



**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y  
HUMANIDADES**

**POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

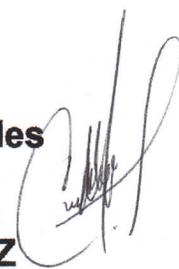
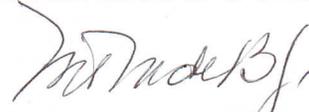
**ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES, LA MUJER  
COMO ACTOR ORGANIZACIONAL**

**TESIS**

**Que para obtener el grado de**

**Maestra en Estudios Organizacionales  
Presenta:**

**MAGALY GUADALUPE GONZALEZ**

**DIRECTORA DE TESIS**

**Dra. María Teresa del Socorro Montoya Flores**

**MEXICO D.F  
AGOSTO 2010**

## INDICE DE LA INVESTIGACION

INTRODUCCION.....	1
DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS PARTICULARES.....	7
PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	7

### ***CAPITULO I. ORGANIZACIÓN, MUJER, ESTRATEGIAS Y TOMA DE DECISIONES Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN***

1) ORGANIZACIÓN.....	11
1.1. ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.....	13
2) PARTICIPACION DE LA MUJER EN ORGANIZACIONES.....	16
2.1 MUJER Y EL TRABAJO.....	17
2.2. MUJER EN EL EMPLEO PÚBLICO.....	23
2.3. MUJER CAPACIDADES Y HABILIDADES.....	34
2.4. MUJER EN LA GESTION DE ORGANIZACIONES.....	37
3) ESTRATEGIAS Y TOMA DE DECISIONES.....	44
3.1. ESTRATEGIA.....	44
3.1.1. DIMENSIONES DE ESTRATEGIA.....	47
3.1.2. ESTRATEGIA NO COMPETITIVA.....	48
3.1.3. PLANEACION ESTRATEGICA.....	49
3.1.4. PENSAMIENTO ESTRATEGICO.....	53
3.2. DECISIONES ESTRATEGICAS.....	59

3.2.1. TOMA DE DECISIONES (T.D).....	60
3.2.2. RACIONALIDAD LIMITADA.....	62
3.2.3. LOGICA DE LO APROPIADO.....	64
3.2.4. SUBJETIVIDAD EN LA T.D.....	65
3.2.5. MODELO MORAL DE COMPORTAMIENTO.....	74
4). CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES.....	68
4.1. DE LAS CONFIGURACIONES.....	70
4.1.1 ESTRUCTURA SIMPLE.....	72
4.1.2 LA BUROCRACIA MAQUINAL.....	73
4.1.3 LA BUROCRACIA PROFESIONAL.....	73
4.1.4 LA FORMA DIVISIONAL.....	74
4.1.5 LA ADHOCRACIA.....	75
4.2. ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL.....	77
4.3. ORGANIZACIÓN MODERNA A POSMODERNA.....	82
4.4. ORGANIZACIÓN SOCIAL.....	87

***CAPITULO II. METODOLOGIA, DISEÑO Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION***

5.1. ESTUDIO DE CASO.....	93
5.2. METODOLOGIA.....	95
5.3 METODOLOGÍA CUALITATIVA.....	96
5.2. RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	102
5.3. ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION.....	103

### ***CAPITULO III. EL ESTUDIO DE CASO: INSTITUTO DE LAS MUJERES DEL DISTRITO FEDERAL***

6) ESTUDIO DE CASO.....	104
6.1. ANTECEDENTES.....	104
6.2. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	109
6.3. DESARROLLO Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION.....	115
6.4. RESULTADOS.....	117
6.4.1. ESTRATEGIAS Y TOMA DE DECISIONES.....	118
6.4.2. MUJER CAPACIDADES Y HABILIDADES.....	127
6.4.3. CONFIGURACION ORGANIZACIONAL.....	132
6.5. INTERPRETACIONES DE ESTUDIO DE CASO.....	143
6.5.1. LA MORALIDAD COMO EJE DECISOR.....	144
6.5.2. ELEMENTOS DE ACCION.....	149
6.5.3 PLANEACION ADECUADA.....	151
6.5.4. DISCURSO.....	154
6.5.5. MUJER HABILIDADES Y CAPACIDADES.....	156
6.5.6. CONFIGURACION ORGANIZACIONAL.....	160
6.6. CONCLUSIONES.....	165
BIBLIOGRAFIA.....	169
ANEXOS.....	176

## INDICE GENERAL DE MAPAS, CUADROS, ESQUEMAS Y GRAFICAS

<b>MAPAS</b>		PAGINA
MAPA 1	MAPA CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION	3
MAPA 2	ESTRUCTURA CONCEPTUAL: ENFOQUES TEORICOS	9
MAPA 3	VISUALIZACIÓN CONCEPTUAL CAPITULO DOS	10
<b>CUADROS</b>		
CUADRO 1	EVOLUCION DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	14
CUADRO 2	PARTICIPACION FEMENINA POR EDAD	19
CUADRO 3	TASA FERTILIDAD DE LA MUJER	23
CUADRO 4	EMPLEOS FEMENINOS POR ACTIVIDAD ECONOMICA	25
CUADRO 5	EMPLEO FEMENINO EN CIERTAS OCUPACIONES	25
CUADRO 6	PORCENTAJE DE EFICIENCIA TERMINAL POR ENTIDAD FEDERATIVA Y SEGÚN NIVEL EDUCATIVO 2000 Y 2002	27
CUADRO 7	NUMERO DE EMPLEADAS POR ACTIVIDAD MANUFACTURERA	28
CUADRO 8	MUJERES Y SU PARTICIPACION EN EL EMPLEO PUBLICO	32
CUADRO 9	REVISION DEL ESTADO DEL ARTE DE LA MUJER EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL	40
CUADRO 10	TESIS CONSULTADAS	43
CUADRO 11	ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA	46
CUADRO 12	FORMA ORGANIZACIONAL DE HEYDEBRAND	69
CUADRO 13	CARACTERISTICAS DE CONFIGURACION DE ESTRUCTURA SIMPLE	72
CUADRO 14	CARACTERISTICAS CONFIGURACION DE BUROCRACIA MAQUINAL	73

CUADRO 15	CARACTERISTICAS CONFIGURACION DE BUROCRACIA PROFESIONAL	74
CUADRO 16	CARACTERISTICAS DE CONFIGURACION FORMA DIVISIONAL	75
CUADRO 17	CARACTERÍSTICAS DE LA CONFIGURACION EN LA ADHOCRACIA	76
CUADRO 18	ORGANIZACIONES PRIVADAS	78
CUADRO 19	ADMINISTRACION PUBLICA CENTRAL	80
CUADRO 20	COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES MODERNAS- POSMODERNAS	86
CUADRO 21	COMPARACION DEL VIEJO Y NUEVO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO	88
CUADRO 22	CARACTERISTICAS DEL ESTUDIO DE CASO	94
CUADRO 23	CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION CUALITATIVA	98
CUADRO 24	ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DE LAS MUJERES DEL DISTRITO FEDERAL	113
CUADRO 25	ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DE LAS MUJERES DEL DISTRITO FEDERAL. UNIDAD MARCELA LAGARDE	114
CUADRO 26	FORMAS DE ORGANIZACIÓN, FLUJO DE ATENCIÓN A USUARIAS	115
CUADRO 27	VARIABLES DE ESTUDIO Y SU CATEGORIZACION	136
CUADRO 28	CATEGORIA Y TEMAS DE ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL INMUJERES-DF A PARTIR DE CUATRO DIALOGOS RELEVANTES	144
CUADRO 29	CATEGORIAS REPRESENTATIVAS REFERENTES A LAS	145

	ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES. "LA MORALIDAD COMO EJE DECISOR" A PARTIR DE TESTIMONIOS RELEVANTES	
CUADRO 30	TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS DEL TEMA DE ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES "LA MORALIDAD COMO EJE DECISOR"	146
CUADRO 31	CATEGORÍAS REPRESENTATIVAS REFERENTES A LA ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES. " <i>ELEMENTOS DE ACCIÓN</i> " A PARTIR DE TESTIMONIOS RELEVANTES.	149
CUADRO 32	TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS DEL TEMA ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES. "ELEMENTOS DE ACCIÓN"	149
CUADRO 33	CATEGORÍAS REPRESENTATIVAS REFERENTES A LA ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES. " <i>PLANEACIÓN ADECUADA</i> " A PARTIR DE TESTIMONIOS RELEVANTES.	152
CUADRO 34	TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS DEL TEMA ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES. "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"	152
CUADRO 35	CATEGORÍAS REPRESENTATIVAS REFERENTES A LA ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES. " <i>DISCURSO</i> " A PARTIR DE TESTIMONIOS RELEVANTES.	154
CUADRO 36	TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS DEL TEMA ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES. "DISCURSO"	154
CUADRO 37	CATEGORIA Y TEMAS DE MUJER EN EL INMUJERES-DF, A PARTIR DE CUATRO DIALOGOS RELEVANTES	157
CUADRO 38	TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS DEL TEMA MUJER. "HABILIDADES/CAPACIDADES"	157

CUADRO 39	COMPARATIVO ORGANIZACIONES POSMODERNAS/INSTITUCIONALES	161
CUADRO 40	NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION	162
CUADRO 41	TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS DEL TEMA "NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN POSMODERNA/INSTITUCIONAL	163
CUADRO 42	CARACTERISTICAS DE LA FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL INMUJERES-DF	164
<b>ESQUEMAS</b>		PAG
ESQUEMA 1	ESQUEMA DE INTERACCION DE LAS VARIABLES DE ORGANIZACIÓN	8
ESQUEMA 2	DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA	47
ESQUEMA 3	GENERACION DE LA ESTRATEGIA	53
ESQUEMA 4	FUNCIONES PERSONALES DE DECISIÓN	61
ESQUEMA 5	TOMA DE DECISIONES HEBERT SIMON	63
ESQUEMA 6	SEIS PARTES BASICAS DE LA ORGANIZACIÓN	71
ESQUEMA 7	MAPA DE DISEÑO DE INSTITUCIONES	90
ESQUEMA 8	METODOLOGIA EMPLEADA AL ESTUDIO DE CASO	101
ESQUEMA 9	ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION	93
		PAG
<b>GRAFICA</b>		
GRAFICA 1	PARTICIPACION ECONOMICA DE LA MUJER POR EDAD	20

***Estrategias para la toma de decisiones, la mujer como actor organizacional.***

***Estudio de caso del INSTITUTO DE LAS MUJERES DE LA CIUDAD DE MEXICO.***

**INTRODUCCION:**

En los últimos años México ha sufrido transformaciones económicas y sociales por factores como la globalización y el neoliberalismo con sus diversas políticas; propiciando cambios en diferentes esferas de la vida cotidiana como la estructura familiar, organizacional, los procesos de trabajo, entre otros. Los cambios en la estructura familiar y laboral aumentan el interés de los estudios en las organizaciones por temas contemporáneos como son el análisis de la participación de la mujer en espacios anteriormente reservados para hombres, en empleos que eran considerados anteriormente de índole masculinos.

La mujer en este sentido cobra especial relevancia como elemento de análisis dentro de las organizaciones, ya que su presencia en el ámbito laboral cada día es mayor, principalmente a partir de los años cincuenta donde su colaboración se referenciaba exclusivamente a áreas técnicas dentro de la organización, específicamente como obreras. Dicha situación se modifica a partir de los años setentas y ochentas con la inserción laboral de la mujer en áreas de comercialización y servicios, para los años noventas y en fechas recientes, se puede observar la presencia de la mujer en el empleo público, como un actor organizacional que desempeña cargos de dirección dentro de las organizaciones, como mujer "ejecutiva" y con capacidades de dirección.

En el año 2001 se crea la Organización Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México (IN MUJERES-DF), este Instituto busca incentivar que las mujeres tengan mayor participación laboral e incrementar el número de la población

económicamente activa del sexo femenino en el sector público, específicamente en los institutos de Gobierno. Ejerciendo lo anterior por medio de estipular una política, iniciativa de ley, que garantiza que la plantilla de la organización sea en un 70% ocupada por mujeres.

Por lo anterior, se considera a la Organización (IN-MUJERES-DF) una organización posmoderna, debido a su estructura organizacional, a la flexibilización de sus procesos, pero principalmente por las características organizacionales que posee, Schervastein (1998) observa, como una característica importante de las organizaciones posmodernas, el crecimiento acelerado de la *Feminización del Management*<sup>1</sup>; mayor participación de las mujeres en las organizaciones, característica con la cuenta esta organización.

Aunado a lo anterior, a esta organización, INMUJERES-DF también se le puede considerar un Instituto Social debido a los objetivos principales que persigue y por la labor de ayuda de sus colaboradores hacia otras mujeres, realizando específicamente las actividades de asistencia para evitar la discriminación hacia las mujeres y realizando acciones organizacionales para brindarles ayuda psicológica, legal y de asesoramiento.

Esta investigación de orden cualitativa se realiza en tres niveles de análisis: la participación de la mujer en actividades de dirección, las estrategias empleadas para una adecuada toma de decisiones, la configuración organizacional que resulta de estos nuevos cambios generados en la sociedad, principalmente representados con la inserción masiva de la mujer en el ámbito de las organizaciones.

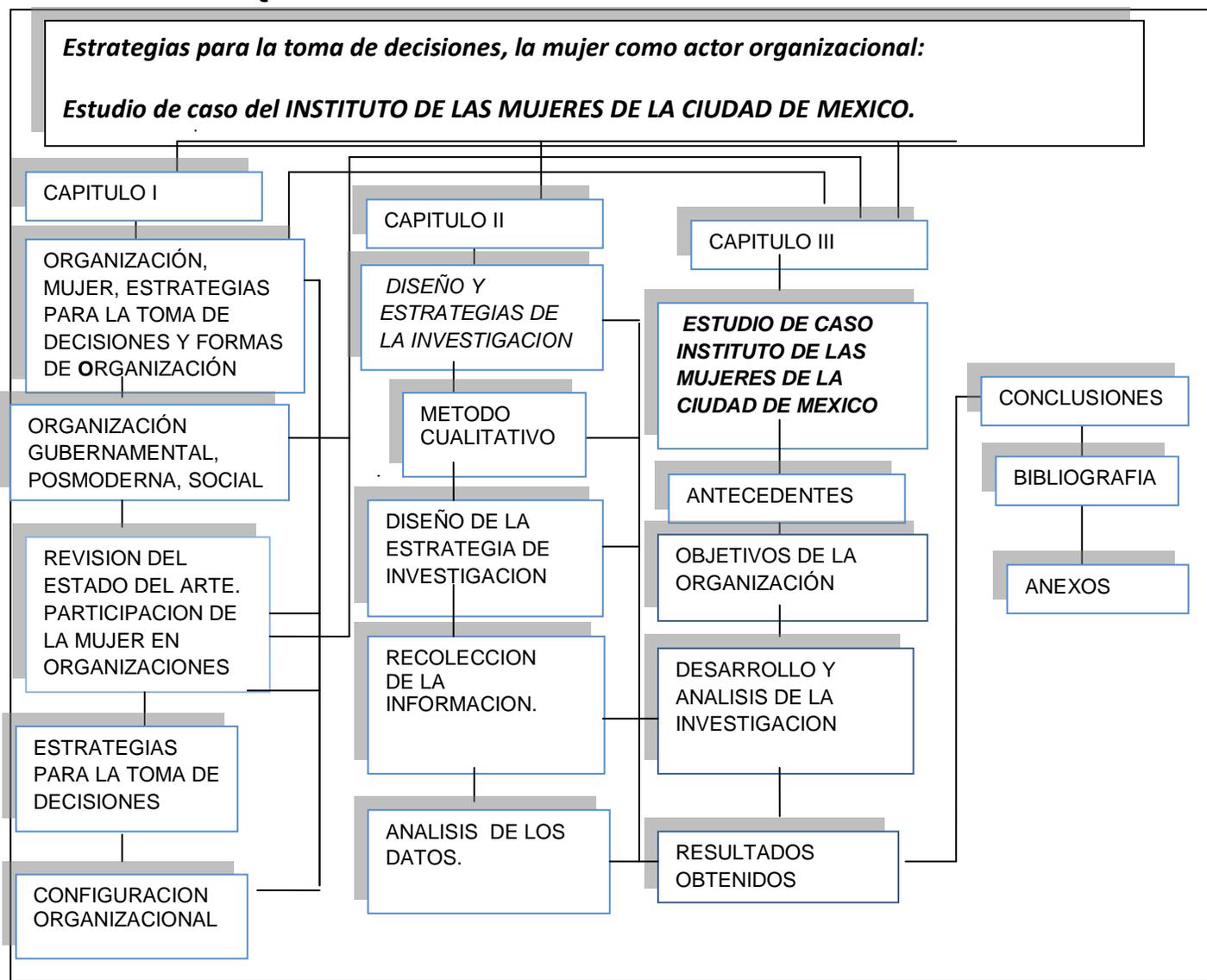
En ese sentido el estudio de caso de la presente investigación demostrará que las mujeres son actores organizacionales capaces de dirigir la organización, para ello

---

<sup>1</sup> Dentro del estudio de las Organizaciones Posmodernas que realiza este autor, resalta características de las organizaciones que las distinguen de las Organizaciones Modernas, refiriéndose a mayor participación de la mujer en cargos de dirección.

se atenderán tres capítulos principalmente: En el primer capítulo se realizará un acercamiento al marco teórico que se empleará en el estudio de caso, considerando los conceptos pertinentes para lograr la interpretación de las variables que más se utilizaran a lo largo de la investigación. En el capítulo dos se retomaran elementos indispensables para llevar a cabo el estudio de caso, la metodología que se utilizará, los elementos y las estrategias de investigación para plasmarlos en el capítulo tres referente al estudio de caso.

**MAPA 1. ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION.**



Fuente: Elaboración propia.

## **DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

Las organizaciones se mueven en un contexto en el cual se genera un proceso continuo de globalización y regionalización en el que México no queda fuera, gestándose transformaciones económicas y sociales, el Estado ha sido un articulador de ese proceso, por un lado generando el crecimiento de la inversión extranjera y eficientando a las organizaciones por medio de reformas que flexibilizan las leyes laborales, donde el trabajador se hace cargo de su seguridad social, y de los servicios sociales en general.

Estas propuestas flexibles generan la apertura de nuevos campos laborales, donde poco a poco se introduce la mujer, cubriendo excelentemente el perfil de la nueva norma laboral que aconseja a los trabajadores, convertirse en personas productivas, flexibles, adaptables y obedientes para beneficiar a las organizaciones en cuestiones de eficiencia y productividad.

Lo anterior genera interés provocando que actualmente se analicen temas sobre las relaciones organizacionales del género femenino, principalmente aquellas que destacan a las mujeres tomadoras de decisiones y que asumen el papel de liderazgo al interior de las organizaciones. El “análisis de esta forma de participación laboral tiene implicaciones profundas para la comprensión de las funciones que desempeñan las mujeres, de sus experiencias particulares en el mundo del trabajo y de las demandas que el propio mercado les impone”. (Nerty, 2003:11).

Esta forma de participación laboral como mujer a cargo de la dirección, tiene poca evidencia, existen pocos trabajos que destacan a la mujer como ejecutiva, como un actor organizacional, como un sujeto que ocupa puestos de alta jerarquía en el

ápice estratégico o con alguna posición privilegiada<sup>2</sup>. Éste ámbito poco estudiado encuentra algunas evidencias por medio de investigadores interesados en el tema que otorgan elementos interesantes que son retomados para fines de esta investigación ya que permiten conocer una realidad concreta de la situación de la mujer.

Sin embargo el número de investigaciones en donde se destaca la participación de la mujer en actividades organizacionales son mínimas, por lo que resulta interesante, en este estudio de caso, exponer por medio de una realidad concreta la participación de la mujer en la organización, específicamente en el Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México (INMUJERES-DF).

Desde esta perspectiva es pertinente realizar un análisis organizacional en INMUJERES-DF, con la finalidad de rescatar las características organizacionales que poseen los individuos -en este sentido las mujeres- y como consiguen desarrollarse dentro de la organización. Con ello se pretenden destacar las acciones que realizan los actores organizacionales derivados de los cambios en el contexto por los fenómenos sociales<sup>3</sup>; desde esta perspectiva, el análisis de esta organización se complementa con las teorías de la organización, (estrategia, toma de decisiones, configuraciones organizacionales resultantes de estos nuevos modelos de organización), mismas que permitirán tener conocimiento de las prácticas organizacionales que desempeñan las mujeres para representar su papel de actor organizativo dentro INMUJERES-DF . Con lo anterior se enfatiza primordialmente las prácticas organizacionales que llevan a cabo así como las

---

<sup>2</sup> Autores que retoman a la mujer como actor organizacional. Fernández (2008) Las mujeres en la política latinoamericana, Nuevos liderazgos, viejos obstáculos. Montoya (2007) Mujer, identidad, organización. Nerty (2003) La mujer ejecutiva, impacto del genero en el clima organizacional. Medina (2001) Las mujeres en la organización

<sup>3</sup> Mayor participación de la mujer en el empleo público. Equidad de género en el trabajo, igualdad de oportunidades, apoyo integral a mujeres, entre otros.

estrategias que emplean para realizar su toma de decisiones a fin de ejercer adecuadamente la representación de sus puestos.

Es importante mencionar que el INMUJERES-DF está constituido como una nueva configuración organizacional, donde la mayor parte de los empleados son mujeres, una organización creada para mujeres, dirigida en su mayor parte por mujeres y enfocada hacia las mujeres; mediante su estudio se distinguirá el papel que juegan los valores compartidos en el diseño de estrategias para la toma de decisiones que les permiten llevar a cabo las practicas gerenciales.

Por lo anterior cobra especial relevancia el estudio de caso de esta organización, debido a que nos enfrentamos a una organización posmoderna, una institución social, a una organización donde la incursión de la mujer en el ámbito público y organizacional cada día es mayor, por lo que efectuar el análisis de las estrategias generadas por parte de actores organizacionales es importante. Además es importante mencionar que estos temas- tanto la incursión de la mujer en el ámbito público y la creación de este instituto con equidad de género- son considerados como problema social y polémico; sobre todo cuando la mujer cuenta con puestos de alta jerarquía dentro del empleo público<sup>4</sup>. Por ello se realizará este estudio de caso donde prevalece la importancia de descubrir la forma de gestión empleada por los actores organizacionales que colaboran en la misma.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Esta investigación cualitativa surge debido al interés de contribuir con la generación de conocimiento sobre las formas de interacción y organización que poseen las mujeres para desempeñarse como actores organizacionales. Destacando tanto las características organizativas que poseen para desempeñar

---

<sup>4</sup> El tema surge en la década de 1980 cuando algunas mujeres empiezan su camino en el espacio público, y a llegar a puestos políticos y económicos, anteriormente vetados para ellas.

adecuadamente sus puestos por medio de implementación de estrategias para la toma de decisiones, acciones y actividades de dirección, y por otra parte resaltando y otorgando énfasis a los valores propios de las mujeres que son empleados en la organización.

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

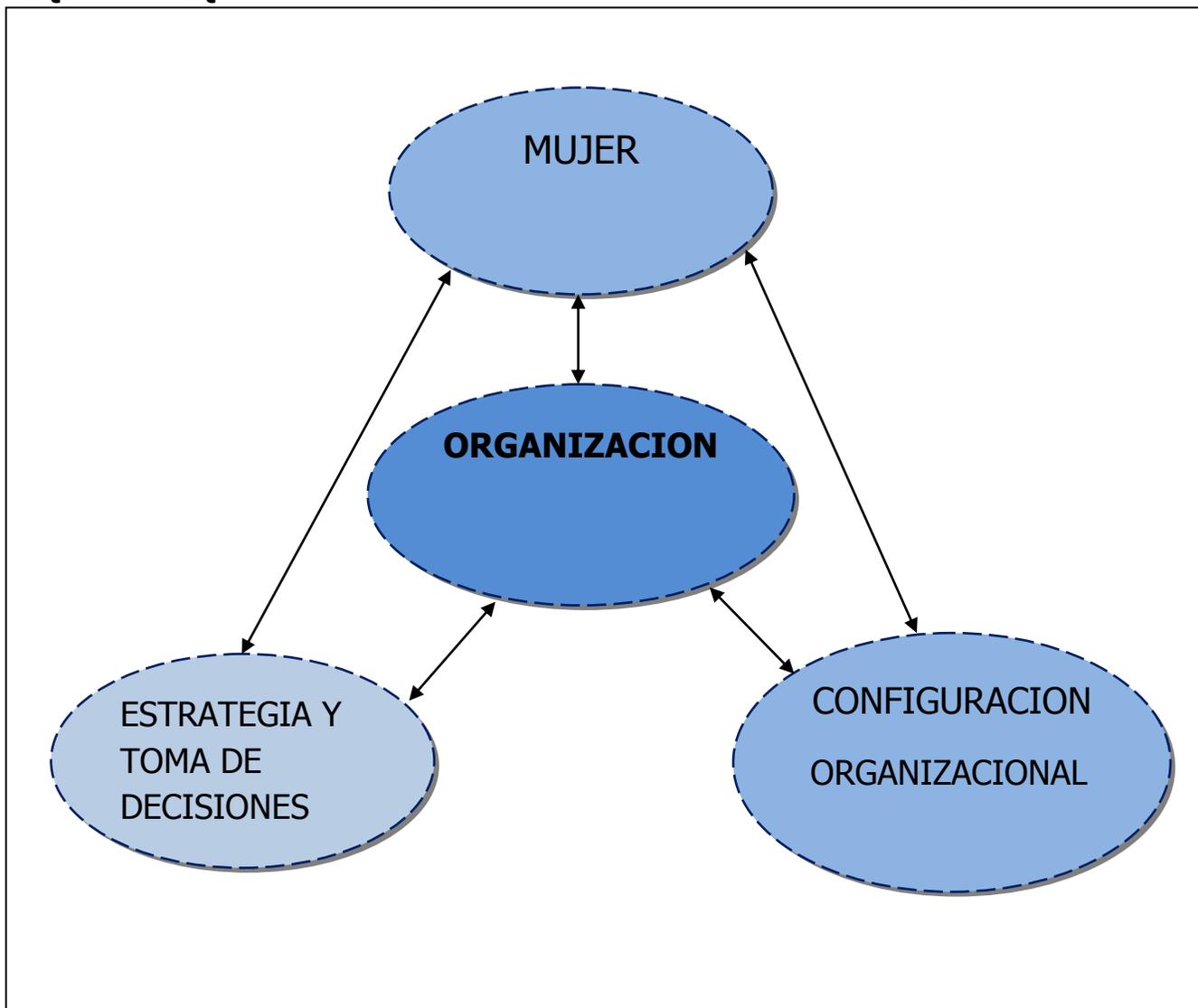
1. Analizar la importancia de la mujer como actor organizativo, así como el rol que desempeña en la organización.
2. Determinar la forma como diseñan e implementan las estrategias para la toma de decisiones que les permiten ejercer su puesto.
3. Identificar los nuevos procesos de las mujeres en la organización, así como el papel que juegan en las configuraciones organizacionales.

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

- 1.- ¿Cuál es el papel que como actor organizativo tiene la mujer dentro de INMUJERES-DF, distinguiendo sus capacidades y habilidades de personalidad?
- 2.- ¿De qué manera llevan a cabo la formulación de estrategias para la toma de decisiones?
- 3.- ¿Cuáles son los valores compartidos que le permiten llevar a cabo la acción organizacional?

## CAPITULO I. ORGANIZACIÓN, MUJER, ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN.

ESQUEMA 1. ESQUEMA DE INTERACCION DE LAS VARIABLES DE ORGANIZACIÓN.

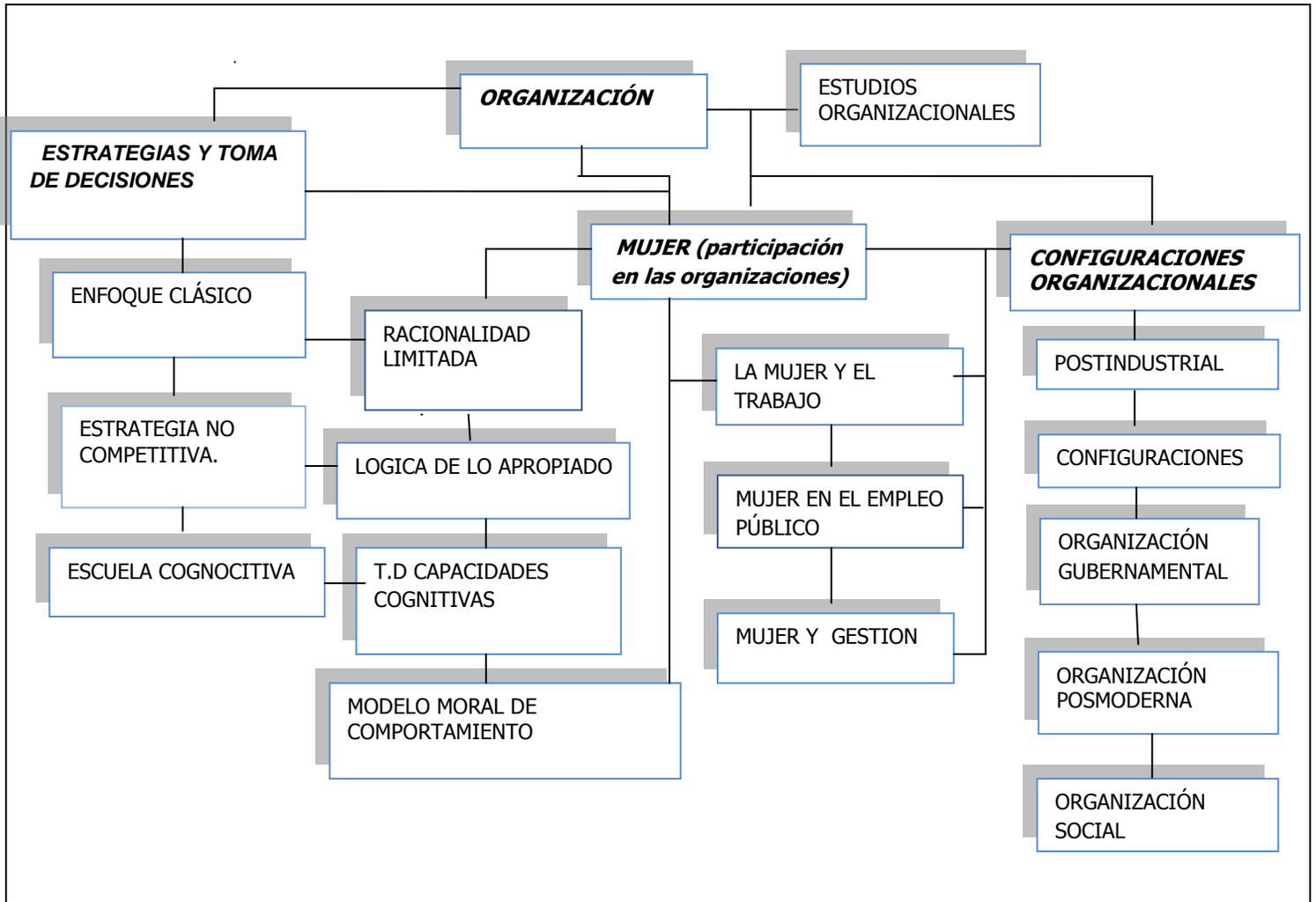


Fuente: Elaboración Propia.

En este esquema puede observarse de manera general como se analizaran las variables del estudio de caso a fin de generar resultados adecuados para la investigación. Considerando las variables mujer, estrategias y toma de decisiones y configuración organizacional como los ejes importantes para el desarrollo de este estudio de caso. Estas variables se desprenden de la organización, en ese sentido la mujer como actor organizacional es una variable central, ya que es la persona

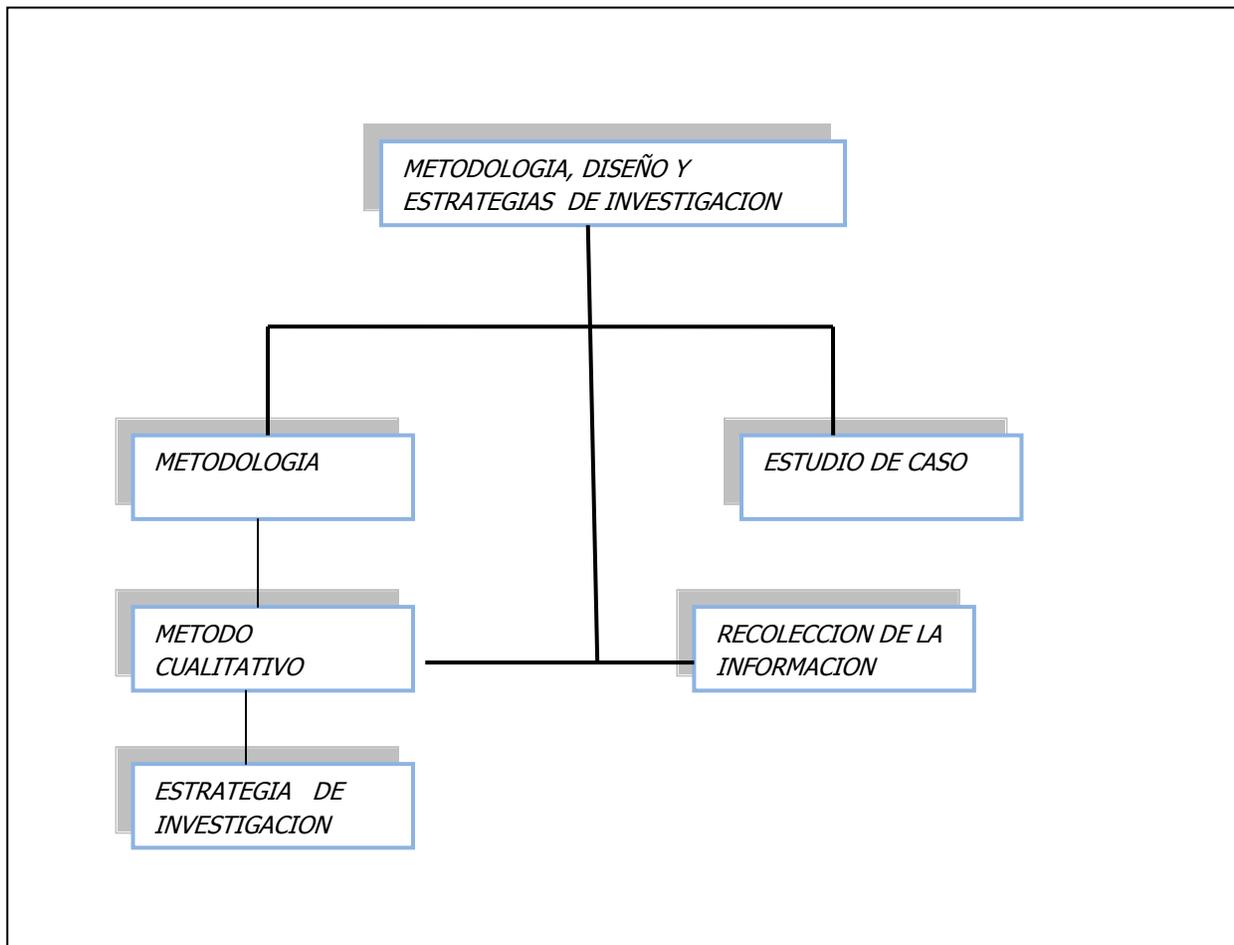
que lleva a cabo la estrategia y la toma de decisiones dentro de la organización, lo que genera nuevas configuraciones organizacionales, derivadas de la mayor participación de la mujer dentro de las organizaciones.

**MAPA 1. ESTRUCTURA CONCEPTUAL: ENFOQUES TEORICOS.**



Fuente: Elaboración propia.

**CAPITULO II. METODOLOGÍA, DISEÑO Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION**  
**MAPA 3. VISUALIZACION CONCEPTUAL CAPITULO DOS**



Fuente: Elaboración propia.

## **CAPITULO 1. ORGANIZACIÓN, MUJER, ESTRATEGIAS Y TOMA DE DECISIONES Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN.**

*"Jamás se inventaría nada si todos nos sintiéramos satisfechos con las cosas descubiertas"  
Séneca (4 a.C.-65 d.C.).  
Filósofo latino.*

### **1) ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones son pieza fundamental de la vida cotidiana, para cualquier interés o finalidad que persiga un individuo, invariablemente estará involucrado e inserto en las organizaciones. Siguiendo esta línea y partiendo de la idea general de la "existencia de las organizaciones", nos lleva indudablemente a pensarlas como *"un objeto; como un constructo social de la modernidad que nos permite avanzar sobre un espacio de reflexión muy relevante, y lo que es más, desde un ángulo de análisis socialmente trascendente pues permite conocer y tratar sobre el espacio entre la sociedad y el individuo de una forma altamente sugerente"* (Arellano, Cabrero, 2003:10).

Así también como al conocimiento amplio de sus contribuciones para con los individuos y las aportaciones que los individuos aportan a la organización. Ello significa que el estudio de una organización estará sujeto a distintas interpretaciones, mismas que generaran concepciones diferentes sobre una misma realidad organizacional. *"El análisis organizacional en los países de América Latina se apega generalmente a los lineamientos de la interpretación racional formal realizados por los autores de los países industrializados, tradicionalmente Estados Unidos. De esta manera quedan encasilladas, peyorativamente, las características*

*de las formaciones sociales con racionalidades sustantivas diferentes”* (Luis Montaña, 1993).

Sin embargo, dado a que nos encontramos en una sociedad heterogénea, no puede ser concebido de manera general, en México se cuenta con un gran número de organizaciones, por tanto es necesario un acercamiento a las mismas, a un qué tal como lo menciona Charles Perrow, existe demasiada variedad de organizaciones y teorías para conocerlas, *“cuando menos, somos todos ciegos, andamos a tientas alrededor de ese elefante que llamamos “la organización”, y con obediencia hacemos reportes sobre las verrugas, las trompas, las rodillas y las colas, cada uno de nosotros confiados en que encontramos la naturaleza de la bestia”* (Perrow, 1984:293).

Existen autores clásicos que permiten un acercamiento a lo que Perrow denomina la bestia, desde hace más de una década concibiendo a la organización como “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996: 33).

Este último concepto es ampliamente aceptado, pero con la continuidad de la investigaciones, diversos investigadores de los Estudios Organizacionales han realizado aportaciones por medio de estudios de caso, donde a partir de sus hallazgos y de trabajo de campo detectan que las organizaciones tienen un marco social complejo y que son o pueden ser entendidas *“como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción-política-cultural, afectiva, racional, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y por lo tanto, distintas interpretaciones de sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias.* (Montaña, 2004:5).

Con estas últimas aportaciones se observa que el individuo se aproxima a la importancia y función de las organizaciones, es decir a la organización se integran, la observación de los espacios sociales, se otorga importancia a las personas, al individuo como parte de la organización, se retoman situaciones específicas que se desarrollan dentro de las organizaciones.

Para este caso de estudio en particular, en donde se verificarán perspectivas organizacionales específicas de los individuos- la acción individual y organizacional, la estrategia para la toma de decisiones aunado a los valores característicos de las mujeres<sup>5</sup> cobra especial relevancia esta última concepción de la organización por lo que será la definición base.

Ello puede lograrse por medio de los estudios organizacionales, mismos que permiten contar con acercamiento a las organizaciones y conocer al menos una pequeña parte de la realidad por la que atraviesan las organizaciones, considerando al individuo, el entorno y los procesos que involucran a las personas en la organización para lograr desarrollarse.

### **1.1 ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

El campo de los estudios organizacionales tiene una diversidad de enfoques. Ello lo demuestran trabajos de investigación que se han desarrollado mediante los estudios de caso, dejando claro que los Estudios Organizacionales reencaminan a ser un campo interdisciplinario del cual pueden surgir tantas investigaciones como organizaciones existan y sigan surgiendo en la sociedad.

La evolución de los estudios organizacionales se debe principalmente a tres momentos críticos de la historia del siglo XX, estos eventos se dieron alrededor del mundo y están destacados principalmente por tres épocas, la segunda guerra mundial, los movimientos de protesta sociales y políticos y el triunfo de los

---

<sup>5</sup>Considerándola como el individuo inmerso en las organizaciones, como un actor organizacional que cuenta con las capacidades para dirigir cualquier organización.

mercados.(Cuadro1). Estos tres momentos de evolución de los Estudios Organizacionales tuvieron repercusiones en todo el mundo principalmente por la emigración de europeos hacia Estados Unidos desarrollando rápidamente avances de investigación organizacional. Por otro lado, debido a los movimientos de protesta sociales y políticos, diversos investigadores en Europa se hicieron visibles desarrollando estudios de las organizaciones. A partir del colapso del Imperio Soviético y el triunfo de los mercados se genera una nueva forma visualizar a las organizaciones por medio del pensamiento managerial, mismo que se convierte en un elemento adicional para estudiar a las organizaciones.

**CUADRO 1: EVOLUCION DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

<b>EPOCA</b>	<b>EVENTO</b>
<b>La segunda guerra mundial</b>	<p>Efectos de la guerra: Dada la migración de europeos que huían de Europa a Estados Unidos por lo que lo que desarrollaron rápidamente su conocimiento organizacional. Los primeros avances de investigación fueron de manera cuantitativa en las instituciones; demografía organizacional, toma de decisiones, procesamiento de información, redes, aprendizaje, evolución y comparación de estructuras.</p> <hr/> <p>TEORICOS REPRESENTATIVOS: Joseph Schumpeter, Alfred Schutz, Friedrich A. Von Hayek, Peter Blau</p>
<b>Movimientos de protesta sociales y políticos.</b>	<p>El impacto negativo económico y político de la posguerra, afectó el desarrollo y expansión del estudio de las organizaciones, sin embargo gracias a los posteriores movimientos de protesta sociales y políticos de 1970 a 1980, investigaciones emergieron en Europa, y numerosos investigadores interesados en las organizaciones y la sociedad se hicieron visibles. Los organizacionólogos europeos siguieron diferentes senderos en distintos países, particularmente atravesaron varios grupos lingüísticos. Su investigación fue cualitativa en la cultura, género, construcción social y poder. Nació una visión organizacional opuesta a E.U. que todo lo cuestiona, una conciencia crítica de la sociedad surge.</p> <hr/> <p>TEORICOS REPRESENTATIVOS: Michel Crozier, Dereck Pugh, Johan Olsen, Stewart Clegg, Mats Alvesson).</p>
<b>El colapso del Imperio Soviético y el triunfo de los Mercados</b>	<p>Cuando el imperio soviético colapsó en 1991, después de casi una década de desintegración, significó el triunfo del capitalismo como un sistema económico y como un pensamiento intelectual básico para la sociedad. El pensamiento marxista opositor que en alguna década caracterizaba a las universidades, fue remplazado por un nuevo programa de reforma social que enfatizaba el mercado competitivo y una reducción del rol del gobierno. El pensamiento managerial en las organizaciones triunfa hasta la actualidad.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en James March.2007.

Se puede pensar a los Estudios Organizacionales como una disciplina reciente que tiene multiplicidad de enfoques, mismos que intentan explicar y dar cuenta de una realidad en la que se encuentran involucrados los individuos, y organizaciones dentro de otras organizaciones. En dichas organizaciones se pueden observar y realizar análisis tanto de la estructura de los procesos y de las personas.

Considerando al individuo como parte integrante del proceso y otorgando a las organizaciones un enfoque con una perspectiva social, estos análisis se realizan con la intención de conocer las organizaciones desde una óptica multidisciplinaria, pero también con un enfoque de modernidad. Ello legitima y refuerza a los Estudios organizacionales como un campo disciplinario que constituye nuevos propósitos, *“se trata de un proyecto de origen Europeo que intento vencer la hegemonía estadounidense de la Teoría de la organización así como ampliar el espectro social analítico de la organización, recurriendo de manera más constante al pensamiento crítico”*. (Montaño, 2004:9).

Por lo tanto, los estudios organizaciones constituyen un campo de estudio cuyo objetivo, entre otros, es el de observar y entender procesos organizacionales, donde se entrecruzan los sujetos y las finalidades de la organización. Sin embargo los sujetos se constituyen como principal punto de análisis ya que son el elemento principal de la constitución de la organización, encontrándose inmersas en la misma, son quienes forman, crean y constituyen a las organizaciones; generando entre individuo y organizaciones una simbiosis. Lo anterior parte del supuesto de que el individuo desde un enfoque organizacional, es el componente esencial de las mismas, parte inherente y herramienta fundamental en el desarrollo y funcionamiento de los procesos y en la conformación de las organizaciones.

Con ello y complementando la afirmación de que el sujeto es el componente esencial de la organización, se piensa en las mujeres, como actores organizacionales, considerando su participación dentro de las organizaciones y viendo a la misma como un sujeto que es parte fundamental de la organización y que constituye una de las variables principal de análisis. Siendo la mujer la herramienta fundamental en los procesos que lleva a cabo la organización objeto de estudio.

## **2) PARTICIPACION DE LA MUJER EN ORGANIZACIONES**

La sociedad mexicana en general se encuentra en un contexto en el cual predomina la modernidad, entendiendo a la misma como una idea que generalmente se encuentra asociada a la necesidad que tuvo México de desarrollar sus procesos para el desarrollo económico desde los años 70 para incorporarse al proceso global del capitalismo y la globalización.

Con el desarrollo de estos procesos, se generan cambios económicos y también cambios en la sociedad, éstas transformaciones se observan en los procesos de producción y en los mercados laborales, donde se inserta la mujer principalmente a los procesos productivos y a la fuerza de trabajo fuera de su hogar, generando con ello que estas evoluciones induzcan a nuevas formas de organización del trabajo.

A partir de lo anterior, resulta interesante plantear el ingreso de las mujeres a los factores productivos de trabajo, así como la visualización de estos actores en diferentes esferas y áreas del trabajo y la forma de organización para generar la acción social<sup>6</sup>. En este sentido las mujeres y su participación laboral se convierten

---

<sup>6</sup> La teoría de la acción social destaca el papel que desempeñan los actores sociales y el significado de las acciones que realizan en un sistema social determinado, en esta perspectiva se utiliza el

en principal punto de análisis debido a su reciente presencia y su acción colectiva en el proceso de desarrollo y en áreas de trabajo anteriormente consideradas únicamente para el sexo masculino.

## 2.1 Mujer y el trabajo

A partir del siglo XX, debido en gran parte a los cambios sociales que se generan con la globalización y las competencias de las economías a nivel mundial, la misma sociedad concibe como un proceso normal el ingreso de las mujeres a un trabajo fuera del hogar, y mayor acceso a la educación modificando procesos históricos de la vida de la mujer y aperturándose a nuevas áreas en cuanto a espacios públicos.

Estos cambios se encuentran profundamente referenciados a la modernización que tuvo sus orígenes en los años cincuenta y requirió de la movilización política y social para respaldar política e ideológicamente el proceso de *industrialización* mediante la intervención directa del estado; en este sentido “la administración, como fuerza manejada por un estado o por una alianza entre empresas poderosas, tiene la suficiente energía para conformar los contornos sociales e influir en las costumbres de las personas” (Romo y Fernández, 2000:23).

Con estas transformaciones, la mujer va ganando posición activa en la economía y se observa mayor intervención de la mujer en la fuerza de trabajo principalmente en actividades que las involucran en organizaciones. El ingreso a las organizaciones y a la conformación de nuevos espacios laborales, se detecta mediante un número amplio de feminización de las actividades, por ejemplo en la maquila, secretarías, servicio doméstico, entre otras.

A partir de los años sesenta, el modelo de acumulación de capital genera mayores modificaciones en los procesos productivos de las organizaciones,

---

concepto que Max Weber utiliza definiéndola como la “*conducta de una persona que se relaciona en su significado al comportamiento de las demás*”

subcontratando, contratando y despidiendo a las personas libremente, lo que da como resultado cargas de trabajo excesivas, horarios y esquemas salariales bajos. Estas nuevas formas de operar los mercados del trabajo atrajo a un mayor número de población económica activa, generándose segmentación por género, ocupación, por grados de educación, y mayor flexibilización.

Con esta nueva "flexibilización"<sup>7</sup> del trabajo, las mujeres cubren un excelente perfil, ya que por un lado les permite continuar con sus actividades domésticas y por otro, laborar fuera de su hogar algunas horas, con ello se propicia de manera creciente la colaboración de las mujeres en el área laboral y a su vez permite que sea un número más extendido; permitiéndoles integrarse al trabajo con "horarios flexibles" pero sin contar con beneficios sociales. De la misma manera con estos horarios flexibles, el promedio de la tasa salarial es menor, ya que las mujeres se emplean en puestos precarios, temporales e informales.

Para las décadas de los sesentas y ochentas, el nivel de la participación femenina en el trabajo, se incrementa de manera considerable. (Cuadro 2), algunos elementos que influyeron para esta mayor apertura del trabajo son considerados como los resultados de estos procesos económicos mundiales como mayor industrialización del trabajo, comercialización mundial, mayor índice de competencia y de flexibilización.

Aunado a lo anterior, vale la pena destacar la crisis de los ochentas, que también sirvió como detonante, ya que se produce una crisis nacional con la que se acentuó un alto índice de desempleo y de inflación, por lo que las mujeres

---

<sup>7</sup> Término que puede utilizarse de dos formas distintas; por un lado como un nuevo término que se utiliza para referirse a las organizaciones posmodernas, a la transformación de las organizaciones que las convierten en organizaciones más eficientes y que son rápidamente cambiantes, con la peculiaridad de considerar el desarrollo humano y retomar factores como la cultura. (Gerstein y Shaw 1998, Barba 2000). En otro sentido este término se entiende como "la forma de administrar la mano de obra de los sujetos laborales por parte de los gobiernos y empresas" (Gómez, 2004:106)

tuvieron que enlistarse en las filas del trabajo para ayudar con los gastos del hogar.

**CUADRO 2. PARTICIPACION FEMENINA POR EDAD.**

TASAS ESPECÍFICAS DE PARTICIPACION FEMENINA POR EDAD. (Mujeres de 20 a 49 años, 1976, 1982, 1987)			
	1976	1982	1987
20-49	26.9 % (6826)	31.5 % (7786)	37.4 (7017)
20-24	28.7% (1701)	38.6% (2022)	35.0 (1657)
25-29	24.2% (1415)	33.5% (1602)	37.5 (1595)
30-34	26.2% (1148)	29.0% (1343)	41.6% (1296)
35-39	28.8% (1054)	28.0% (1109)	41.5 (1018)
40-44	26.1% (820)	25.9 % (950)	37.0% (814)
45-49	27.1% (682)	25.5% (759)	29.3% (636)

Fuentes: 1976. Encuesta mundial de fecundidad (EMF); 1982 Encuesta nacional demográfica (END), 1987 Encuesta nacional de Fecundidad y Salud (ENFES), muestra ponderada. (Citado en Tarrés 1992,159)

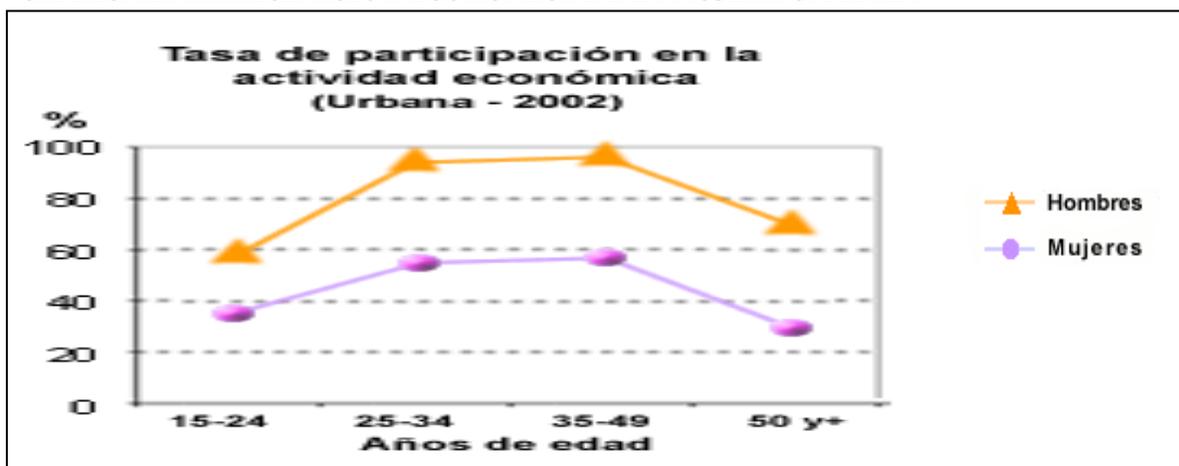
Como puede observarse en las décadas de los setentas y ochentas el mayor índice de edad en el que las mujeres laboran es el rango de 35 a 39 años, por otro lado, el menor índice se localiza en la edad promedio de 25 a 29 años que es el periodo de fecundidad y de matrimonio, por lo cual no se observa mucha presencia de la mujer en la participación económica.

Situación que se acentúa aún más a partir de los años ochenta. Cuando comienza a notarse mayor participación de la mujer en empleos que anteriormente eran considerados masculinos. En México no es extraño observar la participación de la mujer en trabajos informales tales como taxista, policía, en áreas de mantenimiento, operadoras de máquinas, entre otras. A partir de esta década la participación de la mujer en la población económicamente activa es mayor en referencia a décadas anteriores insertándose cada vez un número mayor de mujeres al trabajo remunerado.

Además de los bajos salarios un elemento adicional para que los empleadores requieran de la presencia femenina se debe a su “gran capacidad para integrarse a los nuevos sistemas de organización del trabajo, mayor sensibilidad social, su gran creatividad y su tendencia a adoptar decisiones sobre la base del consenso de las partes involucradas” (Montoya, 2007:64).

En las siguientes décadas esta situación sigue reportando índices iguales, sin embargo la participación de las mujeres por rango de edad, se ha visto ampliamente incrementada. Comenzando a laborar desde edades muy tempranas y dejando de trabajar a una edad adulta bastante considerable.

**GRAFICA 1. PARTICIPACION ECONOMICA DE LA MUJER POR EDAD.**



Fuente: Estadísticas de Género CEPAL.

Como puede observarse en esta gráfica de la Comisión Económica para América Latina, las mujeres todavía representan minoría en la fuerza de trabajo, sin embargo su presencia es cada vez mayoritaria, y la edad en la que se encuentran activamente laborando es desde los 15 años hasta después de los 50 años. Adicional a esta participación activa de las mujeres en el campo de trabajo, se consulta información relevante que nos permite conocer de cerca una realidad concreta de estos cambios que se generan en la actualidad. Para ello se consulta a Silveira ( 2007), y se anexan datos referentes e importantes que vive la Mujer en América Latina a finales de los noventas.

- La participación femenina de la PEA aumentó de manera sostenida en las tres última décadas y como resultado de ello representa casi el 40 por ciento del sector urbano, siendo la tasa de participación laboral en 1998 de 44.7 por ciento (casi seis puntos más que en 1990).
- Los mayores aumentos se produjeron en los grupos erarios de 25 a 34 y de 35 a 44 años y la participación de las casadas fue mayor que la de las solteras y aumenta con el grado educativo.
- Las mujeres se alejan de una “fuerza de trabajo secundario” y los ingresos obtenidos por medio de su trabajo (realizado bajo las mas variadas modalidades) son cada vez más importantes en la conformación del ingreso familiar.
- La situación desfavorable persiste: la tasa del desempleo femenina en 1998 superaba casi en 50 por ciento a la de los hombres, en especial de las mujeres provenientes de los hogares más pobres.
- El peso de la informalidad es mayor en la población ocupada femenina (12%), debido a la incidencia del trabajo doméstico. (inestable, desprotegido, de la más baja categoría ocupacional y con el ingreso promedio más bajo).

- Las empleadas domésticas representan el 16 por ciento del empleo total de las mujeres en América Latina y explican el 22 por ciento de los nuevos empleos femeninos en los noventa.
- Reciben una remuneración menor que la de los hombres por un trabajo de igual valor y estas diferencias se agudizan en los trabajos más calificados. Considerando el total de los ocupados, las mujeres ganan 64 por ciento menos, las ocupadas en el sector formal ganan 74 por ciento del salario de los hombres y el informal el 52 por ciento.

Con las aportaciones de este autor se observa que para el caso de México, la participación femenina entre los años setenta y la década de los noventa, aumento de manera considerable en todos los rangos de edades desde los 15 años hasta los 49 años. Situación que indica que las mujeres permanecen en la fuerza de trabajo, no obstante encontrándose en edades fértiles, de haberse casado y formar una familia.

Para la década de los noventa, la mayor participación de la mujer se encuentra en la industria manufacturera, específicamente en la industria maquiladora de exportación, *“el empleo femenino constituía 58 por ciento del total de los trabajadores obreros, en la industria maquiladora y alrededor de 18.5 por ciento del total en la industria manufacturera en ese año”* (Gómez 2004:112).

Algunos factores que nos permiten entender el aumento considerable de la mujer en los procesos de trabajos son los siguientes:

- Necesidad económica de contribuir al ingreso familiar.
- Mayores oportunidades de empleo con horarios flexibles o de tiempo parcial.
- Disminución de la tasa de fertilidad que en los últimos 25 años se ha reducido de manera sustancial.

**CUADRO 3. TASA DE FERTILIDAD DE LA MUJER.**

Promedio de hijos por mujer en México 1996	
1970	1996
6.6	3.1

Fuente: Consejo Nacional de Población.

Para el año 2000, la mujer incursiono en nuevos giros para emplearse en el trabajo, diversificando las actividades que ya se realizaba con anterioridad pero también incursionando en actividades y empleos que anteriormente eran considerados masculinos y a empleos que eran catalogados solo para el espacio público, en la política o en las organizaciones públicas o gubernamentales.

## 2.2. LA MUJER EN EL EMPLEO PÚBLICO

Actualmente uno de los temas predominantes, es el hecho de que las mujeres se han vuelto sujetos con capacidades de independencia y con mayor presencia en el ámbito de las organizaciones y de las instituciones<sup>8</sup>, ejerciendo su papel de actor organizacional. Situación que marcha contra preceptos establecidos por la sociedad hasta hace algunas décadas, pero que en la actualidad se ve con más naturalidad debido a que aún existe ese estigma de que la mujer pertenece al ámbito privado, visualizada como la “señora de su casa”, como la madre amorosa y cuidadora del hogar y que no requiere ni necesita tener otras ocupaciones, ya

<sup>8</sup> La presente investigación se realiza considerando a mujeres que colaboran en IN MUJER DF. Por lo tanto las entrevistadas son: Coordinadoras, Subdirectoras y Directoras de Área.

que no puede haber nadie que remplace su rol de jefa del hogar para atender a los hijos y al esposo, siendo estas actividades exclusivas de la mujer.

Por lo anterior, se tiene entonces que existe una fuerte tendencia en su comportamiento, considerando "lo que piensan los demás de ellas", siendo marcadas por la sociedad, hecho registrado a partir de que existe un estereotipo de la mujer: que debe ser abnegada, hogareña, madre ejemplar, esposa amorosa, y al cuidado de un hogar del que ella es responsable.

Por lo tanto, al momento en que por la causa que sea, la mujer sale de su hogar, era considerada "mala mujer", porque estaba saliendo del rango de lo aceptable socialmente. Estas implicaciones influyen psicológicamente en las mujeres de tal forma, que sienten una carga moral al dejar a sus hijos a cambio de ir en busca del sustento económico, como dice Arribillaga, la mujer tiene "temor a ser visualizada y considerar que es egoísta" (Muñiz, 2008), cosa que los hombres no traen en sus hombros. "En contraste la respuesta compuesta por los estudios de género, parte del supuesto contrario, es decir, que nada de la constitución física de los seres humanos autoriza la dominación de unos sobre otros...no tiene por qué implicar ni la desigualdad social, ni la asignación de roles". (Serret, 2001:16).

Desde esta perspectiva se comenzó a cuestionar la superioridad masculina y la influencia de la cultura patriarcal que ha determinado los modos de pensar, sentir y actuar en términos biológicos y de la sociedad. Generándose una ruptura entre estas dos formas de concebir al hombre y a la mujer, otorgándoles el mismo beneficio y libertad en los alcances y límites de su realización en los diferentes espacios sociales.

Por ello es que en la década de los noventas, en 1996, la distribución del empleo femenino cuenta con mayor apertura, la mujer aparece entonces no solo como

obrero de maquila y de la costura, sino también en otros ámbitos y actividades de las organizaciones, que les permiten abrir camino hacia otro tipo de participación laboral, donde poco a poco se va requiriendo de otro perfil para emplear a las mujeres.

**CUADRO 4. EMPLEOS FEMENINOS POR ACTIVIDAD ECONOMICA**

<b>DISTRIBUCION DEL EMPLEO FEMENINO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>				
	AGRICULTURA	MANUFACTURA	COMERCIO	SERVICIOS SOCIALES Y PERSONALES
MEXICO 1996	10.3	16.9	21.3(42% informal)	38.2

Fuente: México, STPS/INEGI. Encuesta nacional de empleo.

Con ello se observa que las mujeres además del trabajo de maquila se desenvuelven en actividades como la agricultura, la manufactura el comercio y los servicios profesionales y personales, según la Secretaría del trabajo y de Previsión Social, los empleos en los cuales se introducen las mujeres son las siguientes:

**CUADRO 5. EMPLEO FEMENINO EN CIERTAS OCUPACIONES**

<b>COMPARACION DEL EMPLEO FEMENINO POR OCUPACION.</b>				
	VENDEDORAS	EMPLEADAS DE SERVICIOS	AGRICULTORAS	OBRERAS
MEXICO 1996	23.4%	21.5%	10%	16.4%

Fuente: México, STPS/INEGI. Encuesta nacional de empleo.

Lo que principalmente se observa en este cuadro son las cuatro áreas de ocupación que para los noventas desempeñaban las mujeres, donde se refleja que el mayor porcentaje de acumulación de mujeres trabajadoras se concentra en las ventas con un 23.4%, seguida de la ocupación de empleo en servicios con un porcentaje de 21.5%, en tercer lugar el de obreras con un 16.4% y al final con un número mucho menor se encuentra el trabajo de agricultoras con un 10% de ocupación femenina.

Situación que evoluciona para el año 2000, la población económica activa “mujeres” continua en aumento, y a pesar de que se concentran en el sector de la economía “ventas”, es necesario mencionar que se han insertado en diversas actividades económicas y educativas debido en gran medida al mayor índice de educación con el que cuentan y también a la eficiencia terminal en sus estudios. Aunado a lo anterior, su presencia en las actividades económicas se encuentra, *“relacionada con la también importante presencia femenina en el ámbito educativo. Considerando datos de la Encuesta Nacional de Empleo, 2004, del tercer trimestre, la mujer tiene a nivel nacional más grados escolares que el hombre (excepto en el DF, Oaxaca y Puebla, donde los hombres presentan tasas de escolaridad ligeramente por encima de las mujeres)”* (Espinosa, 2007:15).

**CUADRO 6. PORCENTAJE DE EFICIENCIA TERMINAL POR ENTIDAD FEDERATIVA Y SEXO SEGÚN NIVEL EDUCATIVO, 2000 Y 2002**

Entidad federativa Sexo	2000 E/				2002 E/			
	Primaria	Secundaria	Profesional técnico	Bachillerato	Primaria	Secundaria	Profesional técnico	Bachillerato
México	86.5	76.1	43.7	58.9	88	78.8	50.5	61.6
Hombres	85.5	71.7	40.1	54.3	86.9	74.6	46.5	55.3
Mujeres	87.5	81	47.4	63.7	89.1	83.3	54.7	67.9

E/ Cifras estimadas.

Fuente: SEP. Indicadores Educativos. Subdirección de Análisis Estadístico y Presupuestal, 2000 y 2003. México, D.F. Citado por Espinosa (2007).

La educación en este sentido representa una referencia muy importante para los empleadores, quienes requieren de personal más calificado, adaptándose a dicho perfil la mujer trabajadora y preparada. Lo que analizamos en este cuadro de la SEP, es que en los distintos niveles de la educación existen diferencias importantes en la eficiencia terminal entre hombres y mujeres. Ello se observa en todos los niveles de la educación, desde el nivel primario hasta el bachillerato, resultando que las mujeres son las que cuentan con menos deserción en los estudios.

Por ejemplo, a nivel profesional técnico en año 2000 las mujeres representaban el 47.4% total de la población estudiantil, situación que se modifica para el año 2003 donde las mujeres en el mismo nivel representan el 54.7%, representando un aumento significativo de más del 10%, lo que deja en segundo nivel a los hombres.

Esta situación, mayor profesionalización, mayor índice de eficiencia en los estudios, menor deserción en los estudios, les otorga una situación de ventaja para

emplearse en nuevas áreas de trabajo, ya que les permite estar preparadas, tener conocimiento y aspirar a tener una situación igualitaria a los hombres. Estos cambios en mayor índice de educación permite que las mujeres se encuentran dispuestas académicamente para enfrentarse a nuevos puestos en diversas áreas y en diversos sectores de la economía.

**CUADRO 7. NUMERO DE EMPLEADAS POR ACTIVIDAD MANUFACTURERA.**

<b>Manufactureros</b>	1999 <sup>9</sup>	2001 <sup>10</sup>
<b>Productos alimenticios, bebidas y tabaco</b>	267,146	243,374
<b>Textiles, prendas de vestir e industria del cuero</b>	314,055	242,096
<b>Industrias de la madera y productos de madera</b>	29,815	24,767
<b>Papel y productos de papel, imprentas y editoriales</b>	52,886	67,162
<b>Sustancias químicas, productos derivados del carbón, de hule y de plástico</b>	120,862	120,512
<b>Productos minerales no metálicos</b>	30,095	30,216
<b>Industrias metálicas básicas</b>	6,903	2,308
<b>Productos metálicos, maquinaria y equipo</b>	160,227	143,193
<b>Otras industrias manufactureras</b>	18,939	17,987

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación. STPS-INEGI

Adicional se consultan datos de INEGI, para el año 2008, ello con la finalidad de conocer la realidad cercana del empleo femenino. Esta fuente nos proporciona información muy valiosa con datos interesantes para sobre el trabajo de las mujeres.

Analizando el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática<sup>11</sup>, se verifica que los resultados para Marzo del 2008 son los siguientes:

<sup>9</sup> Datos correspondientes al 30 de Junio 199. Cifras de empleados femeninos.

<sup>10</sup> Datos correspondientes al 30 de Junio 2001. Cifras de empleados femeninos.

<sup>11</sup> INEGI, Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer. 8 de Marzo 2008.

- Las mujeres que participan en los quehaceres domésticos de su propio hogar representan 96.3%; en tanto que los hombres lo hacen en 58.6%. Las mujeres en todas las edades mantienen tasas superiores al 91 por ciento; en el caso de los hombres, son los jóvenes los que más participan en las tareas domésticas de su hogar.
- La participación en actividades económicas en todas las entidades federativas sigue siendo superior entre los hombres que entre las mujeres. En el país, 78 de cada 100 hombres y 41 de cada 100 mujeres participan en actividades económicas. La diferencia entre las tasas de participación del trabajo extradoméstico de mujeres y hombres, por entidad federativa, oscilan entre 52.8 puntos porcentuales en Chiapas y 28.7 en el Distrito Federal.
- En lo que respecta a su inserción laboral, 65 de cada 100 mujeres ocupadas son asalariadas, 22 trabajan por cuenta propia, 10 no reciben pago alguno y tres son empleadoras. De los varones ocupados, los asalariados, y quienes laboran por cuenta propia presentan cifras semejantes a las mujeres (65 y 23 de cada 100, respectivamente); sin embargo, los no remunerados disminuyen a 5 y los de los empleadores aumentan a siete.
- Al comparar la inserción económica femenina con la masculina en cada uno de los sectores de actividad económica las diferencias son considerables, en el trabajo de la construcción laboran 96.9% de hombres y sólo 3.1% de mujeres.
- El sector de comunicaciones y transportes reporta la segunda diferencia más alta, con nueve de cada diez ocupados hombres y sólo una mujer; en cambio, en el comercio y en los servicios, la participación de los hombres y las mujeres

tiende a la igualdad, dado que ocupan 51.1% y 53.4% de mujeres, en cada caso.

Según esta información, las mujeres para el año 2008, han incursionado en áreas y puestos que anteriormente eran considerados masculinos, sin embargo se observa que para el trabajo de la construcción existe una diferencia de casi el 70% de ocupación, ya que se encuentran mayoritariamente representados por los hombres. Es decir, para el trabajo que requiere de la fuerza masculina, las mujeres no acceden tan fácilmente.

No así para los puestos de trabajo en donde se requiere de ciertas habilidades para la generación de estrategias para la toma de decisiones. Los empleos que anteriormente ocupaban las mujeres se caracterizaban por ser sencillos y no requerían de gran compromiso ni de responsabilidad, el mayor grado de educación y de eficiencia terminal, se ve reflejado en las organizaciones. Donde la mujer ha incursionado en otro tipo de ocupaciones, por ejemplo, ahora se observa que la mujer colabora en las organizaciones e instituciones en áreas de capacitación, de recursos humanos, como dirigente de la organización. Y dentro de las empresas públicas como funcionaria pública, y como representante política.

Esta situación, se observa principalmente en la última década, las mujeres han incursionado en el país en los espacios de poder, de la toma de decisiones, participando en la política nacional. Sin embargo el incremento de su presencia en puestos de elección popular, y en cargos directivos en los sectores público y privado, es comparativamente menor que la de los hombres.

A finales de 2007 la participación de las mujeres en el poder legislativo muestra alrededor de una quinta parte de representación femenina en la composición de la LX legislatura, tanto en la Cámara de Senadores como en la de Diputados (18.1% y 23%, respectivamente).

En relación con la participación de la mujer en el poder ejecutivo se identifica que su presencia en los primeros niveles de gobierno es completamente asimétrica respecto a la de los hombres. En el 2003, en el caso de los subsecretarios de estado y de los oficiales mayores se observa una relación de seis hombres por cada mujer, en el caso de las Secretarías de Estado, sólo dos son ocupadas por mujeres y en el 2006 solamente una Secretaría de Estado es ocupada por una mujer.

En 2007 en el primer nivel del Poder Ejecutivo, de los diecinueve responsables de las Secretarías de Estado quince son encabezadas por hombres y cuatro por mujeres, actualmente son tres. En el segundo nivel donde se ubican las subsecretarías (56), sólo 10 están a cargo de mujeres, esto representa en total un 18.7% de mujeres en altos niveles sociopolíticos.

La participación sociopolítica de las mujeres en los niveles municipales se ha mantenido entre el 3% y 4% en los últimos años. En 2007, 4.1% de los municipios o delegaciones del país eran presididos por una mujer. Actualmente los estados de Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Colima y Querétaro de Arteaga no cuentan con mujeres como presidentas municipales.

Con ello se refuerza la idea de que cada día se encuentran mucho más mujeres insertas en la política, reforzando la plantilla de la población económicamente activa de los hombres que se encuentran en el servicio público, *“El paradigma patriarcal del género masculino ligado al campo laboral público, se ha visto en las última décadas, paulatinamente afectado entre otros factores debido a la transformación social fuertemente determinada por movimiento de la política económica mundial”* (Rascón, 2007:169). A partir de lo anterior, se observa la participación de la mujer en el empleo público:

**CUADRO 8. MUJERES Y SU PARTICIPACION EN EL EMPLEO PÚBLICO.**

<b>Cobertura: Nacional</b>			
<b>Presidencia de la República</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	146	300	446
2003	223	328	551
<b>Gobernación</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	944	2 524	3 468
2003	884	2 044	2 928
<b>Relaciones Exteriores</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	430		
2003	373	503	876
<b>Hacienda y Crédito Público</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	1 092	2 189	3 281
2003	773	1 572	2 345
<b>Defensa Nacional</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	622		
2003	835	12 687	13 522
<b>Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	186		
2003	253	1 316	1 569
<b>Comunicaciones y Transporte</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	341	1 766	2 107
2003	374	1 864	2 238
<b>Economía</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	726	1 625	2 351
2003	420	705	1 125
<b>Educación Pública</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	2 250	5 220	7 470
2003	870	1 459	2 329
<b>Salud</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>

2000	1 095	2 590	3 685
2003	456	815	1 271
<b>Marina Armada de México</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	386	4 586	4 972
2003	212	3 510	3 722
<b>Trabajo y Previsión Social</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	546		
2003	127	340	467
<b>Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	1 792	6 549	8 341
2003	520	1 086	1 606
<b>Procuraduría General de la República</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	361	1 133	1 494
2003	828	2 050	2 878
<b>Energía</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	355	1 548	1 903
2003	88	221	309
<b>Desarrollo Social</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000	528		
2003	405	967	1 372
<b>Turismo</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000			
2003	75	174	249
<b>Función Pública</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000			
2003	360	662	1 022
<b>Seguridad Pública</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
2000			
2003	620	1 897	2 517

**Fuente: Coordinación General del Programa Nacional de la Mujer**

Las mujeres en la toma de decisiones. Su participación en la administración pública federal. Directorio de Funcionarias, 2000

**Fuente: Instituto Nacional de las Mujeres**

Las Mujeres en la Toma de Decisiones. Su participación en la Administración Pública Federal 2003.

En esta gráfica se observa que en todas las áreas del ámbito público, la ocupación de las mujeres respecto a la de los hombres, sigue siendo minoría. A excepción del área del desarrollo social donde para el año 2000, únicamente colaboraban mujeres. Sin embargo si es importante mencionar que las mujeres actualmente tienen mayor representatividad en el empleo público. Lo que se representa con mayores cifras de participación de la mujer en este ámbito.

### **2.3 MUJER: CAPACIDADES Y HABILIDADES**

Para lograr mayor representatividad en el empleo público, las mujeres tomadoras de decisiones se consideran como personas líder. Carlos Cifuentes proporciona datos que permiten generar un concepto descriptivo, *"el director mexicano es, en lo que respecta a los extremos de autoridad individual y de la participación en equipo, un individuo equilibrado"*(Cifuentes, 1994:55), tiene una gran confianza en la autoridad única, aunque considera importantes las opiniones de sus subordinados para que sus decisiones sean más acertadas y su mando no resulte individualista, de esta manera se tiene a un director con un estilo de mando que posee cualidades específicas y que para llevar a cabo el estilo de estrategia toma en cuenta los siguientes puntos:

- Prefiere una estructura plana
- No desea la operación directa, sino el mando para que otros operen.
- Utiliza como instrumento de control el estado de pérdidas u ganancias
- Es partidario de cambios graduales por encima de los cambios bruscos.

Además de estas características, el director también puede considerarse administrador, y las funciones interpersonales de información y de decisión son

inseparables “ningún trabajo tiene tanta importancia para una organización como el que desempeña un administrador. Es él quien determina si las instituciones nos brindan servicios adecuados o si, en realidad, desperdician nuestros recursos y talentos. (Mintzberg, 1997:45)

Un administrador general cuenta con cinco habilidades relevantes (Wrapp en Mintzberg, 1997:51).

- Mantiene abiertos múltiples canales de información.
- Concentrarse en un número limitado de asuntos importantes
- Dar a la organización una noción de dirección con objetivos abiertos.
- Vislumbrar relaciones y oportunidades entre el flujo de problemas operativos y decisiones.

En cuanto a la denominación válida de Líder, Mintzberg (2007) la describe a través de una serie de cualidades y habilidades como intuición, juicio, sabiduría, experiencia, y la perspicacia suficiente para llevar en sus manos el éxito de una organización; y mediante estas habilidades el proceso visionario ocurre dentro de la mente del fundador o del líder carismático de una organización. Es el arquitecto de la estrategia.

Un líder exitoso, depende de comportamientos, habilidades, y acciones apropiadas que pueden partir de las características personales. Esto es muy importante, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas. Los tres tipos de características que aplican los líderes son las técnicas, las humanas y las conceptuales. Aunque en la práctica estas habilidades están interrelacionadas, puede considerárseles separadamente. Sobre todo si son consideradas en las mujeres; en un estudio realizado por Martínez (2000) sobre los retos del nuevo liderazgo, señala características adicionales que caracterizan a la mujer, dentro de un contexto cambiante generado por los nuevos modelos económicos. De acuerdo a esta

autora, las características del nuevo líder en el marco de la actual competencia económica, son:

- *Visión de equipo*, pues lo importante es promover la creatividad de todo el personal a partir de una motivación colectiva, y no individual o exclusivamente económica.
- *Sensibilidad* para desarrollar el potencial humano que fomente la autonomía y la espontaneidad.
- Don de comunicador, para que todo el personal conozca los objetivos de la empresa, lo que facilita a cada individuo su ubicación dentro de una colectividad, el reconocimiento de los conocimientos y experiencias que podría aportar para mejorar las condiciones de trabajo, y así optimizar los esfuerzos de la organización en la que se encuentra.

Como se observa, estas habilidades son las que desarrolla la mujer, sobre todo en su papel de madre-esposa en el espacio privado. Lo que hace suponer una mayor disposición para efectuarlas en el nivel colectivo, ya que la mujer es una pieza clave en el proceso de socialización inicial (madre) a la que todos los individuos nos sometemos.

Algunos puntos por los cuales las organizaciones deciden emplear a mujeres en el mundo de la gestión, según Symons (1990) son los siguientes:

- La idea de que las mujeres tienen una única oferta para trabajar, esto se asocia con las capacidades y cualidades tradicionalmente femeninas, es decir, el papel de proveedor y garante de los valores morales de la sociedad.
- La idea de que la administración gestionada por las mujeres ayudará a "humanizar" la cultura corporativa. Así como la escuela de las relaciones humanas, que garantiza que los trabajadores felices aumentan su

productividad, ahora una cultura de sensibilidad humana es necesaria por medio de una mujer”.

- La integración de la mujer en el mundo de la gestión se debe a que los grupos de mujeres son muy entusiastas y competentes con total dedicación a la organización. Emplear a mujeres en la gestión es hacer un uso inteligente de los recursos humanos y potencial humano.

Un elemento adicional considerado por las organizaciones para la inclusión de la mujer en áreas ejecutivas<sup>12</sup> ha sido el impacto social, las transformaciones de la presencia de las mujeres en los espacios de decisión y los cambios culturales que se reflejan al interior de las organizaciones.

“las cualidades que tienen que reunir los ejecutivos son: capacidad de decisión, tener liderazgo y saberlo ejercer, saber formar equipos, compartir los conocimientos, contar con habilidades de negociación, tener una mentalidad abierta al cambio, ser responsable y profesional” (Martínez, 2000:184). Cualidades que se analizan más adelante en el estudio de caso.

## **2.4. MUJER EN LA GESTION DE ORGANIZACIONES**

Debido a esta inclusión y a los factores que según Symons(1990) se observa como elemento de cambio en las oportunidades de trabajo, que la mujeres cuentan con mayor participación en el mundo de la gestión dentro de las organizaciones, específicamente referenciados a puestos de alta jerarquía. En las organizaciones puede observarse a la mujer como dirigente de la organización, algunas veces

---

<sup>12</sup> “Personas, hombres o mujeres que sin ser accionistas de la empresa ocupan los rangos más altos de la estructura organizacional, tienen personal a sus órdenes y primordialmente toman decisiones estratégicas o funcionales para la empresa u organismo en el que desempeñan su trabajo. (Martínez, 2000:184)

nombrada como “ejecutiva de las organizaciones”, ocupando puestos en el ápice estratégico<sup>13</sup>.

Dentro de las organizaciones, se observa que la mujer ha contado con mayores dificultades para acceder a puestos de alta jerarquía, y con problemas para lograr la permanencia en los mismos a pesar de que se observa que este sujeto cuenta con mayores índices de educación, lo que le permite acceder a cargos de alta dirección, sin embargo actualmente todavía un 97% de los puestos “número uno” están ocupados por hombres.

Lo anterior se constata mediante la observación de cifras correspondientes a un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (“Breaking the glass ceiling: Women in management” de Linda Wirth) presentado en mayo de 2001 donde observa: que las mujeres sólo desempeñan del 1 al 3 por ciento de los máximos puestos ejecutivos en las mayores empresas del mundo.

Esta cifra representa una minoría respecto a la ocupación de los hombres, dicha situación puede ser explicada a partir de Gladys Simmons (1990) quien menciona que la integración de la mujer en el mundo de la gestión no es una tarea fácil debido a que se les ve como extranjeras, son vistas automáticamente como sospechosas y deben someterse a estrictos ritos de iniciación antes de ser aceptadas por la elite, por aquella tribu de los ejecutivos, aquellos llamados “hombres”. El problema es que se encuentran en un mundo centrado en los valores del sexo masculino, sobre la base de un estilo de vida masculino, una estructura temporal realizada por los hombres y los hombres del mundo que basan su forma de trabajo en ritos, en diferentes formas de gestión.

---

<sup>13</sup> Término Utilizado por Mintzberg, (1989) caracterizando la estructura de la organización en cinco áreas principales. Siendo el ápice estratégico la estructura más alta, la de dirección.

Situación que genera que las mujeres altamente calificadas sean subempleadas y vivan las fases de progresión de su carrera profesional con mayores obstáculos que la de los hombres. Más y más mujeres se están dando cuenta de su imposibilidad para encontrar un lugar por y para sí mismas es una apreciable influencia en el cambio organizacional.

Sin embargo y a pesar de todas estas barreras la mujer, como actor organizacional, va ganando terreno dentro de las organizaciones en áreas organizacionales ubicadas dentro del ápice estratégico lo que conlleva a que se le impongan adjetivos calificativos que denotan su jerarquía dentro de la organización; considerada en algunos casos como “directora, líder, ejecutiva”; entre otros.

Se verifica información donde la mujer cuente con participación laboral como actor organizacional a cargo de puestos de dirección o gerenciales y se tiene poca evidencia al respecto. Se detecta que existen muy pocos trabajos de investigación donde se destaque el papel de la mujer dentro de organizaciones o como “mujer ejecutiva”. Sin embargo se tienen otras evidencias de la participación de la mujer dentro de las organizaciones por medio de investigadores interesados en el tema.

Para lo anterior se realiza una revisión del estado del arte, encontrándose pocos casos de estudio en donde la participación de la mujer en las organizaciones se refiera a ellas como un actor organizacional, como un sujeto que ocupa puestos altos en el ápice estratégico o con posición privilegiada en la jerarquía de las organizaciones.

Esta información se presenta en forma de Matriz, en donde éste ámbito poco estudiado encuentra algunas evidencias interesantes y que son retomados para

finés de esta investigación ya que otorgan elementos descriptivos, permitiendo conocer una realidad concreta de la situación laboral y organizacional que viven las mujeres.

En estas investigaciones se evidencian las condiciones del trabajo de la mujer y cómo los roles y trabajos anteriormente considerados para el género masculino también pueden ser ocupados por la mujer, desempeñando distintos papeles organizacionales; algunas veces como productoras, otras con rasgos importantes de empoderamiento, con grados escolares altos, la mujer en la representación política, entre otras.

**CUADRO 9. REVISION DEL ESTADO DEL ARTE DE LA MUJER EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL.**

AÑO	TITULO	AUTOR	REVISTA	TEMA	Perspectivas Organizacionales
2008	Las mujeres en la política latinoamericana, Nuevos liderazgos, viejos obstáculos.	Fernández Poncela Anna María	Nueva Sociedad	¿Qué aportan de nuevo las mujeres?, los mayores niveles educativos han alcanzado y fortalecido su presencia política.	Nuevas formas de organización
2007	<i>Mujeres cafetaleras y producción de café orgánico en Chiapas,</i>	Vargas Vencis Perla	Cotidiano	Dejar atrás la idea de que la siembra y el cultivo residen en el pequeño productor. Cambiando los roles, insertando a la mujer como sujeto social capaz de generar estrategias de supervivencia.	Nuevas formas de organización. Individuo-mujer. Estrategias

2007	<i>La diferencia salarial no tiene rostro de mujer, el trabajo sí</i>	Espinosa Yañez Alejandro	Topodrilo	Presencia mayoritaria de la mujer en el mercado de trabajo, en el ámbito educativo, teniendo más grados escolares que el hombre.	Estrategia: mayor educación, generar mayor equidad
2007	<i>Cambios en las significaciones del imaginario de masculinidad, y su vinculación con la pérdida del trabajo como espacio de poder.</i>	Rascón Martínez Gloria Luz.	De identidades y diferencias. Biblioteca de ciencias sociales y humanidades	El desplazamiento de la masculinidad en el área laboral, debido a la incursión de la mujer.  Lo anterior debido a diversos factores como son: la transformación económica mundial, la globalización.	Individuo, su conformación en los espacios sociales.
2006	<i>Las cuotas de género para empoderamiento de las mujeres</i>	Ojeda Rivera Rosa Ícela	Cotidiano	Búsqueda de estrategias y acciones para lograr la equidad en la representación política femenina para acceder a los centros de toma de decisiones,	Estrategias y acciones para que la mujer tenga acceso a la toma de decisiones
2006	<i>¿Son las mujeres diferentes a los hombres en el ejercicio político?</i>	Hernández Ana M.	Cotidiano	Mujeres y liderazgo en general.  Reorganización organizacional. Donde las cualidades y habilidades femeninas son acordes a los nuevos tiempos. Liderazgo andrógino. Combinación de los estilos masculinos y femeninos.	Reorganización organizacional, nuevas formas de liderazgo.

2004	<i>Feminización y maquilización laboral como inductoras de la flexibilización</i>	Gomez Solorzano Marco Antonio	Revista del pensamiento sociológico	El ingreso masivo de las mujeres al mercado de trabajo a partir de los años 70´.	Individuo-Organización.
2002	<i>Imágenes histórico-literarias de mujeres lectoras</i>	Oresta López	Vetas	La relación de las mujeres con los libros ha sido poco documentada en las fuentes que ofrecen los archivos históricos, por ello, se ponen a debate las posibilidades de conocimiento.  Obras como la de Fray Luis de León, escrita en el siglo XVI preparaba a las mujeres para formar "hogares cristianos". Maneja el discurso de la perfecta casada.	Mujer-organización-formas de vida
2001	Las mujeres en la organización. ¿La ruptura del techo de cristal?	César Medina Salgado	Gestión y estrategia	Las mujeres en el ámbito organizativo y la identificación de los factores que impiden romper esa barrera enigmática.	Individuos-formas de organización.  Mujer-cambio organizacional
1996	Organizational Theory: Blind and Deaf to Gender	Fiona Wilson	Organization Studies	La teoría organizativa ciega y sorda ante la diferencia de sexo.	Diferencias organizacionales
1995	Los retos de las mujeres ejecutivas ante el Nuevo liderazgo	Martínez Vázquez Martha Griselda	Nueva Sociedad	Papel que juega la mujer dentro de las organizaciones	

1992	<i>Gender and organization</i>	Alvesson Mats Yvonne Due Biling	Organization Studies	Usando la metáfora del sexo para incrementar la calidad de las organizaciones.	Individuos para que las organizaciones funcionen con mayor calidad
------	--------------------------------	------------------------------------	----------------------	--	--

**CUADRO 10. TESIS CONSULTADAS**

AÑO	TITULO	AUTOR	REVISTA	TEMA	Perspectivas Organizacionales
2007	Mujer, identidad, organización, estudio de caso de una pequeña cooperativa	Ma. Teresa del Socorro Montoya Flores.	TesiUAM-I	Variables indispensables para el análisis de grupo en las formas flexibles de organización.	Identidad, valores, organización.
2003	<i>La mujer ejecutiva, impacto del género en el clima organizacional</i>	Gloria Nerty	TesiUAM-I	Trata sobre la cuestión de género, posterior se centra en la mujer ejecutiva, en el caso de Telmex.	Toma de decisiones Clima organizacional
1992	<i>El mundo privado de la mujer ejecutiva</i>	Griselda Martínez	PIEM-COLMEX	El poder alcanzado que obtiene la mujer en la medida que obtiene ingresos altos por su actividad profesional.	La mujer dentro de los espacios organizativos

Como puede observarse las investigaciones donde consideran a la mujer como actor organizacional son escasos. La evidencia mayor radica en las tesis consultadas, específicamente en Nerty (2003) y Montoya (2007). También es importante distinguir que la Tesis de Martínez (1992) se acerca a nuestro estudio de caso en cuanto a las estrategias y toma de decisiones que realizan las mujeres dentro de los puestos y cargos que ejercen. Por lo que es relevante considerar estas variables como fundamentales para el ejercicio de las mujeres en el área de gestión y como son utilizadas.

### **3) ESTRATEGIAS Y TOMA DE DECISIONES**

Estas variables se consideran como herramienta principal la mujer en la gestión de organizaciones, sobre todo desde el área del ápice estratégico (director, administrador, líder, estratega) donde debe considerar la estrategia para la toma de decisiones como indicadores importantes de su labor, con la finalidad de efectuar de manera correcta sus funciones dentro de la organización. Situación que se torna compleja si analizamos desde la perspectiva de Arellano y Cabrero (2007) la segunda fuerza “la reinterpretación de normas y políticas”, la generación de mecanismos flexibles de respuesta con sentidos de acción que se negocian, la dificultad de alcanzar metas públicas, la necesidad de adaptar e innovar constantemente para acercarse a resolver los problemas concretos a los que se enfrentan los funcionarios, permite acercarse a comprender la complejidad organizacional de la organización pública; donde la necesidad de cubrir estas metas públicas son importantes para los dirigentes de INMUJERES-DF quienes debido al contexto y al cambio de las estructuras sociales se desprende la importancia de considerar a la estrategia como una variable indispensable para lograr un adecuado manejo en el cargo que ocupan dentro del Instituto. Por tanto se revisará lo que se considera por estrategia.

#### **3.1 ESTRATEGIA**

Según su definición etimológica se tiene que, Estrategia proviene del griego *STRATEGOS*, que significa *un general / acaudillar / ejercito; y Stratego*: Planificar la destrucción de los enemigos en razón de los recursos. Sin embargo el concepto estrategia tiene su origen en el ámbito militar y en el contexto mercantil, su definición se debe a Sócrates, quien argumentaba que quienes ejecutan debidamente, tienen que hacer planes y mover los recursos alcanzar objetivos.

El concepto estrategia desaparece tras la caída de la Grecia antigua y reaparece con la Revolución Industrial. A partir de entonces se generan diversas

interpretaciones de este término, algunos autores incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia, mientras que otros realizan distinciones claras entre estos puntos. Mintzberg y Quinn (1993) consideran a la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de los procesos y de las acciones a realizar”.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base en tanto sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”(Mintzberg,Quinn:1993:5).

Con esta visión economicista estos autores crean alternativas de esta variable considerándola como un modelo de decisiones que revela sus objetivos, propósitos o metas, así mismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes o comunidades” (Mintzberg, Quinn,1993:51).

Con estas concepciones Mintzberg y Quinn (1993), aluden a la estrategia como un elemento indispensable para concebir una posición privilegiada, además aportan elementos importantes de la misma (cuadro 10) como los objetivos, reglas, los procesos para llevar a cabo los objetivos delimitados por la organización, y las decisiones estratégicas que empleara para llevar a cabo la estrategia. Aquí un punto fundamental son las decisiones, ya que a partir de las mismas se empleara y se generará la estrategia que se implementara para poder otorgarle seguimiento adecuado.

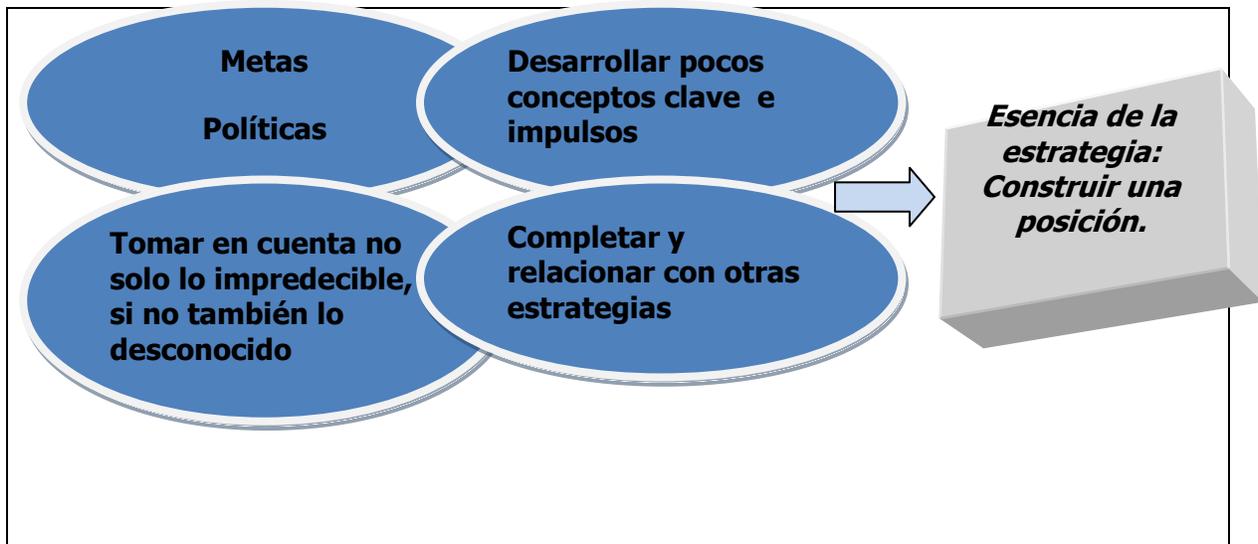
**CUADRO 11. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA**

<b>Metas</b>		Objetivos ¿Qué? ¿Cuándo? Mas no el cómo, determina la naturaleza deseada de la empresa y le da dirección.
<b>Políticas</b>		Reglas o guías, que nos ayudan a determinar los limites dentro de los que ocurre la acción estratégica
<b>Programas</b>		Procesos o secuencia de pasos para alcanzar los objetivos.
<b>Decisiones estratégicas</b>		Determinadas a la viabilidad de su realización y al entorno (contingencia), y que a su vez determinan los recursos para realizar las tareas por medio de partidas y al control de los mismos en su aplicación.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg y Quinn (1993), “El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos”. Prentice Hall. 2 edición México.

Con estos elementos Mintzberg y Quinn (1993), aportan elementos de las decisiones y se acompañaran a su vez de cuatro dimensiones de estrategia, las cuales constituyen la esencia de la estrategia y construyen una posición adecuada, dichas dimensiones (esquema 2), están interrelacionadas entre sí y constituyen una variable importante a la toma de decisiones debido a la manera en la que se relacionan y se entrecruzan entre sí.

**ESQUEMA 2. DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA**



Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg y Quinn (1993), "El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos". Prentice Hall. 2 edición México.

En la primera dimensión se determina la acción central de la organización, su formulación no puede considerarse tan sólo como la mera generación y alineamiento de programas para lograr las metas determinadas, ya que son parte integral de la formulación de estrategias. En la segunda dimensión, las unidades organizacionales deben coordinarse y las acciones deben controlarse para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda estrategia fracasará. La tercera dimensión sugiere que es necesario construir una posición que sea tan sólida y potencialmente flexible en ciertas áreas para que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento del ambiente. La última dimensión de la estrategia consiste en evaluar las estrategias con cordura en función de criterios adecuados que busque la organización. Es decir cada dimensión trata de ubicar a la estrategia, buscando encontrar un resultado de éxito con base al posicionamiento de la organización.

Con base a la búsqueda de los resultados de éxito, las personas generadoras de estrategia tendrán premisas importantes para diseñar las mismas:

- La primera es que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente. Así pues, el diseño de estrategias se orienta hacia la acción y reflexión.
- La segunda premisa es que la responsabilidad del control y la intención debe depender del ejecutivo: persona que será el estratega.
- La tercera premisa es que el modelo para formular la estrategia debe ser sencillo e informal.
- La cuarta premisa es que las estrategias deben de ser singulares, y que las mejores deben de ser el resultado de un proceso creativo de diseño.
- La quinta premisa es la conclusión lógica de las cuatro que anteceden.

### 3.1.2 ESTRATEGIA NO COMPETITIVA.

Con todo lo anterior se delimita que estas teorías conducen a la generación de estrategia desde una perspectiva con enfoque funcionalista, donde impera principalmente el cumplimiento de objetivos para lograr una posición adecuada. Pero para el desarrollo de la investigación es importante destacar que para el estudio de caso INMUJERES-DF la implementación de las estrategias es realizada por las personas que se encuentran dirigiendo la organización y que no necesariamente buscan obtener ventaja competitiva, incrementar ganancias o tener una posición privilegiada contra el oponente. Las estrategias en ésta organización pública se encuentran encaminadas a emplear estrategias que beneficien a las usuarias del servicio que ofrece, beneficios y ayuda a las mujeres, por lo que a diferencia de emplear estrategia competitiva, se opta por otro término también desarrollado, conocido como “*estrategia no competitiva*”, que según Makridakis (1993) también puede emplearse concibiéndola y describiéndola **como una idea**, esta idea, necesariamente debe ir acompañada de un plan, entonces la

fuerza de la planeación estratégica se deriva de su capacidad para permitir una visión realista y una dirección eficaz.

Adicional a estas premisas, también no se debe dejar de lado la importancia de elaborar la estrategia por medio de un plan. Por medio de este plan el término de “planeación estratégica” cobra relevancia ya que por medio de la planeación, la estrategia se convierte en el medio que determinará la acción de los individuos con la finalidad de tener un equilibrio, dentro de la organización.

### **3.1.3 PLANEACION ESTRATEGICA**

Por lo tanto partiendo de este supuesto es que se comienza a valorizar sobre la importancia de la dirección, basándose no solo en la intuición, sino en el plan, dicho plan debe elaborarse tomando en cuenta otros factores, tales como el ambiente, a los individuos, la finalidad, pertinencia entre otros. Por ello es que se comienza a utilizar el término de planeación estratégica, ya que responde a la necesidad de crear un modelo adhoc dirigido hacia la organización, de manera general puede definirse de la siguiente manera:

- La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica.
- La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de la organización.
- La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica
- La planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección, asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso

directivo, la planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. (Steiner,1983:11-17)

Con lo anterior puede observarse que la planeación estratégica servirá entonces como un elemento importante que ayuda a la reducción de incertidumbre dentro de la organización, además de ayudar a los creadores de la misma a anticiparse a la toma de decisiones, mediante dos pasos importantes:

- *El porvenir de las decisiones actuales.* La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.
- *Proceso.* La planeación estratégica formal es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y política para lograr esas metas y desarrolla planes detallados.

Como puede apreciarse la responsabilidad de la planeación estratégica recae en el director quien por medio de cumplir con sus responsabilidades llevará a cabo este proceso, según Steiner (1983) existen dos formas importantes para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica, la planeación de anticipación intuitiva, y la planeación sistemática (Steiner 1983:17).

En este sentido es importante reconocer que la planeación estratégica recaerá en la persona “líder” de la organización. Para ello se considera que las personas encargadas de la generación de Estrategias para la toma de decisiones serán aquellas personas que ejerzan los puestos de decisión, ubicados del nivel medio al ápice estratégico de la organización.

Con ello se observa que la labor del administrador es imprescindible, algunos conocimientos y herramientas existentes permiten que el área directiva de la empresa también cuente con técnicas administrativas que facilitan la eficiencia de esta labor de manera adecuada. *Una de ellas es la escuela de posicionamiento "consiste en la búsqueda empírica y sistemática de las relaciones entre las condiciones externas y estrategias internas"* (Mintzberg, Lampel Ahlstrand, 2007:165).

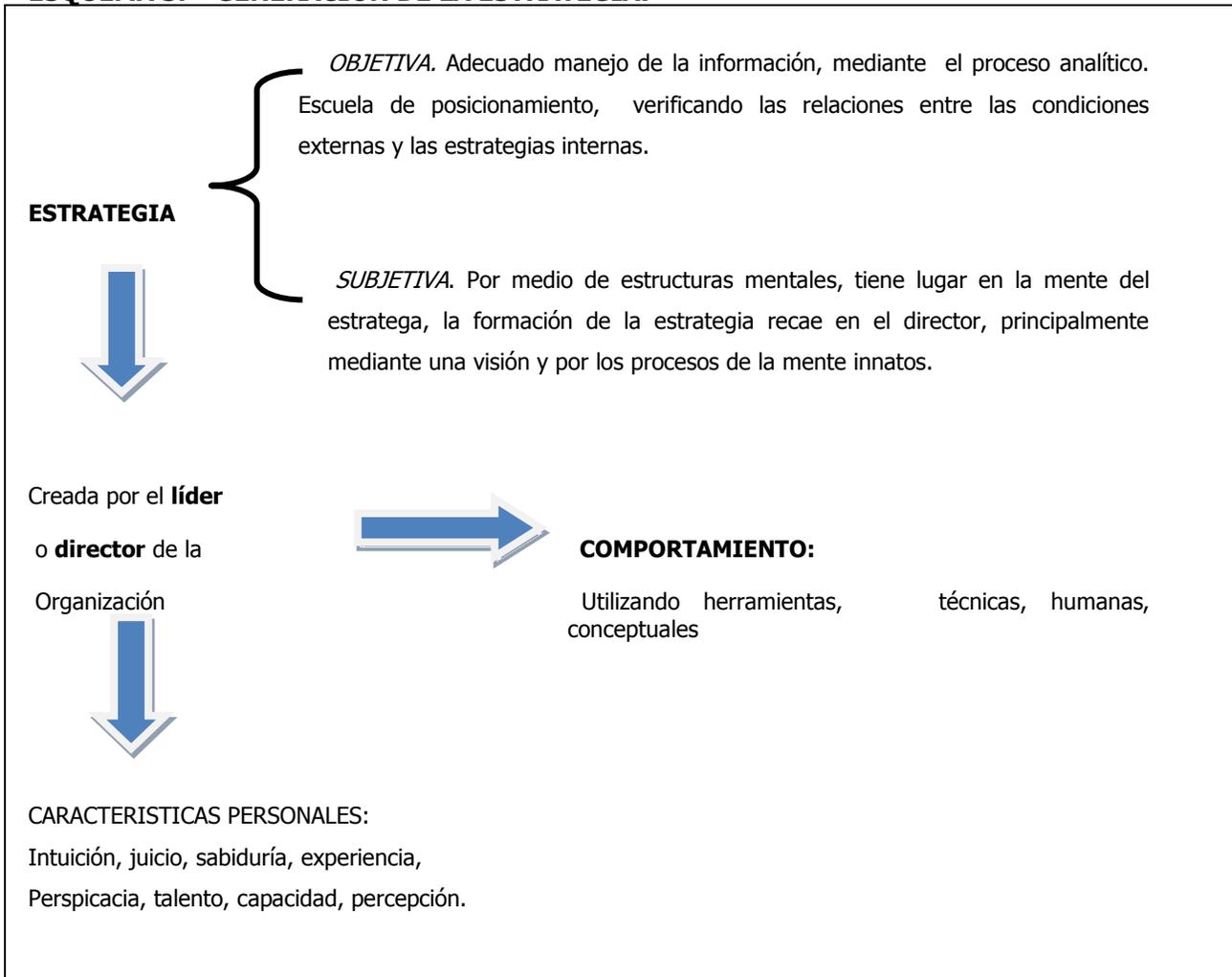
La escuela empresarial también contempla el proceso de formación de estrategia en el director, pero además puntualiza los procesos, los estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción, proyectando a la estrategia como una perspectiva. El concepto más central de esta escuela es la visión. Una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder, "la estrategia empresarial es la vez premeditada en sus rasgos generales y su sentido de orientación, emerge en sus detalles de modo que los mismos puedan ser adaptados sobre la marcha". (Mintzberg, Lampel Ahlstrand, 2007:165). Con ello se tiene que tanto la creación como la generación de la estrategia no es una labor sencilla y dependerá en gran medida de la capacidad con la que cuenten la o las personas que las realicen.

Una alternativa adicional para la adecuada generación de la estrategia es la escuela cognoscitiva, la cual parte del adecuado manejo de la información, *"entendiendo la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva"* (Mintzberg, Lampel Ahlstrand, 2007:194), considera dos ramas distintas: la primera trata al proceso y estructuración del conocimiento como un esfuerzo por producir alguna clase de película objetiva del mundo. La otra rama considera a todo esto como subjetivo: la estrategia es una especie de interpretación del mundo.

Estas escuelas, son importantes para una adecuada implementación de la estrategia, sin embargo la importancia de las mismas consistirá en el papel que desempeñe el director considerando variables del entorno y de la capacidad de liderazgo que posea. Con lo anterior se atribuye que *“los buenos estrategas son creativos, lo cual significa que construyen un mundo en sus mentes colectivas y luego hacen que ocurra”* (Mintzberg, Lampel Ahlstrand, 2007:223).

Siguiendo estas interpretaciones es como las personas encargadas de la generación de estrategia procesan la información para la toma de decisiones dentro de la organización. Según la escuela cognitiva, ello puede llevarse a cabo por la existencia de estructuras mentales, ya que la mente impone cierta interpretación sobre el medio: construye su mundo y tiene determinación propia; marcha según su propia dinámica cognoscitiva, la formación de estrategia es un proceso cognitivo, tiene lugar en la mente del estratega.

**ESQUEMA 3. GENERACION DE LA ESTRATEGIA.**



Fuente: Elaboración propia, basado en Mintzberg, Lampel, Ahlstrand, 2007.

**3.1.4 PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

Si la estrategia tiene lugar en la mente del estratega, entonces se debe recurrir al pensamiento estratégico. Este pensamiento estratégico coadyuva a complementar que tanto las dimensiones para lograr una adecuada posición, las premisas y las habilidades del director se complementen, tratando de optimizar siempre los objetivos de la organización.

La organización siempre se encontrara inmersa en situaciones de cambio, ya sea por el contexto o por el ambiente obligándolas a realizar acciones que les permitan hacer frente a determinadas situaciones, para evitar el decaimiento en sus procesos. Se ayudan de la herramienta teórica conocida como el pensamiento estratégico, este tipo de herramienta teoría se encuentra en un nivel primario de conocimiento dado a la complejidad de su concepto y su conocimiento es mínimo debido a que no se cuenta con concepciones de la misma debido a su complejidad para llevarla a cabo, ya que como se mencionó se concibe en la mente del estratega.

Por tanto el pensamiento estratégico es inherente a la persona encargada de realizar la estrategia efectuándose por medio de la práctica en la realización y ejecución de las estrategias, en su formulación, desarrollo o programación de los planes para el mejor desempeño de la organización.

Para el desarrollo de un adecuado pensamiento estratégico se debe contar con un acercamiento a la realidad organizacional para transformarlas de manera objetiva. En todo momento validando esos cambios y tener un acercamiento hacia lo que se pretende alcanzar por medio de encontrar salidas y beneficios óptimos para la organización.

De esta forma, la creación de la estrategia llevada a cabo por medio de "un pensamiento estratégico" puede obtener significación por medio de la actitud de la persona asignada a la misma mediante la planificación, la realidad organizacional, el análisis de la organización y de su capacidad de dirección. Que cuando se implemente dicha estrategia pueda hacer partícipe de la misma a los demás integrantes de la organización, a los niveles medios y a los niveles operativos, es decir, a todas las personas que ejecutaran las estrategias.

Entonces el pensamiento estratégico corresponde a un estilo del director para efectuar las estrategias de manera mental, desarrollando este tipo de pensamiento con la finalidad de obtener las mejores ventajas para la organización, otorgando

respuestas emergentes a los cambios del ambiente y al nivel de eficiencia que persigan las organizaciones. Este pensamiento puede desarrollarse de manera proactiva si se cuenta con el conocimiento de las necesidades de la organización, su fines y las metas que desea alcanzar. De esta manera la implementación de estrategia puede tener prioridades distintas, por un lado de manera micro, que corresponden a la zona interna de la organización (que puede generarse solo en determinada área o departamento) y de manera macro, a situaciones o factores del ambiente.

Aunque internamente más de una persona sea la encargada de generar estrategia, es preciso detallar que existirán diversas formas en las que pueda emplearse el pensamiento estratégico. Con esta heterogeneidad de los estilos de dirección que cada persona posee y bajo el supuesto de que diversos actores sean los encargados de desarrollar la estrategia se tendrá una amplia gama de dirección en la organización “ya que “la organización en sí misma no puede existir más que por los objetivos y las *racionalidades parciales* de los individuos o de los grupos que alberga” (Crozier, 1990:78).

Estos actores (mujeres) pertenecientes a la organización se sienten integrados por valores, creencias, que al mismo modo utilizan para moverse dentro de la organización, “con una perspectiva estrecha de socialización se puede percibir claramente que los individuos pueden ser moldeados por las normas de sus funciones, que a su vez están reforzadas por las expectativas de sus agremiados y apoyadas por la existencia de valores integradores” (Crozier, 1990:8). Estos valores integradores son hallados cuando los valores organizacionales son compartidos por las personas integrantes de la organización.

La intencionalidad y la conducta humana de los actores que pertenecen a una misma organización se ve permeada por el sistema, en este caso la organización conduce a que las relaciones y procesos también sufran modificaciones, que se

reflejan en su comportamiento, como menciona Crozier un actor no puede ejercer poder sobre otros y “manipularlos” para su provecho más que dejándose “manipular” a cambio y dejándoles que ejerzan poder sobre él.

Sin embargo esa intencionalidad de acción obedece a como se moverán, como, al repetir determinadas conductas, se reforzara un mecanismo que dictará el comportamiento a futuro, dentro de la organización y con base en sus relaciones con los demás, partiendo de la situación vivida y consciente de la intencionalidad de la organización, la manera en que ceden utilizando la racionalidad instrumental, “el razonamiento estratégico es de descubrimiento, un razonamiento heurístico mediante el cual se elaboran y se verifican hipótesis cada vez más generales, sobre las características del conjunto, que parten de los problemas que viven los participantes en cada una de las partes” ( Crozier, 1990:191).

La inclusión de estos métodos se permite que los actores involucrados, tengan cierta libertad de acción, pero con base a reglas, lineamientos y políticas pertenecientes a la organización y delimitadas por personas que colaboran en la misma. Estos nuevos artefactos creados por la organización, generan *significado* dentro de la misma con la finalidad de lograr la socialización adecuada de todos los miembros. Por ello es que se sujetan a las reglas, lineamientos y políticas dentro de la organización, pero no solo concediendo, sino para poder ser un integrante activo dentro del juego. “Las reglas del juego organizativas se vuelven restrictivas para todos los participantes puesto que se basan en una fuente de incertidumbre que se impone a todos, a saber, la posibilidad de supervivencia de la organización, y con ella incluso sus capacidades de jugar”(Crozier,1990:88).

Desde este ángulo de información, la finalidad de las organizaciones debiera ser un acompañamiento de los intereses del actor, este juego del que habla Crozier sería entonces un modelo que permite que la integración de los comportamientos

humanos, “que supone una visión dualista no integrada al campo de las relaciones sociales. Estas orientaciones se mantienen juntas pero no reconciliadas: la de la estrategia egoísta del actor y de la coherencia finalizada del sistema” (Crozier, 1990:197). Generando con ello ciertas condiciones contingentes delimitadas tanto por el sistema o por la misma actitud retomada por el actor.

De esta intencionalidad de acción de la cual nos habla Crozier (1990), y los procedimientos institucionales que se generan como mecanismos de control; surge la importancia del discurso como un artefacto de poder multivariado para crear y mantener vigentes esos significados compartidos, que una vez aceptados, son formalizados facilitando la cooperación entre los individuos y favoreciendo la acción organizada.

Según Knights y Morgan (1991), el discurso es creado por una combinación de relaciones de conocimiento-poder creándose un discurso convincente. El discurso puede ser considerado como un juego de ideas y prácticas que condicionan nuestros modos de relacionarnos con la interpretación sobre fenómenos particulares, invariablemente estará integrado en las prácticas sociales, la forma en cómo se percibe la realidad, reproduciendo estos hechos sociales y después considerándola como verdad absoluta. *“El discurso, en este sentido, produce sus propios efectos de verdad por la elaboración de una opinión del mundo en el cual los problemas son definidos y que el discurso puede “solucionar”. Un discurso no es entonces simplemente “una forma de ver”; siempre es integrado en las prácticas sociales que se reproducen así de vista como ‘la verdad’ del discurso”.* (Knights y Morgan, 1991: 253).

Para entender a los sujetos y las relaciones sociales que se generan en el INMUJERES-DF, es necesario entender los discursos dentro de los cuales ellos rutinariamente integran sus propios acuerdos. Utilizando lo que Knights y

Morgan,(1991) mencionan acerca de la importancia del discurso, utilizado en las relaciones de conocimiento-poder que tienen efectos de verdad. Estos efectos no deben ser entendidos como el resultado inevitable del predominio de un juego particular de valores y normas, pero sí como el resultado contingentemente producido de las acciones de sujetos quien podría “hacerlo de otra manera”. Uno de los discursos más dominantes es el discurso estratégico, acuñado principalmente por las escuelas de negocios y organizaciones lucrativas; dentro de este discurso se encuentran totalmente de acuerdo los empresarios, quienes dentro de sus relaciones conocimiento-poder se encuentran siempre en constante competencia.

Por otra parte, el estrategia basándose en este discurso, somete a los demás individuos para llevar a cabo sus estrategias; por medio de procesos de apropiación, de la interpretación de los fenómenos particulares y de la institucionalización de los mismos.

*“el discurso estratégico contrata a individuos en prácticas por las cuales ellos descubren 'la verdad' misma de que son "actores estratégicos". En breve el efecto de verdad de los mecanismos de poder del discurso debe definir para el individuo lo que debe ser humano - para constituir o reconstituir su subjetividad”.* (Knights y Morgan, 1991: 260). De esta cita podemos argüir que debido a esa construcción de subjetividad es que las Mujeres del INMUJERES-DF se vuelven estrategias, debido justamente tanto a la utilización del discurso estratégico, las acciones de los estrategias a partir del discurso proyectado y creado y a que dentro de las organizaciones encuentre su principal función como sistemas de acción, de relaciones, de la toma de decisiones de los individuos, del comportamiento de los actores organizativos dentro del sistema organización, que se constituyen y se mantienen por la acción motivada de los individuos o de los grupos que forman parte. Todo ello es importante para conocer las condiciones en la que se encuentra y se desarrolla la organización y la manera en que estratégicamente

suelan comportarse los actores, en este caso, la mujer, como actor organizativo, y de acuerdo al discurso y a los hechos sociales que reproduzca.

Que la estrategia sea viable o no dependerá de la persona encargada de la generación de las mismas, para ser un buen estratega, una cosa importante es *la capacidad de decidir lo que hay que hacer*, lo que hay que defender y cómo escoger entre objetivos limitados a corto plazo y grandes desarrollos a largo plazo.(Makridakis,1993:181).

### **3.2 DECISIONES ESTRATEGICAS**

El sistema de toma de decisiones basado en la oportunidad de realizarlo con base en el discurso que maneja la organización encuentra una puerta al análisis por medio de las decisiones estratégicas. Estas últimas son consideradas como *“aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como los impredecibles. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar”* (Mintzberg, Quinn: 1993:6).

Las decisiones estratégicas no se pueden agregar a una sola matriz de decisiones, dando a los factores un trato simultaneo para llegar a una solución óptima. Existen límites cognoscitivos, pero también *“límites para el proceso”* requisitos de tiempos y secuencias, la necesidad de despertar la conciencia, crear grados de comodidad, de lograr el consenso, de seleccionar y capacitar a las personas, etc. (Mintzberg, Quinn: 1993:142)

Estas decisiones moldean las metas de la empresa y delimitan el área donde habrá de operar, así como los recursos que deberán destinarse a las diversas tareas. La efectividad de la empresa depende de estas estrategias. Barba (2002) señala que el diseño de estrategias contribuye al cambio organizacional en la estructura. Da

respuesta a la necesidad de reducir incertidumbre y crea las condiciones para que la organización sobreviva en el futuro, lo que permite que la dirección tome decisiones en condiciones de aparente certeza

Por ello es que la importancia de la estrategia ante la toma de decisiones estratégicas debe estar cimentada en la correcta elección de alternativas, vista no solamente como un plan que se anticipara a la toma de decisiones, sino donde la persona encargada de la elaboración de la misma, llámese director o líder, prevén el futuro de la organización desarrollando procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

### **3.2.1 TOMA DE DECISIONES. (T.D)**

Omar Aktouf (1989) , afirma “que el término decidir proviene del latín *decidere* que quiere decir contrastar, sin embargo cuenta con matices adicionales que se adhieren a este término; distinguir, escoger, determinar, resolver, arbitrar, juzgar, optar, pronunciarse. En cuanto a la palabra decidor, se cree que se deriva del inglés *decider*, que se designa a una persona que *física o moralmente tiene el poder de decisión*”. Señala el autor que la decisión esta irremisiblemente asociada a la noción de poder, desde este punto de vista Child (1972) coincide con Aktouf, reafirmando que poder es una variable importante en la toma de decisiones, ello se constata mediante la elaboración de la *teoría de la acción estratégica de decisión*, haciendo procesos donde la ideología, las expectativas, y las relaciones a poder, entre otras dimensiones, tienen un papel importante.

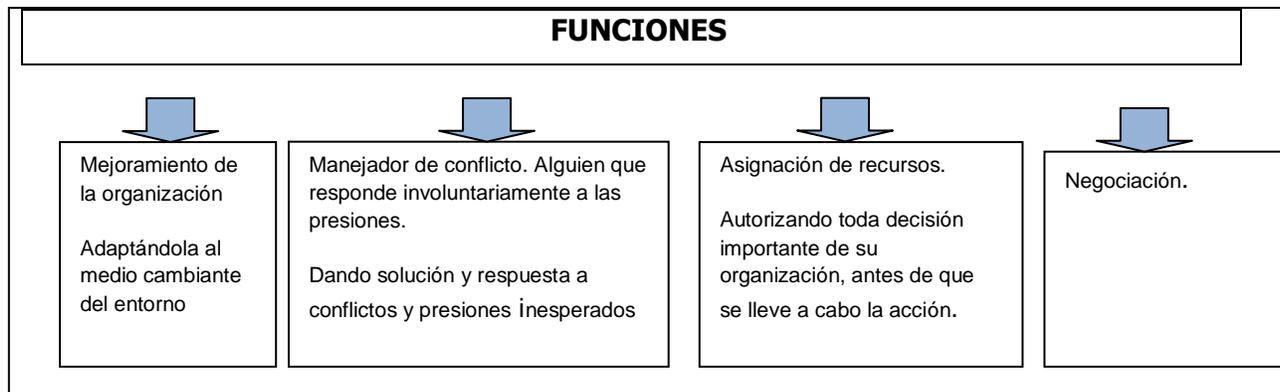
Considera que las personas responsables de adoptar decisiones tienen el poder de hacer las elecciones parcialmente restringidas por las contingencias ambientales y organizativas. Child (1972) refuta la noción de que los directores son forzados a asumir una estructura específica. De acuerdo con él, la ideología, los objetivos, y las relaciones de poder tienen un papel tan importante como los asuntos del ajuste

organizativo en determinar las elecciones hechas, por tanto la persona, estratega o director encargado de la toma de decisiones, se encuentra ante diversas alternativas, esta selección de la toma de decisiones se encuentra estrechamente ligada con la adecuada implementación de estrategias, que coadyuvarán a que cuente con mejores resultados. La certidumbre de la elección se detectará hasta observar las consecuencias que pueden ser positivas o negativas. En este sentido la subjetividad juega un papel importante en la toma de decisiones, y la racionalidad instrumental juega un papel secundario, ya que dependerá del perfil del líder, y la manera en que se incorpora a la organización.

Por otro lado, McDonald (1978: 59) define una decisión como “una selección de medios alternativos para perseguir un objetivo”. Robbins (1999: 103) señala que las decisiones son “las opciones tomadas entre dos o más alternativas con el fin de maximizar algún resultado en una organización donde todos participan”

En la organización la persona encargada de la toma de decisiones es un actor clave, ya que es la responsable de la calidad de la elección, así como del efecto que esa decisión tendrá, y en la medida que sea asertivo en sus decisiones y de solución al mayor número de problemas, logrará el pleno reconocimiento de sus compañeros dentro de la organización. Con ello se enfrentan ante un dilema en la elección de las alternativas, al elegir entre las siguientes funciones:

**ESQUEMA 5. FUNCIONES PERSONALES DE DECISIÓN**



Fuente: Elaboración propia basado en Mintzberg, Quinn,1993.

### **3.2.2. RACIONALIDAD LIMITADA**

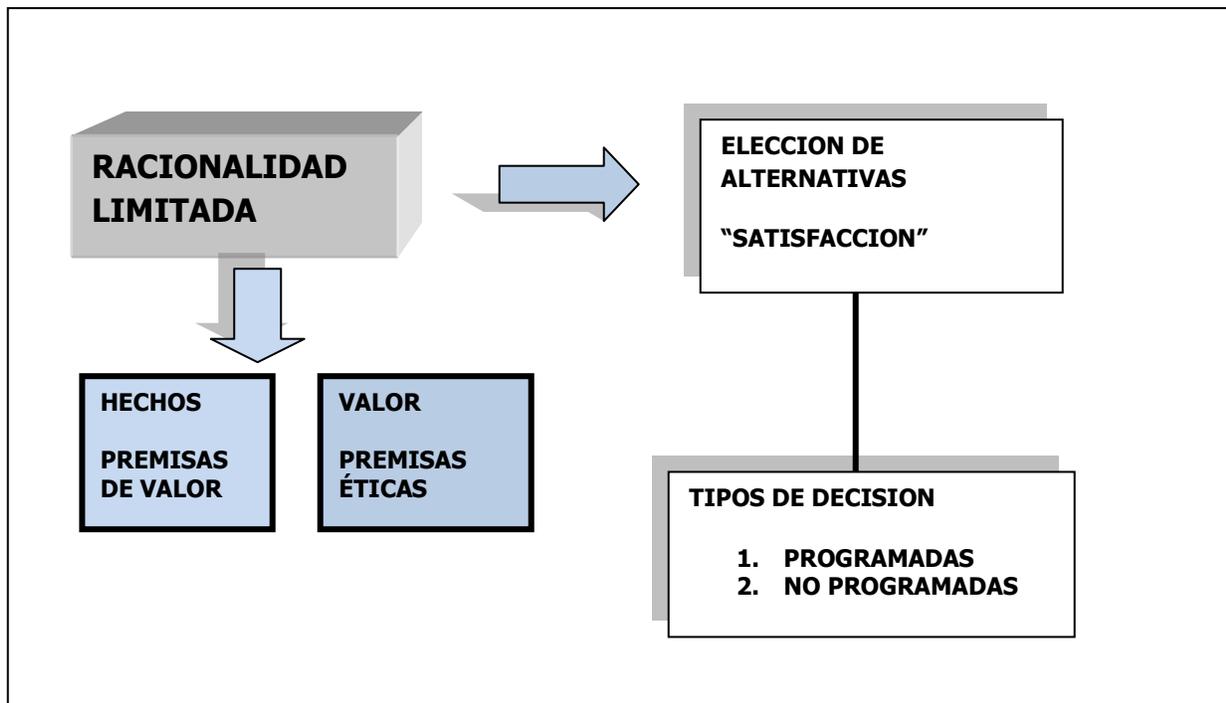
Es importante destacar que la mujer como actor organizacional, realizará una toma de decisiones considerando el concepto de *racionalidad*, con este autor se atribuye específicamente la toma de decisiones, el cual Simon define como “*la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas*”.(Simon, 1988). Este autor considera que, si se quiere analizar el verdadero proceso de decisión en el individuo, hay que suponer que éste no es ni demasiado racional (como lo pretenden hacer los economistas clásicos) ni está del todo afectado por el medio ambiente.

Además señala que los límites de la racionalidad se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión única todos los aspectos de valor, de conocimiento, de comportamiento que pudieran tener importancia. Puntualiza además que, la racionalidad humana opera dentro de los límites de un medio ambiente psicológico. Este medio ambiente impone al individuo, *supuestos*, una selección de factores sobre los que debe basar sus decisiones. Sin embargo los mismos estímulos de la decisión pueden ser controlados de modo que sirvan a finalidades más amplias y una sucesión de decisiones individuales puede ser integrada en un plan bien concebido, por lo que solo buscaran a partir de estas limitantes la mejor manera de realizar las cosas, buscando siempre, un mínimo de satisfacción. (Simón, 1988:104).

Por tanto con la toma de decisiones analizada con Simon (1982), se esclarece el “modelo de racionalidad limitada”. Para Simon, el proceso decisorio en una organización está guiado por la racionalidad limitada que caracteriza a todo el comportamiento humano, que se acompaña de incertidumbre sobre la obtención de resultados satisfactorios. El modelo parte de la idea de que las personas

encargadas de tomar las decisiones, al hacerlo, no tratan de optimizar los recursos organizacionales, sino sólo de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables es decir la satisfacción.

**ESQUEMA 5. TOMA DE DECISIONES HEBERT SIMON**



Fuente: Elaboración propia basado en **Simon, Herbert A.** (1988)

Según Simon existen dos tipos de decisiones; decisiones programadas: son aquellas decisiones rutinarias y repetitivas, es decir, aquellas en que ya no se tiene que seguir un proceso como tal de toma de decisiones, ya que si se presentan siempre los mismos problemas en la organización, no habrá porque recurrir, a las propuestas de alternativas, y obviamente no se tendrá que hacer el análisis para obtener la que mejor resuelva el mismo.

Decisiones no programadas: aquellas que no son rutinarias, más bien son novedosas, estas son aquellas decisiones que suelen presentárseles muy a menudo a las organizaciones, ya que tal vez raramente ocurrirá algún problema,

que se reputa en esta, este tipo de decisiones es aquel que demuestra la capacidad de un administrativo al momento de presentarse con situaciones inesperadas.

A partir, de este punto, es ampliamente aceptada la subjetividad en los sujetos encargados de seleccionar las mejores alternativas y opciones para la toma de decisiones. Mismas que son avaladas con las aportaciones siguientes en cuanto a la toma de decisiones. Mismas que son efectuadas con una racionalidad limitada en los individuos que la efectúan, pero con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **3.2.3 T.D. LOGICA DE LO APROPIADO**

March y Olsen (1997) por su parte mencionan que el comportamiento de los individuos se explica de manera sencilla de acuerdo con los roles asignados y con las reglas institucionales que los norman, donde los individuos son agentes racionales en busca de maximizar sus intereses, lo que los lleva a comportarse dentro de las instituciones por medio de “la lógica de lo apropiado”. Con ello los actores organizacionales simplifican la toma de decisiones, ya que obedeciendo las normas institucionales se resuelven de manera práctica las diferentes alternativas para la mejor alternativa, con este modelo, “los actores no deciden con la expectativa de maximizar sus preferencias, sino con la idea de ser congruentes con las responsabilidades que tienen asignadas según las normas y tradiciones institucionales”. (March y Olsen 1997:27).

Este proceso se facilita mediante el apego a las normas institucionales, con ello reducen la incertidumbre y simplifican la toma de decisiones. Con este modelo el sujeto conoce sus preferencias y las estructura en tres fases:

a) El sujeto examina todos los posibles cursos de acción.

b) Construye todos los futuros escenarios a los que lo llevaría cada alternativa examinada.

c) Compara estos escenarios futuros y selecciona aquel que maximice su función de utilidad.

Con este modelo las personas encargadas de las toma de decisiones la efectúan con la idea de ser congruentes con las responsabilidades que se les asignan, con el seguimiento de esta "lógica de lo apropiado" los actores organizacionales se enfrentan a una duplicidad de intereses, por ello primeramente buscan conseguir una finalidad de acuerdo al papel y su rol en la organización y por otro lado verificar que en su decisión concuerde con las normas de la institución. Los actores deciden con base a las normas de la institución mismas que se encuentran interiorizadas debido a un proceso de socialización, mediante el discurso<sup>14</sup> de la organización, ya que de esta manera el proceso de toma de decisiones se convierte en un proceso de simplificación y le permite la elección de las mismas de una manera sencilla sin realizar ningún cálculo racional.

### **3.2.4 SUBJETIVIDAD EN LA T.D**

Con ello se acentúan aún más la subjetividad del proceso de la toma de decisiones, de esta subjetividad y continuando con el trabajo de Child (1972), Donaldson (1996), un teórico de contingencia, etiqueta la elección estratégica como "teoría de la organización anti directiva" y refuta su validez argumentando que los "directores podrían sufrir el proceso subjetivo de elegir" (1996: 51), excepto porque el resultado ya es determinado por la necesidad de objetivos adecuados a varias contingencias. Por lo tanto, no hay elección estratégica verdadera, sino

---

<sup>14</sup> El discurso se ocupa de las propiedades de lo que las personas dicen o escriben con el fin de realizar actos sociales políticos y en los marcos de la estructura social y cultural. Por tanto se considera un fenómeno práctico, social, cultural. Concentrándose en el orden y las formas de organizarse, principalmente es utilizado por miembros de categorías sociales específicas asignándoles un rol e identidades sociales culturales. (Teun,2000) "El discurso como interacción social"

determinada por los objetivos, pero si delimita un proceso para la toma de decisiones.

Schvarstein (1998) en su libro diseño de organizaciones considera a la toma de decisiones como una variable central de análisis, argumentando que es sumamente importante estudiar el proceso de toma de decisiones, ya que de esta dependen la o las alternativas que puedan adoptar los dirigentes de las organizaciones ya que mediante la toma de decisiones los sujetos, *“importan las metodologías, y los procedimientos referidos a la resolución de problemas, las modalidades de participación de los directa e indirectamente involucrados, el manejo de conflicto cuando hay objetivos contrapuestos, las negociaciones y la búsqueda de acuerdos integradores”* (Schvarstein, 1998:109).

De acuerdo con este autor, la toma de decisiones es un elemento importante para el análisis y encierra en sí mismo a todo un proceso. Este proceso de decisión recluye elementos importantes, primeramente la capacidad de resolver problemas, entendiendo a la toma de decisiones como el momento más deliberado e intencional de la conducta de los individuos; cuestionándose hasta qué grado las personas puede optar por una decisión correcta y en qué punto de la misma salen de su control.

Por otra parte, es Amitai Etzioni(1996) quien realiza un trabajo donde analiza concepciones importantes de la toma de decisiones, la propuesta se torna valiosa debido a la importancia que se le brinda a los actores encargados de la elección de la mejor alternativa, distinguiendo enfoques alternativos para la toma de decisiones. Los más representativos son el racional y el incrementalista.

“La concepción racionalista de cómo se toman y deben tomar las decisiones es la más difundida. Un actor es consciente de un problema, define una meta, sopesa cuidadosamente los medios alternativos y escoge entre ellos de acuerdo con una estimación de

sus méritos respectivos con referencia al estado de cosas preferidas, mientras que la concepción del enfoque incrementalista donde Charles E. Lindblom, y otros esbozaron un modelo menos demandante de toma de decisiones con la estrategia del incrementalismo desarticulado. El incrementalismo desarticulado busca adaptar la estrategia de la toma de decisiones a las limitadas capacidades cognoscitivas de los decidores y reducir el espectro y el costo tanto de la búsqueda de información como del cálculo”. (Etzioni en Aguilar, 1996:268)

Con ello se genera una clara distinción entre la toma de decisiones racional y las capacidades cognoscitivas de los actores organizacionales, pero para lograr una eficiencia en este proceso la propuesta general de este autor es considerar la aplicación de las dos.

### **3.2.5 T.D. MODELO MORAL DE COMPORTAMIENTO**

Por su parte, Pfeffer (2000) realiza excelentes aportaciones en torno a la toma de decisiones, el crea un nuevo concepto, el modelo de racionalidad retrospectiva que *“indica que los individuos y organizaciones adoptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores. Hay dos variantes fundamentales del proceso de racionalidad retrospectiva: uno que destaca un proceso cognoscitivo” más frío” de auto percepción y el que implica procesos sociales “más calientes”, como el compromiso y la auto justificación”*. (Pfeffer, 2000:87).

Con este concepto, el modelo de elección racional individual u organizacional que plantea Pfeffer (2000), es el modelo moral de comportamiento, que se basa en los supuestos siguientes:

- Un modelo moral postula que los individuos buscan no solo el placer, sino también moralidad. En consecuencia, los individuos se encuentran,

simultáneamente, bajo la influencia de dos grupos principales de factores: su placer y su deber moral.

- Los individuos eligen los medios y no solo los fines, y los medios se seleccionan con base en sus valores y emociones.
- La suposición neoclásica de la supremacía del individuo se modifica para explicar que las colectividades sociales, incluidas las organizaciones, pero también las comunidades vecinales y étnicas, son unidades importantes de toma de decisión. (Pfeffer, 2000:98).

Con las aportaciones de este autor y aterrizándolas a la toma de decisiones de los integrantes de INMUJERES-DF se tiene que el modelo moral, cobra especial relevancia, ya que esta organización pública persigue fines específicos, como la equidad de género, la igualdad de oportunidades la erradicación de la violencia en contra de la mujer, por lo que la moralidad, en ese sentido sería un punto muy importante a considerar dentro del plano organizacional para la generación de las estrategias, las características que pueda adoptar el líder y la manera en que elegirán las alternativas de la toma de decisiones genera formas diferentes de hacer las cosas, nuevas configuraciones organizacionales.

#### **4) CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES**

Las nuevas formas organizacionales surgen a partir de la década de los ochentas con Heydebrand Wolf (1989), este autor fue uno de los primeros en realizar una investigación donde destaca las nuevas formas de organización denominándolas industrial y postindustrial. Esta última forma de organización postindustrial se identifica por contar con nuevas características organizacionales: organizaciones que pueden ser pequeñas o localizadas en unidades pequeñas de organizaciones más grandes; su objeto no es típicamente servicio o información, sino producción automatizada; su tecnología es computarizada; su división de trabajo es informal y

flexible y su estructura directiva es funcionalmente descentralizada, ecléctica y participativa, traslapándose en muchas maneras con funciones no directivas (Heydebrand, 1989).

Así, las organizaciones postindustriales o aquéllas que van emergiendo de la transición tienden a tener una estructura de control post-burocrática, aunque los elementos pre-burocráticos, tales como el personalismo tipo clan, el informalismo y la cultura corporativa pueden ser usados para integrar un sistema, de otra manera flojamente acoplado.

Heydebrand (1989) sugiere una definición de forma organizacional en términos de un número de variables estructurales, tales como fuerza de trabajo, el objeto y los medios de trabajo, la división y el control de trabajo y las formas institucionales y sociales de control que pueblan e informan los diferentes dominios organizacionales que coexisten. El autor concluye que las nuevas formas organizacionales pueden significar una respuesta para el carácter de crisis de la economía política, como a su particular encarnación postindustrial.

**CUADRO. 12. FORMA ORGANIZACIONAL DE HEYDEBRAND (1989)**

<b>VARIABLES ESTRUCTURALES</b>
<b>Fuerza de trabajo</b>
<b>Objeto y medios de trabajo</b>
<b>La división y control del trabajo</b>
<b>formas institucionales y sociales de control</b>

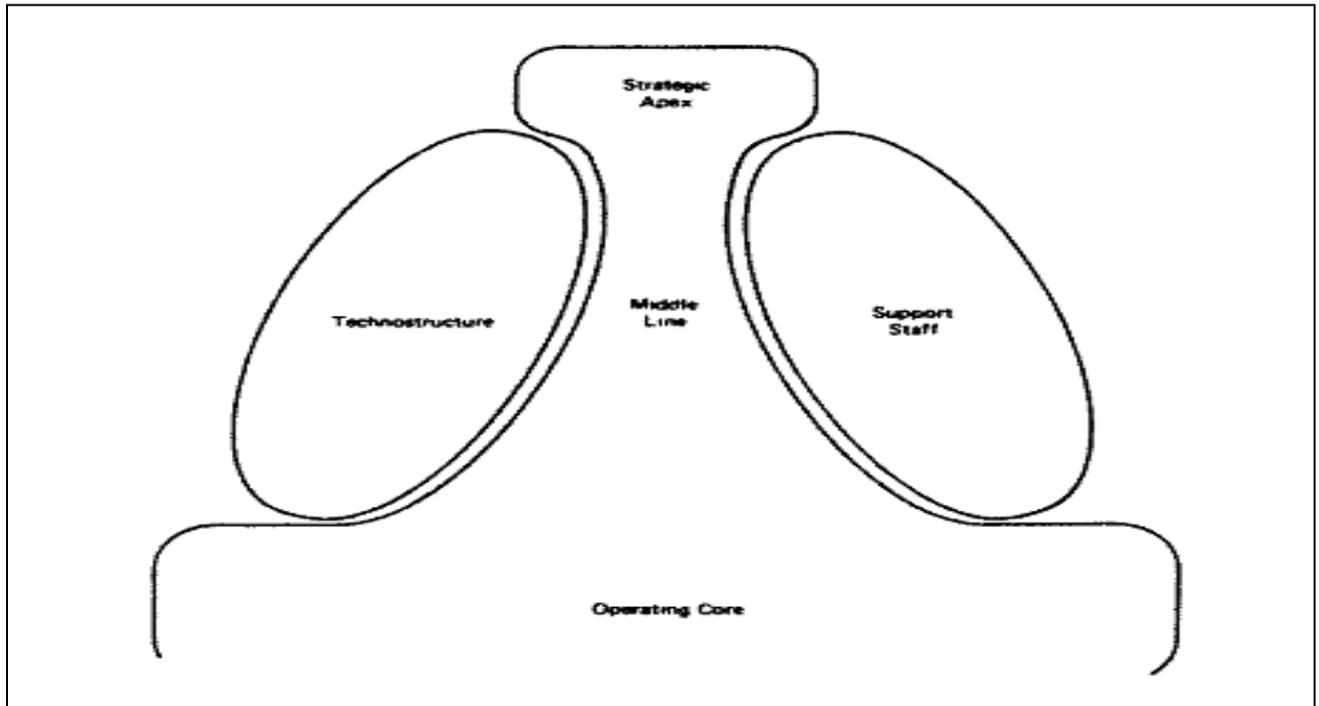
Fuente: Elaboración propia

También considera que la prueba sería la falta de aparición de nuevas formas o su institucionalización, en la medida en que el post-industrialismo se estabiliza, cuya respuesta está en función del tiempo y la investigación empírica sobre esta temática.

#### **4.1 DE LAS CONFIGURACIONES**

Más adelante con estas nuevas formas de organización surgen estudios referentes a la escuela de la configuración organizacional con Mintzberg, Quinn, Voyer (1993), surge la estructura de la organización con partes básicas de la misma. Estos autores definen la estructura de la organización en seis partes básicas, la base de toda organización se encuentra en los operadores, en las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar y proveer servicios. Estas personas constituyen el núcleo de las operaciones. Todas hasta la organización más modesta requieren de un administrador de tiempo completo que ocupe lo que se denomina ápice estratégico, desde donde se vigila la totalidad del sistema. Conforme crece la organización se requiere no solo de administradores, si no también gerentes de administradores, entonces se genera una línea intermedia, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

**ESQUEMA 6. SEIS PARTES BASICAS DE LA ORGANIZACIÓN.**



Fuente: Tomado del proceso estratégico en “Mintzberg, Quinn, Voyer ( 1993)

Conforme crece la organización se requiere de otro grupo de personas, las cuales se denominan analistas. Estas personas también desempeñan tareas administrativas, planean y controlan de manera formal el trabajo de otros, con frecuencia se les denomina “staff”. Estos analistas componen, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad lo que se denomina la tecnoestructura. Por último toda organización tiene una sexta parte, la cual se denomina su *ideología*. La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y eso la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.

A partir de esta clasificación de las seis partes que integran la organización, se puede generar un número de ciertas configuraciones organizacionales, ello propicia que a partir de que las condiciones favorezcan a alguno de estos impulsos, la parte correspondiente de la organización se vuelve clave, el mecanismo de

coordinación apropiado es fundamental y la forma de descentralización que le delega poder emerger. La organización entonces es inducida a diseñarse como una configuración específica. El resultado son cinco configuraciones distintas.

“El fundamento de la hipótesis de la configuración es poder reunirlo todo”. A partir de ello Henry Mintzberg (1999), establece una tipología de las organizaciones, donde propone cinco configuraciones estructurales, en las que instituye un conjunto de relaciones estrechamente interdependientes:

#### 4.1.1 Estructura simple

Se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente dispone de una tecnoestructura mínima o incluso nula, de un reducido staff de apoyo, una división poco estricta de la jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado, haciendo mínimo uso de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace.

La coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. Concretamente, el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director general, constituyendo por consiguiente el ápice estratégico la parte central de la organización. (Mintzberg, 1999:348)

#### CUADRO 13. CARACTERISTICAS CONFIGURACION DE ESTRUCTURA SIMPLE

Principal mecanismo de coordinación:	Supervisión directa
Parte fundamental de la organización:	Ápice estratégico
Principales parámetros de diseño:	Centralización, estructura orgánica
Factores de contingencia:	Joven, pequeña, sistema técnico poco sofisticado, entorno sencillo y dinámico, posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del director general, escasa influencia de la moda. (347)

Fuente: Elaboración propia basado en MINTZBERG(1999), “Configuraciones estructurales”, en la estructuración de las organizaciones

#### 4.1.2. La burocracia maquinal

Hay una clara configuración de los parámetros de diseño que se han mantenido consistentemente válida en los resultados de las investigaciones: “tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff”. (Mintzberg, 1999: 358)

#### CUADRO 14. CARACTERISTICAS CONFIGURACION DE BUROCRACIA MAQUINAL

Principal mecanismo de coordinación:	Normalización de los procesos de trabajo
Parte fundamental de la organización:	Tecnoestructura
Principales parámetros de diseño:	Formalización del comportamiento, especialización vertical y horizontal del puesto, agrupaciones generalmente funcionales, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planificación de acciones.
Factores de contingencia:	Vieja, grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, entorno simple y estable, control externo, escasa influencia de la moda. (Mintzberg, 1999:357)

Fuente: Elaboración propia basado en MINTZBERG(1999), “Configuraciones estructurales”, en la estructuración de las organizaciones

Los altos directivos sólo consiguen cambiar la burocracia maquinal revirtiéndola provisionalmente a la estructura simple, más escueta y flexible.... La burocracia maquinal es una forma de configuración estructural inflexible. (Mintzberg, 1999: 391)

#### 4.1.3 La burocracia profesional

El control sobre el propio trabajo implica que el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con su clientela. (Mintzberg, 1999: 394)

**CUADRO 15. CARACTERISTICAS CONFIGURACION DE BUROCRACIA PROFESIONAL**

Principal mecanismo de coordinación:	Normalización de habilidades
Parte fundamental de la organización:	Núcleo de operaciones
Principales parámetros de diseño:	Preparación, especialización horizontal del puesto, descentralización vertical y horizontal
Factores de contingencia:	Entorno complejo y estable, sistema técnico no regulador y carente de sofisticación, influencia de la moda (Mintzberg, 1999:393)

Fuente: Elaboración propia basado en MINTZBERG(1999), “Configuraciones estructurales”, en la estructuración de las organizaciones

La preparación inicial suele recibirse durante varios años en una universidad... va seguida a menudo de un largo periodo de preparación práctica... se aplican los conocimientos formales y se perfecciona la práctica de las habilidades bajo la estricta supervisión de miembros de la profesión

La estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática, obteniéndose su coordinación (como la de la burocracia maquina) mediante el diseño, mediante normas que predeterminan lo que hay que hacer.

**4.1.4 La forma divisional**

La dispersión (y duplicación) de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, de modo que cada una de ellas puede funcionar como entidad semiautónoma, sin necesidad de coordinarse con los demás.... El control del ápice estratégico puede ser bastante amplio. (Mintzberg, 1999: 427)

**CUADRO 16. CARACTERISTICAS CONFIGURACION FORMA DIVISIONAL**

Principal mecanismo de coordinación:	Normalización de los <i>out puts</i>
Parte fundamental de la organización:	Línea media
Principales parámetros de diseño:	Agrupación a base del mercado, sistema de control del rendimiento, descentralización vertical limitada.
Factores de contingencia:	Mercados diversificados (productos o servicios particularmente), grandes, viejas, directivos medios ansiosos de poder, influencia de la moda. (Mintzberg, 1999:427)

Fuente: Elaboración propia basado en MINTZBERG (1999), “Configuraciones estructurales”, en la estructuración de las organizaciones

La descentralización que precisa la forma divisional está sumamente limitada; no tiene que trascender de la delegación de los pocos directivos de la sede central a unos cuantos más, que están al mando de las divisiones. *Es decir*, la forma divisional requiere una descentralización de tipo paralelo, vertical y limitado.

La forma divisional produce sus mejores resultados con las estructuras de la burocracia maquina en sus divisiones; incluso va obligando a las mismas a que adopten dichas formas. En la forma divisional, las divisiones disponen del poder preciso para gestionar sus propias unidades, controlando las operaciones y determinando las estrategias para los mercados de los cuales se ocupan.

**4.1.5 La adhocracia**

La innovación sofisticada de la adhocracia, es capaz de combinar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos ad hoc que funcionen sin impedimentos.

Es una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento; una elevada especialización horizontal del puesto basada en la preparación formal; una tendencia a agrupar especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su

trabajo; un uso de dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua y una descentralización selectiva hacia dentro de los mismos. (Mintzberg, 1999: 480)

**CUADRO 17. CARACTERISTICAS DE LA CONFIGURACION EN LA ADHOCRACIA**

Principal mecanismo de coordinación:	Adaptación mutua
Parte fundamental de la organización:	Staff de apoyo (en la adhocracia administrativa; junto con el núcleo de operaciones en la adhocracia operativa)
Principales parámetros de diseño:	Dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal del puesto, preparación, agrupación basada a la vez en la función del mercado.
Factores de contingencia:	Entorno complejo dinámico (a veces dispar), joven (especialmente la adhocracia operativa), sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado (en la adhocracia administrativa), influencia de la moda. (479)

Fuente: Elaboración propia basado en MINTZBERG (1999), “Configuraciones estructurales”, en la estructuración de las organizaciones

En la adhocracia se confiere poder a expertos, profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo en programas de preparación.

*Adhocracia operativa:* innova y soluciona problemas directamente en nombre de sus clientes.

*Adhocracia administrativa:* se aventura en proyectos para servirse a sí misma.

Las personas que se encuentran en el ápice estratégico, como los altos directivos dentro de la adhocracia no dedican mucho tiempo a la formulación de estrategias explícitas, pero sí a las batallas que surgen en torno a las elecciones estratégicas, y en la gestión de muchas otras anomalías provenientes de todas partes de estas estructuras fluidas. El rol más importante de la dirección general (especialmente en la adhocracia operativa) es el de enlace con el entorno externo.

Mintzberg (1999) con todas estas estructuras, señala que en abstracto, no existe una sola estructura idónea, en concreto, puede haberla con tal que los parámetros

de diseño tengan consistencia interna y formen, junto con los factores de contingencia una configuración coherente.

Estas configuraciones en concreto, se pueden observar con base a las características de la organización en estudio, por lo que se considera importante contar con este acercamiento que permite verificar las similitudes con la organización INMUJERES-DF.

#### **4.2 ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL**

Para ello, aunado a las características organizacionales en un primer acercamiento se verifica la tipología de la organización, Katz y Kahn clasifican a las organizaciones de acuerdo a sus funciones principales. Ellos reparan en las características organizaciones y su interacción con las funciones principales.

Adicionalmente, Katz y Kahn clasifican a las organizaciones en cuatro tipos:

1. *LAS DE PRODUCCIÓN O ECONÓMICAS*; que se ocupan de la creación de capital, la manufactura de mercancías y la prestación de servicios al público en general.
2. *LAS ORGANIZACIONES DE MANTENIMIENTO*; dedicadas preparar al recurso humano para que ejerzan sus funciones adecuadamente en otras organizaciones o en la sociedad.
3. *LAS ORGANIZACIONES ADAPTANTES*; que crean conocimientos y desarrollan y prueban teorías.
4. *LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA O POLÍTICA*; cuya preocupación es la asignación, coordinación y control de recursos, personas y subsistemas.

De acuerdo a esta tipología, la organización INMUJERES-DF estaría centralmente catalogada como una organización administrativa, ya que realiza actividades específicas dirigidas hacia la mujer, además coordina que dichas actividades se realicen de manera adecuada utilizando adecuadamente el control de recursos.

Como elemento adicional que permite la clasificación de la organización objeto de estudio se verifica en el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) con la finalidad de ubicar el sector al que pertenece la Organización, para ello primeramente se utiliza un desagregado para conocer el número de organizaciones tanto privadas y públicas para conocer su estatus, posterior se ubicará la Organización Objeto de estudio.

INEGI, ha realizado desagregados, para ubicar a las organizaciones, específicamente en tres sectores, de industria, de comercio y de servicios. También las ubica especificándolas de acuerdo al tamaño, quedando de la siguiente manera:

**CUADRO 18. ORGANIZACIONES PRIVADAS**

<b>CENSO ECONÓMICO 2004</b>		
3005157	<i>Establecimientos</i>	
2900892	Microempresas	96.50%
86626	Pequeñas	2.85%
10931	Medianas	0.36%
6708	Grandes	0.22%

Fuente: CENSOS INEGI (Desagregado 2004)

Estas cifras en general dan muestra de las organizaciones privadas, específicamente en el sector comercio, para la representatividad de las organizaciones públicas, se analizará primeramente en donde están situadas. Como primer acercamiento se tiene que la organización objeto de estudio se puede considerar una Organización publica ya que persigue objetivos y fines dirigidos hacia la sociedad, específicamente a las mujeres.

Por lo que se verifica y las organizaciones públicas generalmente se encuentran consideradas dentro de la administración pública central. Esta distinción la realizó el aparato gubernamental en 1977, donde se genera un esquema de su estructura orgánico, quedando plasmado en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de la siguiente manera:

1. Gobierno Federal

Administración pública centralizada, formada por la presidencia de la república, las secretarías de Estado, los departamentos administrativos y la Procuraduría General de la República

Administración pública paraestatal, formada por organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito.

2. Gobiernos Estatales

3. Gobiernos Municipales

Para el tema de este estudio de caso, solamente se tomará en cuenta la administración pública centralizada, específicamente los departamentos administrativos y que quedan desagregados a continuación:

**CUADRO 19. ADMINISTRACION PÚBLICA CENTRAL**

Comunicaciones y transportes	<b><i>Instituto nacional de la Mujer</i></b>
Defensa Nacional	Marina armada de México
Desarrollo social	Medio ambiente, recursos naturales y pesca
Economía	Reforma Agraria
Educación Pública	Relaciones Exteriores
Energía	Salud
Función Pública	Seguridad Pública
Hacienda y crédito público	Trabajo y previsión social
	Turismo

Fuente: CENSOS INEGI. (2004)

Por lo anterior, se observa que la Organización INMUJERES-DF , se encuentra situada como una organización publica dentro de la administración pública ya que su creación está encaminada hacia la sociedad, con fines públicos e intereses que atañen a un grupo amplio de la ciudadanía, las mujeres.

Al tratar de situar a la organización pública, nos encontramos con la problemática de que no existe una definición al respecto, ya que existen diversos criterios al intentar resolverlo; ya que según Bozeman todas las organizaciones son públicas ya que en su mayor parte persiguen fines y metas encaminadas hacia la sociedad en general por lo que cada una de las organizaciones tiene algo de público. Sin embargo, uno de los criterios que ayudan a concebirla de manera general es que también se encuentra denominada como una organización gubernamental.

“Las organizaciones gubernamentales, responden a una doble lógica, algunas veces contradictoria: por un lado son organizaciones que nacen con un mismo fin, misión y objetivos determinados formalmente, y por el otro son constructos

sociales que poseen vida propia y funcionamiento interno, actúan frente a un contexto particular” (Arellano, Cabrero: 2003)

De acuerdo a esta concepción, las organizaciones gubernamentales difieren de las privadas, principalmente porque en ellas existe un fuerte control del medio ambiente, su entorno es sumamente complejo, los objetivos son diseñados desde el exterior, nacen y actúan dentro de marcos jurídicos ya establecidos y la obtención de recursos es muy distinta; además, en muchos casos son autoridad en cuanto a que pueden crear o extinguir determinadas situaciones de su contexto y en otras personas u organismos.

Con ello se acentúa que si cualquier organización es compleja, entonces la organización pública o gubernamental es todavía aún más compleja, ya que está siendo movida por dos fuerzas “la externa impuesta y general y la interna creada y modificada de una forma particular; ambas contradictorias. La primera lleva a respuestas homogéneas, reglas rígidas y sentidos de la acción inmutables. La segunda lleva a la reinterpretación de normas y políticas, y a la generación de mecanismos flexibles de respuesta con sentidos de acción que se negocian. La primera, obliga a la aceptación de rígidos parámetros de evaluación de resultados y rendición de cuentas. La segunda implica entender la dificultad de alcanzar metas públicas y a la necesidad de adaptar e innovar constantemente para acercarse a resolver los problemas concretos a los que se enfrentan cotidianamente los funcionarios gubernamentales” (Arellano, Cabrero, 2007:423).

Debido justamente a su creación y a naturaleza, con ello se tiene entonces que la Organización INMUJERES-DF puede ser tanto una organización gubernamental como una organización política, pero también se le puede catalogar como una organización posmoderna. Término acuñado por diversos autores que se analizara en el siguiente apartado.

### 4.3 ORGANIZACIÓN MODERNA A POSMODERNA

Hasta finales del siglo pasado, la mayoría de las organizaciones eran concebidas como organizaciones modernas u organizaciones tradicionales, donde el esquema básico de producción y reproducción eran los supuestos de la administración científica del trabajo con Taylor, este tipo de organización moderna, se basaba específicamente en tres vertientes principales, *el aspecto técnico* (la maximización de los tiempos y movimientos), *el aspecto psicológico* (el trabajador no es contratado para pensar, si no para eficientar el proceso, reducción del tiempo), y *el económico* (con la reducción de los tiempos y movimientos, se incrementa la productividad y se tienen más beneficios económicos).

Más adelante, con Heydebrand (1989) se generan reflexiones en torno a las Nuevas Formas de organización del trabajo, con lo cual se inicia la transformación de la organización moderna a la posmoderna, Stewart Clegg (1990) fue el primer autor en utilizar este término, simplemente para describir aquello que viene después de lo moderno.

Otros autores relevantes como Gerstein y Shaw (1998), mencionan que a partir de los años 90's, se generan cambios en las organizaciones tradicionales a partir de ocho fuerzas, (tecnología, competencia, exceso de producción, mundialismo, expectativas de los clientes, participación del gobierno, propiedad y dinámica del personal), ya que con anterioridad, las estructuras formales que permeaban a casi todas las organizaciones no consideraban la conducta observable de los individuos.

Dentro de esta nueva arquitectura de las organizaciones, Gerstein y Shaw (1998) revalorizan a las personas al interior de las mismas y consideran la capacidad de la gente como elementos de cambio para lograr un nuevo paradigma de organización donde “*el aspecto de las organizaciones futuras, será identificar problemas difíciles*”

*que deberán ser abordados para desarrollar ideas de los plazos para los cambios”* (Gerstein y Shaw,1998:385).

Introduciéndonos en los aspectos futuros de las organizaciones se habrá de considerar semblantes, variables y características de las distintas configuraciones organizacionales unificadas en una sola organización, distinguiéndose por ejemplo elementos tales como la cooperación, los valores, el surgimiento y la nueva generación de equipos de trabajo autónomos, mayor rotación de la información y la misma será más compartida.

Con lo anterior puede distinguirse que estos autores retoman como punto principal en el proceso de organizaciones modernas a posmodernas, a los individuos, pero agrupados en equipos de trabajo, estableciendo normas para prevalecer la homogeneidad de los individuos donde necesariamente los individuos generaran cohesión *“para proporcionar una orientación y brindar cooperación, será provista por normas y valores en lugar de las reglas y la supervisión directa”* (Gerstein y Shaw, 1998:389).

Por tanto se verifica que existe similitud entre Gerstein y Shaw con Aldrich y Ruef, (1998) quienes consideran que la organización será más orgánica donde el control estará sometido *por una cultura fuerte, una cultura organizacional* donde todos los participantes tendrán acceso a la información y desarrollarán el aprendizaje de manera eficaz, estos integrantes generarán nuevas ideas para adaptarlas al uso interno de las organizaciones y de esa manera el aprendizaje se estará trasladando al aprendizaje de la organización. Con lo anterior, se observa que el énfasis general consistirá *“en el desarrollo de las personas que comprenden tanto las cuestiones estratégicas como las tareas específicas en todas las áreas de la organización. La tendencia consiste en el desarrollo de los individuos para*

*ampliar sus puntos de vista, permitiendo que la organización tenga la capacidad de reconfigurarse según las necesidades"* (Gerstein y Shaw, 1998:390).

Otro punto de vista en torno a la evolución de la organización moderna a posmoderna es un estudio realizado por Barba (2000), este autor realiza una investigación enriquecedora ya que en su análisis integra elementos que resultan valiosos para la arquitectura de las nuevas organizaciones, evidenciando un elemento adicional para el desarrollo de las organizaciones a partir del *desarrollo humano*.

Es por ello que los estudiosos de las organizaciones "dirigieron su interés al análisis de las características del modelo de organización naciente" (Barba, 2000:16), entre los que pueden mencionarse a William Ouchi (1986), Stewart Clegg (1990), que con éste último es con quien nace el término de organización posmoderna para distinguirla de la organización moderna Tayloriana.

Con estas nuevas características, las organizaciones generan cambios en los paradigmas de la administración que coadyuvan al cambio en las organizaciones frente al entorno emergente del cual nos habla Barba (2000), tales como la globalización. Misma que genera transformaciones radicales en la cultura de los managers, observándose un cambio radical con una nueva visión, conceptuando a las organizaciones como "*construcciones sociales*, investiga la naturaleza simbólica de la administración y se concentra en los procesos que ocurren a través de los niveles de análisis" (Barba, 2000: 24).

A partir de la visión de los dirigentes de la organización donde retoman como punto focalizado a los individuos, su cultura y las transformaciones sociales, se generan nuevas perspectivas de análisis al interior de las organizaciones, considerando los procesos cognitivos manejados por Weick (1969), donde la temática individuo-sociedad se consideran relevantes.

Con lo anterior puede observarse que la tendencia para la configuración de estas nuevas organizaciones y de los cambios implícitos a ellas se encuentra centrada en los individuos (mujer y hombre) y en la cultura, ambos aspectos cobran especial relevancia en la actualidad, ya que son pieza clave en la transformación de las organizaciones, sin embargo, al generarse estas mutaciones, la clasificación de las organizaciones también se modifica, y es concebida como la organización de cambio, la organización que aprende, organización flexible, y tal como lo mencionan Gerstein y Shaw (1998), las futuras organizaciones se encontrarán en un nuevo estado, *“serán más flexibles, eficientes, capaces de aprender, se adaptarán más rápido a las condiciones cambiantes del entorno y a las iniciativas de la competencia”* (Gerstein y Shaw, 1998:392).

Con ello contamos con elementos importantes a considerar, sin embargo un punto principal en donde tanto Gerstein y Shaw (1998) y Barba (2000) coinciden es en la pertinencia de considerar y revalorizar a los individuos, en sus análisis de organizaciones posmodernas coinciden en el desarrollo de las personas en cuestiones estratégicas ampliando sus puntos de vista, ya que con lo anterior logran una reconfiguración de organización.

Sin embargo, otro autor que realiza aportaciones valiosas en torno a las organizaciones posmodernas es Schervastein (1998), quien proporciona elementos para diferenciarlas utilizando variables identificables que determinan ciertas características de acuerdo a la forma de organización en la que se encuentran inmersas. (Cuadro 20)

**CUADRO 20. COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES MODERNAS-POSMODERNAS**

PARAMETRO	MODERNIDAD	POSMODERNIDAD	PARAMETRO	MODERNIDAD	POSMODERNIDAD
Principio organizador	Racionalidad única	Múltiples racionalidades coexistentes	Límites con el contexto	Precisos	Difusos, tecnología, alianzas, tercerización
Epistemología, Búsqueda exaltación de la	Objetividad, Realidad externa. Separación sujeto-objeto	Subjetividad, Realidad construida. Interacción sujeto-objeto.	Estructura	Piramidal, (jerárquica, estratificada)	Redes, anarquías organizadas, estructuras matriciales.
Posición del sujeto	Distancia óptima	Inclusión, implicación	Estilo de conducción	Directivo, controlador	<b>Feminización del management</b>
Pensamiento	Fuerte/afirmación absoluta	Débil/duda relativa	<b>Toma de decisiones</b>	Racionalidad dominante. Preferencias claras	Racionalidad limitada, preferencias problemáticas
Etnia	Hegemonía del hombre blanco (europeo) Imperios	<b>Diversidad: racial, sexual, cultural, religiosa, estética</b>	Valores	Disciplina, alineamiento conservación de lo instituido	Creatividad, innovación, el cambio como Instituyente.
Modelo político	Estado/partidos políticos	Sociedad civil, Organizaciones no gubernamentales			

Fuente: SCHVARSTEIN, Leonardo (1998) "Modernidad y posmodernidad (o especificación o ambigüedad) en el ámbito de las organizaciones", en Schvarstein, Leonardo, **Diseño de Organizaciones, Tensiones y paradojas**, Paidós, Buenos Aires, pp. 25-61.

Con estas diferenciaciones Schervastein (1998) otorga características que distinguen a una organización de la otra, sin embargo, un elemento no considerado en estas diferenciaciones se encuentra ubicado en el contexto, Barba (2000) realiza su análisis considerando la transformación de las organizaciones a partir de diferentes fenómenos tales como las economías, las sociedades y las

culturas, mismas que reflejan cambios en los paradigmas del saber managerial y en la forma de concebir y conceptualizar a las organizaciones.

Estas diferencias están explícitas con Schervastein (1998), para distinguir tanto a las organizaciones modernas como las posmodernas; quedando entre ellas una pequeña y delgada línea con la que fácilmente se pierden los límites entre una y otra, ya que existen características de organizaciones modernas y posmodernas en una sola organización.

#### **4.4 ORGANIZACIÓN SOCIAL**

Para este estudio de caso se tiene que la organización pública IN-MUJERES DF, se puede considerar también una institución social debido a las características que presenta para ello Goodin (2003), en su texto “Las instituciones y su diseño” proporciona elementos importantes para obtener un acercamiento a las mismas. Distinguiendo antes que nada que institucionalismo puede ser considerado como *“el proceso a través del cual organizaciones y procedimientos adquieren valor y estabilidad”* (Goodin,2003: 38), concepto que se deriva de un contexto institucionalizado, por medio de la cual la conducta es más estable y predecible, observándose estricto apego a las reglas fijadas.

En esta concepción, la importancia versa principalmente de las consideraciones organización-individuo ya que al interior de las organizaciones se ejercen y participan ambientes institucionalizados por medio de las personas que colaboran en la misma, identificándolos como actores, mismos que diseñan la institución o la organización a partir de las normas, los valores, y el lenguaje empleado.

Una característica adicional a considerar es que los actores dentro de la organización son personas con capacidades limitadas y parcialmente racionales, que modificaran su conducta en una organización institucionalizada de acuerdo a las normas fijadas. Ello también lo afirma mediante el análisis de otros

institucionalistas dentro de la sociología. Estos institucionalistas menos radicales en la política, se concentran más en cuestiones analíticas argumentando que *“la acción individual según observan, se encuentra “enraizada” dentro del contexto de las organizaciones e instituciones colectivas. Las acciones son moldeadas por los contextos institucionales dentro de los cuales se encuentran, que afectan o desvían sus efectos”*(Goodin, 2003:19).

Es importante mencionar que Institución es un concepto que cuenta con diferentes aristas, con muchos aspectos y conceptos que pueden ser abordados desde diversas perspectivas, de manera general, puede considerarse como mecanismos de control que permean al individuo para que no pase de ciertos límites dentro de las organizaciones, sin embargo, el papel más importante del institucionalismo es el Nuevo Institucionalismo Sociológico, ya que desde este institucionalismo el individuo puede ser sujeto de trascender a través de los valores, a través de la cultura que poseen, es decir con este institucionalismo se observa y se otorga relevancia a *“el importante papel que pueden desempeñar las organizaciones intermedias, así como los efectos colectivos que originan. La familia es uno de los ejemplos obvios que se encuentra, por cierto, en tema de muchas controversias actuales”* (Goodin, 2003:19).

**CUADRO 21. COMPARACION DEL VIEJO Y NUEVO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO.**

<b>SOCIOLOGIA "COLECTIVO"</b>	
<b>INSTITUCIONALISMO CLASICO</b>	<b>NUEVO INSTITUCIONALISMO</b>
<p>“Se concentraba en las maneras en las cuales las entidades colectivas, la familia, las profesiones, la iglesia, la escuela, el Estado, crean y construyen instituciones que a su vez, moldean a los individuos” (Goodin,2003:20)</p>	<p>“Se concentra con mayor modestia en cómo afecta las preferencias y posibilidades del individuo, el hecho de encontrarse enraizado en tales entes colectivos. Pero la marca distintiva del institucionalismo sociológico, clásico o nuevo, radica en el énfasis en la manera en la que la pertenencia a grupos más amplios moldea la conducta individual. (Goodin,2003:20)</p>

Elaboración propia, basado en GOODIN, Robert E. (2003) “Las instituciones y su diseño”, en Goodin, Robert E (comp.). Teoría del diseño organizacional, Gedisa, Barcelona.pp. 13-73.

Estas posibilidades o preferencias que moldean la conducta individual, son retomadas por Enríquez (2007), aportando un punto de vista de análisis sociológico considera aspectos psicológicos de los seres humanos que se encuentran dentro de las organizaciones; éste tipo de análisis permite obtener de las organizaciones, una *“mirada a la vez más profunda que centre su atención en las estructuras pero también en los hombres y mujeres en su racionalidad y en su vida inconsciente, en sus impulsos de vida, construcción, amor e innovación”* (Montaño en Enríquez: 2007:18).

Con el seguimiento de esta visión surge un nuevo concepto de organización donde se entrecruzan no solo aspectos de eficiencia y eficacia, sino aspectos personales de los individuos que colaboran en la misma, desde este punto de vista, la organización puede pensarse como *“un espacio social con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos que en el que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a veces sin saberlo, nos seguimos inventando como actores sociales”* (Montaño en Enríquez: 2007:18).

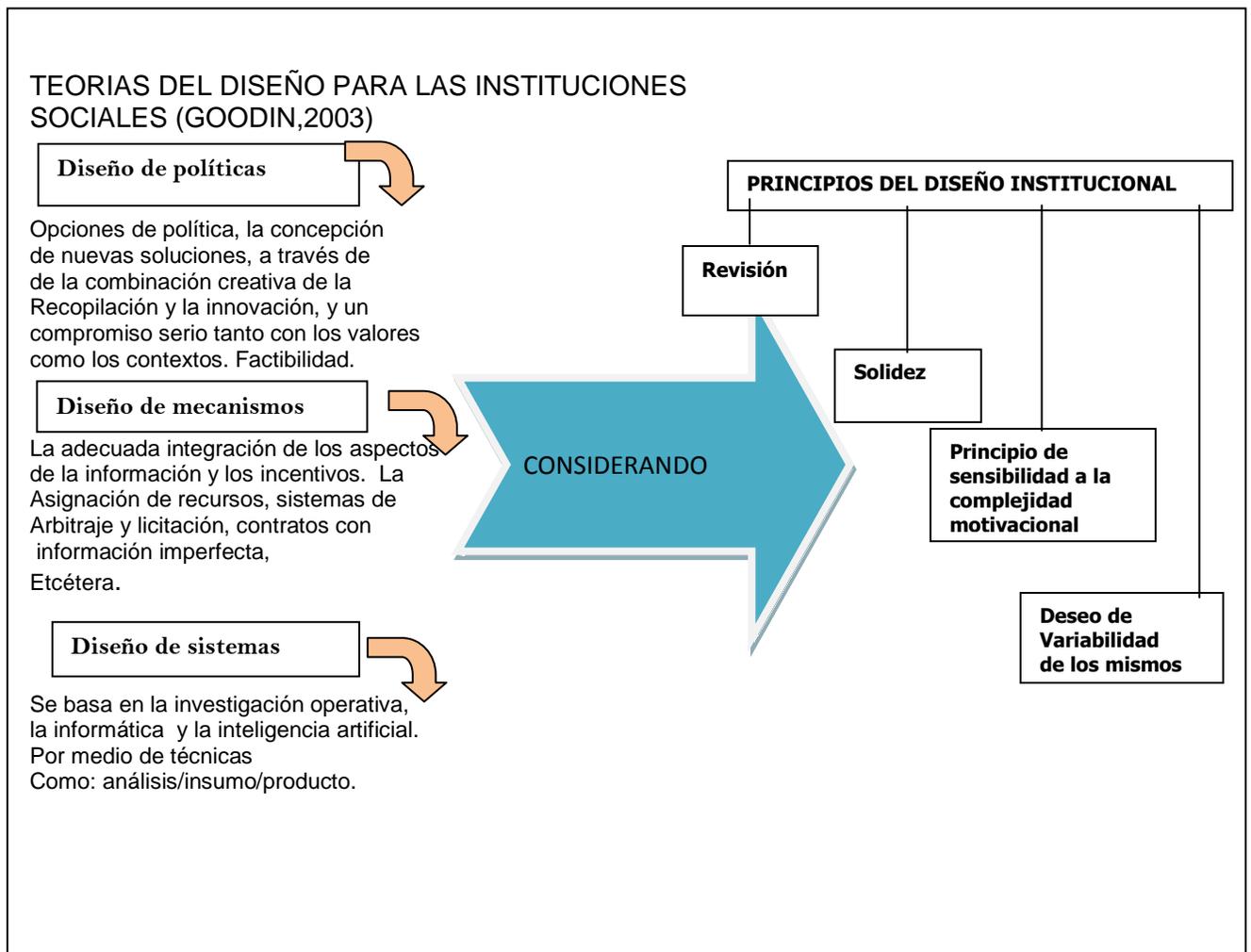
Enriquez (2007), menciona que como Institución deben de considerarse, las instituciones que mueven a ciertos comportamientos regulados, al igual que Goodin (2003), coincide en que debieran estar representadas por la iglesia, el hospital, la escuela, la prisión, es decir, aquella visión idealizada de la realidad, por tanto las instituciones son representaciones ideales abstractas de cómo se desea funcione la sociedad.

Cada Institución por tanto buscará la autonomía tanto en sus procesos como en su diseño, empleará aquellos elementos que le proporcionen la misma. Sin embargo el diseño de una institución, como lo denomina Goodin, (2003) son solo teorías de alcance intermedio que pueden coadyuvar a la generación del mismo. Estas teorías se encuentran divididas en tres, diseño de políticas, de mecanismos y de sistemas completos. (Cuadro 9). Para el caso de INMUJERES-DF la teoría de

diseño correspondiente sería la de diseño de políticas, ya que su creación y generación obedece a implementar nuevas soluciones institucionalizadas y aprobadas por Ley en beneficio de las Mujeres.

La generación del diseño organizacional tiene antecedentes históricos, en el año de 1977 Jeffrey Pfeffer y Salancik generan una alternativa para un diseño eficaz de la organización, llamándolo modelo alternativo que de cierta manera propone, diseñar organizaciones que son inmediatamente eficaces y receptivas a sus propios intereses y a los componentes de coalición sustituyendo al modelo racional.

**ESQUEMA 7. MAPA DE DISEÑO DE INSTITUCIONES.**



Fuente: Elaboración propia basado en GOODIN, Robert E. (2003) “Las instituciones y su diseño”, en Goodin, Robert E (comp.). **Teoría del diseño organizacional**, Gedisa, Barcelona.pp. 13-73.

Con este modelo, los autores pretenden demostrar que dentro de las organizaciones se generan coaliciones, donde los *individuos* tienen intereses encontrados y en parte cooperativos, persiguen sus intereses y a la vez también desean alcanzar los intereses de la organización.

De este supuesto, se entendería que la información debiera ser extensamente compartida y el poder menos institucionalizado. Aunque en términos prácticos se considerarían las siguientes circunstancias: el que se rote la información, generaría demasiada pérdida de tiempo y aumento en los costos ya que todos los integrantes de la organización tendrían que contar con la misma información, la información puede ser desvirtualizada por quienes tienen mayor acceso a ella utilizando lenguaje técnico y un último factor, no menos importante es la diferencia de criterios al recolectar la información ya que lo que puede ser importante para unos puede no serlo para otros.

Para ello es importante la institucionalización de las normas, que son restricciones implantadas por la organización con la finalidad de lograr un adecuado comportamiento de los miembros de la organización, estas medidas de control, generalmente son aplicadas por las personas que se encuentran en el poder. Desafortunadamente se generan inconformidades por la subjetividad y los criterios de las personas que tienen el poder de ejercer este control, ya que consideran saber lo que es mejor para la organización y las decisiones que toman en beneficio de la misma, que no siempre resultan ser las correctas.

Desde ángulo entonces *“la alternativa sería considerar a la interdependencia ambiental que crea las restricciones y las contingencias para la organización, que a su vez ayudan a determinar la distribución del poder y la influencia en la organización. La distribución del poder y la influencia ayudan determinar quién*

*tiene los puestos de liderazgo y qué movimientos y políticas asumen por la organización”* (Pfeffer y Salancik, 1977:8).

Cuando las interdependencias ambientales cambian, la organización debe poder hacer constar estos cambios y cambiar lo que está haciendo. Este proceso de adaptación es difícil, sin embargo es posible mientras el control este institucionalizado. Básicamente lo que se propone es tener dentro de la organización menos poder y mayor adaptación para lograr *“Diseñar organizaciones con holgura acopladas diversificadas y diferenciadas hace posible absorber y cooperar la protesta y manejar interdependencias y demandas encontradas”* (Pfeffer y Salancik, 1977:28).

Dentro de estas influencias del ambiente y debido al contexto, es como se genera las organizaciones sociales con la finalidad de proporcionar soluciones a los problemas sociales que se presentan, aperturándose a nuevas formas de organización que dan paso a la posibilidad de que nuevos actores organizacionales accedan a las organizaciones. Estos sujetos son las mujeres a quienes con el paso del tiempo se les observa con mayor participación dentro de las organizaciones.

## **CAPITULO II. DISEÑO Y ESTRATEGIAS DE LA INVESTIGACION**

### **5) ESTUDIO DE CASO**

Es todo estudio de caso es importante contar con las herramientas necesarias para obtener información confiable y de suficiente validez, para efectuar un adecuado análisis, es necesario establecer una metodología adecuada que permita otorgar seguimiento y también adquirir conocimiento en el estudio de caso de la organización INMUJERES-DF, es decir contar con los medios e instrumentos de investigación adecuados. Para ello es importante señalar que los estudios de caso son importantes para tener una aproximación con el fin de conocer una realidad cercana a la organización.

Como ya se había mencionado, es prescindible la exigencia de una efectiva metodología que proporcione información adecuada y proporcione las herramientas necesarias para poder obtener datos pertinentes, para luego por medio de la observación, detectar las características principales de la organización que darán conformidad a la realización de un análisis. Con ello se busca en este *estudio de caso*, conocer la realidad y complejidad en la que se encuentra inmerso el instituto.

Entendiendo como estudio de caso al “método de investigación descriptivo empleado para estudiar un individuo en un entorno o situación de forma intensa” (Salkind, 1999), el estudio de caso resulta idóneo para este trabajo debido a la particularidad ya que el análisis de la organización solo se realiza y se enfoca en una organización.

El estudio de caso se convierte entonces en una herramienta importante para analizar al sujeto dentro de las organización, como se comporta, las habilidades con las que cuenta, los valores individuales y los valores que transmite la

organización por medio de su discurso para lograr la cooperación de los sujetos y lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

Lo importante del estudio de caso es lograr suficiente evidencia, que aporte elementos necesarios para que esta investigación cobre la suficiente importancia.

Para ello Montoya (2002), realiza un cuadro sinóptico muy interesante de las características y conceptos del estudio de caso, donde quedan develadas todas las particularidades del estudio de caso.

**CUADRO 22. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO DE CASO**

Características más importantes del estudio de caso	
Características	Concepto
Significativo	<p>Para ser significativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ los estudios de caso son inusuales y de interés público</li> <li>▪ los resultados son importantes a nivel nacional, cada uno en términos teóricos o en política o en términos prácticos</li> <li>▪ o como proceda en ambos</li> </ul> <p>Antes de la selección de un estudio de caso, se debe describir en detalle la contribución a ser hecha, asumiendo que el estudio de caso proyectado será completado sucesivamente, si la respuesta no es satisfactoria, se debe reconsiderar la realización del estudio de caso.</p>
“Completo”	<p>Esta característica es extremadamente difícil para describirla operacionalmente. Presentan el problema de la definición de los límites del esfuerzo, pero pocas directrices están disponibles. Un estudio de caso puede ser caracterizado en al menos tres sentidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando los límites del caso –distinción entre el fenómeno que está siendo estudiado y su contexto- ofrecen atención explícita. , el mejor camino es mostrar el argumento lógico o la presentación de evidencias.</li> <li>2. Un segundo camino involucra la colección de evidencia, el estudio de caso completo debe demostrar en forma convincente que el investigador realiza esfuerzo en la colección de evidencia relevante.</li> <li>3. El tercer camino concierne a la ausencia de ciertas condiciones artificiales. Si el estudio de caso concluye porque las fuentes se agotaron se considera no completo, si el investigador conoce en un principio esta situación debe ser capaz de diseñar un estudio de caso que pueda ser completado. Si lo logra se puede considerar un estudio de caso ejemplar.</li> </ol>
Considerar perspectivas alternativas	<p>Para los estudios de caso explicativos, una aproximación valiosa es la consideración de proposiciones rivales el análisis de la evidencia en términos de tales proposiciones rivales. Cuando se hace un estudio de caso exploratorio o descriptivo el examen de la evidencia desde diferentes perspectivas incrementa las posibilidades de que el caso sea ejemplar. Para representar diferentes perspectivas adecuadamente, un investigador debe buscar aquellas alternativas que más seriamente estimulan el diseño del estudio de caso. Estas perspectivas podrían ser encontradas en alternativas con visión cultural., diferentes teorías, variaciones entre la población o toma de decisiones que son parte del estudio de caso. Un prerrequisito principal en la enseñanza de los estudios de caso es que deben presentar el punto de vista del actor principal (Stein, 1952). Un estudio de caso debe anticipar los cometarios obvios de los escuchas de los reportes del estudio de caso, incluso apoyar sus suposiciones con energía como sea posible y mostrar –empíricamente- las bases sobre las cuales tales alternativas pueden ser refutadas.</p>
Mostrar suficiente evidencia	<p>El estudio de caso es aquel que presenta de forma juiciosa y efectiva la evidencia más completa, es decir que el lector puede alcanzar un juicio independiente con respecto a los méritos del análisis. Asimismo, otra meta es presentar suficiente evidencia para mostrar al lector que el investigador conoce su tema. Igualmente, el investigador debe presentar alguna indicación en la cual indique que atendió a la validez de la evidencia.</p>

Características más importantes del estudio de caso	
Elaborado en un estilo interesante	Independientemente de la modalidad de composición del estudio de caso aplicado –reporte escrito, presentación oral o visual o alguna otra forma- el reporte debe ser interesante. Para los reportes escritos, debe de tener un estilo de escritura claro, que invite al lector a continuar con la lectura. Para lograr un reporte interesante se requiere de un investigador que esté entusiasmado con la investigación y que quiera comunicar los resultados ampliamente, asimismo, el estudio de caso debe contener conclusiones aterrizadas.
Fuente: Montoya Flores con base en Yin (2003).	

Con ello, se tienen suficientes elementos de validez para efectuar un estudio de caso; ya que el estudio de caso del INMUJERES-DF, cubre puntos referentes a lo que Montoya (2002), resume. Es significativo, ya que actualmente es de interés público, debido a la generación de equidad de género que se maneja a nivel nacional, completo, ya que se reúne toda la evidencia necesaria por parte de observación directa dentro de la organización y por la grabación de entrevistas semigrabadas. Asociado a estos puntos característicos del estudio de caso existen variables importantes a considerar para realizar una investigación, tal es el caso de conocer los conceptos básicos sobre metodología y los métodos que se utilizarán para llevar a cabo este estudio y obtener conocimiento sobre una realidad concreta dentro de la organización.

### 5.1 METODOLOGÍA.

Antes que cualquier otro punto, es básico conocer lo que significa metodología, que de acuerdo con Taylor y Bogdan (2002) la designan como “el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas”. (Taylor y Bogdan 2002:15), a partir de esto se considera que toda investigación es analizada en primer término y de manera tradicional de forma cuantitativa, que verifica los datos duros del caso de estudio, pero para éste trabajo es de vital importancia destacar al método cualitativo, pues brinda una oportunidad más amplia de recolectar información no explícita y que requiere de interpretación, lo anterior se hace siguiendo la ideología de los fenomenólogos que pretenden “entender a los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor” (Taylor y Bogdan 2002:16) siempre a partir de la vida social.

Otro concepto válido podría ser el utilizado por Cicourel (1964), este autor expresaba su interés por la medida argumentando "Me ocupo de la medida porque trata de abordar la manera como las unidades de análisis de cualquier proyecto de investigación han de concordar con el lenguaje y el razonamiento que se utilizan en los asuntos cotidianos." (Cicourel, 1964:3)

La medición precisa de los actos sociales (lo cual quiere decir que las estructuras conceptuales arrojen propiedades numéricas que se correspondan con las medidas existentes o que puedan crearse) exige el empleo de sentidos lingüísticos y no lingüísticos que no puedan darse por supuestos, sino que deben considerarse como objetos de estudiar. En otras palabras, medir supone una red limitada de sentidos compartidos, es decir, una teoría de la cultura.

Con lo anterior se reconoce que tanto la investigación cuantitativa y la cualitativa son significativos, ya que si se requiere obtener información que sea medible y confiable, lo más conveniente es la metodología cuantitativa, sin embargo las dos formas de investigación son importantes, debido a que los datos obtenidos de manera cuantitativa apoyan a los datos arrojados de forma cualitativa.

Una de las principales diferencias entre lo cualitativo y cuantitativo, es que las investigaciones cuantitativas, se enfocan en recolectar datos numéricos y la investigación cualitativa se centra en todo lo demás que no sean meros números y con esta última forma se profundiza en la problemática, es por eso que se dice que de cierta manera son complementarias.

## **5.2 METODOLOGIA CUALITATIVA**

Por tanto se ahondara sobre los métodos que se van a emplear para llevar a cabo la investigación, entendiendo como tal a los procesos mediante los cuales se obtendrá información referente a nuestro objeto de estudio, siendo éste la organización pública INMUJERES-DF, con sus diferentes variables.

Para iniciar con este seguimiento de la metodología cualitativa nos vamos a los antecedentes de la tradición cualitativa, que puede ser interpretativa basados en cuestiones sociales, por ello se retoma el legado de Weber, quien menciona que “el fin de la sociología era lograr una comprensión de los significados subjetivos de la acción social” (Tarrés, 2004:49-50), basándose en cuatro elementos importantes:

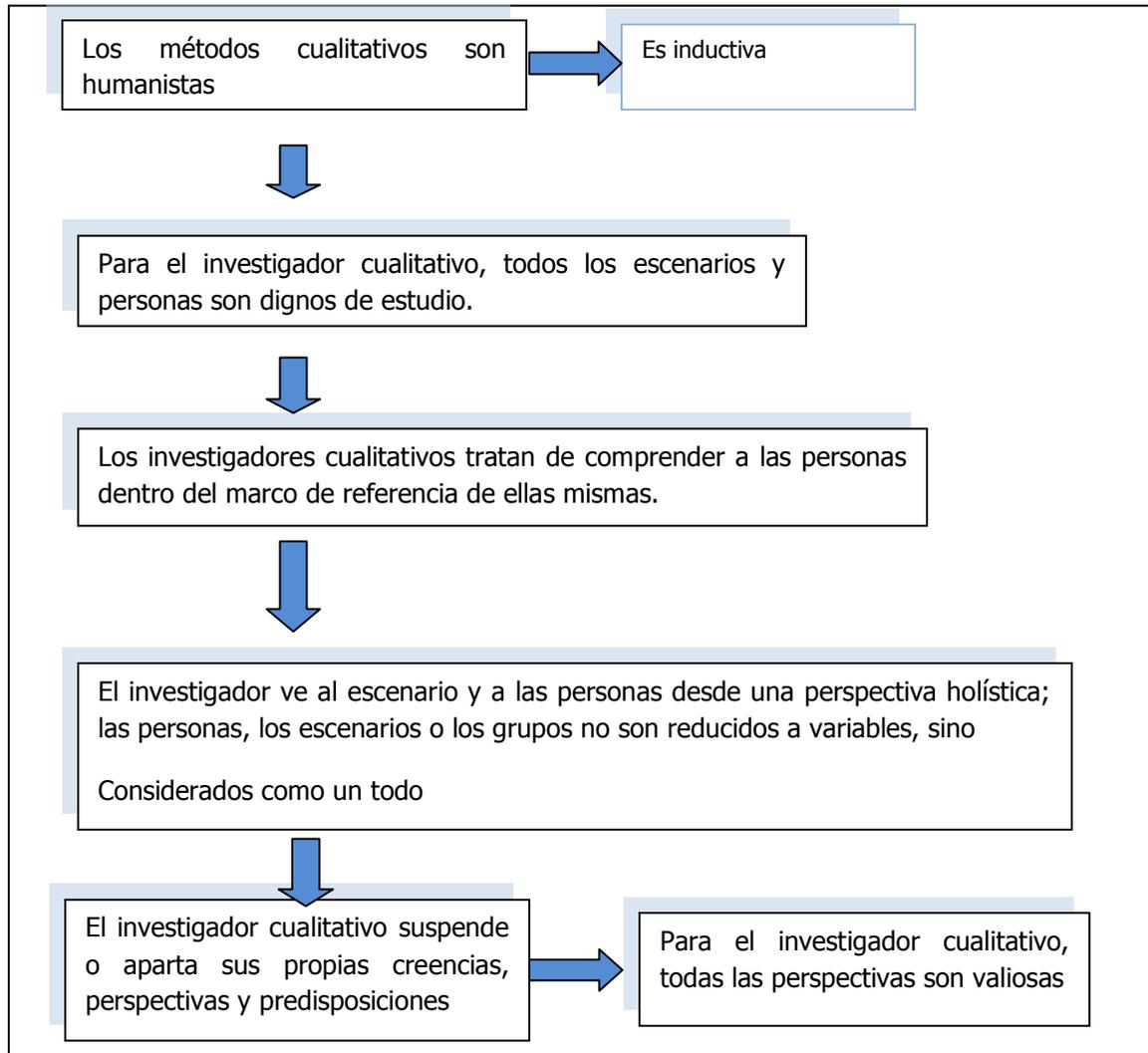
- Definir el campo de las ciencias sociales, y especialmente el de la sociología, ubicándolas sobre bases metodológicas firmes y sustentadas.
- Contribuir al estudio de la modernidad destacando los procesos de racionalización subyacentes que acompañan el desarrollo del capitalismo occidental
- Ofrecer una amplia gama de conceptos y generalizaciones para el estudio de problemas sociológicos sustantivos
- Establecer las fronteras de la ciencia y del trabajo científico, especialmente de los científicos sociales, con respecto de los valores morales y los asuntos políticos

Con estas bases se busca obtener información de manera idónea. Para obtener dicha información es más prudente la utilización de este método, ya que como lo menciona Weber se busca, entre otras cosas, comprender el significado de la acción que realizan los actores dentro de la organización. El método cualitativo posee significados diversos. Entre estos conceptos, se encuentran las aportaciones de Denzin y Lincoln (1994:2), destacando que “es multimétodica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio”.

Otra definición adicional es la sugerida por Tayloy y Bogdan (2002), quienes mencionan que la investigación cualitativa también puede ser considerada de la siguiente manera: “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o

escritas, y la conducta observable" (Taylor y Bogdan 2002:20). Según estos autores la investigación cualitativa, cuenta con las siguientes características:

**CUADRO 23. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.**



Fuente: Elaboración propia basado en: **Taylor, Steve J. y Robert Bogdan** (2002) "Introducción a los métodos cualitativos de investigación" Ediciones Paidós Ibérica, S.A. España

Dentro de este método las herramientas más factibles y que coadyuvan al conocimiento de las variables del estudio de caso, son la entrevista y la observación directa. Otorgándole a la entrevista especial relevancia. La entrevista, que puede entenderse como "una técnica en la que una persona

(entrevistador) solicita Información de otra o de un grupo (entrevistado, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal". (Rodríguez, Gil y García, 1996:167).

Otro concepto valido a utilizarse es la entrevista cualitativa a profundidad que Taylor y Bogdan (2002) la definen como "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan sus propias palabras" (Taylor y Bogdan 2002).

Dicha entrevista es realizada por medio de un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri, 1998); estas entrevistas se realizarán por medio de preguntas abiertas, ya que se analiza que las preguntas cerradas sesgan información que resultaría vital para el conocimiento del caso de estudio ya que las preguntas cerradas "son las preguntas que tienen un enfoque claro y evidente y una respuesta que es obviamente la que se pide" (Salkind, 1999), generalmente son dicotómicas.

En cambio, las preguntas abiertas "son preguntas de entrevista que ofrecen una oportunidad de respuesta amplia al participante" (Salkind, 1999). Motivo por el cual la investigación se inclina más hacia este tipo de preguntas ya que se requiere obtener información de las fuentes primarias que son "gente o documentación que presentan información de primera mano" (Salkind, 1999), mismas que permitirán un acercamiento directo hacia la organización y sus procesos. Es importante mencionar que para que la información sea completa y facilitar las interpretaciones, se graban las entrevistas realizadas a los actores organizacionales de INMUJERES-DF.

Se utilizarán grabaciones de voz<sup>15</sup> de los entrevistados para su posterior transcripción y análisis, aunque como Taylor y Bogdan (2002) mencionan, es muy probable que estos dispositivos pongan nerviosos a las personas entrevistadas, por lo que se buscara que la conversación y la entrevista resulten amenas para el entrevistado.

Adicional a las entrevistas se utiliza la observación directa dentro de la organización, ya que por medio de esta se puede contar con mayor acercamiento e interpretaciones de la forma en la que se organizan y viven la vida organizacional en este instituto.

La observación directa consiste en “en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta”, que permita pleno conocimiento del objeto de estudio, además de que se considerara como instrumento de medición en diversas circunstancias.

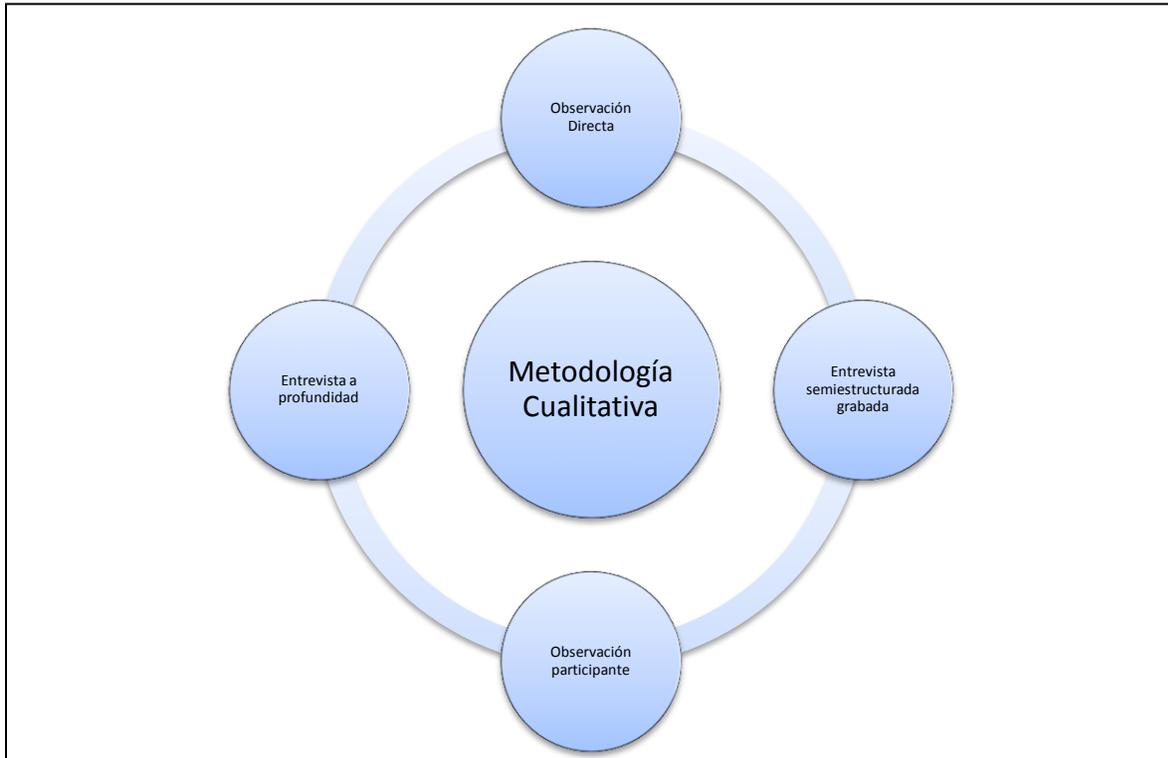
Si es que durante el proceso de observación y de las políticas de la organización y del personal, se pudiera llevar a cabo la observación participante, también se realizara esta intervención; ya que la observación participante “favorece la creación de un acercamiento del investigador a las experiencias del tiempo real que viven personas e instituciones, es decir, el investigador no necesita que nadie le cuente como han sucedido las cosas, debido a que al estar allí presente y haber formado parte de las acciones acontecidas sabe que es lo que exactamente paso. (Rodríguez, Gil y García, 1996: 166).

Resumiendo los conceptos revisados anteriormente y considerando la importancia de realizar el estudio de caso de manera correcta para la obtención de resultados idóneos de la investigación, la metodología que se empleara puede examinarse de la siguiente manera:

---

<sup>15</sup> “Un grabador permite al entrevistador captar mucho más que si reposara únicamente sobre su memoria” (Taylor, Bogdan 2002:130)

**ESQUEMA 8. METODOLOGIA EMPLEADA AL ESTUDIO DE CASO**



Fuente: Elaboración propia.

Con ello se tiene con mayor claridad la ruta crítica que se empleara para el desarrollo de la investigación, también las herramientas metodológicas que se utilizaran para obtener información pertinente para el estudio de caso. Con ello la recolección de datos se realiza de manera correcta. En el momento en que se haga la investigación utilizando dicha metodología y vaya arrojando testimonios de los integrantes de la organización, estos serán interpretados basándose en las variables que permitan visualizar el estado actual de las mismas.

Resumiendo lo visto anteriormente la metodología a seguir es la siguiente:

- Entrevistas semiestructuradas grabadas
- Entrevistas a profundidad
- Observación directa
- Observación participante

### 5.3. RECOLECCION DE LA INFORMACION.

A partir de esta metodología se estructura una base de preguntas que servirán única y exclusivamente de apoyo en las entrevistas. Esta serie de preguntas, está dirigido hacia el personal que se encuentra en el ápice estratégico o en la línea media de la organización ya que se pretende con las mismas alcanzar un nivel de información adecuado que permita que en el transcurso de las entrevistas, sirva como herramienta principal para interpretar datos y la forma de organización precisa que muchas veces pudiera no quedar clara en el momento en el las personas entrevistadas estuvieran expresando su punto de vista.

#### GUION DE ENTREVISTAS

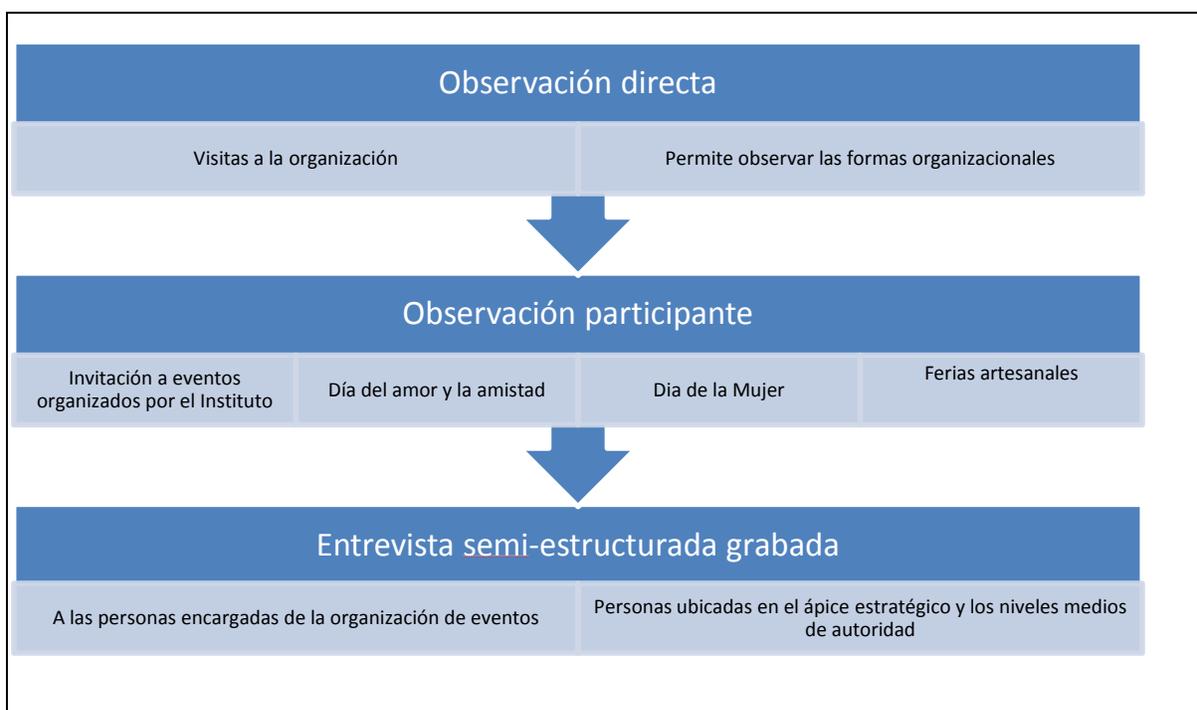
<b>Nombre:</b>	<b>Puesto:</b>
<b>Lugar:</b>	<b>Duración:</b>

- 1.- Según su punto de vista cual es el objetivo principal que persigue el INMUJERES-DF ?
- 2.- ¿Cómo ingresó a laborar en este instituto?
- 3.- ¿Qué elementos cree que considero el instituto para contratarla?  
Habilidades, capacidades.
- 4.- ¿Cuántas personas están a su cargo?
- 5.- ¿Qué funciones son las que desempeña en su puesto?
- 6.- ¿Usted toma todas las decisiones sin consultar a nadie más?
- 7.¿Cuándo usted toma decisiones lo hace con base a información previa?
- 8.- ¿Cuándo toma decisiones está seguro de las consecuencias?
- 9.-¿Usted es el único que toma decisiones o permite que el resto de sus empleados tomen la responsabilidad de decidir en un momento dado?
- 10- ¿Cuáles son los criterios que consideran para la toma de decisiones?
- 11- ¿Cuáles son los Alcances logros y consecuencias en la toma de decisiones?
- 12.- Para efectuar la toma de decisiones, considera lineamientos del Instituto o elementos personales.
- 13.- ¿De qué manera llevan a cabo la formulación de estrategias para la toma de decisiones?
- 14- ¿Cuenta con limites organizacionales al ejecutar tus *estrategias*?
- 15.- ¿Cuenta con alguna restricción organizacional para la selección de alternativas cuando realiza la toma de decisiones?
- 16.- ¿Qué aspectos considera importantes para tomar una decisión? (personales, organizacionales, ambientales.)
- 17- ¿Cuáles son los valores compartidos que le permiten llevar a cabo acciones en la organización
- 18.-Dentro de su puesto ¿Debe conseguir ciertas metas?
- 19.- Estas metas, tienen que ver con su toma de decisiones?

### 5.4 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION

En este capítulo ya se cuenta con la metodología que será utilizada para obtener la información, la cual facilitará el trabajo de recolección de datos. En el momento en que se haga la investigación utilizando dicha metodología y vaya arrojando testimonios de los integrantes de la organización, estos serán interpretados basándose en las variables que permitan visualizar el estado actual de la organización.

**ESQUEMA 9. DE ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION.**



Fuente: Elaboración propia

### **CAPITULO III. El Estudio de caso: INSTITUTO DE LAS MUJERES DEL DISTRITO FEDERAL**

*"Lo que conduce y arrastra al mundo  
no son las máquinas, sino las ideas"*  
Víctor Hugo (1802-1885).  
Escritor francés. (4 a.C.-65 d.C.).

#### **6) ESTUDIO DE CASO**

En este capítulo se pretende tener conocimiento de la organización INMUJERES-DF ; con la finalidad de obtener respuestas a las preguntas de exploración diseñadas al comienzo de la investigación. Para ello se presenta en primer lugar el conocimiento general de la organización, como se encuentra constituida, cuando fue creada y brevemente parte de su historia. Primordialmente se resaltarán sus antecedentes, su estructura y sus procesos, otorgando mayor énfasis a aquellos procesos que involucran a la mujer en la generación de estrategias para la toma de decisiones, las capacidades y habilidades que poseen y la configuración resultante de la forma de organización de los actores organizacionales.

##### **6.1. ANTECEDENTES**

La organización del Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México (INMUJERES-DF ), se crea por la Administración federal. Tuvo mayor auge en el sexenio de Vicente Fox con el Gobierno del Partido Acción Democrática; pero tuvo sus antecedentes desde el año 1998, cuando se encontraba en el cargo de la administración del Gobierno del Distrito Federal Cuauhtémoc Cárdenas quien al recibir demandas por parte de la sociedad civil para proteger los derechos de la mujeres, solicitan la creación de un instituto para otorgar solución a la

problemática de la desigualdad entre hombres y mujeres, motivo por el cual surge el Programa para la participación equitativa de la mujer (PROMUJER).

Este programa se crea con la finalidad de incentivar de manera masiva la participación de la mujer en diversas esferas laborales. El 11 de agosto de 1999 se emite el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, en el cual da a conocer en su artículo 129 la creación del Instituto de la Mujer del Distrito Federal como Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Gobierno.

Para el año 2001 en el mes de Enero, el gobierno del Distrito Federal fortalece al Instituto asignándole la coordinación y operación del *Sistema de los Centros Integrales de Apoyo a la Mujer (CIAMs)*, los cuales constituyen la representación del INMUJERES-DF en cada una de las 16 delegaciones de la Ciudad de México.

En febrero del 2002 través de la Gaceta Oficial del Distrito Federal se divulga en febrero del 2002, la Ley del Instituto de las Mujeres del Distrito Federal, en la cual se constituye como organismo público descentralizado de la administración pública local, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía técnica y de gestión para el cumplimiento de sus objetivos y atribuciones, quedando adscrito a la *Secretaría de Desarrollo Social* del Gobierno local. El mismo año surge el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2001-2006 (PROEQUIDAD) incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y en la ley del Instituto INMUJERES-DF; la cual fomenta los propósitos a favor de la equidad e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Con ello y apegándonos a lo descrito en la página oficial del INMUJERES-DF , este instituto se crea en el año 2001 y sus inicios se deben a un compromiso de campaña presidencial pronunciada el 30 de mayo del año 2000 por parte de las estrategias empleadas de Vicente Fox, en la cual asumía 10 compromisos nacionales en caso de resultar electo presidente de la República.

Estos compromisos están descritos en su página de internet llamada “Amigos de Fox” de entre los cuales merece la pena destacar el que se refiere a las desigualdades.

9. *Me comprometo a establecer como prioridad suprema del nuevo gobierno una política social que<sup>16</sup>: Combata la pobreza y las desigualdades.<sup>17</sup>*

Por ello es que Institucionalmente el INMUJERES-DF se describe como “un organismo público autónomo descentralizado del Gobierno de la Ciudad de México, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica de gestión; responsable de garantizar el respeto, la protección y el acceso al ejercicio pleno de los derechos humanos de las mujeres en condiciones de igualdad con el fin de eliminar la brecha de desigualdad entre las mujeres y los hombres. Quedando registrado en su página oficial. Mismo que informa que desde su creación ha sentado las bases para el fortalecimiento de un proceso de transversalización de la perspectiva de género en todas las acciones de gobierno, el cual pretende que se garantice la eliminación de todo tipo de discriminación, así como la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, a través de la promoción, el conocimiento y la defensa de las Mujeres del Distrito Federal. De manera general puede observarse que la creación de este Instituto busca ejercer dos puntos importantes; por un lado la reducción de las diferencias de género e incentivar que las mujeres tengan mayor participación laboral y por otra parte incrementar el número de la población económicamente activa del sexo femenino en el sector público, específicamente en los Institutos de Gobierno.

Con base en estos puntos el INMUJERES-DF promueve la participación de la mujer en espacios anteriormente reservados para hombres en el empleo público, la igualdad de oportunidades, la equidad de género en el trabajo y acciones que

---

<sup>16</sup> Tomado de los compromisos de Vicente Fox en su campaña presidencial, [www.amigosdefox.com](http://www.amigosdefox.com)

<sup>17</sup> Únicamente consideramos el compromiso numero 9 ya que es el representativo, a partir de los cuales se genera un proyecto de gobierno bastante amplio como es el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal

incentiven la participación de la mujer dentro de la vida laboral, creando iniciativa para que la mayor parte de las organizaciones se adhieran a la igualdad del trabajo entre hombres y mujeres. Para lograr lo anterior se sustentan en bases jurídicas; mediante una norma que legitima estas prácticas organizacionales; ésta esta denominada *Iniciativa de perspectiva de género*, misma que es propuesta en el año 2000, legitimada en el 2001 en el Diario Oficial de la Federación y representada con el Instituto Nacional de la Mujer, a partir de la cual se generan políticas públicas<sup>18</sup> que persiguen el objetivo de eliminar todas las formas de discriminación en contra de las mujeres, quedando plasmado en las diferentes reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos y mediante la legislación con equidad de Género que publica la Comisión Económica para América Latina y el Caribe<sup>19</sup>, (CEPAL) en el año 2005.

Así observa que la creación del Instituto, el IN MUJERES-DF, responde al diseño de una organización que genere legitimidad en cuestiones políticas, es decir este diseño obedece a “nuevas opciones de política y a la concepción de nuevas soluciones sociales, y a través de la combinación creativa de la recopilación y de la innovación” (Goodin:2003), tomando en consideración las contiendas y enfrentamientos electorales de los candidatos electos para presidente de la República Mexicana en el año 2000. Por los tintes políticos y por el enfoque socialista en beneficio de las mujeres capitalinas, este Instituto es considerado de propiedad pública, adscrito tanto a la Secretaria del Gobierno del Distrito Federal como a la secretaría de Desarrollo Social.

Conociendo los fines que persigue esta organización, es considerada como una organización de gran relevancia que responde a demandas sociales de un grupo

---

<sup>18</sup> Las políticas públicas, pueden entenderse como políticas “focalizadas”, dedicadas a atender focos de posibles conflictos sociales que podrían desatarse (bajo la técnica de “*Salir del paso*” o del “*cesto de basura*”) (IBARRA, 2007)

<sup>19</sup> Publicado en la pág. oficial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Unidad Mujer y Desarrollo, en el área de Educación Ciudadana, Febrero 2005. “Reformas constitucionales y legislación con equidad de género en el Estado Mexicano.

vulnerable de la población, las mujeres, ya que al tratar de generar igualdad, están focalizando un problema social que para la mayor parte de la población es invisible y considerado de naturaleza normal, para dar paso a un problema evidente en el que se encuentran involucrados ambos géneros, el femenino y el masculino. Considerando al INMUJERES-DF como una organización fundamental en el Distrito Federal que centra sus procesos y sus actividades en las mujeres. Sin embargo dentro de su estructura organizacional, llevan a cabo lo que promueven, identificando que El Instituto de las Mujeres del Distrito Federal actualmente cuenta con una plantilla de personal basada en equidad de género. Lo que significa que el personal que labora en el Instituto se encuentra conformado por un número amplio de colaboradores femeninos, 70% del personal es femenino y el 30% del personal es masculino.

El INMUJERES-DF lleva a cabo sus operaciones dentro de cada una de las 16 delegaciones del Distrito Federal con una central ubicada en el centro de la ciudad de México. En cada una de sus delegaciones cuentan con una plantilla de personal de diez personas más la coordinadora de la Unidad, lo que representa que de las 16 de delegaciones el número de personal general es de un total 170 personas. Adicional a esta plantilla de personas que colaboran en el Instituto (directamente en cada una de las delegaciones) cuentan con una coordinadora regional por cada cuatro delegaciones, extendiéndose el número a 174 personas, quienes reportan directamente a una subdirección de unidades, quedando 175 personas del área de atención. Todas estas unidades de atención en cada una de las delegaciones reciben un nombre de mujeres representativas y que al mismo tiempo reciben un homenaje; por ejemplo para la unidad de atención de Azcapotzalco, recibe el nombre de “Marcela Lagarde<sup>20</sup>”.

---

<sup>20</sup> (Ciudad de México 1948) Académica, antropóloga, investigadora. Es una de las personas más relevantes en el feminismo latinoamericano. Autora de numerosos artículos y libros sobre identidad de género, feminismo, desarrollo humano y democracia, poder y autonomía de las mujeres, etc. Catedrática de la Universidad Nacional Autónoma de México. En su juventud, Marcela Lagarde fue militante del Partido Comunista. Se presentó a las elecciones como candidata independiente

## 6.2. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El INMUJERES-DF , institucionalmente persigue tres tipos de objetivos, el central, el general y los terceros denominados estratégicos o líneas generales de acción.

El objetivo central se preocupa y dirige sus actividades en trabajar porque las mujeres accedan al pleno goce de sus derechos humanos, así como a los beneficios del desarrollo, en un contexto de equidad de género e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Mientras que para el objetivo general Institucionalmente el INMUJERES-DF busca incorporar la transversalidad de la perspectiva de género en el diseño, aplicación y evaluación de las políticas públicas que promuevan el ejercicio pleno de los derechos humanos de las mujeres y favorezcan su empoderamiento así como incidir en la transformación de la estructura organizacional y administrativa de los diferentes órganos de poder del Gobierno de la Ciudad de México.

Respecto a los objetivos estratégicos o líneas generales de Acción, el INMUJERES-DF se encuentra delimitado específicamente por dos puntos importantes:

- Fomentar acciones para la construcción de patrones socioculturales que favorezcan relaciones equitativas entre mujeres y hombres.
- Establecer condiciones económicas, políticas, sociales y culturales en las 16 demarcaciones territoriales para que las mujeres accedan al ejercicio pleno de sus derechos humanos en forma individual y/o colectivamente.

Adicional a estos objetivos, el Instituto tiene destinadas algunas funciones que realizan en todas las delegaciones ya que trabaja en la elaboración y ejecución de políticas públicas que ayuden a la generación de una cultura con equidad en donde

---

en las listas del Partido de la Revolución Democrática (PRD) y fue elegida diputada en el Congreso Federal mexicano entre 2003 y 2006. Durante la legislatura destacó su trabajo a favor de los derechos de las mujeres.

mujeres y hombres accedan a espacios igualitarios en los diferentes ámbitos de la vida, a través de la promoción, el conocimiento y la defensa de los derechos de las mujeres.

La labor que este Instituto realiza, consiste también en estar cerca de las mujeres de la Ciudad de México ofreciéndoles asesorías y beneficios, así también como acompañamientos a las distintas Instituciones en las cuales ellas puedan encontrar el apoyo que requieren y también capacitar a las mujeres para que se introduzcan al trabajo. Aunado a lo anterior, en cada una de las Delegaciones del Distrito Federal se efectúan talleres y cursos<sup>21</sup> en beneficio de las mujeres de la ciudad de México para alcanzar tanto los objetivos como las funciones ya mencionadas apoyándose y colaborando muy de cerca con organizaciones no gubernamentales en la construcción de espacios de interlocución, con el fin de que sus demandas y propuestas se vean reflejadas en la definición de acciones públicas a favor de las mujeres. Con el programa de Coinversión<sup>22</sup> se brinda apoyo a organizaciones de la sociedad civil, así como a instituciones de asistencia privada con la finalidad de impulsar, de manera corresponsable, proyectos encaminados a garantizar mayores condiciones de igualdad para las mujeres de la Ciudad de México. Para ello plantea una línea de trabajo que sostiene once ejes temáticos, desde los cuales se diseñan las políticas y acciones con perspectiva de género del Gobierno capitalino.

---

<sup>21</sup>Construyendo otras formas de ser mujer (Género, Autoestima, Roles sociales: madre, esposa y ama de casa, Historia de vida, Sexualidad, Violencia contra las mujeres, División sexual del trabajo, Empoderamiento, Derechos de las mujeres, Comunicación asertiva, Proyecto de vida), Amor sin violencia (Genero y juventud, Habilidades para la vida, Tipos de Violencia, Relaciones de poder, Derechos sexuales y reproductivos), Ciudadanía y liderazgo para las mujeres (Guardia y custodia, Patria potestad, alimentos, divorcios, violencia contra las mujeres), Empoderamiento económico de las mujeres (Grupo de ahorro y préstamo para mujeres, formación de cooperativas de Mujeres, red de mujeres productoras y artesanas de la Ciudad de México, formación de mujeres en oficios no tradicionales), el abc de la equidad de género, Género y derechos humanos de las mujeres, la violencia sexual en espacios públicos, la incorporación de la perspectiva de género en la cultura institucional.

<sup>22</sup>Labor que efectúa el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal mediante el cual brindan asesorías a organizaciones de la sociedad civil, capacitándolos en Materia del Género femenino.

### Ejes temáticos<sup>23</sup>:

1. Transversalidad en la perspectiva de género en la Ciudad de México
2. Violencia contra las mujeres. Su objetivo es que el Gobierno de la Ciudad de México respete, proteja y garantice el derecho de todas las mujeres a una vida libre de todo tipo de violencia.
3. Justicia y seguridad para las mujeres.
4. Salud integral para las mujeres
5. Educación con perspectiva de género.
6. Medios de comunicación con perspectiva de género.
7. Cultura y recreación con equidad de género.
8. Trabajo con perspectiva de género, para garantizar el acceso de las mujeres a los beneficios del desarrollo, a través de la generación de empleos que mejoren su calidad de vida.
9. Transporte con equidad para ofrecer a las mujeres una ciudad segura, accesible y viable, con perspectiva de género.
10. Medio ambiente con equidad, que garantice el derecho de las mujeres a disfrutar de un entorno sustentable y a tener una vivienda digna, con perspectiva de género.
11. Construcción de ciudadanía, para promover la participación activa y la organización social y comunitaria de las mujeres, fortaleciendo su liderazgo e individuación para garantizar el pleno ejercicio y disfrute de sus derechos.
12. Vinculación con organizaciones de la sociedad civil, con la finalidad de impulsar de manera corresponsable proyectos encaminados a garantizar mayores condiciones de igualdad para las mujeres de la Ciudad de México.

Los servicios que se brindan en las 16 delegaciones del Distrito Federal son gratuitos y consisten en asesorías legales y psicológicas, orientación en derechos sexuales y reproductivos, talleres, grupos de reflexión, redes ciudadanas de mujeres, grupos de aprendizaje, grupos de ahorro y préstamo, cursos de sensibilización y capacitación para favorecer a las mujeres en su organización y participación ciudadana, el desarrollo integral, la participación económica y laboral, el acceso a una vida libre de violencia; es decir el pleno ejercicio de sus derechos humanos.

Actualmente se encuentra a cargo del Gobierno del Distrito Federal; Marcelo Ebrard Casaubon, quien resalta como prioridad para su actual administración

---

<sup>23</sup> Notas tomadas de la página del instituto, [www.inmujeres.org.mx](http://www.inmujeres.org.mx). 10 de abril 2009.

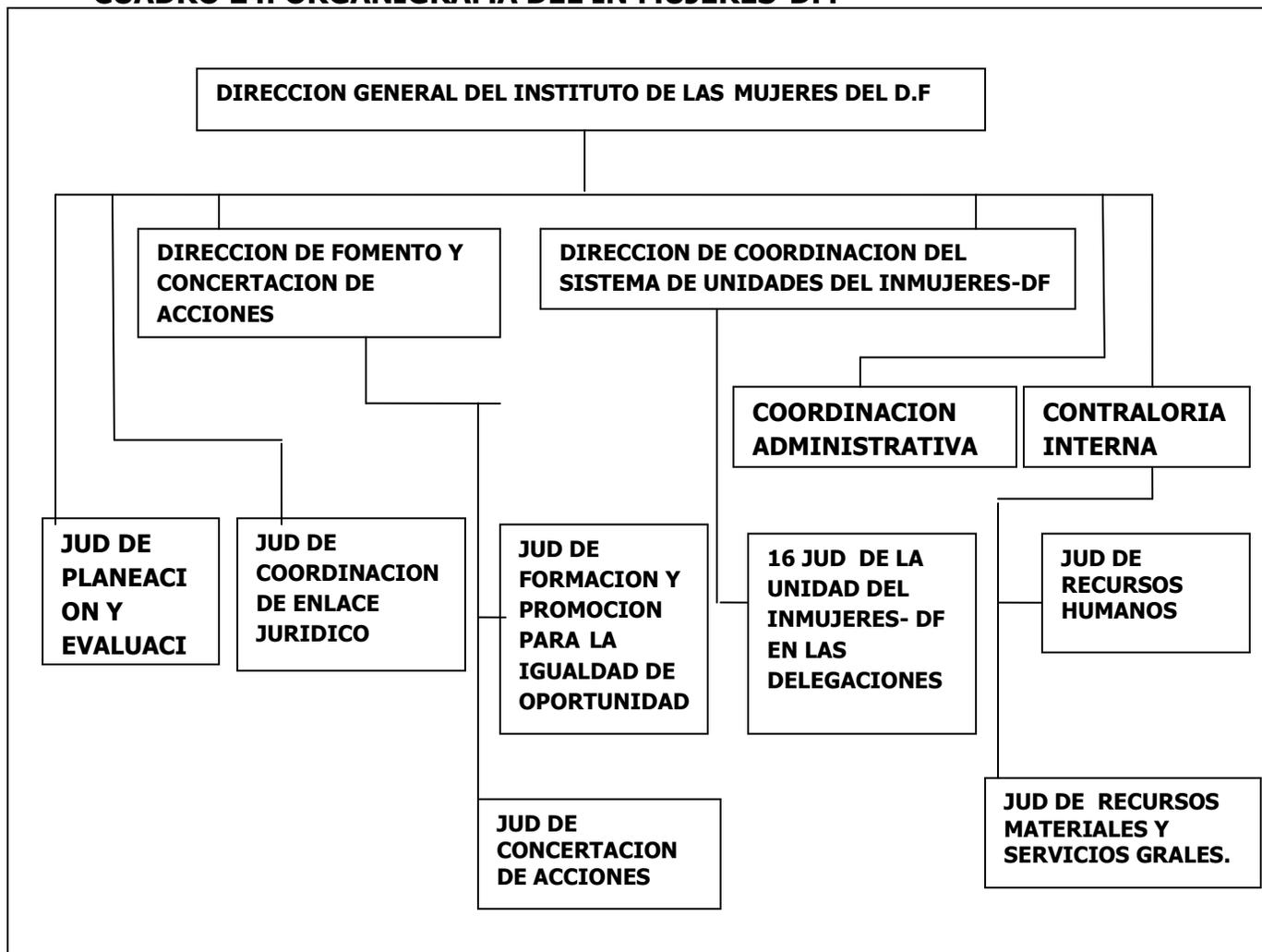
incrementar los beneficios hacia las mujeres incorporando el INMUJERES-DF en la agenda de las reuniones en el gabinete, lo cual permite avanzar con eficacia en la incorporación de la transversalidad de género en las políticas públicas y acciones del Ejecutivo local. El actual jefe de gobierno manifiesta que la intención de incorporar al INMUJERES-DF busca, entre otras cosas “El objetivo es incidir también con esta perspectiva en los ámbitos legislativo y judicial, de forma que la Ciudad de México sea ejemplo nacional e internacional del cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Estado mexicano al suscribir distintos acuerdos y convenciones internacionales en materia de derechos de las mujeres”<sup>24</sup>.

La interdependencia del INMUJERES-DF es amplia, ya que se tienen convenios y acuerdos con diversas instituciones de gobierno, de entre las cuales pueden mencionarse instituciones académicas, instituciones de salud entre otras. Actualmente el organigrama del Instituto se encuentra conformado de la siguiente forma:

---

<sup>24</sup> Notas tomadas de la página del instituto, [www.inmujeres.org.mx](http://www.inmujeres.org.mx). 10 de abril 2009, promulgado por Marcelo Ebrard.

**CUADRO 24. ORGANIGRAMA DEL IN MUJERES-DF.**



Fuente: Elaboración propia, basada en la estructura de la organización del INMUJERES-DF

Como se observa la estructura general de la organización se encuentra conformada de esta manera, detectando que para cada departamento en el organigrama se encuentra una Jurisdicción (JUD), sin embargo el principal punto de análisis se encuentra en las dieciséis JUD de las delegaciones del Distrito Federal ya que en cada una de estas delegaciones están presentes las unidades de atención a las Mujeres; cada unidad delegacional opera con un organigrama específico, representado por una coordinadora de unidad y 10 asesores que coadyuvan al cumplimiento, tanto de los objetivos del INMUJERES-DF y de los ejes temáticos de la organización.

**CUADRO 25. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DE LAS MUJERES DEL DF. AZCAPOTZALCO “MARCELA LAGARDE”**



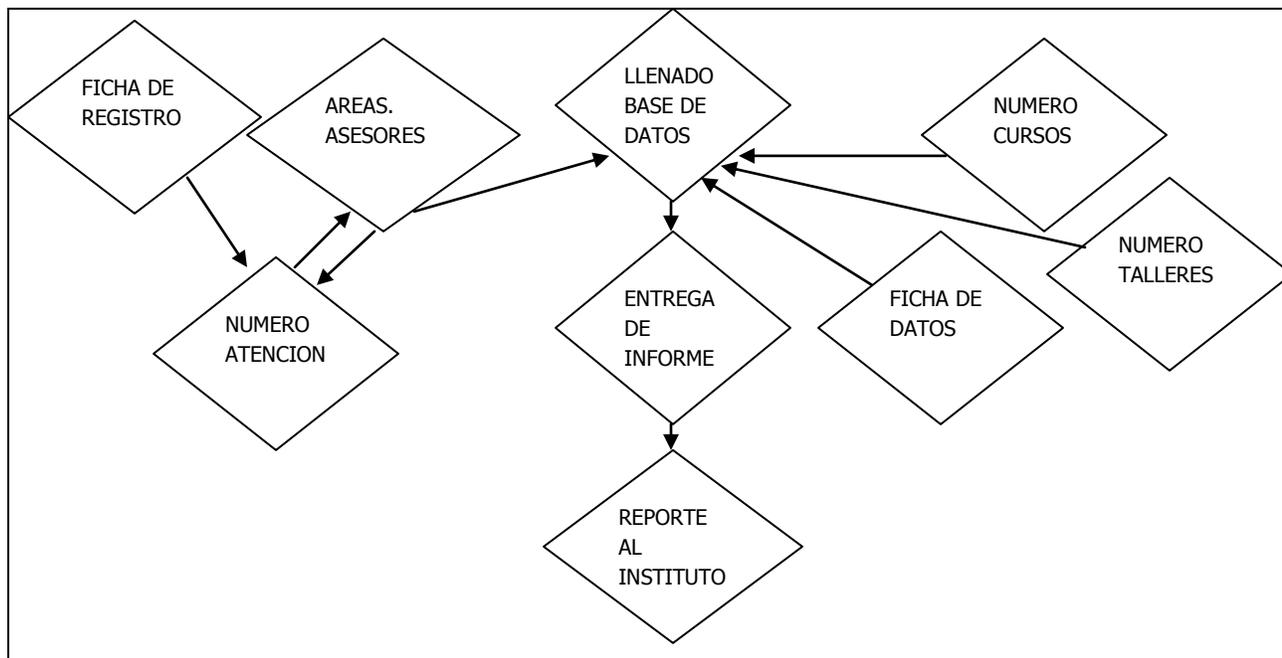
Fuente: Elaboración propia basado en entrevistas a los colaboradores de la unidad “Marcela Lagarde”

El plan de gestión que llevan a cabo las personas que colaboran dentro del Instituto principalmente se encuentran centradas en cuatro programas, los cuales se describen a continuación:

- 1.- Programa de derechos humanos de las mujeres
- 2.- Programa de ley de acceso
- 3.- El programa de ciudadanía y liderazgo
- 4.- El programa de empoderamiento económico.

Implementando estos programas con acciones colectivas, a partir de los cuales manejan un procedimiento de actividades que de manera particular cada una de las coordinadoras de unidad reportan a las coordinadoras regionales a la subdirección del Instituto de las Mujeres del Distrito Federal.

**CUADRO 26. FORMAS DE ORGANIZACIÓN, FLUJO DE ATENCION A LAS USUARIAS.**



Fuente: Elaboración propia

### 6.3. DESARROLLO Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

Los primeros acercamientos a la organización fueron con observación participante en eventos masivos abiertos a la ciudadanía en general, el 14 de febrero día del amor y la amistad, el 8 de marzo día internacional de la mujer, en julio la feria regional de artesanías organizada por el INMUJERES-DF . Estos acercamientos se llevaron a cabo con la finalidad de conocer los discursos con los que se maneja la organización al momento de brindar apoyo, atención y asesorías a las personas (mayoritariamente mujeres) que se acercan a esta organización con la lógica de encontrar la ayuda e información necesaria para solucionar sus problemáticas. Para ello, el INMUJERES-DF realiza sus procesos de información por medio de trípticos y con atención directa a la ciudadanía. Lo anterior se vuelve relevante ya

que nos permite contar con un acercamiento preciso de la realidad en sus procesos de organización y la manera en que se organizan sus integrantes.

Aunado a lo anterior para evidenciar los hallazgos del estudio de caso, se considera pertinente la aplicación de entrevistas a las personas encargadas de las zonas de atención en cada delegación. Ello debido a que ocupan puestos de coordinación y son las personas que planean y realizan directamente las acciones en beneficio de las mujeres capitalinas, además de ser las personas que directamente llevan a cabo las estrategias y toma de decisiones para efectuarlas. En este orden y considerando que el proceso de la toma de decisiones en el Instituto, se lleva a cabo por medio de la estructura organizacional del mismo, las entrevistas se realizarán de forma ascendente, entrevistando primeramente a los actores organizacionales de niveles medios y después al ápice estratégico ya que se considera relevante verificar la forma en la que cada uno de estos actores organizacionales realizan y delimitan sus estrategias para la toma de decisiones.

Para llevar a cabo estos procesos, se tuvo un primer acercamiento con la Subdirectora del área de planeación de las oficinas centrales, quien a su vez proporcionó el contacto con la Coordinadora de la Unidad Venustiano Carranza, posteriormente con la Coordinadora de la Unidad Azcapotzalco y con las personas que colaboran como “asesores” dentro del Instituto. Hasta este momento se tienen 15 visitas al INMUJERES-DF oficinas centrales, la observación directa en acciones concretas, en eventos masivos del instituto, en acciones y prácticas que en sus procesos cotidianos lleva a cabo este Instituto, como platicas, talleres, motivación y cursos representativos del INMUJERES-DF, donde se observó principalmente la forma de organización, y los discursos que se manejan al interior del mismo.

Con ello y a partir de los acercamientos obtenidos, se tienen diversas entrevistas, mismas que permiten detectar de manera general pero a la vez de manera inacabada las estrategias para la toma de decisiones que llevan a cabo las Mujeres para el desempeño de sus puestos, asimismo permite detectar las capacidades y habilidades de gestión que ellas emplean y también de acuerdo a la estructura de la organización identificar la clasificación del INMUJERES- DF.

Para el desarrollo de las entrevistas, se elaboró un cuestionario guía que permitió contar con mayor acercamiento al INMUJERES-DF., mismo que se modifica de acuerdo a las respuestas del entrevistado y al desarrollo de la entrevista transformando con ello la evolución de la misma pero a su vez también permite obtener datos más significativos ya que se genera mayor empatía con las personas entrevistadas.

Para cada una de las entrevistas realizadas se utilizó en promedio alrededor de cuarenta y cinco minutos a dos horas. Con la información recabada, pero a su vez limitada, se presentan los siguientes resultados:

#### **6.4. RESULTADOS**

Para la representación de los datos se realiza en primera instancia la categorización de las variables a analizar, ello con la finalidad de lograr comprensión de los testimonios efectuados por las personas entrevistadas, desagregando estos testimonios por cada variable representativa en la parte correspondiente; enfocándose principalmente en tres variables principales, 1) *“la estrategias para la toma de decisiones, 2) mujer, y 3) configuración organizacional”*, empatando dichas variables con sus testimonios a la teoría utilizada en el marco teórico. Para lograr lo anterior y representar los hallazgos obtenidos, se analiza cada una de las entrevistas realizadas, lo que proporciona

elementos relevantes que permiten ir ligando los testimonios representativos de las entrevistas con la teoría correspondiente al marco teórico, con ello se tiene un primer acercamiento a la organización, pero sobre todo el conocimiento de la manera en que los “actores estratégicos”- mujeres llevan a cabo sus estrategias. La principal finalidad de representar estos resultados es lograr conocimiento y especificidades de la organización estudio de caso, ya que con estos resultados se conoce una pequeña parte de la realidad explícita que viven las mujeres tomadoras de decisiones en esta organización. Para ello se inicia el análisis con la estrategias para la toma de decisiones, posteriormente con Mujer y al término del mismo con la configuración organizacional.

#### **6.4.1 ESTRATEGIAS Y TOMA DE DECISIONES**

Para un primer testimonio, al momento de preguntarle, la manera en que realizaba las estrategias para la toma de decisiones contesto:

“Descubrí ahí cual fue mi resultado el impacto social, que yo recibí de ese proceso es mi capacidad de liderazgo y mi capacidad de poder coordinar emprender un movimiento, desatar un progreso con mujeres eso es lo que yo obtuve de ese proceso” (Entrevista 1, pág. 8).

Con ello puede observarse que al momento de crear las estrategias hacia la toma de decisiones considera elementos técnicos, ya que coordina y emprende un movimiento, pero también puede observarse que considera elementos humanos al momento de auto describirse y mencionar que cuenta con la capacidad de liderazgo, por lo que puede considerarse que para esta persona, los elementos técnicos y humanos manejados por Mintzberg, Lampel,Ahlstrand,2007, son desarrollados de manera amplia al momento de desarrollar estrategias:

“Empiezo a trabajar todo lo que es desarrollo económico y empoderamiento de las mujeres, cooperativas, grupos de ahorro y préstamo que son redes de solidaridad ya dentro del instituto” (Entrevista 2, pág.18)

De igual manera puede detectarse que lo primordial en estos dos testimonios es desarrollar la estrategia para la toma de decisiones considerando los elementos humanos, ya que para el segundo testimonio lo esencial al momento de desarrollar sus estrategias es considerar el desarrollo de las mujeres que acuden a los centros de atención del INMUJERES-DF, creando a su vez lazos de solidaridad.

Sin embargo, aunado a la característica de considerar como elemento humano, el segundo testimonial también elabora la estrategia para la toma de decisiones desde otro enfoque:

“Mi estrategia fue capitalizar mis conocimientos, si, presentarlos de una manera aprobada con una metodología de trabajo cotidiano con las mujeres, o sea porque yo tengo un proyecto a final de cuentas, un proyecto de vida que es también con la metodología que aprendí de las mujeres” (Entrevista 2, pág. 18)

Este actor estratégico busca al momento de desarrollar la estrategia para la toma de decisiones, no es utilizar la estrategia con fines de ganancia, sino una estrategia no competitiva con la cual, tal y como lo menciona Makridakis (1993), implementara la mejor manera y la capacidad de decisión, que es lo que hay que hacer, lo que se tiene que defender siempre a partir de los objetivos a corto plazo, con ello, la persona defiende también una postura personal:

“Buscaba una remuneración, buscaba también una, la legitimidad de mi derecho al trabajo, yo estaba realizando un trabajo que no me era reconocido y que por tanto tampoco me era pagado, entonces fue así como una si tú quieres en un momento de desesperación o actividad desde donde lo quieras ver” (Entrevista 2, pág. 18)

Con ello puede observarse que la utilización de las estrategias para la toma de decisiones puede realizarse desde la interpretación de como se conciben ellas

mismas y el sentido de pertenencia que demuestran hacia la organización y hacia sus procesos.

“Porque uno nada más en las instituciones, como funcionarias públicas, somos nadamas facilitadoras, quienes hacen son las mujeres porque son procesos autogestivos, no hay un recurso institucional que como varita mágica solucione los problemas de las mujeres cada quien se tiene que involucrar en su situación y se tiene que organizar y tiene que participar colectivamente y tiene que tomar decisiones para resolver sus problemas pero además para desarrollarse, me parece” (Entrevista 2, pág. 19).

Con ello puede observarse que la generación de la estrategia desde el discurso que maneja esta organización es muy importante, ya que la generación de las estrategias a partir del discurso según Knights y Morgan (1991), es utilizado por sujetos que realizan prácticas donde se descubren como “actores estratégicos”, lo que conjuntamente ayuda a que construya y reconstruya su subjetividad.

La importancia de la estrategia ante la toma de decisiones estratégicas, a partir de que se descubre como un “actor estratégico”, debe estar cimentada en la correcta elección de alternativas, vista no solamente como un plan que se anticipara a la toma de decisiones, sino donde la persona encargada de la elaboración de la misma, prevee el futuro de la organización desarrollando procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

“Lo que pasa es que eso que hablamos de reportar tiene que ver con el trabajo del equipo hay otras funciones de la coordinación que son de vinculación de gestión interinstitucional de acuerdos entonces también parte de mis funciones es de representación del instituto hacer vinculaciones, gestiones, encaminar acuerdos a veces se firman acuerdos desde el instituto pero yo represento al instituto lo que es la zona territorial de Carranza entonces has de cuenta directamente con las autoridades delegacionales estoy en vinculación y enlace de género porque así lo asigna esta delegación la directora de desarrollo social”. (Entrevista 2, pág. 21)

A partir de estas operaciones necesarias para el desarrollo y alcance de los objetivos de la organización, llevará a cabo la “acción estratégica”, tal y como lo

menciona Child (1972), donde la ideología, las expectativas son dimensiones muy importantes.

“Una estrategia sería el apoyo grupal de especialistas para poder tener un acercamiento integral y completo a las usuarias” (Entrevista 3 pág. 32)

“Mis decisiones se encuentran en función de las usuarias, de la atención, fíjate que yo considero, que y el instituto también en ese sentido yo también, yo considero que he tenido como mucho apoyo que si bien tenemos en específico como todas las instituciones metas de tener tantas platicas, de tener tantas asesoría al mes, si hay un lineamiento pero lo que se busca más que cubrir una meta no, es más esa parte, más que cuantitativas, cualitativas de dar una atención muy específica, muy bien hecha, dar una canalización también muy concreta, como te decía si entra de repente el criterio personal” (Entrevista 3, pág 35)

Esta acción estratégica, por medio de los testimonios recibidos, también se ve complementada por la elección de la decisión, Macdonald (1978), la concibe como una selección de medios alternativos, la finalidad de alcanzar el objetivo, tal y como lo menciona el testimonial tres, ya que las acciones que ella implemente se encuentran determinadas en función de las personas que acuden al INMUJERES-DF a solicitar el apoyo, una canalización concreta a la problemática presentada y una atención específica, utilizando el criterio personal de la toma de decisiones.

“Fíjate que cada quien de repente trabaja con su propio estilo por ejemplo aun cuando existe mucho material de apoyo cartas descriptivas, por ejemplo para el manejo de lo que se dice manejo de grupo si a veces son cuestiones específicas” (Entrevista 3 pág. 29)

Con la generación de estrategias a partir de la toma de decisiones desde el criterio personal, se observa que existen límites cognoscitivos para llevar a cabo el proceso, según Mintzberg y Quinn (1993) los requisitos de tiempo, secuencias, y la necesidad de despertar la conciencia, grados de comodidad, de lograr el consenso, de seleccionar y capacitar a las personas también generan límites cognoscitivos para lograr una solución óptima.

“Una de mis funciones es primero operar nuestra planeación estratégica, que cada año se hace la revisión, entonces a mi me toca operar la aquí a nivel local, o sea a nivel Azcapotzalco, esa es la función primordial operarla, darle seguimiento, darle la evaluación y hacer el reporte de nuestros avances” (Entrevista 4, pág. 41)

Sin embargo, Simon Herbert (1988), menciona que mediante las decisiones programadas que son aquellas decisiones rutinarias y repetitivas, es decir, aquellas en que ya no se tiene que seguir un proceso como tal de estrategias para la toma de decisiones, ya que se presentan siempre los mismos problemas en la organización, no habrá porque recurrir, a las propuestas de alternativas, y obviamente no se tendrá que hacer el análisis para obtener la que mejor resuelva el mismo, que es lo que ocurre con este “actor estratégico”, ya que cada año le dan continuidad a un plan estratégico previamente elaborado, con lo que las estrategias para la toma de decisiones en este sentido se desarrollan de manera sencilla.

“Otra función está en hacer toda la negociación con las instancias a nivel local, de gobierno local, para poder coordinar proyectos para operar también algunas actividades en coordinación con ellos o hasta con patrocinio de ellos” (Entrevista 4, pág. 41).

Con este tipo de estrategias para la toma de decisiones, los actores nos deciden con la expectativa de de maximizar sus preferencias sino con la idea de ser congruentes con las responsabilidades que tienen asignadas, March y Olsen (1997), según las tradiciones institucionales que persigue el Instituto para las cuales existe una normatividad que regula las funciones que como coordinadoras de los centros de atención del INMUJERES-DF deben de llevar a cabo con la finalidad de cumplir con los objetivos principales de la organización: alcance de las metas, completar y relacionar con otras estrategias.

“en cualquiera de las secretarías a nivel Distrito Federal que estén operando aquí (Azcapotzalco) me toca trabajar y operar junto con ellas, hacer acuerdos” (Entrevista 4, pág. 42)

A partir de llevar a cabo sus estrategias para la toma de decisiones, los “actores estratégicos” de esta organización, tendrán como premisa fundamental para desarrollarlas, la plena formulación de las actividades como un proceso racional, controlado y consiente, siempre a partir de tener pleno conocimiento de la normatividad, la lógica de lo apropiado y también diseñar las estrategias para la toma de decisiones a partir de acciones y de reflexión hacia la aplicación de las mismas.

“la parte administrativa que es la parte de evaluaciones, de formatos, de entregar los formatos de evaluación, de las bases de datos, toda la parte donde yo informo sobre los avances que hemos tenido, de los trabajos que tenemos dentro de esta unidad en la planeación estratégica” (Entrevista 4, pág. 42)

Una alternativa para lograr buenas acciones para el logro de los objetivos y el alcance de las metas de la organización, es desarrollada a partir de talleres y cursos que se manejan en la organización, a partir de un plan, con la finalidad de lograr un equilibrio dentro de la organización.

“Para escuela de liderazgo que es un proyecto estratégico por ejemplo lo coordinan una abogada y una trabajadora social y se pretende justamente darle un énfasis distinto porque lo que queremos son mujeres líderes que sean gestoras y ahí entra la cuestión de leyes toda la parte que tiene que ver con lo jurídico donde está la abogada, pero también está la parte organizativa donde está la trabajadora social” (Entrevista 4, pág. 43)

También se logra un excelente control de las operaciones a nivel técnico, a nivel de los asesores que son quienes brindan la atención a las mujeres que acuden a la organización con la finalidad de encontrar ayuda, asesoría y capacitación para poder solucionar sus problemáticas; Steiner (1983) ve a estas capacidades como un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias para llevarlas a cabo de manera idónea con acciones y planes detallados.

“la operación yo creo que involucra visiones también distintas y experiencias distintas por lo menos en esta cuestión organizativa yo tengo muchos años de trabajo entonces en ese

sentido tengo como más herramientas yo creo para poder decir “esto podemos modificarlo y de pronto mi equipo así como que voltea y me dice ¿estás segura?” (Entrevista 4, pág. 44)

Con ello nuevamente la estrategia para la toma de decisiones se concibe como la lógica de lo apropiado, March y Olsen (1997), ya que los “actores estratégicos” conciben la posibilidad y la idea de realizar sus responsabilidades de una manera congruente con la organización, acatando la normatividad y el discurso que se emplea dentro de la organización con la finalidad de efectuar sus tareas de manera institucional.

“a mí sí no me preocupa mucho como jugar con las posibilidades y con las herramientas y con las capacidades del equipo no, yo por ejemplo, en ocasiones, yo creo que es parte del mismo trabajo a mí me toca tener la visión más amplia entonces cuando vamos a empezar una actividad si tengo que ubicar a ver, con que Institución lo vamos a ejecutar” (Entrevista 4, pág. 45).

Desde esta perspectiva, una constante dentro de las estrategias para la toma de decisiones, es la adopción del discurso institucional para la elección de alternativas, con estricto apego a los objetivos de la organización, si bien es importante considerar el criterio personal, lo idóneo para estos “actores organizacionales” es el estricto apego al discurso institucional, por medio de las practicas que llevan a cabo y con las cuales se descubren con afinidades hacia las mujeres que requieren de la organización INMUJERES-DF.

“mi labor yo tengo que ser institucional entonces la visión, la misión, las metas y todo en ese sentido si soy muy estricta porque estoy convencida de la idea del proyecto yo creo en el instituto de las mujeres y creo también en el gobierno del Distrito Federal”( Entrevista 4, pág. 43)

La institucionalidad juega un papel muy relevante para las estrategias para la toma de decisiones, así entonces, las decisiones estratégicas estarán enfocadas en la necesidad de crear conciencia hacia las personas que colaboran al seguimiento de los objetivos, de lograr el consenso para la toma de decisiones, de capacitar a las

personas para llevar a cabo un trabajo en equipo y adecuar las estrategias de la toma de decisiones a los fines de la organización.

“Hay cuestiones en la que la toma de decisiones la tomo en equipo, la parte medular, la fuerte la asumo y la parte de más definiciones como más organizativas las dejo al equipo porque es la forma de validarlos”. (Entrevista 4, pág. 46)

Aunado al discurso y el estricto apego a la normatividad de la Organización INMUJERES-DF, también sobresale el modelo moral de comportamiento que adoptan las personas encargadas de las estrategias para la toma de decisiones, Pfeffer (2000), menciona que los individuos adoptan medidas que son congruentes con sus decisiones anteriores involucrando dos variantes fundamentales, un proceso cognoscitivo, (de auto percepción), y el que implica procesos sociales, el compromiso y la auto justificación.

“Aprendes lo que funciona, lo que no funciona, yo estoy convencida que uno tiene que generar una dinámica para poder ser líder, sino pones dinámicas donde todos asuman una postura, donde todos se sientan parte de lo que están formando, de que estén convencidas y convencidos de que eso es por donde vamos, por donde van nuestras decisiones, o sea, no funciona, de eso estoy convencida”.(Entrevista 4. Pág. 50)

Por otro lado también se ve involucrada la premisa de la generación de estrategias, en cuanto al desarrollo y la formulación de las estrategias para la toma de decisiones a partir de un proceso “racional”, consciente, donde involucra a todas las partes que colaboran al alcance de las metas de la organización, mediante la acción y reflexión de las estrategias para la toma de decisiones en la organización. (Mintzberg y Quinn 1993)

“también se tomar decisiones donde son necesarias consultar al equipo, por ejemplo asignar tareas” “. (Entrevista 4. Pág. 50).

“hay momentos en que todo el equipo tiene que tomar decisiones, y hay momento en que yo tengo que tomar y asumir las cosas” (Entrevista 4. Pág. 51)

Ya que de esta manera una estrategia para la toma de decisiones es la de involucrar a las personas que colaboran en la organización, mediante su opinión y contribución, esta puede catalogarse como una decisión estratégica, ya que para la elección de alternativas, recurre al consenso, que según Mintzberg y Quinn (1993) crean grados de comodidad dentro de la organización. Con ello todas las personas involucradas en la organización se sienten parte inherente del proceso de toma de decisiones, realizando trabajo en equipo y colaborando adecuadamente para el alcance de los objetivos de la organización.

"mi principal papel es el de coordinar, tal cual es una coordinación, es una coordinación que facilita, que propone, que decide, que evalúa y pone límites dentro de este grupo, o sea, este es mi papel; ese es el principal, el siguiente papel que me toca es el guiar, verificar, ir construyendo la parte operativa del proyecto junto con el equipo y ahí me refiero que me toca junto con ellos como ir dimensionando, ir rompiendo las inercias, por ejemplo ir acentuando de pronto decir este es estratégico, este no es estratégico" (Entrevista 4. Pág. 51)

Hasta este momento se tiene que la estrategia para la toma de decisiones que realizan los "actores estratégicos", se encuentra profundamente arraigada con el discurso que se maneja al interior de la organización, la normatividad, los objetivos que persigue el instituto y también los procesos en lo que se encuentran involucradas las personas tomadoras de las decisiones.

En el siguiente apartado, a partir de los testimonios recabados se pretende tener comprensión próxima al entendimiento de las capacidades y habilidades con las que cuentan las mujeres tomadoras de decisiones dentro del INMUJERES-DF , ya que estos "actores organizacionales", cuentan con habilidades y capacidades específicas que permiten lleven a cabo la representatividad de sus puestos y de manera eficiente las estrategias para la toma de decisiones.

#### **6.4.2. MUJER: capacidades y habilidades**

Los “actores estratégicos”, en este caso las mujeres del INMUJERES-DF, llevan a cabo los procesos dentro de la organización con una secuencia cronológica y con límites organizacionales, sin embargo también cuentan con sensibilidad para desarrollar el potencial humano de la autonomía y la espontaneidad tanto de las mujeres que acuden en busca de apoyo como de ellas mismas, al descubrir similitud en los valores de las mujeres en situación de vulnerabilidad como de ellas mismas que son mujeres y que llevan a cabo las acciones.

“Aprendí uno de los principios importantísimos que es la **solidaridad** si también aprendí, claro ahora esto te lo cuento ya lo tengo así como ya recupere, así fui construyendo mi proyecto de vida y determinando muchas cosas de las que ahora hago, no, y con ese gusto y con ese compromiso por eso yo creo que mi trabajo es mi proyecto de vida” (Entrevista 1, pág. 2)

En la cita anterior puede observarse que las mujeres perciben que este trabajo de “actores estratégicos”, de dirigentes de la organización, de la estrategia en la toma de decisiones dentro del Instituto, constituye también su proyecto de vida, se sienten comprometidas, les da alegría realizar su trabajo.

“Son los principios que yo gane, el de la solidaridad, el de compartir, el de apoyar, el de enseñar, el de aprender pero sobre todo el de indignarse ante la violencia, ante la injusticia, el solidarizarse con las mujeres ante las precariedades de la vida no” (Entrevista 1, pág. 3)

Con ello puede observarse claramente lo que Martínez (2000), señala como características del nuevo liderazgo encontradas en las mujeres dirigentes de la organización, que cuentan con sensibilidad y fomentan la autonomía tanto de las usuarias de la organización como de las personas que colaboran con ella para el logro de los objetivos de la organización.

Aunado a estas características, también puede observarse que “los actores estratégicos”, deben tener la capacidad de decidir lo que se tiene que hacer, y escoger entre los programas que tienen de ayuda en las dieciséis delegaciones para consolidarse como un buen estratega, cumpliendo con los objetivos de la organización, las metas y también con los programas eje del INMUJERES-DF.

“Son mujeres que hablan de lo que viven entonces hablaban de la injusticia pero siempre yo veía como salían de ella, no, tenían una habilidad y una capacidad de crear estrategias para hacer frente a las adversidades y gestionar a donde sea, no, a pesar de la discriminación y demás entonces así como descubro mi liderazgo también descubrí mi vocación y fui haciendo como mi carrera, mi profesión en lo que es la gestoría y promotora de delitos de las mujeres” (Entrevista 2, pág. 17)

Lo que puede generar también que se fijen metas a corto plazo debido a los valores integradores, Crozier (1990), quien menciona que estos “actores estratégicos” se sienten integrados por una perspectiva estrecha de socialización: ya que mediante sus acciones se percibe que son moldeados por la normatividad de sus funciones, y a su vez apoyados por la existencia de sus valores. Cuando se realizaban las entrevistas podía denotarse que al momento de hablar de sus funciones, las mujeres tomadoras de decisiones “actores estratégicos”, recurrían a hablar de estos valores, valores en común que poseían con las usuarias del servicio.

“De hecho en los talleres, se efectúan valores generales, dice “somos las mujeres de Azcapotzalco y los valores que alimentan nuestro compromiso con las mujeres y nuestra comunidad son: Comunicación, habilidad, trabajo, control, tolerancia, trabajo en equipo, compañerismo, inteligencia, espiritualidad, ayuda, empatía, compartir, amar, trabajo en equipo” (Entrevista 3, pág. 28).

Con ello se denota una fuerte tendencia hacia la pertenencia de la organización, una afinidad de su proyecto de vida, (mencionada en una entrevista), con las finalidades del INMUJERES-DF, una tendencia al rompimiento de patrones culturales donde el discurso del instituto referente a la igualdad de oportunidades,

la equidad de género, la erradicación de la violencia son interiorizados de tal manera que cuando las “mujeres”, se descubren como actores estratégicos, se dan cuenta que estos mecanismos del discurso manejado al interior de la organización, construye y reconstruye lo que para ellas, como mujeres también desean subjetivamente.

“Considero que lo que hago me apasiona, creo en el discurso del Instituto en la finalidad del Instituto, la erradicación de la violencia contra con las mujeres y en su discurso en disminuir la brecha de desigualdad, el que una, ósea, no podemos pretender que una mujer tenga acceso a sus derechos ni siquiera los conoce y que es como integral ósea el empoderamiento, que la mujer pueda incidir salir de esta parte donde son colocadas en el ámbito privado y poder incidir en el ámbito público” (Entrevista 3. Pág. 35)

El discurso, Knights y Morgan (1991) en este sentido produce sus propios efectos de verdad por la elaboración de la opinión del mundo en el cual los problemas son definidos, y que esta nueva elaboración del mismo puede “solucionar”. Desde esta concepción entonces puede denotarse que las mujeres como “actores estratégicos” dentro del INMUJERES-DF, trataran cumplir con los objetivos de la organización, para que por una parte disminuyan estos problemas sociales, pero por el otro integrarlo también dentro de las prácticas sociales que se reproducen las mujeres que acuden a la formación de una nueva cultura por medio de talleres, platicas y de cursos.

“Otra forma de ser mujer, habla mucho de la construcción social, no, como el por qué a las mujeres nos cuesta tanto tomar decisiones por qué esa desigualdad, como se va gestando, como nos construimos habla y está basado en perspectiva de género como a partir de una diferencia sexual, no, el único hecho de haber nacido como hombre y mujer tiene temas de auto estima genero roles sociales es muy completo y así como el básico tiene temas de autoestima tiene empoderamiento historia de vida es muy roles sociales es muy completo y es como el básico como de cajón” (Entrevista 3. Pág. 27)

“ha habido mujeres que lo dicen así Laura ese día yo llegue y si tu no me hubieras escuchado no sé qué hubiera hecho, mi vida ha cambiado porque ahora estoy trabajando, estoy en un proyecto ya para insertarme en una vida laboral” (Entrevista 3. Pág. 31)

Con estos efectos de verdad que se tienen a partir del discurso, también se denota que las mujeres tienen una única oferta para trabajar Symons (1990), ya que estos testimonios se asocian con las cualidades tradicionalmente femeninas, la mujer en su papel de proveedor y garante de los valores morales de la sociedad. Ya que por un lado se sienten motivadas de impulsar los objetivos de la organización y por otro lado también se sienten identificadas con las problemáticas que cada mujer en casos específicos tiene.

“Para mi estar en el instituto de las mujeres no solo es un trabajo es una posición de vida, es una postura profesional, es también un gran compromiso a nivel personal y profesional” (Entrevista 4, pág. 40)

“en este momento de mi vida prefiero buscar el equilibrio entre la jefatura familiar y la parte laboral y yo creo que cuando mis hijos estén un poquito más grandes ya podre pensar en otros niveles”. (Entrevista 4, pág. 57)

Con ello las mujeres también tienen impacto social, ya que el INMUJERES-DF es creado para mujeres, dirigido por mujeres y está enfocada también hacia las mujeres por lo que la presencia de las mujeres en los espacios de decisión envuelve también a las mujeres en cambios culturales, cambios que se reflejan al interior de las organizaciones y que de alguna manera crean discrepancias al interior de la organización, ya que se descubren a ellas mismas como sujetos con subjetividades distintas.

“la formación de género estamos tratando de cambiarnos, de transformarnos muchas compañeras no, pero la gran mayoría si es distinto porque aquí las compañeras si hay algo en lo que están molestas no te lo dicen de frente, es con omisiones, son pasivas, se organizan aparte entonces es como una guerra de baja intensidad, o sea, como la guerra de guerrillas, violencia pasiva” (Entrevista 4, pág. 49)

Sin embargo en su rol de “actores estratégicos”, al frente de la organización también permite que ellas se descubran como Líder, Martínez (2000), ya que según esta autora las características que deben de reunir los nuevos es la Visión de equipo, promoviendo la creatividad de todo el personal a partir de una motivación colectiva y no individual.

“soy muy negociadora, y lo que hago es que las compañeras validen el proyecto cuando yo veo que de pronto hay compañeras que se resisten mas lo que hago es que como regresarles el proyecto, lo trabajen, me lo presenten nuevamente a mí” (Entrevista 4, pág. 49)

De acuerdo a las entrevistas realizadas puede observarse que las mujeres como “actores estratégicos” también cuentan con capacidades requeridas para ser dirigentes de una organización según Martínez (2000) estas capacidades son la capacidad de decisión, tener liderazgo y saberlo ejercer, saber formar equipos, compartir los conocimientos y también contar con ciertas habilidades como negociación, ser responsable, profesional. Cualidades y capacidades que denotaban las personas dirigentes de la organización, ya que argumentaron lo siguiente:

“liderazgo democrático, me he tratado de construir porque los liderazgos yo creo que es una suma de personalidades, hay personas que nos gusta asumir responsabilidades y compromisos yo de hecho tengo la reflexión de que en toda mi vida siempre he sido responsable de gente” (Entrevista 4, pág. 50)

Por otra parte, los testimonios también responden a la identificación personal de características organizacionales que los actores estratégicos consideran que corresponden a su persona, con lo cual buscan una forma de gestión adecuada dentro del instituto y que obedecen al acercamiento del cumplimiento de los objetivos.

“mis características, mis habilidades, mis capacidades, bueno lo primero es soy una persona que tiene mucha capacidad de observar, y la capacidad que hay que tener por medio de la interacción, entonces observo mucho por medio del trabajo, tengo esta

cotidianidad, si voy como ubicando, como quienes son cada una de nosotras, sobretodo en la parte laboral y de habilidades y de experiencias, soy una mujer que negocia mucho, junto con la parte de la negociación también soy una persona como que medita lo que va haciendo, esto significa que no soy como que impulsiva, porque no me funciona” (Entrevista 4, pág. 52)

“me gusta la organización, soy organizada, me gusta la planeación, me gusta armar como el escenario con claridad y en esa parte de armar el escenario también soy una mujer que hace como análisis de todo lo que está alrededor de, sobre todo los trabajos que son como más estratégicos y como más fuera de la unidad, trabajo bien bajo presión” (Entrevista 4, pág. 52)

También se observa que a pesar de las capacidades que los “actores estratégicos” consideran personales existen elementos culturales, que como mujeres, que les permite realizar las acciones dentro del instituto con similitud hacia las mujeres en situación de “vulnerabilidad”.

“la parte de la sensibilidad y la indignación nunca la voy a perder; me causa mucha indignación contra el agresor y yo cuando las veo a ellas las respeto mucho en el sentido que cuando están aquí con nosotras ya avanzaron, no vienen aquí lamentablemente las mujeres que están iniciando violencia” (Entrevista 4, pág. 58)

#### **6.4.3 CONFIGURACION ORGANIZACIONAL.**

Esta generación de estrategia para la toma de decisiones, sus capacidades y habilidades que personalmente perciben “los actores estratégicos” se desarrolla dentro de una estructura organizacional específica, desde sus procesos, hasta la forma elemental de trabajo, con Heydebrand (1989) las variables estructurales a considerar como relevantes, serían que su fuerza de trabajo se ubica en pequeñas unidades de organizaciones que pertenecen a una unidad organizacional más grande, que como se sabe, el INMUJERES-DF se encuentra presente en todo el Distrito Federal, en cada una de las delegaciones, pero su matriz se ubica directamente en el Distrito Federal. Un elemento importante a considerar dentro

de la configuración del INMUJERES-DF es que su principal punto de configuración, utilizando la categorización de Mintzberg (1999) se podía considerar a esta organización como de “Configuración de estructura simple”, ya que las principales actividades que realizan se encuentran basadas en el núcleo de operaciones.

“Coordino a 10 personas el asistente, el personal de limpieza el personal de vigilancia” (pág. 19)

“La institución se limita hay cosas que no puedes hacer más allá, y sobre todo nosotras como asesoras, hay 10 asesoras en cada unidad, hay una coordinadora, mi tema era desarrollo económico y era mi área, entonces en mis tiempos libres yo hacia estos acompañamientos” (Entrevista 2, pág. 20)

Dentro de esta configuración, puede observarse que las dimensiones estructurales de la organización pueden caracterizarse por la dimensión de la especialización en el área de operaciones ya que mediante esta estructura de las actividades en la organización se tiene mayor centralización en la toma de decisiones, ya que la labor y el rol de todos los integrantes de cada unidad delegacional del INMUJERES-DF es una labor de equipo.

“En una coordinación de una unidad de atención se pueden hacer muchas cosas, tienes un equipo interdisciplinario 10 gentes de profesionistas, de dos abogadas, dos psicólogas, trabajadoras sociales, sociólogas”. (Entrevista 2, pág. 20)

Con ello a pesar de que las dimensiones principales de la organización al momento de realizar sus operaciones este situada en la formalización de sus procesos, (manejada por todas las delegaciones), la especialización de un equipo de trabajo interdisciplinario, y con la interiorización de las normas del Instituto, puede observarse que la configuración de la organización, nuevamente apunta a que esta organización posee una configuración de estructura simple (Mintzberg (1999)). Donde la coordinación se obtiene mediante la supervisión directa de una sola persona, en al ápice estratégico de la organización.

“Mi labor es integral es en equipo, entra, en mi trabajo entra el trabajo de todas aquellas personas que han escrito en el tema y que yo leo y que me pueden generar alguna herramienta el trabajo de ellos es el trabajo del Instituto de la directora, es la persona que

permite el espacio, es el trabajo de mis compañeras psicólogas, abogadas ósea es el trabajo de todo un equipo”. (Entrevista 3, pág. 36).

Sin embargo, y de acuerdo a la clasificación de la configuración de las organizaciones, se tiene que esta organización, también obedece a un tipo de organización con configuración de Burocracia Profesional Mintzberg (1999), ya que el control sobre el propio trabajo implica que el “actor estratégico”, trabaja con relativa independencia de sus colegas, mediante la normalización determinan las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro del instituto, esta normalización es aplicable a toda la organización, especialmente al núcleo de operaciones, logrando con ello un entorno estable.

“Cada una unidad tiene sus asesoras y tiene una coordinadora, ella está la pendiente como del trabajo de todos y finalmente también hay un sistema que el instituto tiene una base de datos donde nosotras registramos del grupo de cuantas personas asistieron ósea si hay un respaldo también, si hay una sistematización” (Entrevista 3, pág. 35).

Esta estabilidad de los procesos mediante la normalización, también puede representar conflictos, ya que representa a su vez, demasiada burocracia, con lo cual, la configuración resultante parecería ser una Burocracia Maquinal; Mintzberg (1999), tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, normas y comunicación formal en toda la organización, donde el poder de decisión se encuentra totalmente centralizado, con total planificación de acciones.

“El instituto trabaja por aéreas en donde diga esto si te toca a ti esto no te toca, ósea, este, es como muy integral, no, el servicio si te permite no tienes tanto apego, a mi no me toca hacer esto, es muy dinámico desde hacer difusión, desde hacer sensibilización, no, ósea éste, como dar atención como hacer esta parte de la escucha el trabajo es muy completo muy enriquecedor, te permite entrarle a todas las áreas”. (Entrevista 3, pág. 25)

El Instituto hace infinidad de cosas, y en nuestra área cuantas asesorías, pero son más bien por como unidad, no es personal, por decir un ejemplo, te toca hacer cinco asesorías, yo ya hice mis cinco y yo ya cumplí, no, por eso decidieron como erradicar las áreas, porque se trabajaba por áreas, aquí el instituto es algo integral (Entrevista 3, pág. 30)

Resaltando nuevamente que la parte básica y esencial de esta organización es el núcleo de operaciones, representado por los “asesores” que colaboran en esta organización. La coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa, el ápice estratégico nuevamente es la parte central de la organización, así mismo el poder de todas las decisiones suele estar concentrado en una sola persona.

“Coordino al equipo directo de asesoras son 10 más un asistente más dos oficiales y una persona de intendencia, tenemos 9 mujeres asesoras y un varón” (Entrevista 4, pág. 38)

Esta configuración de Burocracia Maquinal para la organización INMUJERES-DF, es retomada nuevamente a través de los testimonios que realizan los “actores estratégicos” entrevistados, ya que aluden a la realización de las tareas por el área de operaciones como especializadas, donde la proliferación de las reglas y normas son necesarias al momento de realizar sus funciones son necesarias.

“En el Instituto hubo un cambio de planeación estratégica, implico primero que nosotras trabajáramos por proyectos, por áreas, estaba el área de consulta ciudadana, de asesoría jurídica y educación integral, áreas de desarrollo personal y colectivo, o sea, estaban las áreas en este momento no trabajamos por áreas, trabajamos por proyectos tenemos cuatro proyectos dentro de las unidades delegacionales” (Entrevista 4, pág. 42)

Aunado a ello, se encuentra también que “el actor estratégico”, también describa funciones referentes a la configuración de organización como burocracia Profesional y maquinal (Mintzberg 1999), ya que el control sobre el propio trabajo implica que el dirigente de la organización es una persona profesional que trabaja con relativa independencia de sus colegas, efectuando una normalización de las habilidades del equipo de trabajo que posee, preparándolos, especializándolos en el tema para el beneficio mismo y de la organización.

“para mí somos una Institución que tiene un nivel teórico metodológico, hay un nivel político, un nivel de institución y también está la realidad ósea las mujeres” (Entrevista 4, pág. 42)

“metas”; nosotros tenemos que dar el 60% de asesorías individuales en comunidad”  
(Entrevista 4, pág. 42)

Una vez que ya se tienen especificados los testimonios con la teoría utilizada, se presenta una matriz donde aparecen las tres principales variables manejadas en esta investigación. Aunado a ello, se encuentran también las citas del marco teórico que corresponden al empate entre práctica y teoría. Ello representa que en la cotidianidad, efectivamente si se llevan a cabo procesos similares para la toma de decisiones.

CUADRO 27. VARIABLES DE ESTUDIO Y SU CATEGORIZACION

ACTOR	ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES	CATEGORIZACIÓN	MUJER/capacidades y habilidades	CATEGORIZACIÓN	CONFIGURACION ORGANIZACIONAL	CATEGORIZACIÓN
E. (1)	"Descubrí ahí cual fue mi resultado el impacto social, que yo recibí de ese proceso es mi capacidad de liderazgo y mi capacidad de poder coordinar emprender un movimiento, desatar un progreso con mujeres eso es lo que yo obtuve de ese proceso" (Entrevista 1, pág. 8)	Utilización y generación de la estrategia mediante la utilización a partir de elementos técnicos, humanos y conceptuales. Manejados por (Mintzberg, Lampel,Ahlstrand,2007)  Un modelo moral de comportamiento, postula que los individuos buscan no solo el placer, sino también moralidad. En consecuencia, los individuos se encuentran, simultáneamente, bajo la influencia de dos grupos principales de factores: su placer y su deber moral. (Pfeffer 2000. Pág. 55)	"Son los principios que yo gane, el de la solidaridad, el de compartir, el de apoyar, el de enseñar, el de aprender pero sobre todo el de indignarse ante la violencia, ante la injusticia, el solidarizarse con las mujeres ante las precariedades de la vida, no" (Entrevista 1, pág. 3)  "Aprendí uno de los principios importantes que es la <b>solidaridad</b> si también aprendí, claro ahora esto te lo cuento ya lo tengo así como ya recupere, así fui construyendo mi proyecto de vida y determinando muchas cosas de las que ahora hago, no, y con ese gusto y con ese compromiso por eso yo creo que mi trabajo es mi proyecto de vida" (Entrevista 1, pág. 2)	Griselda Martínez (2000;47)sobre los retos del nuevo liderazgo; <i>Sensibilidad para desarrollar el potencial humano que fomente la autonomía y la espontaneidad.</i>  <i>Sensibilidad</i> para desarrollar el potencial humano que fomente la autonomía y la espontaneidad. Martínez (2000:36)	"Coordino a 10 personas el asistente, el personal de limpieza el personal de vigilancia" (Entrevista 1, pág. 16).	variable estructural Fza. De (Heydebrand, 1989); fuerza de trabajo. configuración organizacional basada en el núcleo de operaciones "configuración de estructura simple"
E. (2)	Mi estrategia fue capitalizar mis conocimientos, si, presentarlos de una manera aprobada con una metodología de trabajo cotidiano con las mujeres, o sea porque yo tengo un proyecto a final de cuentas, un proyecto de vida que es también con la metodología que aprendí de las mujeres" (Entrevista 2, pág. 18)  "Empiezo a trabajar todo lo que es desarrollo económico y empoderamiento de las mujeres, cooperativas, grupos de ahorro y préstamo que son redes de solidaridad ya dentro del instituto" (Entrevista 2, pág.18)  "Porque uno nadamas en las instituciones, como funcionarias públicas, somos nadamas facilitadoras, quienes hacen son las mujeres porque son procesos autogestivos, no hay un recurso institucional que como varita mágica solucione los problemas de las mujeres cada quien se tiene que involucrar en su situación y se tiene que organizar y tiene que participar colectivamente y tiene que	una cosa importante es <i>la capacidad de decidir lo que hay que hacer</i> , lo que hay que defender y cómo escoger entre objetivos limitados a corto plazo y grandes desarrollos a largo plazo.(Makridakis,1993:181). Modelo Moral de comportamiento Los individuos eligen los medios y no solo los fines, y los medios se seleccionan con base en sus valores y emociones. (Pfeffer,2000: pág 55)  Decisiones Estratégicas; también "límites para el proceso" requisitos de tiempos y secuencias, la necesidad de despertar la conciencia, crear grados de comodidad, de lograr el consenso, de seleccionar y capacitar a las personas, etc. (Mintzberg, Quinn: 1993:142)  <i>el discurso estratégico contrata a individuos en prácticas por las cuales ellos descubren 'la verdad' misma de que son "actores estratégicos". En</i>	"Buscaba una remuneración, buscaba también una, la legitimidad de mi derecho al trabajo, yo estaba realizando un trabajo que no me era reconocido y que por tanto tampoco me era pagado, entonces fue así como una si tú quieres en un momento de desesperación o asertividad desde donde lo quieras ver" (Entrevista 2, pág. 18)  "Son mujeres que hablan de lo que viven entonces hablaban de la injusticia pero siempre yo veía como salían de ella, no, tenían una habilidad y una capacidad de crear estrategias para hacer frente a las adversidades y gestionar a donde sea, no, a pesar de la discriminación y demás entonces así como descubrí mi	Que la estrategia sea viable o no dependerá de la persona encargada de la generación de las mismas, para ser un buen estrategia, una cosa importante es <i>la capacidad de decidir lo que hay que hacer</i> , lo que hay que defender y cómo escoger entre objetivos limitados a corto plazo y grandes desarrollos a largo plazo.(Makridakis,1993:181  Los actores (mujeres) se sienten integrados por una	"En una coordinación de una unidad de atención se pueden hacer muchas cosas, tienes un equipo interdisciplinario 10 gentes de profesionistas, de dos abogadas, dos psicólogas, trabajadoras sociales, sociólogas". (Entrevista 2, pág. 20)  "La institución te limita hay cosas que no puedes hacer más allá, y sobre todo nosotras como asesoras, hay 10 asesoras en cada unidad, hay una coordinadora, mi tema era desarrollo económico y era	Configuración Organizacional basada en el núcleo de operaciones "CONFIGURACION DE ESTRUCTURA SIMPLE" Clasificación Organización Social, ya que su diseño obedece a una institución con ambientes institucionalizados, con estricto apego a las normas, los valores, y el lenguaje empleado. Goodin (2003)  Dimensión de estructura con especialización. El rol de todos los integrantes de la organización, es una labor de equipo. 137 Organización Social,

	<p>tomar decisiones para resolver sus problemas pero además para desarrollarse, me parece” (Entrevista 2, pág. 21)</p> <p>“Lo que pasa es que eso que hablamos de reportar tiene que ver con el trabajo del equipo hay otras funciones de la coordinación que son de vinculación de gestión interinstitucional de acuerdos entonces también parte de mis funciones es de representación del instituto hacer vinculaciones, gestiones, encaminar acuerdos a veces se firman acuerdos desde el instituto pero yo represento al instituto lo que es la zona territorial de Carranza entonces has de cuenta directamente con las autoridades delegacionales estoy en vinculación y enlace de género porque así lo asigna esta delegación la directora de desarrollo social”. (Entrevista 2, pág. 21)</p>	<p><i>breve el efecto de verdad de los mecanismos de poder del discurso debe definir para el individuo lo que debe ser humano - para constituir o reconstituir su subjetividad”.</i> (Knights y Morgan, 1991: 260).</p> <p>la importancia la estrategia ante la toma de decisiones estratégicas debe estar cimentada en la correcta elección de alternativas, vista no solamente como un plan que se anticipara a la toma de decisiones, sino donde la persona encargada de la elaboración de la misma, prevén el futuro de la organización desarrollando procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (pág.56)</p>	<p>liderazgo también descubrí mi vocación y fui haciendo como mi carrera, mi profesión en lo que es la gestoría y promotora de delitos de las mujeres” (Entrevista 2, pág. 17)</p> <p>“Otra forma de ser mujer, habla mucho de la construcción social, no, como el por qué a las mujeres nos cuesta tanto tomar decisiones por qué esa desigualdad, como se va gestando, como nos construimos habla y está basado en perspectiva de género como a partir de una diferencia sexual, no, el único hecho de haber nacido como hombre y mujer tiene temas de auto estima genero roles sociales es muy completo y así como el básico tiene temas de autoestima tiene empoderamiento historia de vida es muy roles sociales es muy completo y es como el básico como de cajón” Entrevista 3. Pág. 27)</p>	<p>perspectiva estrecha de socialización; se puede percibir claramente que los individuos pueden ser moldeados por las normas de sus funciones, que a su vez están reforzadas por las expectativas de sus agremiados y apoyadas por la existencia de valores integradores” (Crozier, 1990:8).</p>	<p>mi área, entonces en mis tiempos libres yo hacia estos acompañamientos” (Entrevista 2, pág. 20)</p>	<p>con capacidades limitadas</p>
<p><b>E.(3)</b></p>	<p>“Una estrategia sería el apoyo grupal de especialistas para poder tener un acercamiento integral y completo a las usuarias” (Entrevista 3 pág. 32)</p> <p>“Mis decisiones se encuentran en función de las usuarias, de la atención, fíjate que yo considero, que y el instituto también en ese sentido yo también, yo considero que he tenido como mucho apoyo que si bien tenemos en específico como todas las instituciones metas de tener tantas platicas, de tener tantas asesorías al mes ,si hay un lineamiento pero lo que se busca más que cubrir una meta , es más esa parte más que cuantitativas cualitativas de dar una atención muy específica, muy bien hecha, dar una canalización también muy concreta, como te decía si entra de repente el criterio personal” (Entrevista 3, pág. 34)</p>	<p>Utilizando la teoría de la Acción estratégica de decisión; haciendo procesos donde la ideología, las expectativas, y las relaciones a poder, entre otras dimensiones, tienen un papel importante. (Child,1972)</p> <p>McDonald (1978: 59) define una decisión como “una selección de medios alternativos para perseguir un objetivo”.</p> <p>Un modelo moral postula que los individuos buscan no solo el placer, sino también moralidad. En consecuencia, los individuos se encuentran, simultáneamente, bajo la influencia de dos grupos principales de factores: su placer y su deber moral. (Pfeffer, 2000, pág. 55)</p>	<p>“De hecho en los talleres, se efectúan valores generales, dice “somos las mujeres de Azcapotzalco y los valores que alimentan nuestro compromiso con las mujeres y nuestra comunidad son: Comunicación, habilidad, trabajo, control, tolerancia, trabajo en equipo, compañerismo, inteligencia, espiritualidad, ayuda, empatía, compartir, amar, trabajo en equipo” (Entrevista 3, pág. 28).</p> <p>Considero que lo que hago me apasiona, creo en el discurso del Instituto en la finalidad del Instituto, la erradicación de la violencia contra con las mujeres y en su discurso en disminuir la brecha de desigualdad, el que una, ósea,</p>	<p><i>el discurso estratégico contrata a individuos en prácticas por las cuales ellos descubren 'la verdad' misma de que son "actores estratégicos". El efecto de verdad de los mecanismos de poder del discurso debe definir para el individuo lo que debe ser humano - para constituir o reconstituir su subjetividad”.</i> (Knights y Morgan, 1991: 260).</p>	<p>“Mi labor es integral es en equipo, en mi trabajo entra el trabajo de todas aquellas personas que han escrito en el tema y que yo leo y que me pueden generar alguna herramienta el trabajo de ellos es el trabajo del Instituto de la directora, es la persona que permite el espacio, es el trabajo de mis compañeras psicólogas, abogadas ósea es el trabajo de todo un equipo”. (Entrevista 3, pág. 36).</p> <p>“Cada una unidad tiene sus asesoras y tiene una coordinadora, ella está la pendiente como del trabajo de todos y finalmente también hay un sistema que el instituto</p>	<p>Dimensión principal de la organización se compone de la especialización, de la normalización y de la estandarización, todas ellas realizan una misma labor. Configuración de la organización con <u>Estructura simple</u>. La coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. Concretamente, el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos el director general, constituyendo por consiguiente el ápice estratégico la parte central de la</p>

<p>“Fíjate que cada quien de repente trabaja con su propio estilo por ejemplo aun cuando existe mucho material de apoyo cartas descriptivas, por ejemplo para el manejo de lo que se dice manejo de grupo si a veces son cuestiones específicas” (Entrevista 3 pág. 29)</p> <p>“Una estrategia sería el apoyo grupal de especialistas para poder tener un acercamiento integral y completo a las usuarias” (Entrevista 3 pág. 32)</p>	<p>D.E. no se pueden agregar a una sola matriz de decisiones, dando a los factores un trato simultaneo para llegar a una solución óptima. Existen límites cognoscitivos, pero también “límites para el proceso” requisitos de tiempos y secuencias, la necesidad de despertar la conciencia, crear grados de comodidad, de lograr el consenso, de seleccionar y capacitar a las personas, etc. (Mintzberg, Quinn: 1993:142)</p> <p>Robbins (1999: 103) señala que las decisiones son “las opciones tomadas entre dos o más alternativas con el fin de maximizar algún resultado en una organización donde todos participan”</p>	<p>no podemos pretender que una mujer tenga acceso a sus derechos ni siquiera los conoce y que es como integral ósea el empoderamiento, que la mujer pueda incidir salir de esta parte donde son colocadas en el ámbito privado y poder incidir en el ámbito público (Entrevista 3. Pág. 35)</p> <p>“ha habido mujeres que lo dicen así Laura ese día yo llegue y si tu no me hubieras escuchado no sé qué hubiera hecho, mi vida ha cambiado porque ahora estoy trabajando, estoy en un proyecto ya para insertarme en una vida laboral”(pág. 36)</p>	<p><i>El discurso, en este sentido, produce sus propios efectos de verdad por la elaboración de una opinión del mundo en el cual los problemas son definidos y que el discurso puede “solucionar”. Un discurso no es entonces simplemente “una forma de ver”; siempre es integrado en las prácticas sociales que se reproducen así de vista como ‘la verdad’ del discurso”.</i> (Knights y Morgan,1991: 253).</p>	<p>tiene una base de datos donde nosotras registramos del grupo de cuantas personas asistieron ósea si hay un respaldo también, si hay una sistematización” (Entrevista 3, pág. 35).</p> <p>“El instituto trabaja por áreas en donde diga esto si te toca a ti esto no te toca, es como muy integral, no, el servicio si te permite, no tienes tanto apegar a mi no me toca hacer es muy dinámico desde hacer difusión, desde hacer sensibilización, no, ósea éste, como dar atención como hacer esta parte de la escucha el trabajo es muy completo muy enriquecedor, te permite entrarle a todas las áreas”. (Entrevista 3, pág 25)</p> <p>El Instituto hace infinidad de cosas, y en nuestra área cuantas asesorías, pero son más bien por como unidad, no es personal, por decir un ejemplo, te toca hacer cinco asesorías, yo ya hice mis cinco y yo ya cumplí, no, por eso decidieron como erradicar las áreas, porque se trabajaba por áreas, aquí el instituto es algo integral(Entrevista 3, pág. 30)</p>	<p>organización. (Mintzberg, 1999:348)</p> <p>La estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática, obteniéndose su coordinación (como la de la burocracia maquinal) mediante el diseño, mediante normas que predeterminan lo que hay que hacer. Burocracia Profesional. (Mintzberg 1999) Parte fundamental de la organización es el Núcleo de operaciones.</p> <p>Excedente de la normalización del trabajo. Especialización vertical y horizontal del puesto, planificación de acciones. Burocracia Maquinal (Mintzberg, 1999)</p> <p>Excedente de la normalización del trabajo. Especialización vertical y horizontal del puesto, planificación de acciones. Burocracia Maquinal (Mintzberg, 1999)</p>
---	---	--	---	--	---

<p><b>E. (4)</b></p>	<p>“Una de mis funciones es primero operar nuestra planeación estratégica, que cada año se hace la revisión, entonces a mi me toca operar la aquí a nivel local, o sea a nivel Azcapotzalco, esa es la función primordial operarla, darle seguimiento, darle la evaluación y hacer el reporte de nuestros avances” (Entrevista 4, pág. 41)                  “Otra función esta en hacer toda la negociación con las instancias a nivel local, de gobierno local, para poder coordinar proyectos para operar también algunas actividades en coordinación con ellos o hasta con patrocinio de ellos” (Entrevista 4, pág. 41).</p> <p>“en cualquiera de las secretarías a nivel Distrito Federal que estén operando aquí (Azcapotzalco) me toca trabajar y operar junto con ellas, hacer acuerdos” (Entrevista 4, pág. 42)</p> <p>“la parte administrativa que es la parte de evaluaciones, de formatos, de entregar los formatos de evaluación, de las bases de datos, toda la parte donde yo informo sobre los avances que hemos tenido, de los trabajos que tenemos dentro de esta unidad en la planeación estratégica” (Entrevista 4, pág. 42)</p> <p>“Para escuela de liderazgo que es un proyecto estratégico por ejemplo lo coordinan una abogada y una trabajadora social y se pretende justamente darle un énfasis distinto porque lo que queremos son mujeres líderes que sean gestoras y ahí entra la cuestión de leyes toda la parte que tiene que ver con lo jurídico donde está la abogada, pero también está la parte organizativa donde está la trabajadora social” (Entrevista 4, pág. 43)</p> <p>“la operación yo creo que involucra visiones también distintas y experiencias distintas por lo menos en esta cuestión organizativa yo tengo muchos años de trabajo entonces en ese sentido tengo como más herramientas yo creo para poder decir “esto podemos modificarlo y de pronto mi equipo así como que volteo y me dice ¿estás segura?” (Entrevista 4, pág. 44)                  “a mi sí no me preocupa mucho como jugar con las posibilidades y con las</p>	<p>Simon Herbert (1988) decisiones programadas; aquellas decisiones rutinarias y repetitivas, es decir, aquellas en que ya no se tiene que seguir un proceso como tal de toma de decisiones, ya que si se presentan siempre los mismos problemas en la organización, no habrá porque recurrir, a las propuestas de alternativas, y obviamente no se tendrá que hacer el análisis para obtener la que mejor resuelva el mismo.</p> <p>T.D. “Logica de lo apropiado” “los actores no deciden con la expectativa de maximizar sus preferencias, sino con la idea de ser congruentes con las responsabilidades que tienen asignadas según las normas y tradiciones institucionales”. (March y Olsen 1997:27).</p> <p>Dimensiones de la estrategia; alcanzar metas, completar y relacionar con otras estrategias. Construir una posición. (Mintzberg y Quinn 1993)</p> <p>Premisa para el desarrollo y formulación de estrategias como un proceso racional, controlado y consciente. Así pues, el diseño de estrategias se orienta hacia la acción y reflexión. (Mintzberg y Quinn 1993)</p> <p><i>Planeación estratégica. El alcance de sus metas por medio de la planeación, la estrategia se convierte en el medio que determinará la acción de los individuos con la finalidad de tener un equilibrio, dentro de la organización.</i></p> <p>Vista como un proceso (Steiner.1983: 11-17) La planeación estratégica formal es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y política para lograr esas metas y desarrolla planes detallados</p> <p>T.D. “Logica de lo apropiado” “los</p>	<p>“Para mi estar en el instituto de las mujeres no solo es un trabajo es una posición de vida, es una postura profesional, es también un gran compromiso a nivel personal y profesional” (Entrevista 4, pág. 40)</p> <p>“la formación de género estamos tratando de cambiarnos, de transformarnos muchas compañeras no, pero la gran mayoría si es distinto porque aquí las compañeras si hay algo en lo que están molestas no te lo dicen de frente, es con omisiones, son pasivas, se organizan aparte entonces es como una guerra de baja intensidad, o sea, como la guerra de guerrillas, violencia pasiva” (Entrevista 4, pág. 49)</p> <p>“soy muy negociadora, y lo que hago es que las compañeras validen el proyecto cuando yo veo que de pronto hay compañeras que se resisten mas lo que hago es que como regresarles el proyecto, lo trabajen, me lo presenten nuevamente a mí” (Entrevista 4, pág. 49)</p> <p>“liderazgo democrático, me he tratado de construir porque los liderazgos yo creo que es una suma de personalidades, hay personas que nos gusta asumir responsabilidades y compromisos yo de hecho tengo la reflexión de que en toda mi vida siempre he sido responsable de gente” (Entrevista 4, pág. 50)</p> <p>“mis características, mis habilidades, mis capacidades, bueno lo primero es soy una</p>	<p>La idea de que las mujeres tienen una única oferta para trabajar, esto se asocia con las capacidades y cualidades tradicionalmente femeninas, es decir, el papel de proveedor y garante de los valores morales de la sociedad. (Symons 1990)</p> <p>El impacto social, las transformaciones de la presencia de las mujeres en los espacios de decisión y los cambios culturales que se reflejan al interior de las organizaciones. (Symons 1990)</p> <p>Las características del nuevo líder en el marco de la actual competencia económica, son: <i>Visión de equipo</i>, pues lo importante es promover la creatividad de todo el personal a partir de una motivación colectiva, y no individual o exclusivamente económica. Martínez (2000)</p> <p>Las cualidades que tienen que reunir los ejecutivos son: capacidad de decisión, tener liderazgo y saberlo ejercer, saber formar equipos, compartir los conocimientos, contar con habilidades de negociación, tener una mentalidad abierta al cambio, ser responsable y profesional” (Martínez, 2000:184).</p> <p>Mintzberg (2007) describe a la persona líder a través de una serie de cualidades y habilidades como</p>	<p>“Coordino al equipo directo de asesoras son 10 más un asistente más dos oficiales y una persona de intendencia, tenemos 9 mujeres asesoras y un varón” (Entrevista 4, pág. 38)</p> <p>“En el Instituto hubo un cambio de planeación estratégica, implico primero que nosotras trabajáramos por proyectos, por áreas, estaba el área de consulta ciudadana, de asesoría jurídica y educación integral, áreas de desarrollo personal y colectivo, o sea, estaban las áreas en este momento no trabajamos por áreas, trabajamos por proyectos tenemos cuatro proyectos dentro de las unidades delegacionales” (Entrevista 4, pág. 42)</p> <p>“para mí somos una Institución que tiene un nivel teórico metodológico, hay un nivel político, un nivel de institución y también está la realidad ósea las mujeres” (Entrevista 4, pág. 42)</p> <p>“metas”; nosotros tenemos que dar el 60% de asesorías individuales en comunidad” (Entrevista 4, pág. 42)</p>	<p>Parte básica de la organización basada en el núcleo de operaciones, “La coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. Concretamente, el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos el director general, constituyendo por consiguiente el ápice estratégico la parte central de la organización. (Mintzberg, 1999:348)</p> <p>“tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa (Mintzberg, 1999: 358) Burocracia Maquinal.</p> <p>“El control sobre el propio trabajo implica que el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con su clientela. (Mintzberg, 1999: 394) Burocracia Profesional.</p>
----------------------	---	--	---	--	--	--

<p>herramientas y con las capacidades del equipo no, yo por ejemplo, en ocasiones, yo creo que es parte del mismo trabajo a mi me toca tener la visión más amplia entonces cuando vamos a empezar una actividad si tengo que ubicar a ver, con que Institución lo vamos a ejecutar” (Entrevista 4, pág. 45)</p> <p>“mi labor yo tengo que ser institucional entonces la visión, la misión, las metas y todo en ese sentido si soy muy estricta porque estoy convencida de la idea del proyecto yo creo en el instituto de las mujeres y creo también en el gobierno del Distrito Federal”( Entrevista 4, pág. 43)</p> <p>“Hay cuestiones en la que la toma de decisiones la tomo en equipo, la parte medular, la fuerte la asumo y la parte de más definiciones como más organizativas las dejo al equipo porque es la forma de validarlos”. (Entrevista 4, pág. 46)</p> <p>“Aprendes lo que funciona, lo que no funciona, yo estoy convencida que uno tiene que generar una dinámica para poder ser líder, sino pones dinámicas donde todos asuman una postura, donde todos se sientan parte de lo que están formando, de que estén convencidas y convencidos de que eso es por donde vamos, por donde van nuestras decisiones, o sea, no funciona, de eso estoy convencida”.(Entrevista 4. Pág. 50)</p> <p>“también se tomar decisiones donde son necesarias consultar al equipo, por ejemplo asignar tareas” “. (Entrevista 4. Pág. 50)</p> <p>“hay momentos en que todo el equipo tiene que tomar decisiones, y hay momento en que yo tengo que tomar y asumir las cosas” (Entrevista 4. Pág. 51)</p> <p>“mi principal papel es el de coordinar, una coordinación que facilita, que propone, que decide, que evalúa y pone límites dentro de este grupo, el siguiente papel que me toca es el guiar, verificar, ir construyendo la parte operativa del proyecto junto con el equipo, por ejemplo ir acentuando de pronto decir este es estratégico, este no es estratégico” (Entrevista 4. Pág. 51)</p>	<p>actores no deciden con la expectativa de maximizar sus preferencias, sino con la idea de ser congruentes con las responsabilidades que tienen asignadas según las normas y tradiciones institucionales”. (March y Olsen 1997:27).</p> <p><i>el discurso estratégico contrata a individuos en prácticas por las cuales ellos descubren 'la verdad' misma de que son "actores estratégicos". En breve el efecto de verdad de los mecanismos de poder del discurso debe definir para el individuo lo que debe ser humano - para constituir o reconstituir su subjetividad".</i> (Knights y Morgan, 1991: 260).</p> <p>Decisiones Estratégicas; también “límites para el proceso” requisitos de tiempos y secuencias, la necesidad de despertar la conciencia, crear grados de comodidad, de lograr el consenso, de seleccionar y capacitar a las personas, etc. (Mintzberg, Quinn: 1993:142)</p> <p>El modelo de racionalidad retrospectiva (Moral de comportamiento) que “indica que los individuos y organizaciones adoptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores. Hay dos variantes fundamentales del proceso de racionalidad retrospectiva: uno que destaca un proceso cognoscitivo” más frío” de auto percepción y el que implica procesos sociales “más calientes”, como el compromiso y la auto justificación”. (Pfeffer, 2000:87).</p> <p>Premisa para el desarrollo y formulación de estrategias como un proceso racional, controlado y consciente. Así pues, el diseño de estrategias se orienta hacia la acción y reflexión. (Mintzberg y Quinn 1993)</p>	<p>persona que tiene mucha capacidad de observar, y la capacidad que hay que tener por medio de la interacción, entonces observo mucho por medio del trabajo, tengo esta cotidianidad, si voy como ubicando, como quienes son cada una de nosotras, sobretodo en la parte laboral y de habilidades y de experiencias, soy una mujer que negocia mucho, junto con la parte de la negociación también soy una persona como que medita lo que va haciendo, esto significa que no soy como que impulsiva, porque no me funciona” (Entrevista 4, pág. 52)</p> <p>“me gusta la organización, soy organizada, me gusta la planeación, me gusta armar como el escenario con claridad y en esa parte de armar el escenario también soy una mujer que hace como análisis de todo lo que está alrededor de sobretodo los trabajos que son como más estratégicos y como más fuera de la unidad, trabajo bien bajo presión” (Entrevista 4, pág. 52)</p> <p>“en este momento de mi vida prefiero buscar el equilibrio entre la jefatura familiar y la parte laboral y yo creo que cuando mis hijos estén un poquito más grandes ya podre pensar en otros niveles”. (Entrevista 4, pág. 57)</p> <p>“la parte de la sensibilidad y la indignación nunca la voy a perder; me causa mucha indignación contra el agresor y yo cuando las veo a ellas las respeto mucho en el sentido que cuando están aquí con nosotras ya avanzaron, no vienen aquí lamentablemente las mujeres que están iniciando violencia” (Entrevista 4, pág. 58)</p>	<p>intuición, juicio, sabiduría, experiencia, y la perspicacia suficiente para llevar en sus manos el éxito de una organización; y mediante estas habilidades el proceso visionario ocurre dentro de la mente del fundador o del líder carismático de una organización. Es el arquitecto de la estrategia.</p> <p>La idea de que las mujeres tienen una única oferta para trabajar, esto se asocia con las capacidades y cualidades tradicionalmente femeninas, es decir, el papel de proveedor y garante de los valores morales de la sociedad Symons (1990)</p> <p>Decisiones Estratégicas; también “límites para el proceso” requisitos de tiempos y secuencias, la necesidad de despertar la conciencia, crear grados de comodidad, de lograr el consenso, de seleccionar y capacitar a las personas, etc. (Mintzberg, Quinn: 1993:142)</p>		
---	--	--	---	--	--

## 6.5. Interpretación de resultados

Una vez que se tienen los resultados provenientes del análisis de compatibilidad de teoría con la práctica, se establece la relación de las variables con aquellos diálogos que resultan oportunos para una nueva categorización e interpretación de dichos resultados; a partir de ello se identifican nuevas categorías de análisis con la finalidad de proporcionar mayor desarrollo y comprensión de esta investigación, lo que nos permite descubrir la subjetividad que desarrollan los actores al implementar las herramientas administrativas para llevar a cabo las prácticas del desempeño de sus funciones. Estas mujeres “actores estratégicos”, al momento de ejecutar el proceso de las estrategias para la toma de decisiones interiorizan el proceso de elección buscando en todo momento un máximo de satisfacción de las acciones, en beneficio, tanto de la organización como de la mujeres que acuden al centro en busca de atención.

Para esta nueva categorización, se estructuran las variables de acuerdo a la importancia y a sus niveles de análisis, constituyendo tres variables principales resultantes del marco teórico desarrollado. Mismas que serán retomadas para una interpretación de resultados que se elabora de acuerdo a tres diferentes categorías. En primer lugar de análisis se considera a *“la estrategia para la toma de decisiones”*, la cual permite resaltar cuatro temas importantes referentes a esta variable: **“la moralidad como eje decisor, elementos de acción, planeación adecuada y discurso”**. De la misma manera se retoma la variable *“mujer”*, de la cual surgen dos temas relevantes que le permiten llevar a cabo la estrategia para la toma de decisiones: habilidades, capacidades, constituida como la segunda categoría y que se encuentra representada en el segundo nivel de análisis, y al final estas nuevas formas de organización son representadas como la última categoría de análisis; “las configuraciones”.

**CUADRO 28. CATEGORIA Y TEMAS DE ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL INMUJERES-DF A PARTIR DE CUATRO DIALOGOS RELEVANTES**

<b>VARIABLE DE INVESTIGACION: ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES<sup>25</sup></b>				
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN</b>				<b>TEMA DE SEGUNDO ORDEN.</b>
<b>DIALOGO 1</b>	<b>DIALOGO 2</b>	<b>DIALOGO 3</b>	<b>DIALOGO 4</b>	
<b>Impacto social</b>	<b>Impacto social Capitalización de conocimientos Trabajo en equipo</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Impacto social Experiencia Trabajo en equipo</b>	<b>LA MORALIDAD, COMO EJE DECISOR</b>
<b>Desatar progreso con mujeres</b>	<b>Decisiones de acuerdo a las necesidades de las usuarias</b>	<b>Decisiones de acuerdo a las necesidades de las usuarias</b>	<b>Dinámica de liderazgo</b>	<b>ELEMENTOS DE ACCION</b>
<b>Acuerdos Interinstitucionales</b>	<b>Procesos Autogestivos</b>	<b>Apoyo grupal de especialistas</b>	<b>Seguimiento Evaluación</b>	<b>PLANEACIÓN ADECUADA</b>
<b>Empoderamiento de las mujeres</b>	<b>Equidad de genero</b>	<b>Normatividad Institucional</b>	<b>Credibilidad en el Instituto</b>	<b>DISCURSO</b>

### 6.5.1 LA MORALIDAD COMO EJE DECISOR.

Para los “actores estratégicos”, las mujeres, las estrategias para la toma de decisiones en el INMUJERES-DF a partir de este tema es considerado un elemento importante, ya que ellas conviven en un ambiente institucionalizado donde la normatividad es necesaria, pero se ven inmersas en actos morales que determinan la elección de sus alternativas al momento de llevar a cabo su toma de decisiones. “La moralidad como eje decisor” es un tema de segundo orden considerado de gran importancia, y encuentra similitudes con el “modelo moral de comportamiento” con el cual Pfeffer (2000) argumenta que los individuos eligen los medios y no solo los fines, y los medios se seleccionan con base en sus valores y emociones con lo cual ayuda a que las acciones

<sup>25</sup> Elaboración de cuadros basado en la tesis del Dr. Ramón Marcos Ríos Ibarra, Marzo 2006.

realizadas se encuentren enfocadas hacia un objetivo específico. Pero a su vez, también descubren placer al momento de realizar las acciones en beneficio de las mujeres, algunas veces porque su moralidad va de la mano con las acciones organizacionales que marca el Instituto y también encuentran cierta compatibilidad con el comportamiento o con las vidas de las mujeres que acuden a buscar el apoyo al INMUJERES-DF.

Para efecto del análisis de las categorías<sup>26</sup> correspondientes a las estrategias para la toma de decisiones, en el cuadro no.29 Se observan las categorías representativas del tema de segundo orden “La moralidad como eje decisor”, a partir de los testimonios relevantes de cada una de las personas encargadas de las estrategias para la toma de decisiones. A su vez también se presentan algunos datos representativos que permitieron categorizar de segundo orden a este tema.

**CUADRO 29. Categorías representativas referentes a las estrategias para la toma de decisiones. “La moralidad como Eje decisor” a partir de testimonios relevantes.**

<b>VARIABLE DE INVESTIGACION: ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES</b>				
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN</b>				<b>TEMA DE SEGUNDO ORDEN.</b>
<b>DIALOGO 1</b>	<b>DIALOGO 2</b>	<b>DIALOGO 3</b>	<b>DIALOGO 4</b>	
<b>Impacto social</b>	<b>Impacto social Capitalización de conocimientos Trabajo en equipo</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Impacto social Experiencia Trabajo en equipo</b>	<b>LA MORALIDAD, COMO EJE DECISOR</b>

<sup>26</sup> La elaboración de esta metodología para la categorización de primero y segundo orden fue realizada con base en la investigación del Dr. Marcos Ríos Ibarra (2006).

**CUADRO 30**  
**Testimonios representativos del tema estrategias para la toma de decisiones. “La moralidad como Eje decisor”**

<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 1</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Impacto Social	Mi resultado el impacto social, que yo recibí de ese proceso es mi capacidad de liderazgo y mi capacidad de poder coordinar emprender un movimiento.
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 2</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Impacto Social	Empiezo a trabajar todo lo que es desarrollo económico y empoderamiento de las mujeres, cooperativas, grupos de ahorro y préstamo que son redes de solidaridad ya dentro del instituto” ( pág.18) las metas ya están más enfocados al impacto a los resultados a los procesos que se abren, no, los resultados a mediano y a largo plazo, lo cuantitativo ya está dicho, al tener un resultado (pág. 22)
Capitalización de conocimientos	Mi estrategia fue capitalizar mis conocimientos, si, presentarlos de una manera aprobada con una metodología de trabajo cotidiano con las mujeres, o sea porque yo tengo un proyecto a final de cuentas, un proyecto de vida que es también con la metodología que aprendí de las mujeres” (pág. 18)
Trabajo en equipo	“Lo que pasa es que eso que hablamos de reportar tiene que ver con el trabajo del equipo hay otras funciones de la coordinación que son de vinculación de gestión interinstitucional de acuerdos entonces también parte de mis funciones es de representación del instituto hacer vinculaciones, gestiones, encaminar acuerdos a veces se firman acuerdos desde el instituto pero yo represento al instituto lo que es la zona territorial de Carranza entonces haz de cuenta directamente con las autoridades delegacionales estoy en vinculación y enlace de género porque así lo asigna esta delegación la directora de desarrollo social”. (pág. 21)
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 3</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Impacto social	Una estrategia sería el apoyo grupal de especialistas para poder tener un acercamiento integral y completo a las usuarias” (pág. 32) Mis decisiones se encuentran en función de las usuarias, de la atención, fíjate que yo considero, que y el instituto también en ese sentido yo también, yo considero que he tenido como mucho apoyo que si bien tenemos en específico como todas las instituciones metas de tener tantas platicas, de tener tantas asesorías al mes ,si hay un lineamiento pero lo que se busca más que cubrir una meta , es más esa parte más que cuantitativas cualitativas de dar una atención muy específica, muy bien hecha, dar una canalización también muy concreta, como te decía si entra de repente el criterio personal” (pág.34)
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 4</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Impacto social	“en cualquiera de las secretarías a nivel Distrito Federal que estén operando aquí (Azcapotzalco) me toca trabajar y operar junto con ellas, hacer acuerdos” (pág. 41)
Experiencia	“la operación yo creo que involucra visiones también distintas y experiencias distintas por lo menos en esta cuestión organizativa yo tengo

	muchos años de trabajo entonces en ese sentido tengo como más herramientas yo creo para poder decir “esto podemos modificarlo y de pronto mi equipo así como que voltea y me dice ¿estás segura?”(pág.44)
Trabajo en equipo	<p>“Aprendes lo que funciona, lo que no funciona, yo estoy convencida que uno tiene que generar una dinámica para poder ser líder, sino pones dinámicas donde todos asuman una postura, donde todos se sientan parte de lo que están formando, de que estén convencidas y convencidos de que eso es por donde vamos, por donde van nuestras decisiones, o sea, no funciona, de eso estoy convencida” (pág 50)</p> <p>“también se tomar decisiones donde son necesarias consultar al equipo, por ejemplo asignar tareas” (pág. 50)</p>

Para cada una de las categorías representativas de la estrategia toma de decisiones del tema de segundo orden, se revisaron las entrevistas realizadas, de las cuales se determinó que las mujeres contribuyen a la realización de su trabajo buscando también el éxito del Instituto, demostrándolo a partir del *impacto social* como tema de estrategia para la toma de decisiones de los actores estratégicos involucrados en el INMUJERES-DF . Esta categoría es fundamental para estos actores ya que de alguna u otra manera es retomada por todas las personas involucradas en la colaboración y en la toma de decisiones que impactan a la sociedad. Cada uno de los actores de manera directa o indirecta en algún momento de las entrevistas se refería a este tema en particular señalando que la atención y ayuda que ellas realizan hacia mujeres en situación de “vulnerabilidad” les permite mejorar las condiciones sociales a la que se enfrentan.

Las usuarias (en su mayoría mujeres), que acuden a cada una de las dieciséis unidades delegacionales del INMUJERES-DF encuentran información, apoyo psicológico, la inclusión a algún taller y mejoras de autoestima, logrando con ello que el impacto social sea más visible, ya que ellas son pieza fundamental dentro de la generación del impacto social, evitando que el tipo de violencia o discriminación que viven cotidianamente se repita y se conviertan en problemas sociales más amplios, por lo que este “impacto social” sea retomado como una estrategia que emplean o ejecutan al momento de realizar la elección para la toma de decisiones.

Es importante mencionar que la toma de decisiones que los actores estratégicos del INMUJERES-DF emplean es llevada a cabo por medio de acciones organizacionales concretas, esencialmente sensibilización y formación (realizado por medio de talleres), buscando la prevención de la violencia de género en el ámbito familiar y comunitario, por lo que cada una de las acciones realizadas por parte de los actores organizacionales “mujeres”, cubre fines específicos. En algunos casos de similitud, de indignación y también de apoyo moral hacia las mujeres que requieren del mismo, ello lo realizan por medio del trabajo en equipo, interiorizando en cada uno de los integrantes del equipo los objetivos que persigue el Instituto y sensibilizándolos por medio de audiovisuales que evidencian la realidad de un contexto machista en donde las mujeres son víctimas de discriminación, de violencia de género, o abusadas. Lo que permite que todos los asesores (personal a cargo de las coordinadoras), actúen con responsabilidad social por medio de solidaridad de género (ya que la gran mayoría de los asesores son mujeres), y tratando de disminuir la brecha de desigualdad de género<sup>27</sup>.

Directamente de esta moralidad explícita que poseen los actores estratégicos del INMUJERES-DF, al momento de las entrevistas se percibe que a pesar de encontrarse en el ápice estratégico dentro de las unidades delegacionales; la toma de decisiones no la conciben como un proceso aislado, sino más bien como un asunto que incumbe tanto a la coordinadora de la unidad delegacional como a todas las asesoras que colaboran en el Instituto, también involucra a todas aquellas entidades que proveen de herramientas que faciliten el proceso de mejora continua de las mujeres.<sup>28</sup> Por lo que el trabajo en equipo constituye

---

<sup>27</sup> Retomado de las metas del INMUJERES-DF, entendiendo al mismo como la violencia de género ejercida de por parte de los hombres hacia las mujeres, la diferencia de salarios en puestos similares, la no valoración del trabajo doméstico y al no reconocimiento de la importancia de la mujer en todos los aspectos sociales. (madre, trabajadora, doctora, entre otros)

<sup>28</sup> Comisión Nacional de los Derechos Humanos, Secretaría de economía, Hospitales del Gobierno del Distrito Federal, Escuelas Federales, mediante la facilitación de medios para el fin que persigan las usuarias del IN MUJERES DF

también una estrategia para la toma de decisiones, siendo esta un elemento esencial.

### 6.5.2 ELEMENTOS DE ACCION

La sensibilización, la igualdad, la moralidad de las personas que colaboran en el instituto juegan un papel muy importante en la elaboración de las estrategias para la toma de decisiones lo que permite por otro lado que esta moralidad construya también lo que ellas desean implementar al desarrollo de las mismas. Por ello se visualizan como sujetos clave para la realización de los objetivos del INMUJERES-DF tratando de llevar estricto apego tanto a la normatividad pero también estricto apego a los objetivos y el cumplimiento de la creación del Instituto para implementar y realizar acciones concretas, siempre con un margen de libertad limitado y acotado pero también con estricto apego a la Organización. Para ello en el cuadro 31 se observa el tema de segundo orden, correspondiente a la “elementos de acción”, y en cuadro 32 se presentan los testimonios representativos a este tema con sus respectivas categorías.

**CUADRO 31. Categorías representativas referentes a la estrategia para la toma de decisiones. “Elementos de acción” a partir de testimonios relevantes.**

VARIABLE DE INVESTIGACION: ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES				
CATEGORIAS PRIMER ORDEN				TEMA DE SEGUNDO ORDEN.
DIALOGO 1	DIALOGO 2	DIALOGO 3	DIALOGO 4	LOGICA DE LO APROPIADO
Desatar progreso con mujeres	Decisiones de acuerdo a las necesidades de las usuarias	Decisiones de acuerdo a las necesidades de las usuarias	Dinámica de liderazgo	

**CUADRO 32**  
**Testimonios representativos del tema estrategia para la toma de decisiones.**  
**“Elementos de acción”**

CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 1	TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS
Desatar progreso con mujeres	desatar un progreso con mujeres eso es lo que yo obtuve de ese proceso, mi estrategia fue capitalizar mis conocimientos, si, presentarlos de una manera aprobada con una metodología de trabajo cotidiano con las mujeres

<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 2</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Decisiones de acuerdo a las necesidades de las usuarias	Una estrategia sería el apoyo grupal de especialistas para poder tener un acercamiento integral y completo a las usuarias” (pág. 32) las mujeres cada quien se tiene que involucrar en su situación y se tiene que organizar y tiene que participar colectivamente y tiene que tomar decisiones para resolver sus problemas pero además para desarrollarse (pág. 21)
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 3</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Decisiones de acuerdo a las necesidades de las usuarias	Mis decisiones se encuentran en función de las usuarias, de la atención, de dar una atención muy específica, muy bien hecha, dar una canalización también muy concreta, como te decía si entra de repente el criterio personal” (pág. 34) Una estrategia sería el apoyo grupal de especialistas para poder tener un acercamiento integral y completo a las usuarias” (pág. 32)
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 4</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Dinámica de liderazgo	Se crea la escuela de liderazgo que es un proyecto estratégico por ejemplo lo coordinan una abogada y una trabajadora social y se pretende justamente darle un énfasis distinto porque lo que queremos son mujeres líderes que sean gestoras (pág. 43) me toca tener la visión más amplia entonces cuando vamos a empezar una actividad si tengo que ubicar a ver, con que Institución lo vamos a ejecutar (pág. 45) estoy convencida que uno tiene que generar una dinámica para poder ser líder, donde todos asuman una postura, donde todos se sientan parte de lo que están formando, por donde van nuestras decisiones, o sea, no funciona, de eso estoy convencida (pág. 50) mi principal papel es el de coordinar, es una coordinación que facilita, que propone, que decide, que evalúa y pone límites dentro de este grupo (pág. 51)

Conjuntamente con la estrategia para la toma de decisiones de acuerdo a su moralidad para lograr impacto social utilizando el modelo moral de comportamiento, las dirigentes del INMUJERES-DF realizan sus acciones concretas para el alcance de sus metas como de sus objetivos por medio de otra herramienta administrativa de gestión convertida a estrategia para la toma de decisiones con lo cual realizan una adecuada función de su puesto.

Esta nueva herramienta estratégica denominada “lógica de lo apropiado” las lleva a actuar conjuntamente con la moralidad y con el impacto social de acuerdo a la normalización que rige el Instituto, lo cual facilita el proceso de decisión y de elección de alternativas para el desempeño de las actividades

principales, formalizando actividades, (ya delimitadas por el INMUJERES-DF), y con estricto apego a la normatividad que de acuerdo a las actividades institucionalizadas permite verificar al momento de realizar las entrevistas a cada uno de los “actores estratégicos”, que prefieren realizar sus elecciones de decisión y la realización de sus actividades, coincidiendo con los límites organizacionales, delimitados a los cuatro temas principales que emplea el INMUJERES-DF, (Derechos humanos de las mujeres, acceso a las mujeres a una vida libre de violencia, ciudadanía y liderazgo de las mujeres, empoderamiento económico de las mujeres), mismos que matizan a cada una de las dieciséis delegaciones y que conjuntamente con los requerimientos de las usuarias, provienen de la reglamentación del Instituto de las Mujeres del Distrito Federal

### **6.5.3 PLANEACION ADECUADA**

Para cada una de las acciones que llevan a cabo las coordinadoras con sus equipos de trabajo, realizan una planeación, misma que denominan planeación estratégica. Esta se elabora cada año conjuntamente con la directora de las dieciséis unidades delegacionales, y con cada una de las coordinadoras de la zona territorial del Distrito Federal. En ella elaboran, planean, discuten y evalúan las acciones para el cumplimiento de los objetivos del INMUJERES-DF. Dentro de esta planeación también realizan acuerdos con las Instituciones gubernamentales que se encuentren en cada una de las delegaciones y que de alguna manera posean elementos para la difusión de información del Instituto; para ello se presenta el cuadro 33 donde aparece la estrategia para la toma de decisiones “planeación estratégica” que efectúan las coordinadoras y en el cuadro 34 se encuentran los testimonios representativos de este tema de segundo orden que explicitaron los actores estratégicos.

**CUADRO 33. Categorías representativas referentes a la estrategia para la toma de decisiones. "Planeación adecuada" a partir de testimonios relevantes.**

<b>VARIABLE DE INVESTIGACION: ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES</b>				
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN</b>				<b>TEMA DE SEGUNDO ORDEN.</b>
<b>DIALOGO 1</b>	<b>DIALOGO 2</b>	<b>DIALOGO 3</b>	<b>DIALOGO 4</b>	<b>PLANEACIÓN ADECUADA</b>
<b>Acuerdos Interinstitucionales</b>	<b>Apoyo grupal de especialistas</b>	<b>Apoyo grupal de especialistas</b>	<b>Seguimiento Evaluación</b>	

**CUADRO 34.**  
**Testimonios representativos del tema estrategia para la toma de decisiones. "Planeación Estratégica"**

<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 1</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Acuerdos Interinstitucionales	Mi resultado el impacto social, que yo recibí de ese proceso es mi capacidad de liderazgo y mi capacidad de poder coordinar emprender un movimiento.
	En cualquiera de las secretarias a nivel Distrito Federal que estén operando aquí (Azcapotzalco) me toca trabajar y operar junto con ellas, hacer acuerdos" ( pág. 42)
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 2</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Apoyo grupal de especialistas	También parte de mis funciones es de representación del instituto hacer vinculaciones, gestiones, encaminar acuerdos a veces se firman acuerdos desde el instituto pero yo represento al instituto(pág. 21)
	Con las autoridades delegacionales estoy en vinculación y enlace de género porque así lo asigna esta delegación la directora de desarrollo social (Pág. 21)
Procesos autogestivos	en las instituciones, como funcionarias públicas, somos nada más facilitadoras, quienes hacen son las mujeres porque son procesos autogestivos..... las mujeres se tienen que involucrar en su situación y se tienen que organizar y tienen que participar colectivamente y tienen que tomar decisiones para resolver sus problemas pero además para desarrollarse, (pág. 21)
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 3</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Apoyo grupal de especialistas	cada quien de repente trabaja con su propio estilo por ejemplo aun cuando existe mucho material de apoyo cartas descriptivas, por ejemplo para el manejo de lo que se dice manejo de grupo si a veces son cuestiones específicas (pág. 29)

	<p>como todas las instituciones tenemos metas de tener tantas platicas, de tener tantas asesorías al mes ,si hay un lineamiento pero lo que se busca más que cubrir una meta , es más esa parte cualitativas de dar una atención muy específica, (pág.34)</p> <p>El instituto te da como libertad para que puedas hacer enlaces con diversas instituciones no está como vendido con nadie, tu puedes tener redes o a si mismo ir creando no, con las instituciones que conozcas se van haciendo enlaces pero algunas las tenemos como de ya de tiempo trabajadas por ejemplo en el área de empleo se trabaja mucho con la unidad de desarrollo. (Pág. 34)</p>
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 4</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Seguimiento evaluación	Una de mis funciones es primero operar nuestra planeación estratégica, que cada año se hace la revisión. (pág.41)
	La función primordial de operar la planeación estratégica es operarla, darle seguimiento, darle la evaluación y hacer el reporte de nuestros avances. (pág. 41)
	Hacer toda la negociación con las instancias a nivel local, de gobierno local, para poder coordinar proyectos para operar también algunas actividades en coordinación con ellos o hasta con patrocinio de ellos. (Pág. 41)
	la parte administrativa que es la parte de evaluaciones, de formatos, de entregar los formatos de evaluación, de las bases de datos, toda la parte donde yo informo sobre los avances que hemos tenido, de los trabajos que tenemos dentro de esta unidad en la planeación estratégica (Pág. 42)
	me toca tener la visión más amplia entonces cuando vamos a empezar una actividad si tengo que ubicar a ver, con que Institución lo vamos a ejecutar (pág. 45)
	Me toca es el guiar, verificar, ir construyendo la parte operativa del proyecto junto con el equipo y ahí me refiero que me toca junto con ellos como ir dimensionando, ir rompiendo las inercias, por ejemplo ir acentuando de pronto decir este es estratégico, este no es estratégico (Pág. 51)

En cuanto a la planeación estratégica, se constituye como la fundamental para llevar a cabo los procesos dentro del INMUJERES-DF, delimitados normativamente mediante cuatro ejes:

1. Derechos humanos de las mujeres,
2. Acceso a las mujeres a una vida libre de violencia,
3. Ciudadanía y liderazgo de las mujeres,
4. Empoderamiento económico de las mujeres

Por lo que para lograr los objetivos de la organización recurre a otras Instituciones que pertenezcan a la delegación correspondiente al centro de atención del Instituto, apoyándose tanto de los asesores como de las personas de las demás unidades ello con la finalidad de para efectuar el trabajo en equipo

### 6.5.4 DISCURSO

Conjuntamente con el impacto social, realizar los procesos de forma adecuada, implementar estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la planeación estratégica del Instituto, se encuentra un elemento esencial que se maneja dentro del Instituto y que permea toda la vida organizacional de cada uno de los colaboradores; este elemento son los principios organizacionales del Instituto, mismos que según los actores, traspasan cualquier diferencia cultural de los empleados que ingresan a colaborar al INMUJERES-DF . Estos principios son a su vez objetivos que en determinado momento llegan a tener las mujeres como actores organizacionales. Quienes se apropian de estos principios y valores organizacionales retransmitiéndolos a las personas con quienes colaboran dentro de la unidad delegacional y en cada equipo de trabajo, logrando con ello una homogenización de un mismo discurso dentro del Instituto, permitiendo que las estrategias para la toma de decisiones se desarrollen de una manera más sencilla.

En el cuadro 35, se analizan categorías de primer y segundo orden referente a esta variable.

**CUADRO 35. Categorías representativas referentes a la estrategia para la toma de decisiones. “Discurso” a partir de testimonios relevantes.**

VARIABLE DE INVESTIGACION: ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES				
CATEGORIAS PRIMER ORDEN				TEMA DE SEGUNDO ORDEN.
DIALOGO 1	DIALOGO 2	DIALOGO 3	DIALOGO 4	DISCURSO
Equidad de genero	Equidad de genero	Normatividad Institucional	Credibilidad en el Instituto	

**CUADRO 36.  
Testimonios representativos del tema estrategia para la toma de decisiones.  
“Discurso”**

CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 1	TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS

<p>Equidad de genero</p>	<p>a lo largo de mi vida, toda esta vida ha sido para mí un proceso de aprendizaje, yo ahorita desde hace mucho tiempo soy promotora defensora de derechos humanos actualmente únicamente de los derechos de las mujeres. (pág. 1)</p> <p>para mí este tema de las mujeres de sus quehaceres de sus vivencias de sus carencias y de la fortaleza de las mujeres, para mí eso es algo que aprendí en la vida cotidiana (pág. 1)</p> <p>así fui construyendo mi proyecto de vida y determinando muchas cosas de las que ahora hago, no, y con ese gusto y con ese compromiso</p> <p>el que ahorita este como coordinadora de una unidad del Instituto de las Mujeres es una oportunidad que me da la vida es un préstamo que me hacen las personas que me contratan pero al final de cuentas el proyecto de vida es mío y es una enseñanza para toda la vida</p> <p>son los principios que yo gane..... el de indignarse ante la violencia, ante la injusticia, el solidarizarse con las mujeres ante las precariedades de la vida (pág. 3)</p> <p>la información es poder el tener alguien que te escuche alguien que te de una opinión al final de cuentas eso te va fortaleciendo eso es el apoderamiento es irte abazando (pág. 9)</p> <p>Desde el Instituto se pueden hacer cosas muy importantes a favor de la mujeres, en contra de la violencia de las mujeres, entonces me dijeron bueno me agradecieron la coordinación (Pág. 11)</p>
<p><b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 2</b></p>	<p><b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b></p>
	<p>Mujeres que no pueden hablar de la justicia... porque lo que han vivido es la injusticia, tenían una habilidad y una capacidad de crear estrategias para hacer frente a las adversidades y gestionar (pág. 13)</p> <p>fui haciendo como mi carrera, mi profesión en lo que es la gestoría y promotora de delitos de las mujeres (pág. 13).</p> <p>abrí y facilite, un proceso autogestivo en donde participaron varias productoras que hasta la fecha casi todas pues, ya no siguen juntas, unas todavía están trabajando cerca del instituto, pero ahí están, son grupos autogestivos. (pág. 16)</p> <p>se me hizo el estar de coordinadora de una unidad es un sueño que acaricie de mucho tiempo, porque se pueden hacer muchas cosas.(pág. 23)</p>
<p><b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 3</b></p>	<p><b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b></p>
<p>Normatividad Institucional</p>	<p>Ayudar a reducir la brecha de desigualdad, el empoderamiento integral de las mujeres, ósea, no queremos únicamente en la cuestión económica sino desde aquella mujer que pueda ver y reconocer sus herramientas para el ejercicio pleno de sus derechos. (Pág. 33)</p> <p>estoy como a cargo de la prevención de la violencia es un modelo de intervención para trabajar con mujeres que han sido víctimas de violencia, sin embargo si se dan como de muchas otras temáticas, de ciudadanía y liderazgos, hay diversos, ósea tiene una diversidad el instituto. (pág. 33)</p> <p>nosotras trabajamos con algo que se llama perspectiva de género que es esta herramienta que permite cuestionar toda la manera en que se ha ido construyendo nuestro entorno, entonces una es estar capacitada en la cuestión de perspectiva de género otra es tener el puesto, el ser un servidor público donde no pueden entrar y tener una visión clara que no pueden entrar en juego tus preferencias personales (pág.34)</p> <p>Siempre se va a generar como un espejeo, en determinadas ocasiones, sin embargo tienes que dar una atención totalmente libre de prejuicios y de percepciones personales, no, totalmente libre. Dentro del Instituto debemos de hacerlo de alguna manera, prestamos un servicio público. (Pág. 35)</p>

	Considero que lo que hago me apasiona, creo en el discurso del Instituto en la finalidad del Instituto, la erradicación de la violencia contra con las mujeres y en su discurso en disminuir la brecha de desigualdad. (pág. 36)
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 4</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
Normatividad Institucional	Mi labor yo tengo que ser institucional entonces la visión, la misión, las metas y todo en ese sentido si soy muy estricta porque estoy convencida de la idea del proyecto yo creo en el instituto de las mujeres y creo también en el gobierno del Distrito Federal. (pág. 43)

Con ello se percibe que las estrategias para la toma de decisiones se ven envueltas en cuestiones subjetivas de los actores organizacionales, ya que para la toma de decisiones invariablemente están sujetas a los cuatro objetivos primordiales que persigue el INMUJERES-DF.

1. Derechos humanos de las mujeres,
2. Acceso a las mujeres a una vida libre de violencia,
3. Ciudadanía y liderazgo de las mujeres,
4. Empoderamiento económico de las mujeres

Mismos que su vez traspasan las barreras culturales de cada una de las colaboradoras del INMUJERES-DF , adoptando y apropiándose del discurso del instituto como propio.

Una vez determinadas las categorías que representan cada uno de los temas específicos de la variable estrategia para la toma de decisiones, se lleva a cabo la categorización de la variable de investigación correspondiente a Mujer actor estratégico, dentro del INMUJERES-DF , se considera esta variable como una de las más relevantes dentro del estudio de caso. Desde este punto de vista, es importante señalar que las mujeres dirigentes de la organización son actores estratégicos, las cuales para implementar las estrategias para la toma de decisiones y eficientar los procesos y los resultados de la organización cuentan con capacidades y habilidades que desempeñan en la función del rol organizacional que llevan a cabo.

### **6.5.5 MUJER; HABILIDADES Y CAPACIDADES**

Las mujeres, actores estratégicos, del INMUJERES-DF son habilitadas para desarrollar sus puestos de trabajo de manera idónea por medio de la generación del conocimiento de los objetivos que persigue la organización. También permea a los actores estratégicos por medio de la capacitación en el

buen desempeño de sus labores. Esta capacitación consiste, por un lado, en interiorizar el discurso (cuatro objetivos base del Instituto) que maneja la organización, por otro lado, proporcionan una inducción a la organización que exalta a cada uno de los colaboradores al desarrollo de estrategias para que lleven a cabo un buen desempeño de sus funciones. Dentro de estas estrategias, los actores estratégicos deben de demostrar sus capacidades para el desarrollo y alcance de los objetivos, demostrando que son las personas idóneas y que pueden hacer el trabajo. En el cuadro 39 se observa el tema de segundo orden “capacidades y habilidades”, donde se muestran los datos característicos correspondientes. En el cuadro 40. contiene los testimonios más representativos a este tema.

**CUADRO 37. CATEGORIA Y TEMAS DE MUJER EN EL INMUJERES-DF , A PARTIR DE CUATRO DIALOGOS RELEVANTES**

<b>VARIABLE DE INVESTIGACION: MUJER</b>				
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN</b>				<b>TEMA DE SEGUNDO ORDEN.</b>
<b>DIALOGO 1</b>	<b>DIALOGO 2</b>	<b>DIALOGO 3</b>	<b>DIALOGO 4</b>	
<b>VALORES DISCURSO ACERTIVIDAD TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>VALORES INTEGRADORES LIDERAZGO TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>VALORES DISCURSO TRABAJO EN EQUIPO. CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES</b>	<b>SENSIBILIDAD DISCURSO TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>HABILIDADES CAPACIDADES</b>

**CUADRO 38.**

**Testimonios representativos del tema MUJER. “Habilidades/capacidades”**

<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 1</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
<b>VALORES</b>	Retos del nuevo liderazgo; Sensibilidad para desarrollar el potencial humano que fomente la autonomía y la espontaneidad. (Martínez, 2000:47)
	Aprendí uno de los principios importantes, la solidaridad.
	Soy promotora de los derechos humanos, actualmente únicamente de los derechos de las mujeres y aprendí de este tema de las mujeres de sus quehaceres de sus vivencias de sus carencias y de la fortaleza de las mujeres a lo largo de toda mi vida cotidiana. (pág. 2)
	los principios que yo gane, el de la solidaridad, el de compartir, el de apoyar, el de enseñar, el de aprender pero sobre todo el de indignarse ante la violencia, ante la injusticia, el solidarizarse con las mujeres ante las precariedades de la vida
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 2</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>

<p>VALORES INTEGRADORES TRABAJO EN EQUIPO CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES</p>	<p>descubrí mi identificación con mujeres pero con aquellas mujeres que a pesar de estar en condiciones adversas que viven como dicen ellas que no pueden hablar de la justicia porque lo que han vivido es la injusticia (pág.17)</p> <p>descubrí mi vocación y fui haciendo como mi carrera, mi profesión en lo que es la gestoría y promotora de delitos de las mujeres en un proceso de autogestión (pág. 18)</p> <p>Me induce a realizar bien mi trabajo una fortaleza una necesidad personal pero también una necesidad colectiva y una capacidad(pág. 22)</p> <p>la idea es que una vez que llega una mujer al INMUJERES-DF no nada más sea como una carta y olvidarnos de su asunto, SIN RESOLVER NADA, invitarla a los grupos que conozca dos tres mujeres que vea que su problemática no es nada mas de ella y con <i>acciones colectivas</i> se fortalece(PÁG 24)</p> <p>Otra forma de ser mujer, habla mucho de la construcción social, no, como el por qué a las mujeres nos cuesta tanto tomar decisiones por qué esa desigualdad, tiene temas de auto estima genero roles sociales es muy completo y así como el básico tiene temas de autoestima tiene empoderamiento historia de vida es muy roles sociales es muy completo y es como el básico como de cajón” ( Pág. 27)</p> <p>Directamente con las autoridades delegacionales estoy en vinculación y enlace de género porque así lo asigna esta delegación la directora de desarrollo social. (pág.23)</p> <p>platicas en reuniones con la CECATI para hacer acuerdos ellos tienen manera de capacitar a las mujeres a veces tienen a las mujeres aquí a una orientación de cómo encontrar un trabajo</p> <p><b>hay proceso globales por ejemplo las psicólogas tienen los grupos de psicoterapia</b> breve entonces las mujeres que vienen a pedir atención psicológica se les da la atención y se les invita a los talleres (PÁG. 24)</p> <p>La capacidad de amarrar, de hacer todos los vínculos necesarios de mantener relaciones, cultivar relaciones para lograr buenos y mejores convenios para el INMUJERES-DF (pág. 25)</p>
<p><b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 3</b></p>	<p><b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b></p>
<p>VALORES SENSIBILIDAD</p>	<p>De hecho en los talleres, se efectúan valores generales, dice “somos las mujeres de Azcapotzalco y los valores que alimentan nuestro compromiso con las mujeres y nuestra comunidad son: Comunicación, habilidad, trabajo, control, tolerancia, trabajo en equipo, compañerismo, inteligencia, espiritualidad, ayuda, empatía, compartir, amar, trabajo en equipo” (pág. 28)</p> <p>Considero que lo que hago me apasiona, creo en el discurso del Instituto en la finalidad del Instituto, la erradicación de la violencia contra con las mujeres y en su discurso en disminuir la brecha de desigualdad, el que una, ósea, no podemos pretender que una mujer tenga acceso a sus derechos ni siquiera los conoce y que es como integral ósea el empoderamiento, que la mujer pueda incidir salir de esta parte donde son colocadas en el ámbito privado y poder incidir en el ámbito público (Pág.35)</p> <p>Ha habido mujeres que lo dicen así: ese día que yo llegue y si tu no me hubieras escuchado no se que hubiera hecho, mi vida ha cambiado porque ahora estoy trabajando, estoy en un proyecto ya para insertarme en una vida laboral”(pág. 36)</p>

CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 4	TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS
SENSIBILIDAD DISCURSO	"Para mi estar en el instituto de las mujeres no solo es un trabajo es una posición de vida, es una postura profesional, es también un gran compromiso a nivel personal y profesional" ( pág. 40)

Para la elaboración de estrategias para la toma de decisiones, las mujeres como actores estratégicos retoman y evalúan aspectos culturales como los valores, el estilo de gestión de trabajo en equipo, así como desarrollar el impacto social, lo cual les permite y realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz. Para ello con su equipo de trabajo crean lazos dentro de la organización por medio del compañerismo, el trabajo en equipo, desarrollan la sensibilidad al encontrarse con otras mujeres y respaldan la cuestión de género, por lo cual cultivan relaciones fraternas con las mujeres subordinadas que son parte importante de su equipo de trabajo y que son las personas que realizan la difusión y labor de información de cada una de las necesidades y requerimientos que surjan para el INMUJERES-DF.

Así las mujeres como actores organizacionales, se muestran receptivas a explotar el potencial de su equipo de trabajo, a descubrir su talento para enfocarlo hacia las acciones directas en beneficio de la organización, y algunas veces tienden a delegar acciones. Hacia sus colaboradores se muestran abiertas a respetar el estilo y la forma de trabajo de cada una de las personas que conforman el equipo a fin de dar cumplimiento tanto a los objetivos organizacionales y sociales que llevan a cabo. La mujer como actor organizacional a cargo del INMUJERES-DF maneja la información que le proporciona la organización y las instancias gubernamentales que la asisten manera congruente y muestra habilidades tales como pensar crítica y reflexivamente antes de proporcionar la información a sus colaboradores.

En cuanto a la retroalimentación que proporcionan a los asesores a su cargo, las mujeres la realizan de manera táctica, evitando en todo momento que se generen fricciones o discrepancias entre las personas de su equipo de trabajo para no afectar las relaciones interpersonales que se llevan a cabo dentro de la

organización. Por otro lado, los actores organizacionales, se enfocan a lograr el desarrollo de la organización como el suyo propio, es por ello que le otorgan mayor peso a interiorizar en cada uno de los integrantes del equipo los valores de la organización como valores propios, lo que genera que los valores sean integradores.

Las mujeres se conocen y valoran a sí mismas, abordan los problemas de las mujeres que acuden al INMUJERES-DF tomando en cuenta los objetivos de la organización, enfrenta las dificultades que se le presentan y es consciente de sus valores, y de sus fortalezas y debilidades, participa con conciencia y con responsabilidad social en la vida de las mujeres de su comunidad, luchando para mejoren sus condiciones de vida, proporcionándoles herramientas para que puedan llevar un mejor estilo de vida, sin violencia y con mejores oportunidades. En cuanto a las estrategias para la toma de decisiones, se observa que las decisiones satisfactorias se encuentran permeadas por los valores y ciertos rasgos personales que cada mujer como actor organizacional implementa, por lo que la subjetividad en la toma de decisiones corta con algunos procesos que implementa el INMUJERES-DF.

En esta categoría se observa que como principales características con la que cuentan las mujeres “actores organizacionales” del Instituto son el de ser defensoras de los derechos humanos, el de solidarizarse con mujeres y (también con hombres), para lograr el desarrollo de una parte de la sociedad “las mujeres” y por otro lado también complementarse como actores estratégicos dentro de la organización.

#### **6.5.6 CONFIGURACION ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a las características, habilidades y capacidades con las que cuentan las mujeres, destacan nuevas formas de organizarse viendo a las mujeres como actores sociales. Para acercarnos un poco a estas nuevas configuraciones nos basamos en un cuadro resultante de la Dra. Montoya (2007) quien por medio de un estudio de caso nos demuestra datos

interesantes e innovadores de estas formas resultantes de nuevas configuraciones organizacionales; para este estudio de caso; el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal se analizan características de las organizaciones posmodernas y organizaciones Institucionales a fin de dar cuenta de la configuración utilizada por los actores estratégicos de esta organización.

**CONFIGURACION ORGANIZACIONAL-TIPO DE ORGANIZACIÓN.**

**CUADRO 39. COMPARATIVO ORGANIZACIONES POSMODERNAS/INSTITUCIONALES**

<b>Características</b>	<b>Organizaciones Posmodernas</b>	<b>Organizaciones Institucionales</b>
Concepción	Práctica-discurso	Practica-Discurso
Arreglo estructural	Simbólica-participante	Definido. Horizontal
Estructura	Formal/informal/flexible	
Poder	Autocontrol	Tradicional
Control	Colectivo	Reducido
Bases	Conocimiento	Normatividad
Medios	Grupos autónomos	
Producción	Sectorial/cantidad-calidad	Colectiva
Motivación	Compromiso	Compromiso amplio
Plazo	Corto/largo	
Relaciones	Semidemocráticas	Colectivas, la pertenencia a grupos más amplios, moldean la conducta individual
Organización industrial	Integración	
Racionalidad	Sustantiva	Múltiple
Recompensas	Simbólicas	
Objetivos	Expansión	Generales
Tiempo	Acumulativo	
Espacio	Reducido/abierto	amplio
Trabajador	Obrero polivalente	
Productor	Obrero polivalente	
Producto	Útil, de calidad y estético	Dirigido a la sociedad
Control de calidad	Integral	No existe
Definición de la calidad	Colectivo (obreros, jefes y clientes)	
Método de Control de Calidad	Calidad Total Cliente	Empírico
Relación	Obrero y producto	No competitiva

Fuente: Montoya (2007) y modificado el 15 de mayo, elaboración propia.

Para evidenciar lo anterior, en el cuadro 40 se observa el tema de segundo orden “nuevas formas de organización posmoderna/institucional”, donde se

muestran los datos característicos correspondientes. El cuadro 43. Contiene los testimonios más representativos a este tema.

**CUADRO 40. NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN**

<b>VARIABLE DE INVESTIGACION: CONFIGURACION ORGANIZACIONAL</b>				
<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN</b>				<b>TEMA DE SEGUNDO ORDEN.</b>
<b>DIALOGO 1</b>	<b>DIALOGO 2</b>	<b>DIALOGO 3</b>	<b>DIALOGO 4</b>	<b>FORMAS DE ORGANIZACIÓN POSMODERNA/INSTITUCIONAL</b>
<b>Feminización del management</b>	Redes, anarquías organizadas, estructuras matriciales.	Subjetividad, Realidad construida. Interacción	Practica-Discurso	

En este cuadro y basándonos tanto en la Dra. Montoya (2007) como en Schervarstein (1998) puede observarse que las formas de organización que adoptan en esta organización corresponden tanto a las forma de organización posmoderna como a la organización institucional, ya que por un lado la organización en su principio organizador puede observarse como eje decisor o rector la práctica y el discurso, también puede observarse que uno de los principios de las organizaciones posmodernas propuestos por Schervarstein (1998) es la observación de la feminización del management, punto en el cual esta organización coincide ya que aproximadamente el 70 por ciento del personal que labora dentro de la misma es del sexo femenino.

Por otra parte también puede observarse que esta organización cuenta con una estructura de acuerdo al personal que emplea totalmente de estructura matricial, cuentan con redes de apoyo para la ayuda y control de las usuarias que acuden a cada una de las unidades a solicitar algún servicio. Y a pesar de que el nivel académico que cada una de las colaboradoras tiene es arriba de la licenciatura, maestría, la subjetividad es un factor determinante para la toma de decisiones y sobre todo para las formas de organización que emplean.

**CUADRO 41.**  
**Testimonios representativos del tema “nuevas formas de organización posmoderna/institucional”**

<b>CATEGORIAS PRIMER ORDEN DIALOGO 1-4</b>	<b>TESTIMONIOS REPRESENTATIVOS</b>
FORMAS DE ORGANIZACIÓN POSMODERNA/INSTITUCIONAL	“Coordino a 10 personas el asistente, el personal de limpieza el personal de vigilancia no se te propongo que dejemos ahorita y la siguiente vez que nos veamos platicamos sobre esto” (Entrevista 1, pág. 16).
	“La institución se limita hay cosas que no puedes hacer más allá, y sobre todo nosotras como asesoras, hay 10 asesoras en cada unidad, hay una coordinadora, mi tema era desarrollo económico y era mi área, entonces en mis tiempos libres yo hacia estos acompañamientos” (Entrevista 2, pág. 20)
	“En una coordinación de una unidad de atención se pueden hacer muchas cosas, tienes un equipo interdisciplinario 10 gentes de profesionistas, de dos abogadas, dos psicólogas, trabajadoras sociales, sociólogas”. (Entrevista 2, pág. 20)
	Cada una unidad tiene sus asesoras y tiene una coordinadora, ella está la pendiente como del trabajo de todos y finalmente también hay un sistema que el instituto tiene una base de datos donde nosotras registramos del grupo de cuantas personas asistieron ósea si hay un respaldo también, si hay una sistematización” (Entrevista 3, pág. 35).
	Mi labor es integral es en equipo, entra, en mi trabajo entra el trabajo de todas aquellas personas que han escrito en el tema y que yo leo y que me pueden generar alguna herramienta el trabajo de ellos es el trabajo del Instituto de la directora, es la persona que permite el espacio, es el trabajo de mis compañeras psicólogas, abogadas ósea es el trabajo de todo un equipo”. (Entrevista 3, pág. 36).
	“El instituto trabaja por aéreas en donde diga esto si te toca a ti esto no te toca, ósea, este, es como muy integral, no, el servicio si te permite no tienes tanto apegar a mi no me toca hacer es muy dinámico desde hacer difusión, desde hacer sensibilización, no, ósea éste, como dar atención como hacer esta parte de la escucha el trabajo es muy completo muy enriquecedor, te permite entrarle a todas las áreas”. (Entrevista 3, pág 25)
	El Instituto hace infinidad de cosas, y en nuestra área cuantas asesorías, pero son más bien por como unidad, no es personal, por decir un ejemplo, te toca hacer cinco asesorías, yo ya hice mis cinco y yo ya cumplí, no, por eso decidieron como erradicar las áreas, por que se trabajaba por áreas, aquí el instituto es algo integral(Entrevista 3, pág. 30)

	<p>“Cada una unidad tiene sus asesoras y tiene una coordinadora, ella está pendiente como del trabajo de todos y finalmente también hay un sistema que el instituto tiene una base de datos donde nosotras registramos del grupo de cuantas personas asistieron ósea si hay un respaldo también, si hay una sistematización” (Entrevista 3, pág. 37)</p>
	<p>“Coordino al equipo directo de asesoras son 10 más un asistente mas dos oficiales y una persona de intendencia, tenemos 9 mujeres asesoras y un varón” (Entrevista 4, pág. 38)</p>
	<p>En el Instituto hubo un cambio de planeación estratégica, Implico primero que nosotras trabajáramos por proyectos, por áreas, estaba el área de consulta ciudadana, de asesoría jurídica y educación integral, áreas de desarrollo personal y colectivo, o sea, estaban las áreas en este momento no trabajamos por áreas, trabajamos por proyectos tenemos cuatro proyectos dentro de las unidades delegacionales” (Entrevista 4, pág. 42)</p>
	<p>Para mí somos una Institución que tiene un nivel teórico metodológico, hay un nivel político, un nivel de institución y también está la realidad ósea las mujeres” (Entrevista 4, pág. 42)</p>

De lo anterior puede desprenderse que la organización Instituto de las Mujeres del Distrito Federal no puede catalogarse con una forma de organización en particular ya que cada unidad de atención de las 16 ubicadas en la extensión del Distrito Federal cuenta con una coordinadora y con 10 asesoras y que a pesar de que cada una de ellas persiguen los mismos objetivos y buscan el mismo fin, la subjetividad es uno de los principios organizadores en los que se basan. Ello también lo demuestran las entrevistas que se le realizaron a cada uno de los actores organizacionales. De lo anterior puede desprenderse que la configuración organizacional resultante de las características organizacionales de los actores y de la configuración de esta organización es la siguiente:

**CUADRO 42. CARACTERÍSTICAS DE LA FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL INMUJERES-DF**

Principio Organizador	Múltiples racionalidades
Objetivos	Igualdad de género, capacitación y ayuda a mujeres en situación de vulnerabilidad
Toma de decisiones	Racionalidad Limitada/ Colectiva
Posición del sujeto	Inclusión. El sujeto enraizado en colectividades que moldean su comportamiento.
Estructura	Redes Organizadas

Valores	Creatividad, con cierta tendencia a la innovación en los procesos con la finalidad de cumplir con los objetivos. Innovación, el cambio como Instituyente
Concepción	Practica-discurso. El INMUJERES-DF como el lugar desde donde se pueden generar estrategias de colaboración hacia mujeres en situación desfavorecida
Liderazgo	Comunitario, basado en la solidaridad, la ayuda mutua y la confianza. Moral.
Valores	Lealtad, compromiso, honestidad, respeto, confianza, solidaridad, compañerismo, armonía, espíritu de servicio.

## 6.6. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo analizado por medio de las variables organizacionales elegidas para este Estudio de Caso, puede observarse que la Mujer “como actor estratégico”, es un buen dirigente. Puede argüirse que cuenta con habilidades y capacidades suficientes para el correcto manejo y alcance organizacional del INMUJERES-DF. Analizando el organigrama general del INMUJERES-DF se puede prestar atención que el 70% del personal que labora en la organización cuenta con Licenciatura, más del 30% cuenta con una Maestría y la directora general del INMUJERES-DF es Doctora en los derechos de la Paz. Por lo que las coordinadoras cuentan con la capacitación necesaria y con las herramientas administrativas requeridas para el buen desempeño de su puesto.

Por otro lado, también puede observarse que cuentan con habilidades para la implementación de estrategias para la toma de decisiones. En este caso específico, las mujeres se encuentran habilitadas para realizar acuerdos, cerrar tratos y contratos con demás organizaciones gubernamentales a fin de concretar las acciones en beneficio de las mujeres. Aunado a lo anterior, también puede observarse que cuentan con mayor sensibilización al momento del conocimiento de la problemática de las mujeres, por lo que sus actos siempre son llevados a cabo con la intención de proporcionar beneficio a otras mujeres.

Por otra parte las mujeres desarrollan habilidades sociales que pueden evidenciarse al momento de implementar responsabilidad social, al tratar de erradicar la violencia, el momento de acompañamiento a mujeres no letradas y la solidaridad en general que muestran hacia las mujeres en situación de vulnerabilidad, por lo que puede concretarse que los actores estratégicos del INMUJERES-DF, muestran ser muy constantes en la metodología del trabajo en equipo y proyectan gran credibilidad hacia las mujeres que acuden a en busca de ayuda, además de contar con habilidades tales como empatía, el dinamismo y la asertividad

Un punto importante también es señalar que los actores estratégicos se enfrentan a demostrar sus capacidades<sup>29</sup> mediante el proceso adecuado de los procesos que implementa el Instituto de las Mujeres del Distrito Federal. Ya que a pesar de que el principio organizador que rige el Instituto se encuentra permeado por el Discurso finalmente las actividades organizacionales que cada uno de los actores organizaciones desempeña dentro de la organización genera a la vez el sentido de competencia y de liderazgo que cada uno de los individuos posee, lo que aun sin quererlo evidenciar, resulta una lucha de poderes, o como dice un actor organizacional en una de las entrevistas “es la guerra de guerrillas”. Refiriéndose a lo anterior como a conflictos con las compañeras de trabajo no evidentes.

Con respecto a la organización por sí misma es importante mencionar que el Instituto tiene como eje cuatro acciones principales, sin embargo el mayor número de atenciones que se efectúa en la organización es contra la violencia familiar. Para ello, el Instituto labora en proyectos para proporcionar información y ayuda jurídica a las personas que requieran de asesoría acercándose a cada una de las 16 delegaciones del INMUJERES-DF .

---

<sup>29</sup> Capacidades, hábitos y reflejos, más o menos inconsciente que determina la actuación del individuo ‘La racionalidad procede de las motivaciones, valores y fidelidades del individuo (premisas de valor).La toma de decisiones racionales está limitada por la información.

Las acciones llevadas a cabo por el Instituto son esencialmente de sensibilización y formación, buscando la prevención de la violencia de género en el ámbito familiar y comunitario, por lo que cada una de las acciones realizadas por parte de las unidades delegacionales cubre fines específicos.

Dentro de las principales acciones realizadas<sup>30</sup> llamadas por la organización pueden nombrarse las siguientes: Asesoría Jurídica y orientación integral<sup>31</sup>, Desarrollo de personal y colectivo<sup>32</sup>, equidad de la infancia y la juventud<sup>33</sup>, construcción de cultura ciudadana<sup>34</sup>, programa integral de prevención al delito la violencia y las adicciones<sup>35</sup>

Lo que permea cada una de las acciones, formas de organizarse y las estrategias que emplean para que cada unidad delegacional cuente con los mejores resultados. Por lo que si nos apegamos al marco teórico de la investigación se tiene lo siguiente:

En el marco teórico se consideraba que las personas encargadas de la toma de decisiones tienen racionalidad limitada, ello lo resaltaba Simon (1982) al mencionar que el proceso decisorio en una organización está guiado por la racionalidad limitada que caracteriza a todo el comportamiento humano. Este modelo proporciona la idea de que las personas encargadas de tomar las decisiones, no tratan de optimizar los recursos organizacionales, sino sólo de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables. También March y Olsen (1997) señalan que los actores obedecen las normas institucionales, entre otras razones, porque hacerlo resulta eficaz para reducir la incertidumbre y simplificar la toma de decisiones. Ellos proponen el modelo racional de toma de decisiones, mismo que supone que el sujeto conoce sus preferencias y las considera estables, por otro lado, Pfeffer (2000) crea el

---

<sup>30</sup> Tomadas de los reportes mensuales que realizan las Coordinadoras por unidad, donde destacan el proyecto, las actividades realizadas y el número de población beneficiada.

<sup>31</sup> Esta acción promueve el conocimiento de los derechos humanos de las mujeres, la igualdad jurídica y su participación equitativa en todos los ámbitos.

<sup>32</sup> Pretende favorecer el desarrollo integral de las mujeres e incidir en su empoderamiento. Buscando con ello mejorar su calidad de vida en los ámbitos individual familiar y social.

<sup>33</sup> Esta acción fomenta las relaciones interpersonales de las niñas (os) y jóvenes en un marco de equidad u justicia de género

<sup>34</sup> Promueve la participación social de las mujeres estimulando su liderazgo para posibilitar el acceso a los espacios de toma de decisiones

<sup>35</sup> Reconstrucción del tejido social mediante la organización comunitaria, la seguridad escolar y la atención de jóvenes en situación de riesgo.

modelo de racionalidad retrospectiva, donde los individuos actúan con base en elecciones anteriores, utilizando su auto percepción el compromiso y la auto justificación, este autor también crea el modelo moral de comportamiento que mezcla tanto su placer con su deber moral.

Con lo anterior, se tiene que al realizar las entrevistas en el primer nivel organizacional del instituto, se tiene un diseño de sistema decisonal vertical, que Mintzberg (1999), en su libro *la estructuración de las organizaciones* consideraba importantes: “ Cuando todo el poder de decisión se centra en un único punto de la organización-esencialmente, en manos de un solo individuo-calificamos de centralizada a la estructura; cuando, por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos, la calificamos de descentralizada”(Mintzberg: 1999)

Lo anterior queda evidenciado con las acciones que realizan ya que al realizar cada una de las entrevistas en el INMUJERES-DF, los actores organizacionales coincidían en que las actividades que cada una realizaba provenían directamente de las oficinas centrales del Instituto, por lo que cada unidad delegacional de atención las efectúa de manera similar. Entre esas acciones quedan especificadas de manera general en cuatro actividades principales:

1. Derechos humanos de las mujeres
2. Acceso a las mujeres a una vida libre de violencia
3. Ciudadanía y liderazgo de las mujeres.
4. Empoderamiento económico de las mujeres.

Por lo tanto, se tiene que las actividades están totalmente reguladas y reglamentadas en los programas Institucionalizados a través de las líneas de acción, sin embargo los acuerdos o redes de apoyo para lograr los compromisos corresponde a la iniciativa o capacidad de relacionarse de cada una de las coordinadoras de cada delegación, por lo que al realizar las entrevistas y participar de la observación se generan elementos importantes de análisis, el discurso que cada uno de los actores organizacionales emplean, el involucramiento que cada una de las personas entrevistadas demuestra en su

momento, se observa que hablan de valores tales como la solidaridad, acompañamiento, ayuda, autogestión, modelos morales de comportamiento, entre otros. Por lo que de acuerdo a lo anterior se tiene que hasta este momento del trabajo de campo, puede argüirse que la organización persigue objetivos muy ambiciosos mismos que nos podrían cumplirse más que por los actores involucrados en la misma, tal y como lo menciono un actor organizacional, “puede ser muy utópico pero creo en el Instituto” por lo que si con la configuración resultante y con el compromiso hacia los valores humanos pueden lograrse muchos avances sociales; por supuesto que esta investigación es inacabada y aún queda mucho por hacer.

## BIBLIOGRAFIA

- Arellano, David; Enrique Cabrero y Arturo del Castillo [Coordinadores] (2000)** "Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental", Edit. Porrúa - CIDE, México
- Aldrich, Howard y Martín Ruef (2006)**, Organization Evolving, Sage Publications, 2ª. Edición, Gran Bretaña, pp.106-113 y 114-151.
- Andrade Romo, Salvador y Margarita Fernández Ruvalcaba (2000)**"La globalización y los cambios organizacionales en México", en Flores Salgado, José y Ricardo Estrada (comps.), *Organización, administración y cambio en México*, UAM-X, México.
- Gerstein, Marc S. y Robert B. Shaw (1998)** "Arquitecturas organizativas para el siglo veintiuno", en Nadler, David A. et. al. **Arquitectura Organizativa**, Granica, Barcelona, pp. 383-398.
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez (1997)** "Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios organizacionales", Vertiente Editorial, México.
- Barba Álvarez. A.** (2002), Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE, U.A.M. – C.F.E., México.

**Chanlat, Jean Francois** (1990), *L, individu dans l' Organization. Les dimensions oubliées*, Les press de l'Université Laval y Editions Eska, Canadá. **Symons Gladys**. “Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique- Une perspective critique. Pp. 417-430

**Crozier Michel** (1974). *El fenómeno burocrático*, Amorrortu, Buenos Aires, pp 55-101

**Demers, Cristiane** (2007), *Organizational Change Theories. A síntesis*, Sage Publications, EUA, PP.1-46 Y 229-234.

**Espinosa Yáñez Alejandro (2007)** *“La diferencia salarial no tiene rostro de mujer, el trabajo sí”* En Topodrilo, Noviembre 2007. pp. 13-18.

**Eugene Enriquez y el Análisis Organizacional**. Luis Montaña Hirose (**editor**) (2007) “El análisis organización. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugene Enriquez en Enigmas y laberintos. Editor UAM Iztapalapa y REMINEO. México.

**Heydebrand, Wolf** (1989). “New Organizational Forms”, *Work and Occupations*, Vol. 16, núm. 3, 323-357 pp.

**GOODIN, Robert E.** (2003) “Las instituciones y su diseño”, en Goodin, Robert E (comp.). *Teoría del diseño organizacional*, Gedisa, Barcelona.pp. 13-73.

**Gómez Marco Antonio (2004)**. “La feminización y maquinización laboral como inductoras de la Flexibilización”. *Veredas. Revista del pensamiento sociológico*, Año 5 No. 8, primer semestre.

**González Pérez María de Jesús.** Una aproximación a la participación social de las mujeres. Revista 130.

**Cicourel, Aarón Víctor** (1982). *"La medida y las matemáticas"*, en el Método y la Medida en Sociología, Editora Nacional, Madrid, pp.:31-67.

**Helgesen Sally** (1993). La ventaja de ser mujer, Buenos Aires. Ed. Granica, pp 32-50

**HININGS. C.R. Alan Meyer D. y Anne S. Tsui (1993)** "Configurational approaches to organizational analysis", Academy of Management journal, Vol. 36, núm. 6 pp. 1175-1195.

**INEGI**; Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1996, 2005, 2008)

**Martínez Vázquez Griselda.** (1995) "Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo" Revista Nueva Sociedad No.135 Enero-Febrero, 1998 Democracia y política en América Latina.

**Martínez Vázquez Griselda.** (1998) "Las mujeres modernas ante los retos de la administración moderna" Gestión y estrategia No.13 Enero-Julio, 1998 UAM Azcapotzalco. México.

**March, J.G. y Olsen J.P.** (1997), El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política, Fondo de Cultura Económica, México

**Makridakis, Spyros** (1993) "Estrategia competitiva" y "Estrategia no competitiva" en Pronósticos. Estrategia y planificación para el siglo XXI. Ed. Díaz Santos. Madrid.

**Merton Robert K. (1984)** Teoría y estructuras sociales. Fondo de cultura económica. México, pp. 275-286

**Mintzberg Henry (1989).** Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos S.A de C.V. Madrid España.

**Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993).** *"El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos"*. Prentice Hall, 2ª Edición, México.

**MINTZBERG, Henry (1999),** "Configuraciones estructurales", en la estructuración de las organizaciones, Editorial Ariel, Barcelona.

**Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2007)** "La escuela empresarial. Creación de estrategia como un proceso visionario", en safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Granica. México.

**Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2007)** "La escuela del posicionamiento. Creación de estrategia como un proceso analítico", en Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Granica. México.

**MINTZBERG, Henry (1999),** "Los parámetros del diseño", en **la estructuración de las organizaciones**, Editorial Ariel, Barcelona, pp. 126-251.

**Montaño Hirose, Luis (Coordinador) (2004)** "Los estudios organizacionales en México". Editorial Miguel Ángel Porrúa.

- McDonald J.** (1978), "Cómo toman decisiones los ejecutivos de organizaciones", en Teoría de decisiones y sistemas de información, William T. Greenwood, Ed. Trillas, México.
- Montoya Flores, María Teresa** (2004). "*Identidad organizacional en una Cooperativa de mujeres*" Revista Iztapalapa No. 56, UAM, México.
- Neil J. Salkind** (1999) "Métodos de investigación". Editorial Prentice Hispanoamericana, S.A. 3ra. Edición, México
- Perrow, Charles** (1984) "La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo", en Salaman Gárreme y Kenneth Thompson, Control e ideología en las organizaciones, Fondo de cultura económica, México.
- Pfeffer Jeffrey** (2000) "Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades". Editorial Oxford University Press, México. D.F.
- PFEFFER, Jeffrey y Gerald R. Salancik** (1977) "Organization Design: the case for a coalitional modelo of organizations", en Organizacional Dynamycs, vol. 6, núm.2, pp. 15-29.
- PUGH D.S (1997)**"Does context determine form", en Pugh Derek S. **Organization Theory**, penguin books, London. pp. 16-35. (1971)
- Robbins, S.P.** (1999) "Comportamiento organizacional", Pearson Educación, México.
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio** (1999). "*Metodología de la investigación cualitativa*". Universidad de Deusto, Bilbao, España, pp:11-44, 165-214.

**SCHVARSTEIN, Leonardo (1998)** "Diseño de organizaciones y en organizaciones", en Schervarstein, Leonardo. Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas. Paidós, Buenos Aires, pp. 63-173.

**Serret, Estela (2000).** "El feminismo mexicano de cara al siglo XXI". El cotidiano. Revista no. 100. Marzo-Abril 2000. Año 16 ISSN 0186-1840.

**Simon, Herbert A. (1988)** "El Comportamiento Administrativo", estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Editorial Aguilar, México.

**Symons, Gladys** "Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique-Une perspective critique", pp. 417-430.

**Steiner, George A. (1983)** "Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber". Compañía Editorial Continental, México.

**Taracena, R. (2004).** "El techo de cristal. Mujer Ejecutiva". México, D.F

**Tarrés, María Luisa (1992),** "*La voluntad de ser. Mujeres en los noventa*". Programa interdisciplinario de estudios de la mujer. El Colegio de México. Primera edición. México.

**Taylor, Steve J. y Robert Bogdan (2002)** "Introducción a los métodos cualitativos de investigación" Ediciones Paidós Ibérica, S.A. España.

**Teun A. Van Dijk (2000).** El discurso como interacción social. Estudios del discurso: Introducción multidisciplinaria. Volumen 2. Editorial Gedisa. Barcelona España.

**Weber, Max,(1984)** La acción social: ensayos metodológicos, Barcelona, Península.

**Yin, Robert K.** (2003) “Case study research: Design and methods”. SAGE Publications, Thousand Oaks, California, USA, 171p.

## **ANEXOS**

### **REVISION BIBLIOGRAFICA**

Se elabora a manera de reporte detalles de la investigación bibliográfica revisada con la finalidad de tener un panorama general del estado del arte en referencia a la cuestión de género, específicamente sobre la mujer y las formas o las organizaciones en las que se encuentra inmersa. Lo anterior se realiza con la finalidad de poder contar con información actual que coadyuve a conocer la realidad de la mujer en la sociedad y específicamente dentro de las organizaciones en donde la mujer, se inserta como educadora, trabajadora, entre otras funciones, específicamente como un individuo capaz de tomar decisiones y que cuenta con la capacidad de adaptarse hacia las mismas.

Para ello, se realizaron visitas que dieran cuenta de lo que se ha escrito sobre la mujer, primeramente se inicia con un panorama general, para después ir hacia lo particular.

Esta investigación se llevó a cabo realizando búsquedas en fechas recientes, en un periodo de 2000-2008.

Para lo anterior, se acudió a las siguientes bibliotecas:

- Biblioteca Nacional- UNAM
- Biblioteca Central-UNAM
- Biblioteca Daniel Cosío Villegas; Colegio de México.
- Biblioteca de la UAM-Azcapotzalco
- Biblioteca de la UAM-Iztapalapa

En el caso de la **Biblioteca Nacional**, se encontró información de las siguientes fuentes:

- Vetas: El colegio de San Luís.
- Etcétera: Semanario de política y cultura de la UNAM.

En el caso de la **Biblioteca Central**, se encontraron los siguientes libros.

- Herrera Cornevele, Cristina. "*Experiencias viables de colaboración entre las ONG(organizaciones no gubernamentales) e instancias gubernamentales en México*". 2000.
- Esteva de la Porra Mari Carmen. "*Mujeres con oportunidades*".2005
- Herrería Feria María de Lourdes. "*Estudios históricos sobre las mujeres en México*".2006.
- 

En el caso del **Colegio de México**, se encuentra información en las siguientes revistas:

- Journal of Women 's History
- También se observa la tesis de Martínez, Griselda. "El mundo privado de la mujer ejecutiva", PIEM-Colmex, 1992.

En la biblioteca de **UAM-A** se revisan las siguientes revistas:

- El cotidiano
- Gestión y estrategia.

En la biblioteca de UAM-I se revisan las siguientes revistas:

- Academy of Management Journal
- Comparative Studies in society and history
- Economy and society
- Organization Studies
- Sociology
- Journal of Banking and Finance
- Topodrilo
- También se obtiene en TesiUAM-I, la tesina titulada, "La mujer ejecutiva: impacto del género en el clima organizacional" de Gloria Nerty Navarro Castro. 2003.

De la búsqueda general, se obtiene un total de "30 títulos, quedando desagregados de la siguiente manera:

**Revista Vetas:**

1. Oresta López. *"Imágenes Histórico Literarias de mujeres lectoras"*. El colegio de San Luis. Vetas, año IV, núm. 10, enero-abril, 2002. pp. 63-85

En este artículo se encuentra información acerca de lo que las mujeres leían en el pasado.

La relación de las mujeres con los libros ha sido poco documentada en las fuentes que ofrecen los archivos históricos, por ello, se ponen a debate las posibilidades de conocimiento.

Obras como la de Fray Luis de León, escrita en el siglo XVI preparaba a las mujeres para formar "hogares cristianos". Maneja el discurso de la perfecta casada.

2. Cortina Régina, Nelly P. Stromquist. *"La lucha por la equidad de género desde el campo de la educación en América Latina"*. El colegio de San Luis. Vetas, año IV, núm. 11, mayo-agosto, 2002. pp. 143-150.

Este artículo parte del supuesto de que en diversas partes del mundo existe gran desigualdad de oportunidades sociales y educativas para las mujeres y para las niñas. Situación considerada cada vez más en las políticas para la educación pública, pero en éstas los esfuerzos aún son insuficientes o desarticulados, pues no basta el deseo de cambiar las cosas con voces aisladas, sino que son necesarias acciones apoyadas por la sociedad civil, por los estados nacionales y por la cooperación internacional.

También sirven como apoyo para la construcción de propuestas para cambiar la condición de las mujeres, las autoras forman parte

de una red internacional experta en asuntos de educación y están interesadas en el desarrollo educativo de las mujeres en el mundo.

3. Torres Septien Valentina. *"Una orden católica de educadoras francesas en México. Las hermanas de San José de Lyon"*. El colegio de San Luis. Vetas, año IV, núm. 10, enero-abril, 2002. pp. 43-61

En este artículo se hace un recuento de cómo ésta orden llegó a México y cómo, poco a poco, fue ganando prestigio y estimación de un sector social que se identificó con este tipo de educación. Las hermanas de San José son un ejemplo de estas educadoras, quienes a través de su vocación mantuvieron una tradición educativa que consistió en transmitir los valores religiosos y sociales en los que creían. El concilio vaticano II, con su fuerte dosis de secularización, modificó sustancialmente esta tradición religiosa, así como las formas y los valores que por siglos se habían mantenido iguales.

**Revista Etcétera: Semanario de política y cultura:**

4. Sánchez, Antulio. *"Género e Internet en el 2000"*. Etcétera. No. 364. 20 Enero 2000. pág. 15

Este artículo trata de proyecciones del contexto internacional por homologar el uso del Internet. En México la participación de la mujer en la red, es la mitad de los usuarios hombres.

Esto tiene relación con un informe sobre la red, presentado por la Organización de las Naciones Unidas, en el último trimestre de 1999, donde hace alusión no solo a la desproporción entre continentes y los países por apropiarse del ciberespacio, sino que

también en cuestiones de género las naciones desarrolladas tienen una situación más favorable.

En nuestro medio los organismos civiles como la Neta han sido artífices para que las mujeres de organismos civiles urbanos y rurales puedan hacer uso de la red. (Modem Mujer)

Destaca lo bueno de la que mujer se haya convertido en una usuaria destacada en la red, sin embargo no hay aportes en la creación de Hardware o Software, donde la presencia masculina es notoria.

Por otro lado es evidente que mujer y hombre parecen ser contrapuestos y están confrontados desde el ámbito del poder social.

5. Levario Turcott. "*Mujeres y las reinas por un día*" Etcétera. No. 372. 16 de Marzo 2000. pág. 18

Este artículo trata de cómo se festeja el día de la mujer. Cuando la Señora Clara Zetkin propuso en Copenhague que el 8 de marzo fuera considerado como día internacional de la mujer. Tanto la iniciativa como su posterior aceptación forman parte de una causa que con el tiempo ha ido abriéndose paso en beneficio de las condiciones sociales, laborales, familiares, económicas y políticas de mujeres. La aspiración modernizadora supone el afianzamiento de las oportunidades para todos los seres humanos.

### **Revista Journal of Women's History**

6. Linda L. Clark. "*Feminist Maternalists and the French State: Two Inspectresses General in the Pre-World War I Third Republic*" en *Journal Of Women's History*. Volume 12, Number 1. April 1, 2000.

Although recent historians of women reformers' contributions to the development of welfare states have underscored the importance of maternalist arguments for opening new roles to

women in the public sphere, French examples of women filling such roles have been neglected. The careers of inspectresses general Pauline Kergomard and Olympe Gevin-Cassal provide case studies that illustrate the link between maternalism and women's access to positions of responsibility in public administration in pre-World War I France. Kergomard, an inspectress general of nursery schools, and Gevin-Cassal, an inspectress general of children's services for the Ministry of the Interior, utilized maternalist discourse to defend their positions and advocate new professional opportunities for other women. Their secular outlooks suited the anticlerical Third Republic but differentiated them from Catholic women. Gender-specific assignments gave women a place in some inspectorates before 1914 but their numbers were restricted.

7. Martínez, Griselda. "El mundo privado de la mujer ejecutiva", PIEM-Colmex, 1992. En este trabajo se expone el grado de poder alcanzado, al menos, por la mujer ejecutiva; en la medida que obtiene altos ingresos por su actividad profesional.

**Revista el cotidiano:**

8. Serret, Estela. "*El feminismo mexicano de cara al siglo XXI*". El cotidiano. Revista no. 100. Marzo-Abril 2000. Año 16 ISSN 0186-1840.

El lenguaje de la equidad de género, construido por el feminismo, se utiliza ahora en algunos casos como si se tratase de una alternativa sensata frente a la insensatez feminista. El problema, para muchas feministas, radica en saber hasta dónde puede tener una importancia efectiva en el diseño de políticas públicas este desplazamiento (blanqueamiento) ideológico o hasta dónde, es un costo mínimo que hay que pagar por la aceptación amplia de los planteamientos de fondo.

9. Ravelo Patricia, Sergio Sánchez. *"Sindicalistas y lideresas del sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro social"*. El cotidiano. Revista no. 128. Noviembre-Diciembre 2004. Año 20 ISSN 0186-1840.

La experiencia colectiva de las y los trabajadores del IMSS, afiliados al SNTSS, y las relaciones entre ellas y ellos, evidencian las complejidades que se producen en las relaciones de poder inter e intragenéricas de cualquier organización. Para entender esta experiencia es necesario estudiar las tendencias políticas e ideológicas que dominan el escenario sindical del país, los momentos de crisis por los que ha pasado el SNTSS, su relación con el PRI y el presidencialismo; su rompimiento con el Congreso del Trabajo y su entrada a la UNT, su liderazgo en la propia UNT, su relación con otros partidos políticos, con grupos feministas, sindicalistas y otras organizaciones y la defensa de sus condiciones de trabajo, plasmadas en el contrato colectivo de trabajo.

10. Pérez Ruíz, Abel. *"El trabajo femenino en torno al diseño de ropa: significados y prácticas"*. El cotidiano. Revista no. 135. Enero-Febrero 2006. Año 21 ISSN 0186-1840.

El compromiso hacia la práctica del diseño es un valor que cotidianamente se pone a prueba en razón de ser enfrenado con otras maneras de pensar, de sentir y de actuar. De modo que en las diseñadoras existe el reconocimiento de que en sus expectativas y objetivos individuales se presentan los otros que pueden afectar sus competencias de acción. Esto abre la posibilidad de advertir en la dinámica de trabajo formas de participación que no necesariamente se rigen bajo un sentido de cooperación, antes bien se muestran bajo la impronta de intereses o intencionalidades divergentes en torno a la elaboración de los vestidos.

11. Ojeda Rivera, Rosa Icela. “*Las cuotas de género para el empoderamiento de las mujeres*” El cotidiano. Revista no. 138. Julio-Agosto 2006. Año 21 ISSN 0186-1840.

La búsqueda de estrategias y acciones para lograr la equidad en la representación política femenina, como forma de acceder a los centros de toma de decisiones, ha llevado al diseño de políticas de acción afirmativa en las que se encuentra el establecimiento de cuotas. El sistema de cuotas no acaba de ser asimilado ni entendido por las élites políticas gobernantes, partidarias y ni siquiera por la totalidad de las mujeres. No queda suficientemente probada la eficacia de las cuotas como medio único para la construcción de la equidad y como vía de acceso a la democracia paritaria y no sólo por las resistencias que presentan las oligarquías partidarias, lo cual es definitivo si tomamos en cuenta que en el actual sistema electoral son los partidos políticos la única vía de acceso a la representación política.

12. Ruíz Mesa, Laura Elena. “*Género, grupos domésticos y derechos de la propiedad sobre la tierra*” El cotidiano. Revista no. 139. Septiembre-October, 2006. Año 21 ISSN 0186-1840.

Las construcciones culturales de masculinidad y feminidad que orientan las pautas culturales en la familia y en la comunidad han jugado un papel significativo en restringir el derecho de las mujeres a la propiedad de la tierra, así como su participación en espacios públicos. Igualmente, la residencia patrilocal tiene implicaciones en la condición y posición de las mujeres al colocarlas en una situación de vulnerabilidad. El reducido poder de negociación que suelen tener en esta etapa de su vida, su posición subordinada en el sistema de parentesco y su limitado

acceso a los bienes y recursos se expresan en inequidades de género que afectan notablemente su calidad de vida.

13. García María del Carmen, Mercedes Olivera. “*Migración y Mujeres en la frontera sur. Una agenda de investigación*”. El cotidiano. Revista no. 139. Septiembre-Octubre, 2006. Año 21 ISSN 0186-1840.

Este trabajo intenta abrir, desde la perspectiva de género, un campo de estudio que exige centralidad en el debate sobre los problemas de política pública de la Frontera Sur. Nos referimos a la situación desigual, condición subordinada y de violencia feminicida que caracteriza las relaciones entre migración y mujeres. Tomando como marco de referencia al estado de Chiapas, el estado más fronterizo del sureste mexicano, se hace una caracterización de la inserción de las mujeres en el fenómeno migratorio. En tanto la frontera sur es hoy un territorio de origen, recepción y tránsito de migrantes, se incorporan al análisis tanto la creciente emigración de chiapanecas como los flujos de población femenina centroamericana que transita, trabaja, visita o reside en Chiapas. Cualquiera que sea la forma de su inserción en el proceso, la migración afecta los espacios, tiempos y ocupaciones de las mujeres y, sobre todo, afecta su responsabilidad de reproductoras sociales en el funcionamiento de la familia y de la unidad doméstica; pero también, al trastocar la histórica división sexual del trabajo, la migración incide en sus posiciones de poder y dependencia, en sus identidades subordinadas, en la dinámica poblacional y en la economía. La ausencia de información y el escenario que se dibuja en este campo relacional nos llevó a elaborar una propuesta tentativa de investigación de mediano y largo plazo que hoy queremos compartir.

14. Hernández Ana M. "¿Son las mujeres diferentes a los hombres en el ejercicio político?". El cotidiano. Revista no. 139. Septiembre-Octubre, 2006. Año 21 ISSN 0186-1840.

En la actualidad, y según estudios de gerencia y cambios tecnológicos en la era de la globalización y la información, al parecer se requiere una reorganización organizacional –valga la redundancia- en la cual las cualidades y habilidades femeninas parecen ir más acordes con los nuevos tiempos. O, en todo caso, lo que se ha dado en llamar un **liderazgo andrógino**, que combine lo mejor y más adecuado de los estilos masculinos y femeninos.

15. Vargas Vencis Perla. "Mujeres cafetaleras y producción de café orgánico en Chiapas" El cotidiano. Revista no. 142. Marzo-Abril, 2007. Año 22 ISSN 0186-1840.

Este artículo tiene como objetivo describir la participación de la mujer cafetalera en el proceso de producción orgánica. Intento dejar atrás la idea de que la siembra y cultivo del café reside en el pequeño productor. Pongo en entredicho el prototipo de rol instrumental del hombre en actividades que tienen que ver con lo productivo para colocar en el centro del análisis a la mujer como reguladora de estas tareas y como sujeto social capaz de generar estrategias de sobrevivencia que contribuyen a mejorar las condiciones de vida del núcleo familiar.

**El cotidiano, años anteriores:**

16. Martínez Vázquez Griselda. "La mujer en el proceso de Modernización en México" El cotidiano. Revista no.53. Marzo-Abril, 1993. ISSN 0186-1840.

En una sociedad como la nuestra, donde el principal reto del proceso de modernización está determinado por la resistencia de estructuras pre-modernas en lo económico, político y social; y a pesar que la presencia de la mujer en los diferentes ámbitos de la sociedad sea cada día más evidente, es prácticamente imposible afirmar que, en general, la mujer mexicana se ha liberado. Estamos ante una sociedad profundamente diferenciada. Esto quiere decir que la cultura, genéricamente hablando, no puede expresar una subjetividad colectiva homogénea a partir de la cual afirmemos tajantemente que los principios morales que anteriormente sujetaban a la mujer han desaparecido.

17. Montesinos Rafael. "*Cambio cultural y crisis en la identidad masculina*"

El cotidiano. Revista no.68. Marzo-Abril, 1995. ISSN 0186-1840.

En el contexto de un cambio cultural que ve emerger la conformación de una nueva identidad femenina, la práctica de las relaciones entre los géneros implica la transformación de las estructuras simbólicas que, en ese proceso, reevalúan el papel social de la mujer. De tal forma que el imaginario masculino requiere, también, construir una nueva identidad que permita a los hombres asumir una relación equilibrada con las mujeres. De eso depende la construcción de una nueva cultura que libere tanto a hombres como a mujeres de las estructuras sociales de poder que imponen condiciones autoritarias entre los géneros.

**Revista gestión y estrategia:**

18. Medina Salgado César. "*Las mujeres en la organización. ¿La ruptura del techo de cristal?*". Propuestas para la práctica organizacional contemporánea. Revista Gestión y estrategia. No. 20. julio-diciembre, 2001.

El artículo se encuentra dividido en dos secciones (1) las mujeres en la organización. Una visión general, y (2) rompiendo *el techo de cristal*. Una posible alternativa. En la primera se busca mediante el establecimiento de diversos fenómenos organizacionales precisar los elementos que integran al "*techo de cristal*" y en la segunda se presenta una alternativa propuesta por Norma Carr-Ruffino en su libro "mujer de empresa", para *romper* con dicha estructura socialmente construida. La propuesta expuesta en esta última parte no es la mejor, pero se incluye por su reciente aparición en el mercado literario empresarial. Por lo anterior en la sección de conclusiones se señalan algunos puntos críticos con respecto a dicha alternativa.

### **Revista Academy of Management Journal**

19. Amy J. Hillman, Christine Shropshire, Albert A. Cannella. "*Organizational Predictors of women on Corporate Boards*". The academy of management Journal (AMJ). Volume 50, Number 4. 2007. pp. 941-952

Women are increasing in number among corporations' boards of directors, yet their representation is far from uniform across firms. In this study, we adopted a resource dependence theory lens to identify organizational predictors of women on boards. We tested our hypotheses using panel data from the 1,000 U.S. firms that were largest in terms of sales between 1990 and 2003. We found that organizational size, industry type, firm diversification strategy, and network effects (linkages to other boards with women directors) significantly impact the likelihood of female representation on boards of directors.

### **Revista Economy and society**

20. Williams Fiona. "*The presence of feminism in the future of welfare*". [Economy and Society](#), Volume [31](#), Issue [4](#) November 2002, pages 502 – 519.

This article argues that the contribution of second wave feminism to new welfare practice and provision is greater than recent discussions of welfare reforms have acknowledged. Along with other new social movements and grass-roots welfare campaigns, feminist activism and its critiques provide an important moral and political case for a new welfare society. This paper proposes four principles which underpin such a case - autonomy, mutualism, inclusive diversity and voice. Aspects of these are discussed, developing, in particular, an argument for a political ethic of care.

21. Fraser Mariam. "*What is the matter of feminist criticism?*" [Economy and Society](#), Volume [31](#), Issue [4](#) November 2002 , pages 606 - 625

This paper is situated in the context of feminist debates around nature, culture, the body and essentialism, and focuses specifically on matter and materiality. In part, it is a response to recent developments in the natural sciences which suggest that strictly social constructionist and/or epistemological approaches to matter may be inadequate to the task of analysis and critique. It begins by considering some of the specific conditions under which the sex/gender model emerged, and its implications, before addressing the work of three contemporary theorists who are engaged with differing conceptions of matter, ontology and substance. I suggest that, while not necessarily providing 'solutions', these projects raise the kinds of questions that promise to revivify the flesh and blood of feminist critique.

22. Walby Sylvia. "*Feminism in a global era*". [Economy and Society](#), Volume [31](#), Issue [4](#) November 2002 , pages 533 - 557

Feminism is being re-shaped by its articulation through a global discourse of human rights and an increased focus on state interventions. This is partly a result of the transition in the gender regime changing the economic and political resources and opportunities open to women and partly due to globalization. Globalization has not only created difficulties for democratic governance, but it has also facilitated the development of new spaces, institutions and rhetoric where universal human rights is a powerful justificatory principle.

### **Revista Organization Studies**

23. Fleming Peter. "*Sexuality, Power and resistance in the workplace*". En Organization Studies. Vol. 28, Feb 2007. pp. 239-256

Este trabajo investiga si la expresión de la sexualidad en organizaciones representa una oportunidad para el empleado de resistencia o control de dirección. Dibuja sobre un estudio empírico un programa de cultura que apoyó los discursos tanto heterosexuales como homosexuales. El estudio revela un guión complicado en el que la sexualidad es simultáneamente una faceta del control, un sitio de la obtención de poder y un centro de la resistencia. Es sugerido que una conceptualización multinivel de poder y de resistencia es exigida para resolver las implicancias políticas complicadas de la sexualidad en el lugar de trabajo.

24. Alvesson, Mats and Yvonne Due Biling. "Towards a differentiated understanding" en Organization Studies. V.13.1992. pp. 73-103.

Este trabajo trata varios asuntos dentro de la zona del sexo y la organización. Los enfoques alternativos son - hablar de comparar grupos de mujeres y hombres en organizaciones y usar el sexo como una metáfora para iluminar la calidad de organizaciones. Las limitaciones de las generalizaciones sobre la relación entre el sexo

y organizaciones son demostradas. En lugar de defender una vista femenina unitaria y únicamente hacer caso en contra de la dominación del hombre, y la discriminación en organizaciones, las diferencias entre grupos de mujeres y una multiplicidad de formas de masculinidad en la vida trabajadora son indicadas. Para comprender el prejuicio de sexo y los conflictos de mejor manera en organizaciones, uno diferenciar comprendiendo las relaciones de sexo / organización es indicado, sobre la base de un enfoque de simbolismo organizativo.

25. Mills, Albert J. “*Organization, Gender and culture*” En: *Organization Studies*. Vol.9 Jan. 1988. pp. 351-369.

Se concentra en los intentos de reparar la ignorancia del sexo con el análisis organizativo. La enumeración de las tareas de rectificar la ignorancia; propuesta de una mujer - enfoque centrado de la cultura organizativa; implicancias de la negligencia de sexo dentro de estudios organizativos.

26. Wilson Fiona. “Research Note: Organizational Theory: Blind And Deaf to Gender?” En: *Organization Studies*. Vol. 17. Jan 1996. pp. 825-842.

Esta nota de investigación argumenta que la teoría organizativa (OT) ha estado resueltamente ciego y sordo ante el sexo e indica cómo puede ser desarrollado un enfoque general. A pesar de que escritores como Richard Brown (1976) y Janet Wolff (1977) argumentaron hace mucho que el sexo debe figurar en gran parte en el análisis organizativo, poco progreso a tenido. La OT ha aceptado, y continúa aceptando la ideología hombre como el status quo. La ideología de que el hombre y ciertos valores deben ser observados y desarraigados. Debemos reconocer la ideología de la diferencia que nos define como hombres y mujeres y la desigualdad que esto a menudo causa.

**Revista Sociology:**

27. Blackwell, Louisa. *"Gender and Ethnicity at Work: Occupational Segregation and Disadvantage in the 1991 British Census"*. En: *Sociology* 2003 37: 713-731.

This article uses detailed occupational data from the 1991 Census to investigate patterns of occupational segregation for women and men in the different ethnic groups. Gini index values suggest that the Black minority ethnic groups identified in the Census were less gender segregated than White people. There was less ethnic variation in women's employment than in men's. Chinese and Bangladeshi men were heavily concentrated within catering occupations. The association between women's part-time work, gender segregation and occupational disadvantage does not hold for all ethnic groups. Some minority ethnic groups were occupationally advantaged relative to White people and, among Bangladeshi people, women were more occupationally advantaged than men. The data suggest that gender and ethnicity do not combine to create double disadvantage for minority women in the labour force; patterns of occupational advantage and disadvantage are more complex. However, lack of detail on 'women's jobs' and the invisibility of hierarchies within occupational groups mean that some inequality is obscured.

28. Lam Marie. *"The perception of inequalities: A gender case Study"*. En: *Sociology* 2004 38: 5-23.

While we know much about structural types of inequalities or the inferred principles of justice that the public use to evaluate inequality, we do not know much about the empirical and direct link between these structural locations, people's principles and sentiments. Through interviews with 28 contemporary Hong Kong single middle-class educated women in their 20s, I explore how

people understand and explain their (un)equal experiences in their immediate milieu and society with explicit reference to their principles of justice. This study of how and why these women endorse, accommodate or oppose gender inequalities illuminates how structural locations and principles of justice channel respondents' feelings of acquiescence or resentment. It exposes the structural barriers that prevent respondents from perceiving, and hence resenting, inequalities. It specifies who is being equal to whom, what goals respondents value, and what principles of (in) equality they apply to various contexts. Respondents use the principles of equality or differentiation between the sexes to legitimize and de-legitimize unequal opportunities, although the gender gap in income is rarely identified as a critical type of inequality that arouses discontent.

**Revista Topodrilo:**

29.Espinosa Yáñez Alejandro. "*La diferencia salarial no tiene rostro de mujer, el trabajo sí*" En topodrilo, Noviembre 2007. PP. 13-18.

Este artículo, se señala como la presencia de la mujer en el mercado de trabajo ha crecido de manera considerable. De acuerdo a datos censales en el 2000, la participación económica de los hombres en el mercado de trabajo alcanzaba un 70.34%, en tanto las mujeres llegaban al 29.89%.

También se destaca la presencia femenina en el ámbito educativo. Considerando datos de la encuesta nacional de empleo, en 2004, del tercer trimestre, la mujer tiene a nivel nacional más grados escolares que el hombre.

30.Martínez V. Griselda. "*Televisión, identidad y género*" En topodrilo, Noviembre 2007. pp. 3-18.

Tomando como punto de partida para la reflexión, la definición de la identidad para empatar la relación existente entre la cultura y la televisión. Se trata de advertir como la identidad genérica constituye el referente que explica la aceptación de cierta programación televisiva, principalmente en el caso de las telenovelas o las series que reproducen ciertos aspectos de la vida cotidiana. Con lo anterior, la autora pretende distinguir que la identidad se articula irremediabilmente con la cultura, con ese conjunto de códigos que comparte un grupo social, pueblo o cultura.

## **ENTREVISTAS REALIZADAS**

**Fecha 22 de Febrero 2009**

**Duración: 55:52 minutos.**

**Lugar: Comisión Nacional de los Derechos Humanos.**

Bueno mira si soy ..., en mis casi 50 años que tengo y que me siento muy contenta todavía no los cumpla tengo 49, considero que a lo largo de mi vida, toda esta vida ha sido para mí un proceso de aprendizaje, yo ahorita desde hace mucho tiempo soy promotora defensora de derechos humanos actualmente únicamente de los derechos de las mujeres, pero en realidad todo es a partir te decía yo de mi vida de lo que esta escuela de la vida me ha enseñado, cuando yo era chica mi madre, mis papas tenían una tienda en una colonia popular, entonces para mí este tema de las mujeres de sus quehaceres de sus vivencias de sus carencias y de la fortaleza de las mujeres, para mí eso es algo que aprendí en la vida cotidiana y acompañando en su trabajo a mi madre, a mi padre también pero principalmente a mi madre porque yo soy la mas chica de cuatro hermanos y una hermana y mi hermano el que sigue me

llevaba varios años, aunque tenía hermanos yo era como solita no tenía así como hermanos para jugar acompañarme, entonces yo tenía una sillita, pequeña se llama Vera, vivíamos en la ciudad de México en la colonia las Águilas aquí en la delegación Álvaro Obregón, y entonces yo agarraba mi sillita y le ayudaba a mi mamá cuando le había que ayudar porque en este contexto que vivíamos el trabajo es también como parte de la convivencia con las mamás y los papás entonces me encantaba ayudarle a mi mamá despachar sobre todo los dulces me encantaba estar en la tienda porque destapaba un dulce luego me lo comía, te estoy hablando que cuando yo nací mi mamá ya tenía la tienda entonces esto yo creo que toda mi vida toda mi niñez digamos que mis primeras salidas de casa fue cuando entre al kínder, entonces decía yo agarraba mi sillita la ponía en el mostrador y me subía, llegaban las señoras y le empezaban a platicar a mi mamá sus problemas, que si no tenían dinero para comer que si su marido les pego, que si llegó borracho que si además yo le veía el ojo morado a la señora, que si la señora ya lloraba, mi mamá era un personaje una mujer importante en la colonia para ese grupo de mujeres que venían todos los días, porque ellas iban a la tienda muy temprano iban por el pan, iban por el azúcar para hacerle de desayunar al marido o para ponerle tortas al marido, generalmente era obreros este, si tenían iban a comprar pero iban también a platicar si, y mi mamá era siempre como consejera era escucha y consejera no de ahí aprendí uno de los principios importantísimos que es la **solidaridad** si también aprendí, claro ahora esto te lo cuento ya lo tengo así como ya recupere, así fui construyendo mi proyecto de vida y determinando muchas cosas de las que ahora hago, no, y con ese gusto y con ese compromiso por eso yo creo que mi trabajo es mi proyecto de vida no, si pero además es que a mí me interesa resaltar mucha parte esto del trabajo, porque como dijo hace rato el maestro ¿.....? De la Comisión de Derechos Humanos este trabajo es prestado si, entonces el que ahorita este como coordinadora de una unidad del Instituto de las Mujeres es una oportunidad que me da la vida es un préstamo que me hacen las personas que me contratan pero al final de cuentas el proyecto de vida es mío y es una enseñanza para toda la vida. En

realidad mi formación académica es poca, te podría decir que soy socióloga, en realidad mi formación la he adquirido en el proceso de intercambio de convivencia con las mujeres, si te pones el sesgo académico te podría decir que soy socióloga, pero más que nada a mí me gusta decir, porque así lo considero así vivo como defensora de los derechos humanos, promotora de derechos de la mujer.

¿Qué actividades realizabas antes de estar en INMUJERES-DF?

Bueno en más de 25 años de trabajo que llevo yo empecé como en el 84 digamos ya como con este sesgo , no, hacia, como se fue trazando mi camino hacia como utilizar todo lo que aprendí en mi niñez que te decía que mi mama escuchaba a las mujeres sus problemas, les prestaba el mandado si no tenían dinero para comprar la comida y darle a sus hijos les escuchaba cuando le decía que los maridos las golpeaban o los maridos tomaban y era como consejera, no, yo me acuerdo que les decía pero es que no se dejen y en aquel entonces bueno pues el que se golpeara a las mujeres era como normal, te estoy hablando yo tengo 49 años estas pláticas que yo escuchaba son de que tendría 5-7 años, imagínate yo pienso como mi madre, si ella es mi maestra como que ahí traigo como decía la canción no sé si alguna vez la escuchaste una canción que decía esta tierra es mía porque lleva raíces de destinos futuros, no, entonces éste, al final de cuentas son los principios que yo gane, el de la solidaridad, el de compartir, el de apoyar, el de enseñar, el de aprender pero sobre todo el de indignarse ante la violencia, ante la injusticia, el solidarizarse con las mujeres ante las precariedades de la vida no o sea que ahora hay una Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, y una forma de violencia es de la cuestión económica desde mucho antes yo tenía 7 años y ya escuchaba eso, mi madre les prestaba el mandado la comida porque no tenían que darle a sus hijos no, y luego las señoras no venían porque no podían pagar y entonces ya tenían dinero y en lugar de venir a pagar se escondían daban la vuelta e iban a otra tienda a comprar y mi mama se enojaba yo la escuchaba decir varias veces, es que me debe y ahora no me

quiere pagar y se va a comprar halla, ya no le voy a volver a prestar, pero bastaba con que la señora volviera decir que su marido le pego que no le dio el dinero para la comida y ya les volvía a prestar el mandado, entonces te decía yo que al final de cuentas estos son como los principios que yo aprendí y que determino como mi vocación eso es lo que yo considero que es lo que me hace estar en donde estoy ahorita, no, invitada por quien me haya invitado finalmente te digo mi trabajo es mi proyecto de vida y a lo largo de todo este tiempo yo me fortalezco también con vidas y experiencias de las mujeres de estas que se indignan con las injusticias, de estas que no se conforman de estas que a pesar de todas las trabas que hay para llegar a la justicia pues ahí están, no, a veces están sin comer cargando 4 hijos y ahí están, por eso yo considero que soy muy afortunada al tener prestado este trabajo.

¿Cuándo trabajaste en organizaciones civiles como brindaste la ayuda a las mujeres?

Mira primero te quiero decir que para mí el trabajo no es una ayuda aunque no te lo paguen o sea finalmente en el momento que tú dices ayudo es porque yo puedo y obviamente que ahí ay una cuestión de ejercicio una posición de poder entonces para mi yo empecé a trabajar hace muchos años como en el 84 con un grupo de mujeres mazahua en un programa que era del departamento de Distrito Federal, era un programa de ayuda social en donde las mujeres trabajaban o hacían artesanías, a cambio recibían una pequeña paga por su mucho trabajo realmente era un arte y algunos servicios que les daba el departamento del Distrito Federal, después del terremoto voy a tratar de sintetizarte, después de terremoto el gobierno decidió cerrar ese centro eran como 300 mujeres las que concluían en ese lugar a un costado del mercado la merced en la puerta diez ahí estaba el centro, entonces ellas, aunque les pagaban poco, como decían ellas aunque nos paguen poco es un espacio que tenemos aquí para convivir y para que nuestros hijos tengan por lo menos dos alimentos al día y yo decía aunque las exploten es un lugar en donde ellas se encuentran si porque la población migrante mazahua como muchos otros

pueblos al menos de las que yo te hablo están muy dispersas en la ciudad entonces ese lugar era un lugar en donde podían llegar y estar con su gente.

¿Coordinabas el trabajo que ellas realizaban?

Yo era, no, era la directora de Estela Gil y yo era asistente de ella entonces digamos yo con ella coordinábamos todo este trabajo obviamente yo era empleada de la Delegación Venustiano Carranza, pero cuando viene el terremoto y quieren cerrar este centro argumentando que el edificio estaba dañado ellas se asustan de perder este lugar de convivencia entonces se organizan para decir que no les cierren el centro tangentemente la autoridad cierra el centro pero ellas se organizan se ponen listas y se quedan con el centro y es una historia larga pero bueno al final de cuentas después de varios años de lucha le ganaron un juicio de amparo al departamento del Distrito Federal en aquel entonces y todo ese proceso yo me quede con ellos deje de ser empleada de la Delegación obviamente me corrieron cuando se dieron cuenta que yo asesoraba a esas mujeres azuzando decían ellas, es asesorando que es diferente, entonces siempre han sido transgresoras.

¿Qué entiendes por apoderamiento?

Pues eso es, yo creo que uno de los principios ya razonando esto que te decía de los principios que mi madre me dejó, este, al final de cuentas un principio es decir al otro lo que tu saber cuándo vez que el otro lo necesita y al final de cuentas la información es poder el tener alguien que te escuche alguien que te de una opinión al final de cuentas eso te va fortaleciendo eso es el apoderamiento es irte abazando como dice doña ¿? Mazahua no le gusta que le digan líder sino ella es representante porque su gente la abaza.

¿Cuánto tiempo estuviste con este grupo de mujeres mazahua?

Este pues todavía estoy por eso cuando me dicen que profesión tienes a pues soy gestora resuelvo problemas y acompaño a mujeres mazahua son mis maestras todavía sigo asesorándolas a veces de más lejos a veces de más cerca

pero todo el tiempo he estado ahí, su proceso del centro mazahua duro 10 años y terminando en la conformación de una cooperativa de producción independiente (95-96) no antes (90-92) yo salgo del centro mazahua en el 90-91 y posteriormente de un poquito más lejos y de vez en cuando siempre mantengo el vínculo con ellas la cooperativa todavía existe esta aquí en viaducto ya no confluye toda la gente en aquel entonces originaba la cooperativa aproximadamente, “tu no conoces esa historia”, eran aproximadamente 500 mujeres migrantes mazahua venían a México, bueno si tu sabes los estudios dicen que el pueblo mazahua fue, era creo que el segundo de mayor importancia por el número de migrantes que arrojaba a partir de los años 40-50, y después creo que está el de los del pueblo de Oaxaca no recuerdo si son los Mixtecos o Zapotecos, a lo mejor este mal pero bueno esto que te digo lo dice Lourdes Ariste que además Lourdes Ariste fue de las primeras que estudio y escribió la migración de los mazahua, entonces era el segundo pueblo de importancia por el número de migrantes que en su mayoría eran mujeres, si, generalmente las niñas de 9 años que ya en el pueblo ya estaban listas para salir a trabajar además era una necesidad de que ellas como mujeres vinieran a la ciudad a trabajar para que allá los hombres se quedaran a trabajar conforme se fue erosionando la tierra bueno fue ya fue cada vez más difícil el sustento económico y las mujeres fueron fuente importante de los ingresos económicos, bueno entonces ese proceso de conformación de la cooperativa duro 10 años esas 500 mujeres que administraron en algún momento la cooperativa se fueron como cansando porque también la gente está como acostumbrada a esto de la organización la autogestión, el autoempleo es algo nuevo, no, relativamente yo te estoy hablando del 88-89 para el 90-91 que ya estaba conformada la cooperativa, es decir las cansamos primero todo el pleito legal le ganamos el juicio de amparo al departamento del Distrito Federal después todo el proceso de capacitación e integración de la cooperativa ahora hacer conciencia en las mujeres, las mujeres no se creían capaces de ¿Cómo se dice? Dirigir su fuente de trabajo no, entonces realmente eso nos costó mucho, hubo muchas lágrimas, no está

Felisa aquí iba venir que lastima que no está, hubo muchas lágrimas muchos desencuentros entre las compañeras, yo era la de menos porque yo no fui mazahua entonces en ese momento cuando la Delegación se da cuenta sin que estuvieras usando la gente yo nada mas estoy asesorando y digo lo que ellas no saben para que ellas se defiendan pues obviamente me despidieron pero ahí me quede, la delegación retiro a todo su personal y yo me quede ahí con ellas y entonces me honraron me delegaron como la coordinación pues si suena muy bonito el proceso de lucha del que nos hablas y de todo lo que hay que hacer pero nosotras no sabemos ni escribir no o sea la que hace los oficios eres tú, entonces ora si que me asignaron como coordinadora del proyecto con dos de las compañeras mazahua que somos las que seguimos jalando orientando proyectos buscando apoyo en diferentes instituciones como, aquellas organizaciones pioneras en derechos humanos no, te estoy hablando te digo del 88-89. Bueno entonces así hicimos como una red de apoyo del centro mazahua una vez que estaba ya más o menos como consolidada la cooperativa por ahí del 90-91 la gente ya estaba cansada y te hablaba de los desencuentros no, porque una vez de tener la cooperativa y haber logrado que el departamento nos entregara más maquinas porque ellas hacían artesanías en el centro nos entregó maquinas la materia prima para la producción y todo entonces dijeron ahora es nuestro yo quiero una máquina, yo quiero otra entonces realmente hubo compañeras que no pudieron entender que no era así no era el bien común sobre el bien individual no, y hubo quien dijo que ustedes que están al frente se van a quedar con todo, no, entonces bueno eso hizo que muchas compañeras abandonaran el proyecto, bueno después ya yo salí después también salió Felisa que pues era, fue el pilar principal y bueno yo no era mazahua pero ella si entonces la salida de Felisa cambio el objetivo de la cooperativa, la salida de Felisa la provocada por la institución que va y que mete la colita como el diablo que entonces era el INI, el INI se mete a querer administrar y bueno al final ni siquiera lo hicieron porque bueno eso significa personal, tiempo es trabajo, no, y es compromiso entonces la institución no lo hizo solamente fragmento porque esos desencuentros también fueron

generados por el INI que ahora es la Comisión Nacional para el Desarrollo de Población Indígena, entonces ni se quedaron a administrar porque el INI lo que quería era como retomar la administración de la Institución, y lo único que hicieron fue dividir al grupo y al final ni se quedaron entonces las compañeras que se quedaron quienes son que todavía mis respetos, todavía están al frente de la cooperativa pues hicieron lo que pudieron con lo que tenían y el proyecto de una cooperativa con una visión así amplia es porque no era nada mas un centro de producción sino era un centro de desarrollo integral para las familias mazahua que era la guardería el consultorio médico con medicina alternativa el comedor la educación los programas de alfabetización el apoyo de acompañamiento en las tareas escolares de los niños para evitar la deserción de los niños y las niñas mazahua o todo eso se vino abajo y las compañeras solamente se centraron en otro grupito, entonces bueno Felisa todavía una de las cosas que logro fue la donación de una casa por parte de la fundación RED BAGNER DE DINAMARCA esa casa es en donde está la cooperativa es en viaducto en la calle Carlos Pereida y ahí están pero esta reducido a lo que es la producción y a 10 mujeres que participan ahí, entonces pues es una lástima anteriormente yo decía me enojaba mucho pero al final de cuentas y a lo largo de los años digo está bien qué bueno que lo tienen y que no lo tenga en INI, a lo mejor si lo tuviera el INI ni siquiera ellas lo aprovecharían y qué bueno que las compañeras mazahua lo aprovecharon y bueno es fácil decir lo que uno pudiera o debiera hacer en un lugar o en un proceso en donde no esta no, entonces ya me concilie con esa parte de mi vida con ellas y conmigo y ya, o sea ahí están y bien, no, de ahí salieron muchos liderazgos que de ahí creo que es el tema que te interesa no, la toma de decisiones y de liderazgo paso el tiempo y yo me fui a trabajar por otros lados, pues trabaje en la AMNU, (Asociación Mexicana para Naciones Unidas) y que fui invitada por el profesor ..... Sotelo, él era de las gentes, te decía que hicimos un comité de apoyo interno al centro mazahua y dentro de la gente que llego apoyarnos de las organizaciones llego el Dr. Sotelo, entonces ya cuando yo me salgo ya había mucha gente de la UAM, de la... en fin cuando yo me salgo del centro me

desaparezco y un día el Dr. Presenta una compilación de esa memoria de diez años de lucha la presenta en un lugar ya no me acuerdo donde era y ahí las compañeras me invitan porque después del desencuentro hubo una conciliación con ellas, hasta la fecha no estoy peleada con ellas ni ellas conmigo cuando el Dr. Me encuentra me dice es que no te he visto, pues es que ya no estoy en la cooperativa, y en donde andas, pues en el desempleo, y me invita a trabajar y es ahí en donde aprendo a trabajar realmente, porque en ese proceso que es lo que descubrí ahí cual fue mi resultado el impacto social, que yo recibí de ese proceso es mi capacidad de liderazgo y mi capacidad de poder coordinar emprender un movimiento, desatar un progreso con mujeres eso es lo que yo obtuve de ese proceso, cuando entro a trabajar al área indicada por el Dr. Sotelo eso ya fue otro regalo importante de la vida, él es el que me enseña a trabajar ya de una manera más Institucional porque si te das cuenta en el centro mazahua al final de cuentas las compañeras confiaban en mí y gran parte de las decisiones si las tomábamos juntas pero si se dejaban guiar mucho por mi pero además la otra cosa que yo hice y lo que descubrí es esta, dicen que todo lo hacemos a partir de nuestras carencias y necesidades entonces yo sentía mucha responsabilidad entonces lo que hice fue a cada gente que se me acercaba así como Magaly vino alguien, una estudiante de la UAM Xochimilco y dijo oye queremos hacer un reportaje que vamos hacer una tarea, si pero a ver necesitamos ayuda yo necesito aquí y aquí las mujeres a mí me demandan mucho hay muchas cosas las que hay que hacer pero yo Rosa María necesito apoyo para sacar adelante cierto proyecto, entonces si te apoyo si te doy la entrevista pero necesito que me ayudes de que área eres, no que de difusión bueno pues necesitamos hacer carteles porque vamos hacer un evento necesitamos generar recursos para la lucha mazahua no, y así fui haciendo esta metodología de hacer redes, redes de apoyo, que ahora ya es toda una metodología no pero yo lo aprendí ahí con ellas, entonces estábamos en lo de la AMNU, en la AMNU hay una dirección que era encargado el Dr. Sotelo y me pide me ofrece de que yo sea su coordinadora de proyectos y cuando él me dice eso dije en la torre yo que voy hacer, yo nada más estaba acompañando a

las mazahuas no, y si yo le dije oiga no pero es que yo como coordinadora de proyectos este no yo no creo que pueda serle útil ahí, dice es que también necesito una secretaria, a si me quiere como secretaria, no es que tú puedes más, eres capaz de otras cosas, para esto déjame decirte yo ya tenía 2 hijos cuando yo llegue al centro mazahua yo ya llegue con un hijo de un año y una hija de tres meses y entonces a mí se me cerraba el mundo se me hacía como mayor ósea mayor responsabilidad un reto, más bien no lo vi como un reto vi el reto y sobre todo por el compromiso de y además como el respeto de quien me estaba invitando no, entonces bueno, me dijo no te preocupes aquí es más el trabajo secretarial, hay dos opciones en la zona los recursos son bien poquitos y entonces ahí se hace todo lo que se tiene que hacer con nada o con lo que tengas no, entonces me comparte hicimos un plan dice, mira necesitamos una señora que haga la limpieza porque bueno ya después me convenció de que si podía yo y dije bueno vamos a probar, si usted me da la oportunidad y entonces me dice mira lo primero es hacer el plan necesitamos una persona que haga la limpieza, necesitamos un secretaria tú la coordinadora de proyectos y yo el director porque además él viajaba mucho entonces cuando él viajaba yo me quedaba, entonces una de dos o nos dividimos entre los dos el trabajo y ganamos un poquito más o este, o contratamos a la gente y ganamos menos y yo dije bueno pues vamos hacerlo entre los dos, pues así lo hacíamos el siendo el director igual de repente se tenía que poner a barrer, en fin, el chiste es que ahí el me enseñó a trabajar de manera más formal de manera más Institucional porque además la AMNU era de la **Confederación de la Organización de Naciones Unidas** y el era vicepresidente de esa organización, entonces realmente el trabajo que hacíamos era pues de nivel hay que estar en comunicación, promotora de los proyectos de la ANDA y entonces la universidad de Barcelona no, hay una Universidad de la paz no, las promotoras de derechos humanos te digo una de ellas de esta administración que está aquí como asesora, que la comisionan en el tema de la paz y los derechos humanos eran formadas por gente de esa universidad, entonces haz

de cuenta para mí fue un reto fue algo muy interesante y al final aprendí eso, estuve 4 años y ya.

Hay ahí ya empieza lo complicado, pues yo me quede en la AMNU, el Dr. Sotelo fue nombrado este director de Derechos humanos en la Procuraduría General de la República, y ya él se fue y me pide que yo me quede en la asociación pero al final de cuentas pues siempre como al final uno termina como procesos no, y hay gente que inicia otros, yo desde adentro ahorita de la comisión retomo muchas cosas que todo es punto y aparte, todo final es el inicio de otro proceso, entonces la persona que llevo tenía como, la asociación siempre hasta ahora cambia sus formas de trabajo dependiendo de la visión y como toman los objetivos de la gente que la preside no, entonces éste cambio como la idea ahí, si se requería de una secretaria de una, de más estructura, de más personal y todo entonces pues yo iba a retroceder si me quedaba ahí, entonces ya mejor decidí yo creo que mejor me voy y posteriormente fui invitada otra vez por el Dr. Sotelo, a la PGR y estuve en un área de no esa todavía no esa era cuando era director de derechos humanos cuando estaba me parece el Dr. Carpizo, Jorge Carpizo era él, entonces me hace cargo de un área de atención de organismos no gubernamentales indígenas, en la zona de guerrero, Chiapas, Oaxaca y Quintana Roo, Yucatán, entonces desde ahí que hacemos, hacemos esa parte del trabajo de difusión y educación de los derechos humanos y había aéreas que se basaban a atender a trabajar con ministerios públicos con Instituciones y yo con orígenes indígenas o sea ese era el sesgo, y entonces empiezo a trabajar esa parte que no era, nosotros no éramos mp`s o abogada y además no es lo mío pero si en esta vinculación porque al final de cuentas, por eso te decía lo que descubro es que soy capaz de hacer redes y entonces el Dr. Me dice es que bueno aquí lo que vas hacer tu es estrechar los vínculos de la Institución con las áreas, y entonces como mi trabajo era de capacitación bueno iba yo casi mi trabajo era en comunidad así es, y ahí estuvimos poco tiempo después él se va, en el 94 él se va a la Comisión Nacional de Derechos Humanos y ahí nos deja, el es un hombre que

igual y tiene como su proyecto de vida dentro de derechos humanos y deja sus equipos apostándole a que quien venga va a continuar los proyectos al final de cuentas deben de institucionalizarse el trabajo por los derechos humanos y todo o sea que uno crea en lo que hace pues también confían los otros, entonces dejo a todo su equipo supuestamente con el compromiso que con el programa de trabajo que se venía haciendo se seguía pero más tarda él en irse que en que los demás dan la vuelta y dicen que crees que ya te vas porque vamos a cambiar el plan de trabajo entonces de ahí ya salí de ahí y me integro ya con él a la comisión y otra vez a trabajar pero ya de una manera ya desde la Comisión Nacional de Derechos Humanos entonces a mi honestamente sentía mayor libertad acá a pesar de que una cosa que es importante que siempre logramos incidir, no, dentro de la Institución, incidir dentro de la Institución e impactar no porque entonces haz de cuenta, tú te imaginas ustedes se imaginan lo que es que desde la PGR convocas a unos eventos así como los que viste el sábado y del catorce de febrero, a eventos en por lo menos en 5 plazas del Distrito Federal convocas a organizaciones indígenas, estábamos en Coyoacán, Iztapalapa, Gustavo Madero no recuerdo cual otra creo que aquí mismo en el zócalo no recuerdo exactamente pero participaron las ONG indígenas de maestros con la PGR, imagínate si no logramos impactar y además estrechar el vínculo de la Institución con la sociedad civil y organizada y todavía no era el 94 entonces digo porque eso ya es como un parte aguas no, entonces bueno ese era, como esa fue la experiencia en PGR y cuando voy a la CNDH sigo trabajando en esa parte de educación formación entonces organizábamos como en PGR eventos, eventos de capacitación de formación, eventos conmemorativos, eventos de derechos humanos en fin así estuvimos.

¿Cuánto tiempo estuviste en PGR?

Fue poco realmente ahora no me acuerdo pero a lo mejor fue un año y después en la comisión si estuve como cuatro años y, igual después él se va viene cambio de presidente cuando estaba, estuvimos en la comisión cuando estaba

el Licenciado Jorge Madrazo, después se va don Pepe de ahí e igual al mes me piden la renuncia, éste y de ahí fui invitada a trabajar por la Sra. Rigoberta Menchu, a la fundación Rigoberta Menchu que quería hacer un diagnóstico sobre la población indígena en la ciudad de México entonces hicimos un proyecto, este, ahí estuve yo creo que un año yo renuncie porque no me gustaba o sea el trabajo era bien interesante lo que no me gusto es que se hace el diagnostico se trazan se elaboran proyectos y luego no se desarrollan no se aplican, no, ya dije no yo no quiero estar aquí yo renuncie pero que obtuve de ahí, este, reencontré a las mujeres mazahuas, varias que estuvieron en la lucha del pueblo mazahua, como le decimos, pero me las encuentro que desertaron, yo me acordaba por ejemplo de Josefina de Felisa decía pero cómo es posible que desertaran no, nada más les decía es que son unas saconas una collonas se fueron, si tú también fuiste, si pero yo no soy mazahua como ustedes, pero bueno eso se los decía de broma pero como que era algo que me dolía, es algo como una desilusión ahora sé que era un error no, pero decir porque se fueron porque abandonaron, porque las más fuertes abandonaron el proyecto eso me enojaba mucho y resulta que después de más de 5 años me las encuentro y se fueron porque su capacidad de liderazgo les pedía más, entonces encuentro a la que tiene su propio proyecto costura, encuentro a la que formo su organización y está luchando por un proyecto de vivienda encuentro a la que está con su proyecto de guardería encuentro a la que se está capacitando en tal y cual lugar, entonces eso me dio mucho gusto de haber estado en la fundación entonces como yo ya las conocía a ellas descubro, me muestran nos fuimos porque ahí estábamos como muy apretadas no, entonces su liderazgo floreció por diferentes lados y en diferentes aristas de acción para vivir diferentes necesidades para responder y entonces cuando después del diagnóstico que hacemos en la fundación ha es que yo digo con Josefina de Mesones se puede hacer esto, con fulanita esto me dicen fíjate que no, no pues no hay que priorizar los proyectos de los hermanos indígenas guatemaltecos, si, si es cierto pero si yo había trabajado con ellas pues yo quería desarrollar los proyectos que además ya con esa capacidad de liderazgo

de ellas decía es que ustedes pueden ser autogestivas no, cuando yo me encuentro a José y me dice que es lo que quiere hacer le digo porque no lo haces me dice pues porque no tengo dinero es que yo soy pobre pues de donde, no pero mira que esta el pacnic y culturas generales que te da apoyo está el INMUJERES-DF que esta esto que esta el otro le decía, vamos hacer un proyecto justamente desde la fundación te puedo ayudar hacer esto es un proyecto de autogestión y tú lo desarrollas y yo te acompaño yo te enseño pero todo eso yo lo pensaba desde la fundación, cuando la fundación no quiere entrar a ese nivel de seguimiento al proyecto entonces yo me voy y entonces yo le digo a doña Soco que te parece si hacemos este proyecto entonces me dijo algo que por un lado me dolió pero por otro lado me fortaleció, dijo es que yo tengo suerte de perro yo desde niña y me empieza a contar no teníamos para comer yo trabajaba y me empieza a contar y yo empiezo a llorar y le digo José es que me estás hablando de una fortaleza que no sabes yo en tus condiciones yo no estaría como tu estas no, y no tienes suerte de perro lo que no has tenido es información, pero como si ni siquiera sé escribir y tú me estás hablando de escribir un proyecto y otra vez así como con lágrimas, mira aquí tengo una grabadora, que te parece si tú me platicas lo que quieres hacer como lo quieres hacer y aquí lo grabamos y te presto mis manos y lo escribimos, bueno a si empiezo a trabajar el proyecto de autogestión con ellas en particular con doña José y después ósea logramos un financiamiento de culturas populares y entonces ella cuando le dan el, cuándo le hice la propuesta me dijo es que yo tengo suerte de perro y la gente pobre y no sabemos escribir, si, si pero esa es una situación de la que puedes salir, no podemos estar aquí las dos llorando por lo que te paso, tenemos que ver, porque has de cuenta si varias veces me han hecho llorar ellas con cosas así muy fuertes, pero después yo les doy la vuelta a ver si pero tenemos esto no, entonces ya después no les aguanto el paso, no, este bueno metemos un proyecto les dan un proyecto y ellas reciben el cheque y le digo José, y nos sacan fotos y todo pero ella no se ríe, es una mujer fuerte le digo José no estás contenta, pero es que tienes, nada tengo miedo porque esto es un

compromiso que voy hacer, bueno ahora ya la veo ahora que recibió su dinerito por su proyecto de muchos años ya la veo más feliz como que ya puede disfrutar y de los frutos, bueno la cuestión es de que ahí me quedo trabajando sin sueldo realmente porque lo poco que me podían dar para el proyecto eran nada mas como para gastos básicos, y entonces yo también con mi vida y con dos hijos y todo empecé como a tener problemas y entonces una amiga que también era amiga de este proceso de la que también he aprendido Sara Carreón me dijo es que tu debería de sistematizar todo este trabajo porque en los quince años de trabajo que tienes con estas mujeres tu ya tienes una metodología nadie ninguna académica por mas especialidades, porque no escribes ese proyecto, hay Sara, entonces ella me decía no, entonces empezaba a escribir y me acorde de José, José te dice que no sabe escribir y le prestas tus manos que no eran capaces de escribir, entonces Sara me picaba la cresta. Y si empecé a escribir el proyecto para meterlo con José a la organización mazahua para meterlo a solicitar financiamiento al INMUJERES-DF y escribo el proyecto hoy era el último día para entregarlo a la 4 de la tarde y eran las doce y yo no tenía el nombre del proyecto entonces para esto yo hablaba por teléfono con Sara, oye Sara que los objetivos y si corrígele acá y que falta un acentito acá y así no, hacemos el proyecto bueno lo hacemos le digo ya nada más me falta el nombre, me dice ya lo tienes es capacitación porque así le puse capacitación y acompañamiento para la autogestión que son las estrategias de las mujeres mazahua y le digo no eso es lo que voy hacer el nombre no lo tengo y me dijo pues relaciónalo con algo de ellas como que con algo de ellas, si con algo que ellas saben muy bien pero que me dice no sé, piensa en la estrella piensa en la luz de la estrella piensa en la velocidad del venado piensa en lo colorido de las flores el liderazgo de ellas florece así como muchas flores.

¿Con este proyecto fue tu primer acercamiento al In-mujeres?

Si con este proyecto, José y yo metemos el proyecto nos dan el financiamiento y conozco lo que es el INMUJERES-DF, posteriormente pasa el tiempo y yo

empiezo a entrar en crisis económica porque los financiamientos no dan para que una madre soltera sostenga dos hijos y lleve una vida más o menos digna, entonces lo que hice fue empezar a solicitar trabajo y entonces yo platique con la que era la directora de unidades en aquel tiempo y me dijeron que si pero nunca me llamaron y luego en otro momento le dije mira yo necesito trabajar es que mi situación, dame la oportunidad ponme a prueba y entonces me apoyo y entre a trabajar en Coyoacán como asesora del área de desarrollo económico y trabajo y estando en el IN-MUJERES de 2003 al 2004 estaba y el Dr. Sotelo me busca que lo habían nombrado director de Investigación Documental de la Fiscalía Especializada para delitos sociales del pasado y entonces me dice voy a formar mi equipo de trabajo, es un trabajo de alta confiabilidad necesito gente de toda mi confianza, entonces fui invitada y si me fui estuve trabajando con él coordinando el equipo de investigación documental en el AGN fue una experiencia muy enriquecedora y muy dolorosa, bueno esta etapa termina en el 2006 cuando igual termina el proyecto y me piden la renuncia en la subprocuraduría y después de ahí me voy me integro a trabajar a la Academia Mexicana de Derechos Humanos haciendo proyectos para población indígena, estuve poco tiempo estuve seis meses no me gustaba trabajar en la academia porque si es una Institución importante es un proyecto importante pero la función que yo tenía era hacer proyectos en la oficina, entonces estando ahí en abril de 2007 doña José mazahua de aquí de mesones me habla para decirme que ya va iniciar su proyecto de vivienda que en INVI diez años de dio el financiamiento para construir un conjunto de viviendas para 57 familias y que necesitaba quien la apoyara en la administración entonces yo le recomendé algunas gentes y me dijo, no, es que estamos en un programa de auto administración y necesito una gente de confianza, entonces ella hizo un esfuerzo y me iba a pagar lo mismo que ganaba en la academia al final no pudo, renuncie a la academia de Derechos Humanos me vine a trabajar con ella y desde abril de 2007 hasta el 15 de febrero de 2008 estuve con ella en la administración de la obra en la construcción, autoconstrucción de vivienda de 57 familias mazahuas toda una experiencia también y estando ahí justamente

los primeros creo que el primero de febrero que además es el día de mi cumpleaños me llamaron del INMUJERES-DF, me llamaron me dijeron que si no quería trabajar que si no me interesaba yo sin pensar dije que si primero porque ya necesitaba un trabajo fijo y remunerado después porque obviamente estar en el Instituto, desde el Instituto se pueden hacer cosas muy importantes a favor de la mujeres, en contra de la violencia de las mujeres, entonces me dijeron bueno me agradecieron la coordinación pero me dicen que estaba muy lejos que era en Milpa Alta, por supuesto que voy, me faltó decirte que yo trabaje también que CORENA(la comisión de recursos ecológicos) ya no recuerdo bien y estuve trabajando en Tulyehualco, entonces Milpa alta no está lejos y además el trabajo con las mujeres rurales me encanta y entonces me dijeron si y yo no lo pensé pero está muy lejos no te queda muy lejos, no importa y estuve allá a partir de febrero hasta septiembre y luego me pasaron para acá.

¿Cómo coordinas a tu personal, cuantas personas están a tu cargo?

Son 10 personas el asistente, el personal de limpieza el personal de vigilancia no se te propongo que dejemos ahorita y la siguiente vez que nos veamos platicamos sobre esto.

## **ENTREVISTA II.**

**MIERCOLES 8 DE ABRIL 2009**

**DURACION: 53.28**

**Coordinadora de Unidad Delegacional.**

¿Cómo ingresaste al INMUJERES-DF ?

En mis antecedentes de acompañamiento a grupos de Mujeres Indígenas lo que yo descubrí fue mi liderazgo y descubrí mi identificación con mujeres pero con aquellas mujeres que a pesar de estar en condiciones adversas que viven como dicen ellas que no pueden hablar de la justicia porque lo que han vivido es la injusticia y son mujeres que hablan de lo que viven entonces hablaban de la injusticia pero siempre yo veía como salían de ella, no, tenían una habilidad y una capacidad de crear estrategias para hacer frente a las adversidades y gestionar a donde sea, no, a pesar de la discriminación y demás entonces así como descubro mi liderazgo también descubrí mi vocación y fui haciendo como mi carrera, mi profesión en lo que es la gestoría y promotora de delitos de las mujeres en un proceso digamos autogestión en este caminar con ellas durante más de 5-6 años desde luego conocí las instituciones toque puertas unas se cerraron otras se abrían fui conociendo gente desde mi grupo fuimos entablando relaciones con funcionarias con funcionarios y sobretodo conociendo como podíamos hacer uso de los y tener acceso a los programas de gobierno y así es como yo conozco en INMUJERES-DF y en el 2003 me parece 2002 yo fui al instituto a fui a solicitar trabajo porque anteriormente tuve la experiencia de acompañar a un grupo cuyo proyecto fue financiado por el instituto por eso es que conozco más de cómo funciona, a través de un proyecto que metimos con la organización mazahua de san Antonio pueblo nuevo nos lo financio el programa de coinversión del instituto y es así como conozco el instituto, sus áreas, programas y conozco las unidades de atención, ya para el 2003 con esa experiencia yo, haz de cuenta, como te lo decía fue durante periodos largos 1, 2 o hasta tres años me he dedicado a trabajar en proyectos con poca remuneración pero eso ha sido mi formación entonces voy a pedir trabajo al instituto porque también ya mi situación familiar y en lo personal ya estaba ya muy descapitalizada entonces fui hablar entonces con la que era la directora del sistema de unidades en aquel entonces le presente mi curriculum y le dije que yo necesitaba trabajar me dijeron que si luego me llamaron a una entrevista luego no me llamaron y ya en un grado de

desesperación porque además yo seguía dando acompañamiento y haciendo gestión con las mujeres que si eran mujeres golpeadas que si eran mujeres perseguidas por personal de vía pública porque vendían en la calle, yo seguía haciendo mi trabajo de gestión, no me gusta llamarle ayuda social porque es como el concepto de ayuda social es como ver inferior a otro y en realidad esas mujeres con las que yo he trabajado son mujeres que tienen recursos serán muy pobres serán analfabetas serán lo que serán pero tienen recursos fuerza habilidad para moverse para hacer frente, entonces ya en un ya momento de desesperación, dije mi situación económica familiar está mal yo sigo haciendo este trabajo en el instituto me dijeron que si luego no entonces volví a ir y les dije por favor denme una oportunidad pónganme a prueba yo durante muchos años he hecho un trabajo de acompañamiento que ninguna institución hace de lo que yo me di cuenta y por eso quise pedir entrar en el instituto es que no hay hasta ahorita a pesar de que ya se reconoció la ley de derechos indígenas y que ya se habla más de los pueblos indígenas, no hay un programa de gobierno que tenga personal especializado para la atención a mujeres indígenas, entonces yo fui a pedir la oportunidad dije denme una oportunidad pónganme a prueba entonces así es como me dan la oportunidad y entro a trabajar como asesora de desarrollo económico y trabajo en la unidad Tina Modoti en Coyoacán entonces empiezo a trabajar todo lo que es desarrollo económico y empoderamiento de las mujeres, cooperativas, grupos de ahorro y préstamo que son redes de solidaridad ya dentro del instituto, después de eso, yo digo fui y casi casi les arrebaté el trabajo no, pero más que arrebatárselo así de una manera brusca fui a decir por favor ve mi curriculum, ve los trabajos que he hecho denme una oportunidad ve los trabajos que he hecho dame una oportunidad no. Este entonces me dio la oportunidad.

¿Consideras que llevaste a cabo estrategias para conseguir ese puesto?

Mi estrategia fue capitalizar mis conocimientos, si, presentarlos de una manera aprobada con una metodología de trabajo cotidiano con las mujeres, o sea

porque yo tengo un proyecto a final de cuentas, un proyecto de vida que es también con la metodología que aprendí de las mujeres, de las mujeres que no tienen nada, no solamente sobreviven sino se van más allá de eso no son víctimas, ósea se desarrollan y aprenden con lo tienen y a pesar de lo que no tienen, entonces de alguna manera es eso lo que yo buscaba, decía yo no puedo seguir acompañando a mujeres que están limitadas en muchos aspectos limitándome yo también, a final de cuentas yo que yo que quería, yo que buscaba también, no solamente buscaba una remuneración, buscaba también una, la legitimidad de mi derecho al trabajo, yo estaba realizando un trabajo que no me era reconocido y que por tanto tampoco me era pagado, entonces fue así como una si tú quieres en un momento de desesperación o asertividad desde donde lo quieras ver, yo creo que fue eso una fortaleza una necesidad personal pero también una necesidad colectiva y una capacidad, yo creo que mi estrategia fue retomar lo que yo tenía como dice una amiga retomar lo que yo tenía en la canasta, como las mazahuas, que traía en la canasta y la fui a poner en la mesa.

¿Cuánto tiempo estuvo en ese puesto?

En ese puesto estuve un año y medio y me gusto el trabajo, este, logre desde ahí promover la conformación de una red, porque uno nadamas en las instituciones, como funcionarias públicas, somos nadamas facilitadoras, quienes hacen son las mujeres porque son procesos autogestivos, no hay un recurso institucional que como varita mágica solucione los problemas de las mujeres cada quien se tiene que involucrar en su situación y se tiene que organizar y tiene que participar colectivamente y tiene que tomar decisiones para resolver sus problemas pero además para desarrollarse, me parece. Ahí por ejemplo promoví lo que era una red de productoras y artesanas a nivel del distrito federal entonces hice un proceso, abrí y facilite, un proceso autogestivo en donde participaron varias productoras que hasta la fecha casi todas pues, ya no siguen juntas, unas todavía están trabajando cerca del instituto, pero ahí

están, son grupos autogestivos, ese grupo se llamaba MEC, en aquel entonces le pusimos mujeres emprendedoras de Coyoacán y aun que participaban de otras varias delegaciones pero como era desde Coyoacán que se promovía pues así se quedó.....Era una red que se promovió desde el Instituto, Siguen con el mismo logotipo y todo esto pero ni son todas ni ya es un programa del instituto. Sino que siguieron su camino, ahora el instituto sigue trabajando con ellas pero ya no pertenece al mismo, yo impulse este proyecto desde el Instituto

Bueno los acompañamientos que daba, este a veces la institución no puede dar respuesta a todo, entonces haz de cuenta como yo tenía, a veces cuando trabajamos sábados y domingos luego entre semana nos daban nuestro día de recuperación entonces había cosas que desde el instituto no podía atender porque no era abogada o por qué no era psicóloga, entonces yo empleaba mis días libres para dar el acompañamiento a aquellas mujeres que me lo solicitaban, sobre todo a mujeres indígenas, por ejemplo ellas llegaban al instituto ,sí, pero este, era la orientación la asesoría el acompañamiento pero vuelvo a lo mismo a veces la institución se limita hay cosas que no puedes hacer más allá, y sobre todo nosotras como asesoras, hay 10 asesoras en cada unidad, hay una coordinadora, mi tema era desarrollo económico y era mi área, entonces en mis tiempos libres yo hacia estos acompañamientos. Y vuelvo a lo mismo eran mujeres indígenas.

¿En qué momento descubren que tiene la capacidad para obtener el puesto de coordinadora?

Lo que pasa es que yo salí de ahí, del instituto de coordinar un proyecto diferente, a mí en lo personal y en lo profesional me convenía estuve afuera varios años y después se terminó ese proyecto y siempre que no tengo trabajo en una institución vuelvo a mi cunita que es el grupo la organización mazahua san Antonio pueblo nuevo y estaba trabajando ahí estaba administrado en un proyecto de vivienda auto construcción de vivienda, y ahí estaba cuando me llamaron del instituto y me dijeron que si no quería trabajar, que me invitaban

a agarrar una coordinación en milpa alta entonces yo acepte inmediatamente por dos cosas, primero porque yo sé que en una coordinación de una unidad de atención se pueden hacer muchas cosas, tienes un equipo interdisciplinario 10 gentes de profesionistas, de dos abogadas, dos psicólogas, trabajadoras sociales, sociólogas, yo no lo pensé para ser sincera, no lo creía, no te interesa una coordinación, pues sí, pero me la darán, sí que hay una posibilidad pero en Milpa alta, está bien, no está muy lejos, no, porque además yo había trabajado en aquella zona, la verdad se me hizo el estar de coordinadora de una unidad es un sueño que acaricie de mucho tiempo, porque se pueden hacer muchas cosas.

Cuanto tiempo estuviste de coordinadora?

En Milpa alta estuve de (feb- agosto 2008) y de septiembre estoy a la fecha en la delegación Venustiano Carranza. El instituto me cambio.

¿Cómo coordinadora miden tu desempeño?

Claro, si tenemos un programa de trabajo que es el mismo en todas las unidades, generalmente metas y todo tanto en atenciones en proyectos en el impacto es el mismo para todas las unidades, digamos que sí que cada quien, cada gente, cada persona de la unidad, del equipo tiene sus propias metas anteriormente hasta el año pasado el instituto tenía metas cuantitativas, si, y se había descuidado mucho la calidad del trabajo, pero desde el año pasado se vienen modificando y este año ya quedo como más claro, las metas ya están más enfocados al impacto a los resultados a los procesos que se abren, no, los resultados a mediano y a largo plazo, lo cuantitativo ya está dicho, al tener un resultado. Entregamos informes, primero hay una base de datos, está el número de atenciones que se hacen en las diferentes áreas el tipo de problemáticas que llegan de que edades llegan que cuando vienen las mujeres se llena una ficha de registro, y todo eso se captura en la base de datos, pero luego también hay talleres hay cursos, muchas actividades que se reportan también se registran en una ficha, si hay un taller que tiene 12 sesiones y que es todos los martes bueno pues cada martes se llena una ficha de datos y se

pone el registro de sus nombres de la gente que asiste se siempre se ha reportado, esto es lo que tu reportas directamente al instituto de las mujeres del DF. Si se reporta directamente al instituto a través de la dirección claro es como aquí las asesoras me reportan a mi yo soy la coordinadora después hay una directora del sistema de unidad.

¿Cómo coordinadora evalúas a tu equipo?

Si, en la base de datos ya que captura cada quien sus fichas, has de cuenta después de que se acaba el mes tengo cinco días hábiles para entregar el reporte en la base de datos y hago un cierre y en ese cierre tengo una evaluación de cada una de las compañeras (asesoras).

¿Con qué habilidades consideras que cuentas?

Bueno lo que pasa es que eso que hablamos de reportar tiene que ver con el trabajo del equipo hay otras funciones de la coordinación que son de vinculación de gestión interinstitucional de acuerdos entonces también parte de mis funciones es de representación del instituto hacer vinculaciones, gestiones, encaminar acuerdos a veces se firman acuerdos desde el instituto pero yo represento al instituto lo que es la zona territorial de Carranza entonces haz de cuenta directamente con las autoridades delegacionales estoy en vinculación y enlace de género porque así lo asigna esta delegación la directora de desarrollo social entonces desde ahí también hay un comité de salud que se reúne cada mes entonces van todas las instituciones que estamos interactuando en esta zona, hay un comité también contra la violencia entonces es lo que estamos haciendo de trabajo y representando al instituto en este lugar o luego por ejemplo también tenemos vinculación y acuerdos de trabajo con escuelas de educación media superior, por ejemplo ahorita estoy en pláticas en reuniones con la CECATI para hacer acuerdos ellos tienen manera de capacitar a las mujeres a veces tienen a las mujeres aquí a una orientación de cómo encontrar un trabajo y resulta de que no están preparadas entonces estamos viendo el

convenio con CECATI para que les den la beca y les capaciten alguna cosa que a ellas les permita desarrollar un trabajo y que tengan un ingreso o también por ejemplo hay mujeres que vienen se divorcian o se quieren divorciar pero les da mucho miedo porque desde que se casaron, por ejemplo hace diez años eran fueron contadoras o secretarias pero desde hace diez años que se casaron no ejercen entonces están ya inseguras descontextualizadas antes no había computadoras entonces lo que estamos viendo con el CECATI es ver si les pueden hacer una rectificación de sus conocimientos y una actualización y también que les den la beca porque esos cursos cuestan entonces son como parte de los acuerdos o luego también ellos trabajan con población joven entonces ahí desde el instituto nos interesa mucho trabajar con las y los jóvenes sobre todo para prevención de la violencia si tenemos esta parte de lo que viste en la feria del catorce, amores sin violencia pues toda una cultura de la no violencia que nos interesa mucho que los jóvenes tengan muy presente.

¿El Instituto delimita las líneas de acción?

*Pues lo que pasa es que el programa es amplio es un plan de gestión que tiene cuatro programas el programa de derechos humanos de las mujeres, el programa de ley de acceso el programa de ciudadanía y liderazgo y el programa de empoderamiento económico entonces las líneas de acción es tanto en lo individual que es digamos la atención cuando vienen aquí las mujeres que se les atiende a nivel individual pero también independiente mente del proyecto al que vengan y de la problemática que traigan también hay procesos globales por ejemplo las psicólogas tienen los grupos de psicoterapia breve entonces las mujeres que vienen a pedir atención psicológica se les da la atención y se les invita a los talleres entonces la idea es que cuando una mujer llegue aquí encuentre un grupo para trabajar o hablar del tema o si viene una mujer para en busca de empleo o de habilidades para el empleo se le invita al grupo de liderazgo o al grupo de productoras y artesanas es decir la idea es que una vez que llega una mujer aquí no nada más sea como una carta y olvidarnos de su*

asunto y después ya no se resuelve sin invitarla a los grupos que conozca dos tres mujeres que vea que su problemática no es nada mas de ella y que de manera con **acciones colectivas** se fortalecen podemos lograr más cosas, si yo tengo 20 mujeres para capacitarse en una determinada fecha me va ser más fácil convencerlos del curso, entonces en ese sentido la, o sea no solamente tenemos la libertad desde el instituto sino que tendríamos que ser capaces como de amarrar de hacer todos los vínculos necesarios de mantener relaciones cultivar relaciones para lograr buenos y mejores convenios para ver para el instituto obviamente que nuestra una vez que están avanzando los acuerdos hay cosas que nosotros podemos convenir los cursos las fechas fecha de un evento podemos responder a un evento que quieran hacer CECATI con nosotros o la delegación pero hay otros tipos de programas que tienen otro nivel, por ejemplo *las jornadas para la prevención del cáncer de mama esos por ejemplo se firman con nuestra directora general firma convenios con los delegados entonces hacemos conjuntamente las jornadas aunque nosotros no lo sepamos pero el convenio se firma allá, y cada coordinadora tiene esta libertad y esta obligación de vincularse y de ir avanzando acuerdos para firma de convenios interinstitucionales .*

¿De qué manera realiza la toma de decisiones con qué otra escuela trabajan?

Esta el CONALEP las prepas del distrito federal con los centros de salud con el hospital general con el hospital inauguran, instituciones de salud, instituciones académicas, yo hago vinculaciones igual la gente que viene aquí yo la atiendo generalmente, hay algo muy importante y eso no me lo han pedido y eso yo lo se porque yo se que la comunicación es muy importante entonces si yo como coordinadora tengo una coordinadora regional que coordina otra unidad entonces en el momento que yo comunico a mi regional ella comunicara a la dirección es un sistema de comunicación que es importante no, porque de esa manera yo voy teniendo he, a lo mejor planteo algo que no había hecho el instituto ahorita no se me viene a la mente, pero a lo mejor si aquí viene

alguien y me pide algo, por ejemplo vino el INEGI a ofrecerme un curso de capacitación para todas nosotras para que aprendiéramos a navegar en la pagina y supiéramos hacer consulta de estadísticas entonces dije bueno el INEGI yo hubiera podido hacer dos cosas, me regreso un poquito pensando en lo que tú me estás diciendo, hubiera dicho no sabe que son 16 unidades vaya al instituto, pero a mí me parece interesante porque yo en misma he entrado al INEGI y te pierdes en un mundo de información, entonces cuando el señor viene y me dice, le digo oiga me interesa mucho aquí somos 10 son 16 unidades a mi si me interesa como le podemos hacer, aquí abajo hay una biblioteca y tiene servicios de internet, entonces voy a gestionar con la delegación para que nos preste, yo sé que es importante que todas las chavas lo sepan por eso en ese momento yo le dije al compañero del INEGI mándeme un oficio si me interesa y yo le digo la fecha tengo que consultarlo con mis compañeras y tengo que pedir la autorización, más que autorización es un visto bueno porque se me hace muy interesante que todas sepan del manejo del sistema lo conozcamos más bien, entonces lo comento con mis compañeras tenemos reuniones de equipo aquí los viernes entonces lo comento les parece interesante y entonces hago una notita informativa y le digo a mí, le platique a mi regional te mando por ahí una notita informativa me dice que bueno está bien y ya sabe y me manda este señor el oficio y ya tenemos una fecha para la capacitación, pero eso me lleva a buscar otro a hacer otra gestión que es que la delegación me facilite el espacio para la capacitación vez entonces una cosa te lleva a la otra y obviamente que eso ya no lo consulto con mi regional, a ella le pareció buena idea a mi regional y seguramente va a tomarla ella y después las otras unidades lo van hacer no, pero que te diré, hay otras cosas que a lo mejor ya no pueden salir de aquí, que te diré, es que no me ha tocado, por ejemplo para los estudios del cáncer de mama el instituto tiene un área que no es de la dirección que tiene un área de programas especiales que son las que llevan las unidades móviles y cada unidad móvil hace 90 estudios al día entonces si tú me pides una unidad lo mismo tú me tienes que garantizar 90 mujeres y generalmente son jornadas de 2 0 3 días o una semana también si

quieres dos unidades también las pueden llevar pero se duplica a 180 mujeres o sea son compromisos no acuerdos y compromisos.

### **ENTREVISTA III**

Martes 11 de Julio 2009

Instituto de las mujeres-Azcapotzalco.

Duración: 41:02

¿Objetivo de la organización?

Ayudar a reducir la brecha de desigualdad, el empoderamiento integral de las mujeres, ósea, no queremos únicamente en la cuestión económica sino desde aquella mujer que pueda ver y reconocer sus herramientas para el ejercicio pleno de sus derechos.

¿Cuál es su puesto, y desde cuando lo ejerce?

Desde agosto del 2008 a la fecha, Soy asesora antes era como por proyectos y yo estaba como el área en construcción de cultura ciudadana, pero la tope en si esta especificada como por proyectos especificada como: Especialista en género y se dan talleres, estoy como a cargo de la prevención de la violencia es un modelo de intervención para trabajar con mujeres que han sido víctimas de violencia, sin embargo si se dan como de muchas otras temáticas, de ciudadanía y liderazgos, hay diversos, ósea tiene una diversidad el instituto.

¿Cómo empezaste a laborar en el instituto?

Metí una solicitud, yo tenía como mucha intención de trabajar para y con las mujeres, para trabajar con y para las mujeres. Previamente yo había trabajado con una asociación civil, pero era con jóvenes que se llamaba Cause ciudadana Ac, este instituto tiene redes con muchas instituciones entonces de Cause también tiene redes con el instituto con el instituto de la Juventud te enteras como que existen otras instituciones que tienen problemáticas sociales, se tienen muchos acercamientos. En la asociación civil Cause Ciudadana yo proporcionaba el taller que halla se maneja mucho, el curso que se llama Habilidad para la vida.

¿Con que capacidades cuenta para llevar a cabo su puesto?

La preparación definitivamente, el conocimiento, nosotras trabajamos con algo que se llama perspectiva de género que es esta herramienta que permite cuestionar toda la manera en que se ha ido construyendo nuestro entorno, entonces una es estar capacitada en la cuestión de perspectiva de género otra es tener el puesto, el ser un servidor público donde no pueden entrar y tener una visión clara que no pueden entrar en juego tus preferencias personales sino que cuando tu das un servicio tiene que ser cálido tiene que ser atento el tener esa sensibilidad para atender a una persona y dejando afuera y dejando de lado tus cuestiones personales, por ejemplo cuando viene una usuaria, no pueden entrar en juego en lo que yo creo si es correcto no es correcto tienen acceso, tienes que plantear tus derechos, a lo que ella tiene acceso, la persona decidirá qué hacer no puedes tu como proporcionarle o decirle que va a hacer y tienes que hacerlo de alguna manera, considero que debería de ser equitativa libre de prejuicios, entonces la preparación y sensibilización son básicas para brindar un buen servicio.

¿Para realizar el proceso de atención realiza toma de decisiones?

Más bien se le plantea a la usuaria la gama de posibilidades que tiene ella decidirá por cual camino seguir, no, ósea porque también creemos en algo que se llama consentimiento informado desde yo te informo a esto y a esto tienes acceso pero también como aquella mujer que decide por ejemplo

continuar con esa pareja o con esa relación o a no entablar la denuncia es muy respetable, yo no puedo emitirle un juicio como de ¡ay señora ya ve! No es que también usted se lo busco, es esta parte de entender que se le debe demostrar que tiene herramientas, muchas desde ella misma, la elección corresponde directamente a la usuaria.

¿Para efectuar tu función de asesora efectúas criterios de decisión?

Si el criterio sería como más bien que institución sería como la especializada se maneja también se trabaja mediante canalizaciones, no, dependiendo la problemática se toma como uno el criterio dices a lo mejor cual institución sería la que le brinda mayor solución, en este momento primordial que ella atienda la cuestión legal, no, en este momento es primordial por ejemplo si es un delito sexual a que institución. El instituto te da como libertad para que puedas hacer enlaces con diversas instituciones no está como vendido con nadie, tu puedes tener redes o a si mismo ir creando no, con las instituciones que conozcas se van haciendo enlaces pero algunas las tenemos como de ya de tiempo trabajadas por ejemplo en el área de empleo se trabaja mucho con la unidad de desarrollo que la use, pero no te plantean como que tiene que ser forzosamente con ésta.

¿Alguna vez has sentido alguna identificación con ellas?

Mira siempre se va a generar este de repente como un espejeo no, en determinadas ocasiones sin embargo vuelvo al punto donde tienes que dar una atención totalmente libre de prejuicios y de percepciones personales, no, totalmente libre. Dentro del Instituto las DEBEMOS DE Hacerlo de alguna manera, prestamos un servicio público,

Mira aquí El instituto trabaja por aéreas en donde diga esto si te toca a ti esto no te toca, ósea, este, es como muy integral, no, el servicio si te permite no tienes tanto apegar a mi no me toca hacer la es muy dinámico desde hacer difusión, desde hacer sensibilización, no, ósea éste, como dar atención como

hacer esta parte de la escucha el trabajo es muy completo muy enriquecedor, te permite entrarle a todas las áreas.

De hecho en los talleres, se efectúan valores generales, dice “somos las mujeres de Azcapotzalco y los valores que alimentan nuestro compromiso con las mujeres y nuestra comunidad son: Comunicación, habilidad, trabajo, control, tolerancia, trabajo en equipo, compañerismo, inteligencia, espiritualidad, ayuda, empatía, compartir, amar, trabajo en equipo”

¿Dentro de tus funciones efectúas estrategias para crear algún proceso?

Fíjate que cada quien de repente trabaja con su propio estilo, por ejemplo aun cuando existe mucho material de apoyo cartas descriptivas, por ejemplo para el manejo de lo que se dice manejo de grupo si a veces son cuestiones específicas, no, y el instituto te permite en mi caso para que una usuaria este en mi grupo le solicito, la convocatoria está abierta y pueden llegar al grupo integrarse, sin embargo yo si les pido que tengamos una plática como una asesoría individual para conocer de manera más específica su caso, no, y saber cómo puntuar un poquito más cuando estemos en grupo, generando empatía

Esta la libertad de cada asesora programar de acuerdo a tu horario, de 9- 6pm el horario en el que proporcionara el taller, y el horario de los cursos. Generalmente tenemos siempre una agenda donde tenemos programadas nuestras actividades y a la mejor tal día me toca ir a modulo, digo tal día puedo dar el taller de tal a tal hora, porque si es un compromiso muy importantes ósea finalmente los procesos con mujeres no puedes dejarlo de lado, es un compromiso muy importante. Nosotras trabajamos un módulo, otro vinculo que se llama “participación ciudadana” ahí por ejemplo también existe es vinculo, se realizan enlaces y te permiten, trabajamos el modelo de participación ciudadana en cada delegación, ahí por ejemplo hay ese vínculo donde podemos ir y podemos impartir platicas y talleres en todas las unidades delegaciones y se te permite, a mí en lo personal me corresponde ir el miércoles. El número de personas que acuden al taller es apropiado por el tipo de temática del grupo de prevención de la violencia. En eso si el instituto tiene

como planteado las acciones cuantas personas deben ser mínimo para una plática o un taller especificado el número de personas que deben de asistir por taller y en el grupo una dinámica, sin embargo en el de prevención de la violencia deben de ser máximo de 20 personas, no es lo mismo que yo vaya a dar una plática o una conferencia o charla a 40 personas y madamas es una escucha en el grupo finalmente es una co-escucha, y se mezclan como desde El saber técnico y el saber de la experiencia personal, entonces en estos casos no puede o se recomienda que no exeda el número de veinte o veinticinco personas por que a veces en cuestión de tiempo no nos proporcionaría el dar la atención tiempo para escuchar el relato de todas y tantas mujeres a las personas.

#### SABER TECNICO

Para ello se tienen lineamientos que proporciona el Instituto, mira para el de prevención de la violencia el instituto nos *proporcionó* las herramientas nos mandó a capacitar, nos mandó a tomar el diplomado y posteriormente tenemos como el manual, y te da como un temario tentativo o que te sugiere a partir del tema se van generando se van atendiendo focos rojos, no, sin embargo también queda como a criterio de si tu manejas dinámicas de distención o todo eso queda a criterio del asesor no te ponen ósea no es tan tajante ni el lineamiento es cómo vas a entrar y primero vas a decir esto y después esto y cierras con esto, no, se utiliza el criterio para los talleres que tú realizas pero también más de acuerdo a tu experiencia como asesora. En general las asesoras podemos impartir los talleres de “otras formas de ser mujer”, no, mira de hecho hay toda una carpeta de pláticas y talleres, es un catálogo, que también ya tiene el Instituto, no, que nos pueden solicitar, bueno nosotras vamos hacemos el enlace, visitamos a alguien y le decimos si estas interesado en alguno para venir a impartirlo, general. A lo mejor a partir de una plática inicial se da como nos gustaría tomar algo así como se da De pláticas y talleres que también tiene el instituto mira estas son las hojas si estas interesado en alguno, pero a lo mejor, algo de liderazgo o de algo de climaterio

¿En este Instituto (Azcapotzalco) cotidianamente que talleres se proporcionan?

Otra forma de ser mujer, habla mucho de la construcción social, no, como el por qué a las mujeres nos cuesta tanto tomar decisiones por qué esa desigualdad, como se va gestando, como nos construimos habla y está basado en perspectiva de género como a partir de una diferencia sexual, no, el único hecho de haber nacido como hombre y mujer tiene temas de auto estima genero roles sociales es muy completo y así como el básico tiene temas de autoestima tiene empoderamiento historia de vida es muy roles sociales es muy completo y es como el básico como de cajón. Yo estoy más en el de violencia, el área de prevención de la violencia es un tema que me fascina mucho... y el temario que se maneja actualmente es el siguiente:

El área de prevención de la violencia maneja el siguiente temario.

- Genero, construcción social
- Derechos humanos. (área de las mujeres)
- Violencia contra las mujeres. (tipos y modalidades
- Mitos y realidades
- Medidas preventivas
- Características emocionales de personas agredidas
- Porque las mujeres permanecen en situación de violencia. (multifactorial)
- Consecuencias físicas y emocionales.
- Mitos realidades, costos de las violencia
- Alternativas y caminos legales. (Apoyo de abogados )
- Plan estratégico de seguridad
- Échale un vistazo a la legislación mexicana (apoyo de compañeros abogados)

- Resiliencia, (efecto de liga que la jalas y tiene la capacidad de regresar al estado inicial, de que esa mujer a pesar de todas las pueda salir adelante)
- Autonomía, empoderamiento, proyecto de vida.

Este plan de acción, está tomado de varios autores, por supuesto, lo enriquecí por que en algunas venían planteados desde oficinas centrales, pero te decía el instituto te da la posibilidad de te sugiero esto, no tiene restricciones, aplicas de acuerdo a tu saber de la experiencia que te da la posibilidad de tener libertad de acción. Una estrategia sería el apoyo grupal de especialistas para poder tener un acercamiento integral y completo a las usuarias.

Este taller se inició con doce mujeres y consideramos que es un buen numero, porque es un tema más la violencia familiar, es un tema que la violencia genera miedo como genera vergüenza y genera culpa el hecho de que genere miedo y culpa es porque nos han dicho que la ropa sucia se lava en casa entonces como voy, entonces tiene que ser estratégico hasta como manejas la difusión, porque este es como esta mujer que como voy a decir hay como voy a decir una mujer golpeada es como esa mujer que dice, como voy a ir al grupo van decir que me golpean o qué tal si me encuentro a una vecina, o esa parte de ella de antemano se predispone.

¿Dentro de puesto como lleva a cabo sus funciones?

Fíjate que es algo complicado es complejo aparte tampoco buscamos caer en la victimización, primero de esa mujer pobrecita, es como volver aceptar que es un sexo débil o que no puede, es esta parte de una escucha atenta, hay mujeres que únicamente tienen esa parte, de muchas simple y sencillamente es gracias por escucharme, porque muchas han perdido sus redes de apoyo tienen su red de apoyo desde sus familiares amigos, pero tampoco puedes dejar que se valla sin decirle y estoy obligada de manera profesional que puede dañar tu salud física, que puede repercutir como eso que tú me platicabas como e so que tú me platicabas, como de esa parte de sensibilizarla, Como la llega al

ministerio público y le dicen pero como no la van a agredir sexualmente en la calle, si mira cómo se viste, no aparte nosotras entendemos esta parte donde no tendría alguien por qué agredirla, trabajamos con perspectiva de género. Esta perspectiva es esta herramienta, te decía finalmente, la perspectiva es esta herramienta que te permite comenzar a reflexionar, a veces esta mujer nunca se ha cuestionado y hace que empiece a cuestionarse que es lo que realmente quiere o si las cosas deben de ser realmente así en un proceso personal, como te decía no le puedes emitir un juicio definitivamente no puedes emitir un juicio, una o porque caerías en la violencia institucional o en la victimización, en términos personales.

¿Para llevar a cabo tu puesto utilizas Funciones de decisión organizacionales personales o de las usuarias (atención)?

La atención, fíjate que yo considero, que y el instituto también en ese sentido yo también, yo considero que he tenido como mucho apoyo que si bien tenemos en específico como todas las instituciones metas de tener tantas platicas, de tener tantas asesoría al mes ,si hay un lineamiento pero lo que se busca más que cubrir una meta no, es más esa parte más que cuantitativas cualitativas de dar una atención muy específica, muy bien hecha, dar una canalización también muy concreta, como te decía si entra de repente el criterio personal, como cuando escuchas el relato y vas diciendo lo más conveniente sería que fuera acá o acá, y sin embargo se lo planteas, mira si tú ya estas decidida ya a dejarlo, porque hay quienes te dicen si yo ya quiero el divorcio, no, y si es por ejemplo violencia familiar a lo pertinente es la pero si ella dice yo ya no quiero conciliar yo definitivamente yo nada más busco abogado porque quiero dejarlo, o la paso directamente con la compañera abogada, porque también de aquí nosotros tenemos y hacemos el enlace y se le llama atención específica, primero se le da la inicial y la puedes pasar con las compañeras, o quizá también la mando directo a algún lugar donde se atiendan cuestiones legales para que esa mujer pueda iniciar su procedimiento, entonces en esa parte entra como criterio, pero finalmente todo viene desde

que esa mujer en su relato y con la información que te proporciona vas utilizando los recursos.

¿Cómo asesora eres evaluada en tu desempeño?

Si existen metas como de, el Instituto hace infinidad de cosas, y en nuestra área cuantas asesorías, pero son más bien por como unidad, no es personal, por decir un ejemplo, te toca hacer cinco asesorías, yo ya hice mis cinco y yo ya cumplí, no, por eso decidieron como erradicar las áreas, porque se trabajaba por áreas, aquí el instituto es algo integral, entonces esa mujer viene por búsqueda de empleo, a eso le corresponde a fulanita, no, si yo tengo la información, no, todos tenemos la misma información, si yo tengo la información entonces igual la recibo yo, igual yo le doy la canalización, a lo mejor, mi compañera que estaba encargada antes de esa área, cuando era área, a lo mejor puedo decir, este pues yo no manejo mucho eso, entonces le doy la atención inicial, y le digo a mire existe una compañera que le va a poder comentar de manera más específica de los proyectos, de las alternativas, o a lo mejor esa mujer venía, por qué a veces también vienen inicialmente buscando empleo pero muchas veces buscan empleo porque la verdad viene la fase de separación, viene la ruptura, entonces dicen busco empleo porque la verdad es que lo deje, por qué aparte las compañeras dicen a pues viene como a buscar empleo así mire estas son las alternativas, la vamos a canalizar o quiere capacitarse y le vamos a dar una beca, no, es como esta escucha atenta donde ella desde ahí pueda detectar esa mujer viene a buscar empleo porque está en una situación de violencia o por qué esta en una separación o por qué ese hombre no le quiere dar la pensión entonces le brindas las alternativas es que es importante a lo mejor que conozcas que tienes ese derecho, te gustaría tomarlo o seria pertinente que tu pasaras con mi compañera que te pueda orientar en esa parte específica, no, de la pensión alimenticia, y así se trabaja.

Incentivos Organizacionales

Personalmente Para Laura Camacho el incentivo te puedo decir, que es enriquecedor, ver procesos hay mujeres que se van y ya, y piensas espero que haya continuado, pero en lo personal a mí me han tocado usuarias que vuelven o que se levantan y que te diga alguien te agradezco mucho porque me escuchaste, y por ejemplo en el grupo de violencia ha habido mujeres que lo dicen así Laura ese día yo llegue y si tu no me hubieras escuchado no sé qué hubiera hecho, mi vida ha cambiado porque ahora estoy trabajando, estoy en un proyecto ya para insertarme en una vida laboral, ósea ver esos estos procesos es el mejor incentivo que puedo tener, es mejor bueno más que el incentivo es la mejor paga, cuando tu vas escuchas la problemática porque nos toca escuchar de manera directa, nosotras conocemos la problemática de las mujeres por que las escuchamos todos el tiempo, sabemos que existen están ahí, entonces cuando tú ves que esa mujer da ese salto da ese brinco y viene y te dice, porque hay mujeres que vuelven, y te dicen oye fíjate que ahora estoy haciendo esto, fíjate que si se puede, o ese es el mejor incentivo que puedo tener, el hecho de que tu hallas podido intervenir para que una mujer no sea violentada para que ni una mas sea agredida es el mejor incentivo.

Considero que lo que hago me apasiona, creo en el discurso del Instituto en la finalidad del Instituto, la erradicación de la violencia contra con las mujeres y en su discurso en disminuir la brecha de desigualdad, el que una, ósea, no podemos pretender que una mujer tenga acceso a sus derechos ni siquiera los conoce y que es como integral ósea el empoderamiento, que la mujer pueda incidir salir de esta parte donde son colocadas en el ámbito privado y poder incidir en el ámbito público si bien no a lo mejor haciendo política desde una candidatura, pero si las mujeres podemos hacer política todos los días, todo el tiempo, incidir en las políticas públicas desde el mencionarnos desde el nombrarnos porque recordemos que lo que no se nombra no existe, el decir aquí estamos, lo reconozcan o no aquí hemos estado todo el tiempo, pero desde que lugar, es un trabajo súper difícil, no, el concientizar, porque muchas veces no estamos en contra de los hombres, ni estamos como buscando golpear a nadie, sin embargo a veces de inmediato saltan, mira todos

los días cuando tomo del metro ferrería para acá el taxi y le digo me deja en el Instituto de la mujer por favor , ay y porque no hay un instituto para los hombres, esa parte de sentirse agredidos, y porque y se los dices tal cual porque ustedes nunca han ocupado un lugar desigual, esta parte de no querer descolocarse, no, porque para accesar a esa equidad pues empoderas a esa mujer y el va a tener que descolocarse va a tener que compartir, ósea el poder nunca lo ha necesitado, siempre lo ha ejercido, recordemos que él aunque son sea jefe en su trabajo en la casa por el simple hecho de ser hombre lo va a tener siempre y en este uso y abuso del poder se da la desigualdad, y se da la violencia, y muchas veces no se percibe. Algo que ha sucedido por eso te decía la parte más difícil es concientizar y sensibilizar por que la violencia se ha naturalizado a estado tanto tiempo ahí que ya casi no se identifica , se naturaliza se legitima.

¿Quién evalúa tus funciones?

Cada una unidad tiene sus asesoras y tiene una coordinadora, ella está la pendiente como del trabajo de todos y finalmente también hay un sistema que el instituto tiene una base de datos donde nosotras registramos del grupo de cuantas personas asistieron ósea si hay un respaldo también, si hay una sistematización. Mi labor es integral es en equipo, entra, en mi trabajo entra el trabajo de todas aquellas personas que han escrito en el tema y que yo leo y que me pueden generar alguna herramienta el trabajo de ellos es el trabajo del Instituto de la directora, es la persona que permite el espacio, es el trabajo de mis compañeras psicólogas, abogadas ósea es el trabajo de todo un equipo.

Las compañeras, por ejemplo la que decide, darlo en Pro-hogar, a la mejor otra lo da, claro en territorio nada más en Azcapotzalco por que en cada delegación hay una unidad te digo que el instituto hace muchas cosas.

El jueves seguro estoy aquí, el jueves cubro guardia. Y te invito a la sesión grupal de de 10-12 am. (Ver como se trabaja con el grupo).

**FOTOGRAFÍAS DEL INSTITUTO DE LAS MUJERES DEL DISTRITO FEDERAL “UNIDAD MARCELA LAGARDE”**

**IMAGEN DEL INSTITUTO**



**PRESIDENTA DEL INSTITUTO**

**Martha Lucia Micher Camarena**



TALLERES INMUJERES-DF .

