	0.000	0.1122	0.1122
Col ( 13)	-1	1.044031E-09	%-957.83E+06	0.000	0.2404	0.1164
Col ( 14)	-1	8.932456E-10	%-111.95E+07	0.000	0.5105	0.0953
Col ( 15)	-1	1.084474E-09	%-922.11E+06	0.000	1.0000	0.0022
Col ( 5)	4.857269E-16	1.442177E-08	0.00	1.000	1.0000	0.0308
Col ( 6)	4.529613E-17	8.277211E-10	0.00	1.000	1.0000	0.0406
Col ( 7)	-3.573549E-18	4.376498E-09	-0.00	1.000	1.0000	0.0473
Col ( 8)	8.077333E-16	5.159405E-08	0.00	1.000	1.0000	0.0000
Col ( 9)	2.100167E-16	4.927505E-08	0.00	1.000	1.0000	0.0341
Col ( 10)	1.057546E-15	5.055846E-08	0.00	1.000	1.0000	0.0524
Col ( 11)	0	0	0.00	1.000	1.0000	0.0147

## Analysis of Variance Report

## Dependent Variable 16 COMPLACIENTE

Source	df	Sums of Squares (Sequential)	Mean Square	F-Ratio	Prob>F
Constant	1	22090.22	22090.22		
Model	11	4040.777	367.3413	% 176.64E+15	0.000
Error	82	1.705303E-13	2.079637E-15		
Total	93	4040.777	43.444921		

Root Mean Square Error 4.560304E-08  
 Mean of Dependent Variable 15.32979  
 Coefficient of Variation 2.974799E-09

R Squared 1.0000  
 Adjusted R Squared 1.0000

Durbin - Watson Statistic 9999

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE
Independent Variable	12	COMPETIDOR
Weight Variable	0	
Parameter Estimate	- .9999999999999999	
Std. Parameter Estimate	-1.151408	
Standard Error	9.595641E-10	Variance of Parameter
T for Parameter = 0	-1.04214E+09	Prob >  t
Simple Correlation	-0.3349	Simple R Squared
Partial Correlation	-0.7476	Partial R Squared
		Sequential R Squared
		Overall R Squared
Sequential Sum Squares	453.2105	Model Sum of Squares
Last Sum Squares	2258.602	Total Sum of Squares
Mean	19.92553	R Squared with other Xs

Standard Deviation	7.655541	Variance Inflation	2.413209
Diagonal of Inverse	4.427518E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE	
Independent Variable	13	INTEGRADOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-0.9999999999999999		
Std. Parameter Estimate	-0.9207685		
Standard Error	1.044031E-09	Variance of Parameter	1.090001E-18
T for Parameter = 0	-9.578259E+08	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.3412	Simple R Squared	0.1164
Partial Correlation	-0.6871	Partial R Squared	0.4722
		Sequential R Squared	0.2404
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	518.105	Model Sum of Squares	4040.777
Last Sum Squares	1907.923	Total Sum of Squares	4040.777
Mean	20.04255	R Squared with other Xs	0.4431
Standard Deviation	6.069339	Variance Inflation	1.795581
Diagonal of Inverse	5.241303E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE	
Independent Variable	14	TRANSIGENTE	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-0.9999999999999999		
Std. Parameter Estimate	-1.116649		
Standard Error	8.932456E-10	Variance of Parameter	7.978878E-19
T for Parameter = 0	-1.119513E+09	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.3087	Simple R Squared	0.0953
Partial Correlation	-0.8031	Partial R Squared	0.6450
		Sequential R Squared	0.5105
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1091.599	Model Sum of Squares	4040.777
Last Sum Squares	2606.429	Total Sum of Squares	4040.777
Mean	25.12766	R Squared with other Xs	0.4827
Standard Deviation	7.360508	Variance Inflation	1.933093
Diagonal of Inverse	3.836668E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE	
Independent Variable	15	EVASOR	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-0.9999999999999999		
Std. Parameter Estimate	-1.030975		
Standard Error	1.084474E-09	Variance of Parameter	1.176084E-18
T for Parameter = 0	-9.221061E+08	Prob >  t	0
Simple Correlation	-0.0464	Simple R Squared	0.0022
Partial Correlation	-0.6615	Partial R Squared	0.4376
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1977.862	Model Sum of Squares	4040.777
Last Sum Squares	1768.273	Total Sum of Squares	4040.777
Mean	19.57447	R Squared with other Xs	0.5883
Standard Deviation	6.795776	Variance Inflation	2.428911
Diagonal of Inverse	5.655235E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE	
Independent Variable	5	GENERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	4.857268619351362D-16		
Std. Parameter Estimate	1.273334E-17		
Standard Error	1.442177E-08	Variance of Parameter	2.079874E-16
T for Parameter = 0	3.368011E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.1754	Simple R Squared	0.0308
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	1.09305E-29	Model Sum of Squares	4040.777
Last Sum Squares	2.359037E-30	Total Sum of Squares	4040.777
Mean	.2659574	R Squared with other Xs	0.4551
Standard Deviation	.4442108	Variance Inflation	1.835316
Diagonal of Inverse	.1000114		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE	
Independent Variable	6	EDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	4.529613319728086D-17		
Std. Parameter Estimate	4.728501E-17		
Standard Error	8.277231E-10	Variance of Parameter	6.851255E-19
T for Parameter = 0	5.472378E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.2015	Simple R Squared	0.0406
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	4.740394E-30	Model Sum of Squares	4040.777
Last Sum Squares	6.227873E-30	Total Sum of Squares	4040.777
Mean	43.64894	R Squared with other Xs	0.3107
Standard Deviation	6.881028	Variance Inflation	1.450682
Diagonal of Inverse	3.294447E-04		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE	
Independent Variable	7	ESCOLARIDAD	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	-3.573548691854764D-18		
Std. Parameter Estimate	-6.739053E-19		
Standard Error	4.376498E-09	Variance of Parameter	1.915373E-17
T for Parameter = 0	-8.165316E-10	Prob >  t	1
Simple Correlation	-0.2176	Simple R Squared	0.0473
Partial Correlation	-0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	4.31152E-34	Model Sum of Squares	4040.777
Last Sum Squares	1.386544E-33	Total Sum of Squares	4040.777
Mean	2.361702	R Squared with other Xs	0.2444
Standard Deviation	1.243054	Variance Inflation	1.323516
Diagonal of Inverse	9.210131E-03		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE	
Independent Variable	8	SOLTERO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	8.077333122401055D-16		
Std. Parameter Estimate	3.798492E-17		
Standard Error	5.159405E-08	Variance of Parameter	2.661946E-15
T for Parameter = 0	1.565555E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.0068	Simple R Squared	0.0000
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	6.164418E-31	Model Sum of Squares	4040.777
Last Sum Squares	5.097114E-31	Total Sum of Squares	4040.777
Mean	.106383	R Squared with other Xs	0.9126
Standard Deviation	.3099804	Variance Inflation	11.43834
Diagonal of Inverse	1.280005		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE	
Independent Variable	9	CASADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	2.100167411690236D-16		
Std. Parameter Estimate	1.286367E-17		
Standard Error	4.927505E-08	Variance of Parameter	2.42803E-15
T for Parameter = 0	4.262132E-09	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.1848	Simple R Squared	0.0341
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	3.244844E-30	Model Sum of Squares	4040.777
Last Sum Squares	3.77782E-32	Total Sum of Squares	4040.777
Mean	.7978724	R Squared with other Xs	0.9435
Standard Deviation	.4037402	Variance Inflation	17.6992
Diagonal of Inverse	1.167526		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE	
Independent Variable	10	DIVORCIADO	
Weight Variable	0		
Parameter Estimate	1.057545820822361D-15		
Std. Parameter Estimate	4.500876E-17		
Standard Error	5.055846E-08	Variance of Parameter	2.556158E-15
T for Parameter = 0	2.091729E-08	Prob >  t	1
Simple Correlation	0.2289	Simple R Squared	0.0524
Partial Correlation	0.0000	Partial R Squared	0.0000
		Sequential R Squared	1.0000
		Overall R Squared	1.0000
Sequential Sum Squares	9.099096E-31	Model Sum of Squares	4040.777
Last Sum Squares	9.099096E-31	Total Sum of Squares	4040.777
Mean	8.510638E-02	R Squared with other Xs	0.8888
Standard Deviation	.2805361	Variance Inflation	8.996233
Diagonal of Inverse	1.229137		

## Individual Regressor Report

Dependent Variable	16	COMPLACIENTE
Independent Variable	11	VIUDO



Weight	Variable	0			
Parameter Estimate		0			
Std. Parameter Estimate		0			
Standard Error		0	Variance of Parameter	0	
T for Parameter = 0		0	Prob >  t	1	
Simple Correlation	0.0000		Simple R Squared	0.0147	
Partial Correlation	0.0000		Partial R Squared	0.0000	
			Sequential R Squared	1.0000	
			Overall R Squared	1.0000	
Sequential Sum Squares	0		Model Sum of Squares	4040.777	
Last Sum Squares	0		Total Sum of Squares	4040.777	
Mean	.0106383		R Squared with other Xs	1.0000	
Standard Deviation	.1031421		Variance Inflation	0	
Diagonal of Inverse	0				

## ANEXO 15

### CUESTIONARIO Universidad Autónoma Metropolitana

La información que se pide es relativa a los dos últimos años (1990- 1991)

1.- ¿Es Ud. profesor asociado o titular de tiempo completo e indeterminado?

si ( ) no ( ) asociado A B C D titular A B C

2.- ¿A qué nivel ha impartido cursos?

a) Licenciatura ( ) b) Posgrado ( ) c) Taller de apoyo ( ) d) C. de act. nivel Lic. e) C. de act. nivel pos. ( ) f) Asesoría ( )

3.- ¿Cuántos cursos en promedio imparte?

De 0 a 5 ( ) de 6 a 8 ( ) de 9 a 11 ( ) de 12 a más ( )

4.- ¿Ha intervenido en la elaboración o modificación de planes o programas de estudio?

si ( ) Modificación ( ) Plan ( ) a) Lic. ( ) c) Esp. ( )  
no ( ) Elaboración Programa ( ) b) Mtría. ( ) d) Doct. ( )

5.- ¿Ha realizado investigaciones? Si ( ) No ( ) ¿Cuáles?

	proceso	terminal	publicado
a) Reporte de investigación	_____	_____	_____
b) Artículo especializado	_____	_____	_____
c) Edición del libro colectivo	_____	_____	_____
d) Libro científico	_____	_____	_____
e) Expedición de título patente	_____	_____	_____
f) Eventos especializados	_____	_____	_____
g) Conferencias magistrales	_____	_____	_____
h) Desarrollo de prototipos	_____	_____	_____
i) Desarrollo de paquetes comp	_____	_____	_____

6.- ¿Ha dirigido proyectos de investigación?

Si ( ) No ( ) Le gustaría dirigir proyectos de investigación:  
Mucho ( ) Regular ( ) Poco ( ) Nada ( )

7.- ¿En promedio cuánto tiempo ocupa para realizar una investigación? \_\_\_\_\_

8.- ¿Cuáles son las principales limitantes que encuentra para publicar sus investigaciones?

a) No ha incluido ninguna investigación  
b) No se siente seguro de la calidad de su trabajo  
c) No ha tenido la oportunidad de publicar  
d) Falta de apoyo financiero  
e) Falta de información  
f) Tardan en dictaminar  
g) otros

9.- ¿ Ha preparado material didáctico?

Si ( ) No ( ) ¿ De qué tipo?

- a) Paquete didáctico
- b) Notas de curso normal y especial
- c) Antología comentada
- d) Libro de texto
- e) Documentales
- f) Equipo de laboratorio
- g) Desarrollo de paquetes de computación
- h) Traducciones publicadas de libros, artículos y documentales.

10.- ¿ Ha dirigido tesis o su equivalente? Si ( ) No ( )

- a) Lic. b) Esp. c) Mtría. d) Participado como jurado en examen de posgrado

11.- Dentro del rubro de Preservación y Difusión de la Cultura ¿ Ha realizado alguna actividad?

Si ( ) No ( ) ¿De qué clase?

- a) Conferencias
- b) Artículo de divulgación
- c) Artículo periodístico o reseña de libros
- d) Asesoría de servicio social
- e) Libros de divulgación
- f) Traducción de artículos
- g) Coordinación de congresos
- h) Participación en comites editoriales
- i) Dirección de publicaciones periodísticas
- j) Arbitraje de artículos especializados
- k) Arbitraje de libros
- l) Traducción de libros
- m) Traducción de documentales

12.- ¿ Ha sido director o coordinador? Si ( ) No ( )

	Coordinador	Director
Programa de doctorado	_____	_____
Programa de investigación	_____	_____
Programa de preservación y dif. de la cult.	_____	_____
Programa de las gestiones	_____	_____

13.- ¿ Ha sido miembro de alguna de las siguientes comisiones?

- a) Comisión dictaminadora
- b) Comisión dictaminadora de recursos
- c) Órganos colegiados
- d) Ninguna

- 14.- ¿ Ha realizado algún trabajo de creación artística?  
 Si ( ) No ( ) ¿Cuáles?  
 a) Obra propia o expuesta al público  
 b) Publicación artística  
 c) Traducción literaria  
 d) Guión de cine, radio y televisión  
 e) Dirección y edición de cine, radio y televisión  
 f) Otras
- 15.- Como empleado de ejercicio libre de su profesión qué tipo de trabajos ha realizado  
 a) Trabajos que requieren conocimientos elementales  
 b) Trabajos que requieren conocimientos normales  
 c) Trabajos variados o especiales que requieren conocimientos innovadores  
 d) otros
- 16.- ¿ Qué estudios ha realizado para elevar su nivel académico?  
 a) Cursos de actualización b) Diplomado c) Maestría d) Doctorado e) otros
- 17.- ¿ Qué idiomas domina Ud.?  
 a) Inglés b) Francés c) Italiano d) Alemán e) otros\_\_\_\_\_
- 18.- ¿ Ha sido candidato a beca y estímulo y la obtuvo?  
 Si ( ) No ( ) Beca ( ) Estímulo ( )
- 19.- ¿ Tiene algún proyecto o trabajo que no este dentro del tabulador?  
 Si ( ) No ( ) ¿Cuál?\_\_\_\_\_
- 20.- ¿ En qué grado porcentual considera que la UAM da facilidades para mejorar el nivel académico de los profesores? \_\_\_\_\_
- 21.- ¿ Le gustaría ocupar un puesto administrativo? Si ( ) No ( )
- 22.- Comentarios generales\_\_\_\_\_
- Sexo F ( ) M ( ) Año de nacimiento 19\_\_\_\_
- Estado Civil  
 Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Viudo ( ) Unión libre ( ) Separado ( )
- Lugar de nacimiento  
 a) DF b) Interior c) Extranjero d) Extranjero nacionalizado
- Nivel Académico  
 a) Lic. b) Diplomado c) Especialidad d) Maestría e) Doctorado f) Posdoctorado

# ANEXO 16: BECAS POR DIVISION, DEPARTAMENTO DE HOMBRES

DIVISION	DEPARTAMENTO	ASISTENTES		ASOCIADOS		TITULARES		TOTALES	
		#	%	#	%	#	%	#	%
A Z C A P O	CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA (CBI)	CIENCIAS BASICAS	09	46 04	19	05	74	09	122
		ELECTRONICA	06	14 93	06	02	26	05	192
		ENERGIA	02	17 01	15	04	34	05	152
		MATERIALES	04	19 02	12	04	26	06	232
		SISTEMAS	01	09 00	07	02	17	02	122
	subtotal					177	27	152	
P O T Z A L C O	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)	ADMINISTRACION	03	10 01	09	01	22	02	092
		DERECHO	10	10 02	14	06	34	02	212
		ECONOMIA	04	13 05	15	07	32	12	302
		SOCIOLOGIA	02	15 01	16	08	33	09	272
		HUMANIDADES	01	06 02	09	06	15	08	502
	subtotal					139	39	202	
A L C O	CIENCIAS Y ARTES DEL DISEÑO (CAD)	INV. Y CON. EVAL. DEL DISEÑO	02	02 01	10	03	14	04	292
		MEDIO AMBIENTE	06	09 02	12	01	27	03	112
		PROCESOS Y TECNICAS	03	09 02	11	04	23	06	262
		subtotal	02	14 02	18	01	34	03	052
	TOTAL					98	21	212	

X Z T A P A L P A	CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA (CBI)	FSISICA	00	03 01	20	20	31	29	942
		QUIMICA	00	12 00	23	00	35	00	072
		ING DE PROC E HIDR	00	12 03	18	16	30	19	672
		MATEMATICAS	01	26 06	17	05	44	11	252
		ING. ELECTRICA	05	20 10	05	03	30	13	432
	subtotal					170	72	432	
P A L P A	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)	ECONOMIA	03	17 06	32	27	52	33	632
		SOCIOLOGIA	04	27 04	23	06	54	10	192
		ANTROPOLOGIA	01	06 03	06	04	13	07	542
		FILOSOFIA	05	17 03	24	14	40	17	402
		subtotal					165	67	412
P A L P A	CIENCIAS BIOLÓGICAS Y DE LA SALUD (CBS)	BIOLOGIA	01	12 06	04	05	17	11	652
		BIOL REPRODUCCION	00	00 01	00	05	10	46	312
		BIOTECNOLOGIA	03	09 01	11	06	20	07	352
		CIENCIAS DE LA SALUD	04	08 04	11	06	23	10	432
		HIDROBIOLOGIA	02	15 07	05	03	22	10	452
	subtotal					100	44	442	
	TOTAL								

X O C H M I L C O	CIENCIAS BIOLÓGICAS Y DE LA SALUD (CBS)	EL HOMBRE Y SU AMBIENTE	01	15 03	09	00	25	03	122
		PROD AGRIC Y ANIMAL	03	37 01	26	06	66	07	112
		ATENCION A LA SALUD	01	34 00	17	09	52	09	172
		SISTEMAS BIOLÓGICOS	00	14 05	00	02	22	07	322
	subtotal					165	26	162	
H M I L C O	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)	EDUC Y COMUNICACION	04	24 01	21	10	49	11	222
		RELACIONES SOCIALES	05	09 02	11	06	25	00	322
		PRODUCCION ECONOMICA	01	09 03	14	10	24	13	542
		POLITICA Y CULTURA	02	22 00	10	03	42	03	072
		subtotal					140	35	252
L C O	CIENCIAS Y ARTES DEL DISEÑO (CAD)	TEORIA Y ANALISIS	05	09 01	07	03	21	04	102
		TECNOLOGIA Y PROD.	01	08 03	07	05	17	00	472
		SINTESIS CREATIVA	04	08 01	15	06	27	07	262
		MÉTODOS Y SISTEMAS	00	06 00	07	01	13	00	002
	subtotal					78	20	302	
	TOTAL								

UAM

TOTAL

\* Plantilla académica departamental de profesores de tiempo completo por sexo correspondiente a la niña de la quincena once de 1991.

# ANEXO 17: BECAS POR DIVISION, DEPARTAMENTO DE MUJERES

DIVISION	DEPARTAMENTO	ASISTENTES		ASOCIADOS		TITULARES		TOTALES		
		#	B	#	B	#	B	#	B	%
A Z C A P O T Z A L C O	CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA (CBI)	CIENCIAS BASICAS	06	14	02	03	02	23	04	17%
		ENERGIA	01	01	00	00	00	02	00	00%
		MATERIALES	04	05	00	04	01	13	01	05%
		SISTEMAS	01	01	00	01	01	03	01	33%
		subtotal	01	02	01	00	00	03	01	33%
	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)	ADMINISTRACION	01	10	00	00	00	11	00	00%
		DERECHO	01	08	00	05	04	14	04	29%
		ECONOMIA	03	06	00	04	01	13	01	08%
		SOCIOLOGIA	01	12	00	09	06	22	14	64%
		HUMANIDADES	02	04	02	14	13	28	34	43%
CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA (CBI)	INV. y COM. EVAL. DEL DISEÑO MEDIO AMBIENTE	01	02	00	01	01	04	01	25%	
	PROCESOS Y TECNICAS	01	05	00	07	00	13	00	00%	
	subtotal	01	03	00	02	02	06	02	33%	
	subtotal	01	02	02	05	04	08	06	75%	
	TOTAL						31	09	29%	
I Z T A P A L A P A	CIENCIAS BASICAS E INGENIERIA (CBI)	FISICA	00	01	01	05	05	06	06	100%
		QUIMICA	00	00	00	10	00	16	07	07%
		ING DE PROC E HIDR	00	03	03	02	01	05	04	80%
		MATEMATICAS	00	07	01	02	02	09	03	33%
		ING. ELECTRICA	02	03	02	00	00	05	02	40%
	subtotal						41	15	68%	
	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)	ECONOMIA	01	12	03	06	03	19	06	32%
		SOCIOLOGIA	02	05	01	07	03	14	04	29%
		ANTROPOLOGIA	00	03	02	04	04	07	06	86%
		FILOSOFIA	01	17	01	18	09	37	19	27%
subtotal							77	26	34%	
CIENCIAS BIOLÓGICAS Y DE LA SALUD (CBS)	BILOGIA	02	06	05	06	05	17	10	55%	
	BIOL REPRODUCCION	00	03	01	04	01	10	02	20%	
	BIOTECNOLOGIA	01	11	04	03	02	15	06	40%	
	CIENCIAS DE LA SALUD	04	06	07	07	07	19	14	74%	
	HIDROBIOLOGIA	00	11	09	03	03	14	11	79%	
subtotal						75	43	57%		
TOTAL										
X O C H I L C O	CIENCIAS BIOLÓGICAS Y DE LA SALUD (CBS)	EL HOMBRE Y SU AMBIENTE	00	13	04	07	02	20	06	30%
		PROD AGRIC Y ANIMAL	03	12	01	03	00	18	01	06%
		ATENCIÓN A LA SALUD	03	39	06	13	09	55	15	27%
		SISTEMAS BIOLÓGICOS	00	21	07	09	07	30	14	47%
		subtotal						123	36	29%
	CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)	EDUC Y COMUNICACION	03	36	07	21	12	60	19	32%
		RELACIONES SOCIALES	03	03	02	07	03	13	05	38%
		PRODUCCION ECONOMICA	03	07	03	06	07	16	10	63%
		POLITICA Y CULTURA	05	10	02	00	03	31	05	16%
		subtotal						120	39	33%
CIENCIAS BIOLÓGICAS Y DE LA SALUD (CBS)	TEORIA Y ANALISIS	01	03	00	03	00	07	00	00%	
	TECNOLOGIA Y PROD.	00	00	00	01	00	01	00	00%	
	SINTESES CREATIVA	01	01	01	04	00	06	00	00%	
	MÉTODOS Y SISTEMAS	00	00	00	02	02	02	03	00%	
	subtotal						16	03	19%	
TOTAL										

**TOTAL**

UAM

\* Planilla académica departamental de profesores de tiempo completo por sexo correspondiente a la niña de la quincena once de 1991.