



**DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**TESIS**

**LA MUJER ACADÉMICA EN UNA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE. EL  
CASO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.**

**PRESENTA**

**MC Aria Devónica Tánori Piña**

**ASESOR**

**Dr. Antonio Barba Álvarez**

**Ciudad de México, Marzo de 2011.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por haberme apoyado económicamente para realizar mis estudios de doctorado.

A la Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa, por haberme acogido durante tres años y haber sido uno de los elementos fundamentales en el desarrollo de mi persona.

A mi director de tesis, Dr. Antonio Barba Álvarez, por haber sido y seguir siendo un excelente guía y asesor desde el momento que ingresé al programa de doctorado; por su invaluable apoyo durante todo el proceso de elaboración de esta tesis, desde que nació como sólo una idea, hasta que culminó con este documento.

A mis lectoras, Dra. María Teresa Montoya Flores y Dra. Patricia Ravelo Blancas, por haberme apoyado con sus correcciones y sugerencias.

A todos los maestros del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, así como al personal administrativo y de apoyo quienes siempre estuvieron dispuestos a atender nuestras dudas y necesidades.

Con especial cariño dedico este trabajo a mis padres, José Jesús y Ana Luisa (†) quienes siempre me han apoyado en la persecución de mis sueños. A mi hermana Siria por ser una gran amiga y estar conmigo en buenas y malas.

A mi esposo Jorge Montaña, por haber actuado durante todo el proceso que involucró el posgrado y la preparación de la tesis, como un excelente compañero e interlocutor.

A todos los compañeros y amigos pertenecientes a la generación 2006-2009, por los momentos en que mutuamente nos brindamos soporte y hasta nos divertimos juntos.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	i-vii
<b>CAPÍTULO 1. Masculinidad y feminidad en las organizaciones</b>	1
1.1. Masculinidades y feminidades como elementos estructurantes de la subjetividad	4
1.2. Las prácticas de género y la institución de género	12
1.3. Los efectos de las masculinidades y feminidades sobre el binomio vida privada/vida pública	17
1.4. El género como categoría analítica en los estudios organizacionales	23
1.4.1. La práctica de masculinidades y feminidades en las organizaciones	29
1.4.1.1. El sub-texto de género en las organizaciones	32
1.4.1.2. Estereotipos de género y sus consecuencias para los actores organizacionales	34
<b>CAPÍTULO 2. Una metodología para el análisis del discurso en la organización</b>	43
2.1. La aproximación cultural al análisis de la organización	44
2.2. La etnociencia y etnometodología de Garfinkel como antecedentes del trabajo de Weick	45
2.2.1. La etnociencia o antropología cognitiva	45
2.2.2. La etnometodología de Garfinkel	47
2.2.2.1. La determinación contextual o situada del significado	48
2.2.2.2. La justificación de las acciones	49
2.3. La creación de sentido en las organizaciones	50
2.3.1. Las propiedades de la creación de sentido	53
2.4. La organización como un texto a leer	70
2.4.1. ¿Por qué utilizar la narrativa?	71
2.4.1.1. La impredecibilidad de la narrativa	73
2.4.2. El relato como instrumento para conocer	74
2.4.2.1. Elementos de los relatos o narrativas	76
2.5. El acercamiento cualitativo para el estudio de las masculinidades y feminidades en la organización	78
2.5.1. ¿Por qué utilizar un acercamiento cualitativo?	78
2.5.2. El debate entre investigación cualitativa y cuantitativa	79
2.5.3. El estudio de caso como herramienta de investigación	85

2.5.4. Detallando el estudio de caso. Masculinidades y feminidades en la organización Universitaria. El caso específico de la Universidad Autónoma Metropolitana	88
2.5.4.1. Objetivo de Estudio	89
2.5.4.2. Características de los sujetos de estudio	90
2.5.4.3. Las técnicas de recolección de información	91
<b>CAPÍTULO 3. Relatos, construcciones y discursos sobre las mujeres desde la aparición de la organización moderna</b>	<b>97</b>
3.1. La mujer en las organizaciones: entre el discurso moralista y el económico. Relato de la revolución industrial y el período pre-industrial en México.	98
3.1.1. La industria y la “administración de recursos humanos”	99
3.1.1.1. Efectos de la industria del siglo XIX en el trabajo femenino.	101
3.1.1.2. Las críticas a los modelos industriales y el pensamiento del siglo XIX	102
3.1.2. El ideal de mujer en las incipientes empresas mexicanas	108
3.1.2.1. Influencia de los extranjeros en las organizaciones mexicanas. Breve caracterización del empresariado mexicano a partir del Porfiriato	108
3.1.2.1.1. La industria en México	109
3.1.2.2. La mujer dócil y de buenas maneras como ideal de trabajadora	113
3.2. Las mujeres trabajadoras en el siglo XX	117
3.2.1. La primera guerra mundial y la mujer taylorizada	119
3.2.1.1. Contra la usurpación del trabajo por la mujer, la invención del ama de casa taylorizada	122
3.2.2. La segunda guerra mundial	124
3.2.3. La mujer mexicana y su participación en las primeras décadas del siglo XX	128
3.2.3.1. El prototipo de la mujer revolucionaria y su importancia en la definición de la nueva trabajadora mexicana	128
3.2.3.2. Las mujeres en la industria mexicana del siglo XX	140
<b>CAPÍTULO 4. La visión de la mujer en las metáforas mecánica y orgánica</b>	<b>147</b>
4.1. El taylorismo como la innovación organizacional del siglo XX	149
4.1.1. <i>Mujer-económica, mujer-máquina</i> : una revisión femenina de los principios de Taylor	153
4.2. La escuela de las relaciones humanas	163
4.2.1. Los primeros acercamientos hacia el estudio de los individuos en la organización.	165
4.2.1.1. De la fisiología humana al estudio de aspectos psicológicos y sociales	166

4.2.1.2. ¿Estudio de la monotonía en el trabajo ≈ estudio de la mujer?	167
4.2.2. El tratamiento del sujeto de estudio mujer en el estudio de la Hawthorne	170
4.2.2.1. El programa de entrevistas	176
4.2.2.1.1. Las reacciones de los empleados al programa de entrevistas	178
4.2.3. Consideraciones estadísticas: Distribución por sexo de tópicos comentados en entrevistas	179
4.2.4. La teoría de sistemas como marco analítico para el entendimiento de los factores psico-sociales que afectan la productividad y la eficiencia organizacional	181
4.2.4.1. El “sistema social de la industria”	183
4.2.4.2. La organización social de la planta	186
4.2.5. Una crítica al modelo de Roethlisberger y Dickson	188
<b>CAPÍTULO 5. Las mujeres en la educación universitaria</b>	<b>197</b>
5.1. Evolución histórica de la educación femenina	197
5.1.1. Educación femenina después de la guerra segunda guerra mundial en Europa y Estados Unidos	197
5.1.1.1. Información por país	201
5.1.2. La educación femenina en México	206
5.1.3. Sobre el ingreso de la mujer a la educación universitaria y el trabajo académico. Relatos de mediados del siglo XIX y principios del XX.	214
5.1.3.1. Las primeras mexicanas con título universitario	214
5.2. La mujer en la academia	219
5.2.1. Dificultades para las mujeres en el ámbito académico	226
<b>CAPÍTULO 6. La UAM: un contexto organizacional flexible</b>	<b>241</b>
6.1. La configuración organizacional de la UAM	245
6.1.1. Características organizativas de la UAM	247
6.1.1.1. El modelo departamental en cada una de las unidades de la UAM	249
6.1.1.2. El vínculo entre enseñanza e investigación	251
6.2. Consecuencias del modelo organizativo de la UAM en la vida de sus académicos	252
6.2.1. La UAM como una torre de marfil	252
6.2.2. Se resquebraja la torre de marfil: vivencias de flexibilidad de los académicos	261
6.2.2.1. El ingreso del personal académico y sus particularidades	262
6.2.2.2. La evaluación del desempeño académico por medio del sistema de puntos	267
6.2.2.1.1. Sobre el individualismo del académico	276
6.2.2.1.2. Sobre la simulación de la producción	278

---



---

**CAPÍTULO 7. Los estereotipos de masculinidad y feminidad en la academia** 283

7.1 Los académicos de la UAM en números	283
7.1.1. Caracterización general de la universidad	284
7.1.2. Información estadística por unidad	288
7.1.2.1. Iztapalapa	288
7.1.2.2. Azcapotzalco	290
7.1.2.3. Xochimilco	294
7.1.2.4. Cuajimalpa	297
7.1.2.5. Distribución concentrada de puestos administrativos asignados al personal académico por sexo	299
7.2. Los académicos reconstruyendo estereotipos	301
7.2.1. Apreciaciones acerca del ambiente universitario y académico	301
7.2.2. Estereotipos de género	303
7.2.2.1. Tipificaciones de la mujer en la organización	310
7.2.2.2. La mujer en espacios de liderazgo	319
7.2.2.3. Descripción de la académica	321

**CAPÍTULO 8 Las manifestaciones del discurso sobre lo femenino y masculino en la organización universitaria** 329

8.1. La elección de carrera	329
8.1.1. La elección profesional de las académicas: desde la aceptación de estereotipos hasta la trasgresión	331
8.1.2. La percibida centralidad de los intereses personales en la elección de carrera de los varones	339
8.2. La segregación por sexo y género y su influencia en la estructura y funcionamiento de la organización	343
8.2.1. El ideal de la universidad contra la evidencia de la segregación	346
8.2.2. Los nichos de género en los departamentos y carreras	347
8.2.3. El desarrollo o crecimiento de las mujeres dentro de los confines de la universidad	353
8.3. La imposible fragmentación de la vida: la influencia del espacio privado en el ámbito público (o de la organización)	358
8.3.1. Las experiencias de las mujeres	358
8.3.2. Las experiencias de los hombres	364

**BALANCE DE LA INVESTIGACIÓN** 377

**BIBLIOGRAFÍA**

---

## INTRODUCCIÓN

---

Una de las primeras cuestiones que pueden plantearse es, ¿a partir de qué momento los estudios de género se inscriben en la teoría organizacional? Según Pfeffer (2000: 256), el género llegó a los estudios organizacionales como una postura crítica a la visión hegemónica masculina de las organizaciones.

Por su parte Calás y Smircich (1999: 660) agregan que en general, la postura feminista como otras visiones críticas, intenta poner atención en el modo en que el lenguaje de la teoría conforma entendimientos del mundo, que representan los intereses y preocupaciones de sólo cierta parte de él. En este sentido, es útil para analizar qué se encuentra detrás de la aparente neutralidad de la teoría organizacional.

Particularmente, la perspectiva de género expone que la teoría organizacional manifiesta una visión del mundo centrada en el varón. Por medio de la incorporación de los sistemas masculinos como normales y racionales, los constructores de teoría producen y reproducen ciertas formas de entender la vida organizacional.

Pero el género y las masculinidades y feminidades que prescribe, también tiene implicaciones prácticas en las organizaciones. El conflicto de género normalmente se encuentra oculto entre las líneas de lo que la gente dice y hace, tal supresión lo hace más sencillo de negar, detectar, combatir e incluso estudiar. Pero esta ahí, en la forma de prácticas organizacionales quizá bien intencionadas, que sin embargo reifican las inequidades de género (Martin, 1990: 339-340).

Para Britton (2000: 419) el género es un elemento fundacional de la estructura organizacional y laboral. Desde las distintas perspectivas feministas los enfoques y acentos varían, pero puede encontrarse el punto de unión en el énfasis que hacen en analizar qué, cómo, cuándo y cuáles actividades realizan hombres y mujeres en las organizaciones.

---

Algunos analistas de esta temática consideran que entre las diversas razones para estudiar el género, una de las fundamentales es el reconocimiento de que hombres y mujeres nacemos, crecemos, nos desarrollamos y morimos dentro de organizaciones. Que a su interior, a la vez que reconstruimos en la interacción y las prácticas las diferencias de género, somos constituidos como seres diferenciados en términos de lo que se considera masculino y femenino.

Diferentes autores hacen un llamado a considerar el género como una categoría analítica para entender el funcionamiento de las organizaciones, pero también son enfáticos al expresar que el uso del mismo no debe cerrar la mirada sino ampliarla. Debe usarse el género como un punto de vista explicativo para el entendimiento del orden de cosas en las organizaciones, pero no permitir que se convierta en la única ventana, y en esa búsqueda unirlo con otras perspectivas para lograr visiones más generales, tanto en la descripción como explicación de los fenómenos organizacionales.

## **El discurso femenino en la organización universitaria**

### **Organización del capitulado**

Por lo que respecta al género, en el capítulo 1 se hace énfasis en que se trata de una categoría relacional que representa uno de los principales cortes analíticos, junto con la clase y la raza, para el estudio de la realidad social. Se señala asimismo, que es uno de los organizadores de las subjetividades de los individuos y tiene efectos en el espacio de lo práctico.

En lo relativo a la teoría organizacional, la perspectiva de género ha permitido descubrir en la misma una visión androcéntrica del mundo, a pesar de su presentación de neutralidad. Es decir, por medio de la incorporación de los sistemas masculinos como normales y racionales, los constructores de la teoría producen y reproducen ciertas formas de entender la vida organizacional. A esto se añade que la estructura de la mayoría de las organizaciones también refleja la influencia del género en la división de la escala jerárquica, áreas y departamentos, la definición de puestos y perfiles, así como la asignación de funciones.

---

Partiendo de la premisa de que el fenómeno organizativo es una experiencia subjetiva, y que el género es un elemento organizador de las sociedades y por tanto también de sus organizaciones, el acercamiento que se ha tomado en esta tesis es el del análisis de textos, a través de la consideración de los relatos presentados por los académicos entrevistados en la UAM. Esto, en conjunto con la descripción de lo que caracteriza a la creación de sentido en la organización, constituye los aportes del capítulo 2.

La idea central a rescatar es que la gente produce a la organización puesto que con sus actos le dan forma y al hacerlo, crean los materiales que se convierten en las restricciones y oportunidades que enfrentan. Asimismo, este es un proceso en constante movimiento y por lo tanto, la realidad organizacional se encuentra en continua construcción.

En el capítulo, se presenta también la metodología utilizada en el estudio, haciendo énfasis en el objetivo del mismo, el por qué de la adopción de la investigación cualitativa, el tipo de estudio de caso que se realizó, así como la descripción de los informantes, el método para su selección y el tipo de instrumento de recolección de información que se diseñó.

En el capítulo 3, se dibuja el recorrido histórico de la inserción de la mujer en la organización moderna (nacida a partir de la revolución industrial), hecho que a pesar de haber constituido una realidad observable, fue ignorado en el discurso social y la teoría. Con todo, resulta notorio que tuvo consecuencias prácticas en las organizaciones de la época, por ejemplo mediante el traslado de hombres a ocupaciones anteriormente femeninas y viceversa, así como la preferencia de la mano de obra de mujeres como mecanismo para mantener condiciones salariales y de productividad favorables a los empresarios.

En el capítulo 4 se analiza el tratamiento que se le dio al sujeto femenino en dos de las grandes aportaciones a la teoría organizacional: la *administración científica* y la teoría de las *relaciones humanas*. En términos amplios puede decirse que, en ambos casos, la presencia femenina es nulificada a favor de la presentación de un sujeto neutral.

El interés de la época en la administración científica radicaba en que permitía utilizar mano de obra sin calificación, “mentes elementales” citando a Taylor, lo que reducía los costos de la mano de obra, sin disminuir la productividad (incluso aumentándola). En este orden de cosas, el taylorismo favoreció una utilización más eficiente de las “habilidades y cualidades de las mujeres”, al grado de ser consideradas por algunos autores como el perfecto trabajador taylorizado.

En el caso del estudio de la Hawthorne, a partir del cual se desarrolló la teoría de las relaciones humanas, uno de los principales puntos a discusión es la elección de los sujetos de estudio. Por principio se buscó que trabajaran en aquellas áreas de la compañía que se caracterizaban por trabajos monótonos. El problema es que no se tomó en cuenta que, en la mayoría de los casos, este tipo de labores eran realizadas solamente por mujeres, dejando las diferencias por sexo fuera de la cuestión. Asimismo no se consideró el estado civil de las trabajadoras, ni su edad, aspectos que probablemente influyeron en los resultados obtenidos.

En el capítulo 5, se retoma una visión histórica con el fin de contextualizar la inserción de las mujeres en la academia. En términos generales puede decirse que comenzó a gestarse en los países desarrollados -principalmente en Estados Unidos a fines del siglo XIX-, comenzando a ganarse espacios de manera más contundente a principios del siglo XX.

México no fue ajeno a esta revolución e incluso hubo titulaciones como la de la odontóloga Margarita Chorné quien obtuvo su grado en 1886, aún cuando esto no representó una incursión importante por la misma época de otras mujeres. La mayor cantidad de titulaciones, como en la profesión de medicina o las leyes, se presentaron a fines de la primer década del siglo XX.

Debe resaltarse también que es dentro del magisterio, donde comienza a gestarse la mayor participación política femenina en México, principalmente entre las maestras de los niveles educativos básicos. A fines del siglo XIX, la educación normal representaba el escenario donde se formaban las mujeres

---

con mayor nivel educativo de la época, a quienes se consideraba especialmente adecuadas para la labor de formación de los más jóvenes.

En el capítulo 6, se expone que la UAM representa un contexto organizacional flexible, característica que debe considerarse cuando se analizan las circunstancias de los académicos. Debido a que las universidades públicas en México se encuentran inmersas en un nuevo sistema de relación con el gobierno, los recursos condicionados, es importante analizar este contexto con el fin de dar sentido a los discursos acerca del nuevo modo en que se evalúa el desempeño y productividad de los académicos, principalmente.

El control gubernamental sobre la universidad pública ya no es directo, sino que se instaura un monitoreo a distancia, mismo que en el plano de los individuos, tiene a su vez el resultado de afectar la relación que establecen los académicos con la universidad. De esta manera, el desempeño de los profesores investigadores se encuentra influenciado por un nivel de productividad esperado, que es medido en términos cuantitativos; dejando de lado los aspectos cualitativos de la producción de investigación y la docencia.

Esto produce según los académicos, una carrera detrás de los estímulos sobre el salario, que son otorgados en función de cumplir con los niveles de producción pre-definidos. Otras consecuencias resultado de este tipo de relación entre los profesores-investigadores y la universidad, son analizados con detalle en este apartado de la tesis.

En el penúltimo capítulo, se presenta desglosada por sexo, información relativa al personal académico con plaza de tiempo indeterminado. Las características analizadas son antigüedad, cantidad de profesores por nivel de la plaza, así como la composición por sexo de la UAM en su totalidad, cada una de sus unidades y al interior de éstas, de las divisiones y departamentos. Esto presentó un panorama que pudo ser contrastado con la información obtenida en otros países respecto a la participación de la mujer en la academia, pero principalmente, permitió sentar las bases para comprender el contexto en que se desarrollaban los discursos de los informantes hombres y mujeres.

---

Además, se introduce el tema de los estereotipos de género y el modo en que los informantes suponen que afectan, a cada individuo dentro de la organización universitaria y a ésta como un todo. Como podrá observarse durante su lectura, estos no se alejan totalmente de la disposición social general que estima que la mujer está relacionada con la naturaleza, el hogar, el cuidado y la crianza; y los hombres con la cultura, el espacio público y la proveeduría de la familia.

No obstante, se encuentra que los informantes sí han realizado importantes relecturas de algunos de ellos, a modo de otorgar sentido a las discrepancias encontradas en la vida cotidiana de la universidad. Esto de algún modo permite observar el comienzo de nuevas configuraciones de masculinidad y feminidad que son llevadas a la organización (en este caso la UAM), afectándole.

Por último en el capítulo 8 se analiza la influencia de los determinantes de género, en la forma en que se estructura la organización. Los relatos de los informantes parecen indicar que desde la elección de carrera de las personas, comienzan a configurarse patrones de segregación de las profesiones, que luego son trasladados a las universidades. De esta forma, es posible encontrar divisiones, departamentos y carreras con distribuciones distintas de hombres y mujeres, y al interior de los mismos nichos particulares formados por personas que parecen transgredir la norma (por ejemplo varones en campos feminizados y mujeres en espacios masculinizados).

Por otra parte, se analiza también la influencia de la convención mujer/ama de casa, hombre/proveedor en las vidas de los académicos y como en ésta ocupación se conforman arreglos particulares, sobre todo a nivel de las parejas, para sobrellevar la doble jornada. En este punto, aunque se observa una mayor tendencia a seguir reproduciendo las antiguas convenciones, se encuentra también una importante propensión hacia arreglos más modernos en donde son distribuidas entre los miembros de la familia las responsabilidades del ámbito privado o se utilizan ayudas externas (incluso pagada).

---

Sin embargo, debe recalcar que las tareas de reproducción continúan siendo ingerencia solamente de la familia, y se resuelven a su interior, de modo que las organizaciones, incluyendo la organización universitaria, continúan sin hacerse cargo de la reproducción de los trabajadores.

Finalmente, se realiza un balance de lo observado a lo largo del trabajo de investigación y se adelantan algunas conclusiones derivadas del mismo.

---

## **CAPÍTULO 1. Masculinidad y feminidad en las organizaciones**

En los apartados que componen este capítulo, se analizará de qué manera las masculinidades y feminidades prescritas por el género, estructuran la subjetividad de los individuos. Se presentará el término institución de género y los efectos del imaginario masculino en las prácticas que se realizan en cualquier contexto social, pero particularmente en el de las organizaciones. Se intentará dar respuesta al cuestionamiento de por qué es necesario analizar masculinidades y feminidades en los estudios organizacionales y las diversas perspectivas que se han utilizado para su análisis, así como las formas que inducen en las organizaciones y sus prácticas.

Debe aclararse que, aún cuando en las páginas siguientes se retoman desde un punto de vista teórico conceptos como el de desigualdad de género y violencia simbólica, no es el objetivo de esta tesis utilizarlos para realizar un análisis del poder y la dominación de un sexo por el otro, caminos tradicionales en el uso de la teoría de género. Más bien, conocerlos y comprender como dan contorno a las subjetividades de las personas, qué efectos tienen en la sociedad y la interacción humana, para así poder situar el modo en que los discursos masculino y femenino conviven dentro de las organizaciones, particularmente una de tipo universitario como la UAM.

Esta tesis parte del reconocimiento de que lo masculino y lo femenino mantienen un tipo de relación, en la cual lo masculino ocupa una posición tradicionalmente hegemónica en la sociedad. Sin embargo, la historia ha permitido constatar que en efecto, el discurso femenino ha permeado la sociedad y aunque no se vislumbra su posicionamiento como discurso hegemónico, si ha permitido constituir entornos sociales y organizacionales en donde la voz de la mujer es escuchada y considerada.

El género y las masculinidades y feminidades por él prescritas, organizan la subjetividad de las personas en uno de sus niveles, en conjunto con otras categorías como la edad, la etnia y la religión<sup>1</sup>. En términos generales, es un

---

<sup>1</sup> Funcionan como referentes de pertenencia de colectivos, que se integran como tales gracias a la eficacia en la interpelación de subjetividades con que operen los referentes mencionados (Serret, 2001: 50).

concepto que remite a las relaciones que se establecen entre hombres y mujeres de forma asimétrica (Varella, 2001: 109). Es decir, no hace referencia a diferencias biológicas, lo que quedaría explícito en el término sexo, sino a construcciones sociales que dirigen al imaginario de lo femenino y masculino.

Según la OIT (2000: 37), el término género se emplea para analizar los roles, las responsabilidades, los obstáculos, las oportunidades y necesidades de las mujeres y de los hombres en todas las áreas y en cualquier contexto social dado. Una de sus manifestaciones más comunes son los estereotipos.

Mosteiro (2001: 307) indica que se expresan mediante la asignación de ciertas características psicosociales a cada sexo, conformando creencias o generalizaciones que aluden tanto a rasgos y roles, como a características cognitivas. En su versión femenina, dichas asignaciones refieren a aquellos rasgos físicos o de personalidad, conductas y ocupaciones más asociadas a las mujeres que a los hombres y su contraparte masculina incluye rasgos más asociados a los hombres. El problema es que no sólo se establecen diferencias, sino que el estereotipo siempre va cargado de cierta direccionalidad, que predispone favorable o desfavorablemente hacia una determinada categoría, principalmente confiriendo menor estatus a lo femenino.

Ahora bien, si el género es un concepto que va más allá de indicar manifestaciones corporales, entonces puede ser de interés analizar los textos o narrativas que la sociedad produce en relación con él. Esta postura que se denomina post-estructuralista, busca conocer las formas en que los sujetos son contruidos a través de matrices de relaciones entre instituciones y discursos (Calás y Smircich, 1989: 356).

Tal objeto de estudio se deriva de la idea de que “la experiencia humana”, incluso la derivada de las distinciones entre lo masculino y femenino, se encuentra determinada por arreglos históricos e institucionales, reproducidos por las formas lingüísticas que los sostienen (textos). El post-feminismo entonces estudia el “signo” mujer, o el signo “hombre” y analiza como el primero resulta la parte devaluada de una oposición binaria, donde además se

analizan los cuerpos como objetos de significación (Calás y Smircich, 1989: 356). Desde este punto de vista, nuestra subjetividad es a la vez productora y efecto de una red de narrativas y prácticas, algunas veces sutiles otras veces obvias, pero siempre inestables y cambiantes (Calás y Smircich, 1999: 657).

De las particularidades que hacen de este tipo de acercamiento uno productivo, es que descalifica el esencialismo. No se considera un discurso mejor que otro, ni un texto mejor que otro, no se considera la palabra de la mujer como la más importante. Antes bien se consideran otros tipos de discursos que también pueden ser explicativos junto con el género y separadamente de él. En palabras de Acker (1992: 567) es necesario hacer hincapié en esto, ya que no se puede considerar que el género sea un conjunto de relaciones distinto de otras relaciones, como la raza y la clase, sino que forma parte de procesos múltiples constituyentes de líneas de demarcación.

La teoría feminista, de este modo, se ve beneficiada del encuentro con el feminismo negro, el feminismo socialista, el post-estructuralismo y los estudios transculturales e históricos. Estas perspectivas tienen como línea común conceder al sujeto una posición menos dispersa, socialmente constituida, localizada cultural e históricamente (Calás y Smircich, 1999: 660).

Un aspecto importante es que ya no se habla de la mujer como un sujeto genérico, con las mismas necesidades, deseos y experiencias en cualquier lugar del planeta. Se han hecho críticas a las tendencias universalizadoras y esencialistas en los escritos de feministas blancas de clase media, se reconoce ahora la diversidad y especificidad de la experiencia de las mujeres y las relaciones de género (Acker, 1992: 566).

Esta propuesta de análisis, presenta la ventaja de evitar posiciones inflexibles a la consideración de la multiplicidad de asuntos que se entretajan, junto con el género, para reproducir patrones de relaciones en cualquier conjunto social. En el caso particular de las organizaciones no puede decirse que todas las dinámicas entre hombres y mujeres, hombres y hombres, mujeres y mujeres, individuo - organización puedan explicarse por medio del género, así como

tampoco que las prácticas y relaciones que si puedan explicarse, deban sus características solamente a cuestiones relacionadas con el género. El acercamiento más apropiado entonces es uno flexible y atento a la complejidad, ya que todo fenómeno es constituido por una diversidad de elementos que confluyen para darle formas particulares, que además no son constantes en el tiempo.

### **1.1. Masculinidades y feminidades como elementos estructurantes de la subjetividad**

Una característica que se indicará continuamente a lo largo de este capítulo, es que el elemento de género de la subjetividad no es estático, sino que está sujeto a un proceso histórico y por tanto, al cambio cultural (Montesinos, 2002: 12). En este sentido no puede decirse que exista una universalidad en la expresión de la masculinidad o la feminidad, sin embargo, los signos y símbolos, el imaginario y los discursos en los que estos se presentan guardan algunas particularidades.

a) Una de ellas, que ya se ha delineado al hacer referencia al género como categoría relacional, es que *el género se construye desde la otredad*.

Con esto quiere decirse que “el género, como parte de la subjetividad, se construye desde el otro género y que las subjetividades producen y son producto de relaciones... (Vargas, 2003: 140-141)”. De esta manera, cada individuo y sus peculiaridades son contingentes, ya que la subjetividad se construye desde el otro, produciendo a la vez al sujeto y su contraparte en una sucesión infinita de eventos y encuentros, imaginados o reales.

b) *La identidad de género está configurada por medio de oposiciones y fundamentalmente por la diferencia entre los sexos.*

Está basada en otorgar a las apariencias biológicas, en particular la diferencia de los órganos reproductores, una centralidad definitoria en el ser. En palabras de Hèritier (1996: 19), “el cuerpo humano... presenta un rasgo notable y

---

ciertamente escandaloso: la diferencia de sexos y el papel distinto de éstos en la reproducción”.

Al respecto, Bordieu (2000: 20) señala que los esquemas de pensamiento de las sociedades, registran esto como diferencias de naturaleza, inscritas por tanto en la objetividad. Diferencias y características distintivas que contribuyen a hacer existir, al mismo tiempo que naturalizan, la catalogación en un sistema de contrarios.

Esta lógica de contrarios o lógica de oposiciones binarias, aplicada a la división de las cosas y las actividades (sexuales o no), ha sido un método que desde los inicios de la humanidad, le han permitido al hombre entender y justificar el orden del mundo. Así se contraponen formando pares: sol/luna, alto/bajo, derecha/izquierda, claro/oscuro, brillante/apagado, cara/espalda, cálido/frío, seco/húmedo, superior/inferior, delante/detrás, arriba/abajo, recto/curvo, seco/húmedo, duro/blando, sazonado/soso, fuera (público)/dentro (privado), que para algunos corresponden a movimientos del cuerpo: alto/bajo, subir/bajar, fuera/dentro, salir/entrar (Bordieu, 2000: 20; Hèritier, 1996: 218). Siguiendo esta lógica no es extraño que se haya desarrollado una oposición que puede ser inscrita en la objetividad, como la que hay entre masculino/femenino.

Lo interesante es que estas reducciones simbólicas tienen efectos en el mundo de lo práctico. Pero más aún, suelen ser lo suficientemente concordantes para apoyarse mutuamente en el “juego inagotable de las transferencias prácticas y de las metáforas y suficientemente divergentes para conferir a cada una de ellas una especie de densidad semántica originada por la sobredeterminación de afinidades, de connotaciones y correspondencias” (Bordieu, 2000: 20).

Esta lógica de simbolizaciones binarias hace parecer que la división entre los sexos se encuentra en el orden de las cosas, al punto de ser normal, natural e inevitable. Se presenta en un estado objetivo en los objetos, en el mundo social y en los cuerpos y hábitos de sus agentes. De esta manera, la diferencia

---

biológica entre el cuerpo masculino y femenino, puede usarse como justificación natural de las diferencias socialmente establecidas entre los sexos, especialmente la división sexual del trabajo (Bordieu, 2000: 21-24).

c) *Mujer (naturaleza) / Hombre (cultura)*

Los géneros son delimitadores simbólicos y diversos autores consideran que la asociación simbólica de las mujeres con la naturaleza y de los hombres con la cultura, es un principio de explicación del menor estatus de lo femenino (Serret, 2000: 53). Esto sucede ya que socialmente la subjetividad de las mujeres ha sido relacionada más estrechamente que la de los varones con lo natural, ya que su cuerpo y órganos sexuales la habilitan para tener y criar hijos.

En opinión de Basaglia (1987: 15, 19), esto ha obstaculizado a la mujer la conquista de su condición de sujeto. Con esto se refiere a que “las dificultades para expresarse y ser reconocida como persona, miembro partícipe de la vida social, han estado esencialmente ligadas a su ser mujer, a su función natural, y por ende el cuerpo...”. Es decir, la posición actual de la mujer tiene sus bases en la identificación entre cuerpo y función social (procreación), de forma que la figura y función social de las mujeres ha sido traducida en un cuerpo sexuado.

Aunque en principio, la identificación de las mujeres con la naturaleza no tendría que ocasionarles desventaja alguna, la situación aparece dado que culturalmente a lo natural se le caracteriza por su arbitrariedad, incognoscibilidad, el caos y el desorden y a la cultura se le construye como un orden que permite otorgar significado a lo natural, es decir, entenderlo y además controlarlo en lo posible. La cultura funciona entonces como un “entramado de significaciones cuyo tejido particular produce a las distintas realidades sociales”, es decir, subvierte a la naturaleza en un nuevo orden aprehensible por el humano (Serret, 2001: 30).

La cultura, en tanto matriz que otorga significado a los comportamientos y creencias sociales, es un conjunto de signos y símbolos que se comparte con otros. Al respecto Lévi - Strauss (1971: 18) decía que estaba en la misma

---

naturaleza de la sociedad expresarse por medio de símbolos y que un sistema con tales características era una empresa colectiva.

La creación de signos y símbolos culturales supone una elección humana, pero no necesariamente consciente. Éstos transmiten conocimientos e información sobre algo, portan valoraciones: juicios sobre lo bueno y lo malo, lo debido y lo indebido, lo correcto y lo incorrecto, lo deseable y lo indeseable, etcétera; los mismos suscitan sentimientos y emociones: odios, amores, temores, gozos; expresan ilusiones y utopías: deseos, veleidades, anhelos... (Varela, 1997: 48).

La cultura es entonces arbitraria en tanto que es creada, pero es elevada a una posición superior a la de la naturaleza y de esta forma, todas las significaciones producidas por ella son presentadas como naturales y eternas para los sujetos. Mediante la cultura todos tienen una respuesta certera a sus preguntas sobre el mundo y la existencia de cada uno adquiere sentido, es decir, finalidad y dirección (Serret, 2001: 39).

La diferencia que se hace entre lo masculino y femenino, entre los hombres y las mujeres, tiene sus fundamentos en este proceso. Se parte de lo biológico, del cuerpo y a partir de ahí se le conceptualiza y se le otorga una significación, la cual como toda creación cultural supera al dato natural y lo convierte en otra cosa. El sexo permite dar sustento a la dualidad femenino / masculino, dualidad que luego se jerarquiza y produce desigualdad.

d) *Las significaciones de género tienen jerarquía y direccionalidad.*

Las explicaciones que los individuos ofrecen de “su mundo” se basan en oposiciones, pero esto no termina ahí, ya que además dichas dualidades se jerarquizan. En general el proceso de jerarquización simbólica (no sólo en lo concerniente al género), parece justificar su existencia cuando se analiza el proceso mismo de construcción de la subjetividad de las personas.

La orientación psicoanalítica señala que el proceso de constitución de la subjetividad, depende de calificar, jerarquizar y valorar. La otredad, referente

simbólico indispensable para construir el yo, no puede ser solamente distinta; debe ser mala, errada e inferior y de su potencial eliminación depende la solidez de la estructura del sujeto. Pero esto no se queda sólo en el nivel individual, sino que en general, la jerarquía es constitutiva de todo el orden simbólico, que opera mediante la distinción, regulación, establecimiento de límites y organización del mundo cultural (Serret, 2001: 44).

En lo relativo al género, puede observarse en diversas sociedades, que se otorga un lugar fundamental a lo masculino y se subordina todo lo considerado femenino. Hérítier (1996: 19) al respecto considera que los sistemas ideológicos en general están basados en la relación entre lo idéntico y lo diferente, donde lo masculino es lo “normal” y lo femenino representante del “otro”.

Por ejemplo dentro de esta lógica binaria y jerárquica, lo femenino es presentado con tintes negativos: a las mujeres se les considera irracionales, ilógicas, desprovistas de espíritu crítico, curiosas, indiscretas, rutinarias, de escasa creatividad, timoratas y cobardes, esclavas de su cuerpo y sentimientos, es decir de poco dominio, histéricas, veleidosas, traidoras, envidiosas, incapaces de ser camaradas entre ellas, indisciplinadas, desobedientes, impúdicas, perversas (Hérítier, 1996: 206).

Entre los atributos menos negativos asignados a las mujeres, pueden mencionarse: el ser dulces, emotivas, con tendencia a la estabilidad y comodidad, a eludir responsabilidades, incapaces de tomar decisiones, crédulas, intuitivas, sensibles y púdicas, las mujeres bajo esta visión se encuentran por naturaleza necesitadas de dirección y control (Hérítier, 1996: 206).

Lo último no sugiere que la racionalidad basada en el sexo biológico mujer-naturaleza / hombre-cultura-, esté fundamentada en una aprehensión objetiva del dato natural. Como se ha establecido, las oposiciones binarias y su asignación de valoraciones positivas y negativas a cada uno de sus elementos,

---

deben considerarse como signos culturales y no como portadores de un sentido universal. El sentido reside en la existencia misma de estas oposiciones y no en su contenido (Héritier, 1996: 221).

Esto también nos conduce a la reflexión de que la jerarquización simbólica no puede ser considerada un proceso estático. Toda la lógica binaria de la jerarquización simbólica tiene potencialmente la capacidad de invertirse, de cambiar de valencia, y así sucede, de hecho, en las vivencias y percepciones de las jerarquías, tanto como en las prácticas organizadas por esos referentes (Serret, 2001: 71).

Un ejemplo de esto sería la transformación de una ocupación femenina en un espacio para el trabajo de varones, como sucedió durante la revolución industrial cuando el trabajo textil comenzó a llevarse a cabo en las empresas y no el hogar. En ese momento la simbología de lo doméstico, lo privado y lo femenino asignada a esta ocupación, fue modificada al ser realizada por varones en el espacio público de la fábrica.

Para concluir este segmento debe añadirse que lo interesante del proceso de simbolizar y de asignar valores a esos símbolos, radica en que estos procesos son la base de las estructuras en que se producen y regulan las prácticas sociales. La asignación de lugares y roles de los individuos, se realiza considerando las diversas estructuras jerárquicas que han sido presentadas por los símbolos culturales, y por tanto, estos procesos realizados en el nivel de lo imaginario tienen consecuencias materiales en la vida de las personas (Serret, 2001: 71).

d) *Cuando se alude al género, entran en discusión las desigualdades entre lo masculino y lo femenino*

- *Sobre la desigualdad*

Si los símbolos de género se caracterizan por estar sustentados en la lógica mujer-naturaleza / hombre-cultura, misma que es jerárquica y donde se dota a todo lo femenino de un estatus inferior, entonces es necesario incluir en el análisis el término desigualdad.

Según Reygadas (2004: 10) la desigualdad tiene un origen social, las capacidades personales, aunque puedan tener un componente genético, son resultados de procesos históricos y su adquisición en mucho depende de condiciones y procesos colectivos. Asimismo las capacidades que se considera tiene cada individuo, no dependen sólo de cualidades intrínsecas a las personas, sino de la apreciación que los otros tengan de esas cualidades.

En lo relativo a la desigualdad entre hombres y mujeres Hèritier (1996: 27), señala que la desigualdad entre los sexos no es una expresión de las competencias físicas (o mentales) de cada sexo. Más bien la desigualdad se produce a causa del modo en que los datos biológicos, son utilizados para crear categorías cognitivas: operaciones de clasificación, oposición, calificación, jerarquización. Estas categorías, sin importar su contenido en diferentes grupos sociales, son duraderas, dado que son transmisibles y se inculcan por medio de la educación y el entorno cultural, además de ser perpetuados a través de las prácticas cotidianas.

Un ejemplo de esto sería la tradicional concepción de que los varones tienen mucha fuerza física en comparación con las mujeres, que más bien son señaladas como débiles o delicadas. No obstante, no existen pruebas contundentes de que las mujeres no puedan realizar actividades que requieran de gran fuerza muscular y más bien el que no las realicen podría ser resultado de este constreñimiento establecido por el discurso de género y las costumbres derivadas de él. Pero lo más importante a señalar sobre esta concepción de la desigualdad, es su indicación de que las ideas del *self made man* (o *self made woman*) y la supuesta *prevalencia del más apto* tienen sus límites<sup>2</sup>.

Retomando todo lo anterior, puede condensarse la idea de que las desigualdades se estructuran por medio de los símbolos con que históricamente las sociedades han establecido los límites que definen el conjunto de sus relaciones, incluyendo las de género. Estas normalmente

---

<sup>2</sup> Respecto a esto último, una paradoja que se encuentra continuamente en las investigaciones de género, es que las propias mujeres (sobre todo aquellas que han logrado llegar a los puestos más altos en las empresas e instituciones) niegan la existencia de inequidades y desigualdad, como si solamente sus habilidades, conocimiento e inteligencia hubieran sido suficientes para colocarlas ahí (mismas que evidentemente tienen importancia, pero no por sí solas).

establecen claras correspondencias de inferioridad/superioridad y exclusión/inclusión, mismas que de ser subjetivas se objetivan al llevarse a la práctica. Los estudios de género han mostrado que las asimetrías entre hombres y mujeres están asociadas con construcciones simbólicas sobre lo que significa ser varón y ser mujer y con el tipo de relaciones que prescriben entre personas de distinto sexo (Reygadas, 2004: 13).

- Violencia simbólica

Para algunos autores, las desigualdades entre los individuos que pueden encontrarse desde la base simbólica de los imaginarios sociales, constituyen una forma de violencia: violencia simbólica. Bordieu (2000: 12) señala que esta es “una violencia amortiguada, insensible e invisible para sus propias víctimas, que se ejerce esencialmente a través de los caminos puramente simbólicos de la comunicación y del conocimiento, o más exactamente, del desconocimiento, del reconocimiento o, en último término, del sentimiento”.

En lo relativo a las distinciones entre lo masculino y lo femenino, la borrosidad provocada por la violencia simbólica adquiere la forma de neutralidad para el elemento del par dual que se encuentra en la posición privilegiada. La fuerza del orden masculino se encuentra principalmente en que no requiere de justificación para su lugar privilegiado: la visión androcéntrica se impone como neutra y no necesita de ser legitimada mediante ningún discurso (Bordieu, 2000: 22).

Un interesante ejemplo de esto lo proporciona Kimmel (2000: 6-7). El autor relata que durante un seminario sobre feminismo al que asistió en los ochentas, vivió la siguiente experiencia:

“Una mujer blanca y una negra discutían si todas las mujeres eran por definición hermanas, porque todas las mujeres compartían las mismas experiencias y todas las mujeres enfrentaban una opresión común por los hombres. La mujer blanca señalaba que todas las mujeres sin importar la raza se encontraban vinculadas y la otra mujer se encontraba totalmente en desacuerdo.

- Cuando te levantas en la mañana y te ves en el espejo, ¿qué ves? Le preguntó.
- Veo una mujer, contestó la mujer blanca.

- Ese es precisamente el problema. Yo veo una mujer negra. Para mí la raza es visible cada día, porque por la raza no soy privilegiada en nuestra cultura. La raza es invisible para ti, porque tú eres privilegiada. Por eso es que siempre habrá diferencias en nuestras experiencias”.

En ese momento y de forma inconsciente Kimmel emitió un gruñido, todas las mujeres voltearon a observarlo (al ser el único hombre presente) y le preguntaron que quería decir con aquel sonido. Contestó:

- Bueno, cuando yo me veo en el espejo, veo un ser humano. Soy universalmente generalizable. Como un hombre blanco de clase media, no tengo clase, raza, ni género. ¡Soy una persona genérica!

El análisis que derivó de esa experiencia es que los procesos que confieren privilegio a un grupo y no a otro, son generalmente invisibles para aquellos sobre los que es conferido el privilegio. Lo que hace a una persona marginal o no poderosa son los procesos que pueden ser observados. La invisibilidad es un privilegio, un lujo. Sólo las personas blancas se pueden dar el lujo de no pensar en la raza cada minuto de sus vidas y sólo los hombres tienen el lujo de pretender que el género no importa (Kimmel, 2000: 7).

## **1.2. Las prácticas de género y la institución de género**

Los estudios que utilizan la categoría género se han realizado desde diversas disciplinas; no obstante, en este documento se han utilizado principalmente aportes de la antropología. Esto se debe a que numerosos estudios antropológicos, se han dedicado a desentrañar las dinámicas sociales en culturas distintas y el modo en que estructuran sus relaciones de parentesco, así como económicas y sociales, lo que ha servido para observar esquemas de comportamiento entre hombres y mujeres.

Partiendo de estos trabajos, numerosas feministas, incluso representantes de posturas distintas, consideran al género como un “patrón de diferencia y dominación que se da a través de distinciones entre mujeres y hombres, integral en muchos procesos sociales (Acker, 1992: 565). Pero antes de continuar es necesario problematizar esta idea de patrón. Si un patrón de género se caracteriza como una categoría dura, representante de unas

relaciones entre hombres y mujeres equivalentes en cualquier lugar, quizá se esté en aprietos, ya que diversos estudios han mostrado que la forma en que se hace género varía. Lo más apropiado es tomar al género como una categoría -que aunque se estructura a través de ciertos símbolos coincidentes de lugar en lugar y de tiempo en tiempo-, en el plano de las prácticas produce construcciones particulares de las relaciones entre hombres y mujeres.

Estas relaciones dan cuerpo a una institución de género que es creada y recreada mediante las prácticas discursivas de los individuos (mismas que tienen sustento en dichos procesos, mecanismos y/o dispositivos simbólicos). Específicamente a través de reglas, comportamientos y sistemas de significados que son ocurrencia de todos los días (Mumby y Putnam, 1992: 466). Es en este sentido que no puede hablarse de la práctica del género como algo estable ni universal, sino definido por discursos históricos particulares (Mumby y Putnam, 1992: 467).

Desde esta visión, hombres y mujeres son y no son a la vez autores del modo en que entienden y llevan a cabo sus vidas, así como tampoco puede considerárseles seres racionales unificados. Según Mumby y Putnam (1992: 467), el lenguaje por medio de discursos en conflicto los constituye como sujetos conscientes y les permite dar significado al mundo y -en ocasiones, podría añadirse- transformarlo.

La práctica de las masculinidades y feminidades prescritas por el género es dual, tiene elementos conscientes e inconscientes. En una de sus partes, va más allá de los individuos particulares y las actividades en que se insertan. Trata de las acciones aprendidas a través de la repetición e internalizadas hasta hacerlas automáticas. Cada práctica de género es entonces un fenómeno en movimiento, irreflexivo y en concierto o interacción con otros (Yancey Martin, 2003: 351-352). Se hace género en conjunto, la masculinidad y la feminidad se realizan frente a frente, no existen una sin la otra, precisamente la dualidad, la diferenciación, se constituye en su presentación mutua en la cotidianidad.

Por otro lado, a pesar de la automaticidad que parecen tener en la realización de género, hombres y mujeres muestran cierta consciencia y habilidad en la reinstitución de la institución de género. Le dan forma todos los días y mediante sus interacciones permiten su perpetuación y podría agregarse, incluso su reconfiguración constante.

Yancey Martin (2003: 347), elabora la idea de prácticas de género<sup>3</sup> para referirse a la clase de actividades disponibles a las personas –culturales, narrativas, sociales discursivas y físicas-, para llevar a cabo en un encuentro o situación acorde o contraria a la institución de género. Es necesario aclarar que dichas prácticas son distintas de las personas que las practican, pero están al alcance de todos para ser usadas, afirmadas, desarrolladas o movilizadas en contextos sociales. Son acciones potenciales que cualquier persona socializada conoce y tiene la capacidad y agencia para realizar.

El género entonces es un sistema en acción institucionalizado y reconocido ampliamente, dinámico, emergente, local, variable y cambiante (Yancey Martin, 2003: 351-352). Pero, ¿por qué ver al género como una institución? Según Douglas (1986: 113), una institución -para mantener su forma- necesita ganar legitimidad a través de basarse en la naturaleza y la razón: de este modo permite a sus miembros un conjunto de analogías con las cuales explorar el mundo y justificar la naturalidad y razonabilidad de sus reglas, así como mantener una forma continua.

Cualquier institución entonces, comienza a controlar la memoria de sus miembros, causando que olviden experiencias incompatibles con su imagen y brindándoles aquellas imágenes que si sean compatibles con eventos que sostienen la visión de la naturaleza complementaria a sí misma. Provee sus categorías de pensamiento, establece los términos del auto-conocimiento y fija identidades. Pero además asegura el edificio social al sacralizar sus principios de justicia (Douglas, 1986: 113).

---

<sup>3</sup> Gender practices, gendered practices y gendering practices son los conceptos en inglés para estas ideas (Yancey Martin, 2003: 347).

Según Yancey Martin (2003: 347 y 354) es la *performación* de la normativa impuesta por la institución de género lo que la hace posible, y su continua reiteración -por medio de las prácticas de género- mantiene dicha institución existiendo, convirtiéndola en un ciclo sin fin. Así, la institución de género se realiza y se mantiene en la práctica, que se refiere tanto a actividades físicas como narrativas: el hacer, desplegar, afirmar, narrar, desarrollar, movilizar, maniobrar. En el plano de las organizaciones es también la práctica la que constituye el tipo de masculinidades y feminidades que se desplegarán.

Puede decirse que la mayoría de las personas son hábiles en la práctica del género, la dificultad se encuentra en que sean capaces de verbalizarla o explicarla. Con esto quiere decirse que los individuos conocen y practican los comportamientos adecuados a las especificaciones de género, pero difícilmente pueden describirlos y en ocasiones son incapaces de notar que los llevan a cabo (Yancey Martin, 2003: 354).

Además, debido a las distintas formas en que se comportan mujeres y hombres, tanto ellas como ellos tienen dificultades para entender y referir las actividades del otro y cuando lo hacen, es desde el ángulo de su propio género. A esto debe sumarse que las mujeres son más observadoras de las prácticas de género de los varones<sup>4</sup> (Yancey Martin, 2003: 354), sin olvidar el hecho de que, incluso entre personas del mismo sexo, la práctica de la feminidad y la masculinidad puede adquirir tintes distintos. Todo esto complejiza, aunque no hace imposible, el acercamiento a los estudios de género en las organizaciones y otros contextos sociales; indica la necesidad de estar alertas a la presentación de análisis superficiales de las dinámicas de género.

Yancey Martin (2003: 355-356) propone que la práctica del género se caracteriza por su agencia y en gran parte por su irreflexividad. Para ella la agencia representa el estado de estar en acción. Asume que la gente practica el género, tanto deliberada como inintencionadamente y que otros los perciben

---

<sup>4</sup> Debido a la neutralidad que se considera posee todo lo masculino. Sólo quien se encuentra en una posición de desigualdad, y de no privilegio, nota las diferencias.

realizándolo, pero sin considerar verdaderamente sus intenciones. De este modo la autora, problematiza la intencionalidad y consciencia en la práctica del género y sugiere además, que muchas de las actividades de género que realizan hombres y mujeres, en ocasiones no son proyectadas por razones relacionadas con el mismo, lo que no descarta que en ocasiones si lo sean.

Otra cuestión relacionada con la práctica del género tiene que ver con si este se realiza por elección o su práctica es una responsabilidad. Según Yancey Martin la gente realiza el género como una responsabilidad, es decir, presionada por la necesidad de mostrar masculinidades y feminidades adecuadas a la situación en que se encuentra. Considera que para entender la responsabilidad de género, el investigador tiene que atender la situación específica en que se presenta la práctica de género, a los participantes y su audiencia. ¿Es la audiencia del mismo género? ¿Del otro género? ¿De ambos? (Yancey Martin, 2003: 358).

Para cerrar este apartado se intenta una definición de la institución de género que puede parecer ambigua, pero que da forma a la complejidad del concepto y de su expresión, las prácticas de género:

“La institución de género puede entenderse como una estructura normativa y de reglas que define comportamientos que se despliegan en forma de masculinidades y feminidades particulares al sexo de los interlocutores, su audiencia, el espacio y tiempo en que se desarrolla la acción y que se realizan automática, irreflexivamente y otras de forma consciente, pero en la que hombres y mujeres son hábiles”.

La red de significados que rodea a los géneros ejerce una influencia fundamental en las decisiones de vida de las personas y en las distintas posibilidades que se les abrirán en el trabajo: las mujeres cuando tienen que o deciden salir del ámbito de lo doméstico, generalmente lo harán en aquellos espacios que se consideren más acordes con su género, en primer lugar porque en muchos de los casos ellas mismas lo preferirán; y de no ser así,

porque en los espacios que no se consideran apropiados para su sexo su acceso será limitado.

La sociedad enseña a sus individuos el lugar que les corresponde en su estructura, así como las formas “adecuadas” de comportamiento, a través de la socialización. La familia, mediante la socialización primaria, juega un papel preponderante en la producción y reproducción del género: es ahí donde se aprenden las formas básicas para relacionarse con otros individuos, las ideas con que se analiza el mundo y se determinan los deseos y necesidades (Izquierdo, 1998: 101,102) –que serán diferentes dependiendo de si se es hombre o mujer.

Normalmente las personas acaban identificando como natural su selección<sup>5</sup> de cierto tipo y nivel de educación, ciertos tipos de empleo, tareas en el trabajo y movimientos de carrera acordes con las convenciones de género, y en caso de no respetarlas totalmente, por lo menos seleccionan aquellos que no rompan radicalmente con ellas (Alvesson y Due, 1997: 92).

Muchas mujeres ingresan en aquellas ocupaciones o profesiones que resultan una continuación de las labores domésticas. Algunas pocas deciden ingresar en ámbitos masculinos, pero se encuentran con una gran cantidad de barreras de desarrollo comparadas con sus pares masculinos. Asimismo, el distinto equilibrio de sexos en las ocupaciones y profesiones, feminizándolas o masculinizándolas, es causa de que adquieran menor o mayor estatus socio-profesional.

### **1.3. Los efectos de las masculinidades y feminidades sobre el binomio vida privada/vida pública**

Una de las expresiones de las masculinidades y feminidades, es la división de responsabilidades entre los sexos (comúnmente llamada división sexual del trabajo), misma que también es conceptualizada como una diferenciación entre producción y reproducción. Según esta división, tradicionalmente se identifican

---

<sup>5</sup> Se utiliza la noción de selección para referirse a la elección entre alternativas conocidas y disponibles. Los individuos cuando “eligen”, lo hacen considerando lo que conocen y a lo que pueden acceder, es decir, dentro de posibilidades restringidas tienen un pequeño margen para decidirse por alguna de ellas.

dos individuos: el varón/ganador de pan y la mujer/ama de casa (Izquierdo, 1998: 38). La Organización Internacional del Trabajo hace referencia a ella como la segregación entre trabajo remunerado y no remunerado entre hombres y mujeres y entre la vida privada y la vida pública (CINTERFOR, 2000: 24).

La división sexual de trabajo puede ser caracterizada como un contrato social de género implícito, en el que la mujer asume la mayor carga del cuidado de la familia y de las funciones domésticas, en tanto al hombre se le asigna la responsabilidad primaria del sustento familiar, es decir, su bienestar económico o financiero. Este contrato es reforzado con el de empleo, ya que define como norma al hombre como único proveedor de los ingresos familiares mediante un empleo permanente, a tiempo completo, prolongado a lo largo de toda su vida laboral (CINTERFOR, 2000: 24), o al menos así lo era hasta hace unos años.

En una lectura marxista, Acker (1992: 567) señala que la separación entre las esferas de la producción y la reproducción tiene motivaciones de tipo económico. En el hogar y a cargo de la mujer ocurre la reproducción diaria e intergeneracional de la gente, que resulta gratuita para el sistema económico capitalista en general. Así las organizaciones sólo tienen que preocuparse monetariamente por la producción de bienes y servicios, lo que se enmarca dentro de un discurso en el que la familia es idealizada, pero en realidad se convierte en un espacio invisible y devaluado, cuando sin la reproducción, la parte productiva de la vida económica no podría realizarse, e incluso es esencial para el funcionamiento de las organizaciones e instituciones.

De esta manera, la división entre reproducción y producción constituye la estructura de género de las organizaciones sociales. Esta división se perpetúa en procesos institucionales, que exceptuando la familia, son organizados bajo la suposición de que la reproducción toma lugar en cualquier otro lado y que la responsabilidad de la reproducción también se localiza en otro lugar (Acker, 1992: 567).

Como ya se ha indicado, esta división no tendría porque ser fuente de desigualdad, el problema es que las actividades relacionadas con lo doméstico

tienen escasa o nula valoración en relación con el trabajo fuera de la casa, al que sí se le considera productivo. Izquierdo (1998) utiliza los conceptos de especialización, discriminación y segregación para aludir a las desventajas que produce a las mujeres la división de responsabilidades entre los sexos.

- *La especialización*

La especialización se refiere a la realización de actividades distintas y complementarias por parte de hombres y mujeres (Izquierdo, 1998: 24). Provoca un fenómeno de dependencia entre los sexos, ya que se fundamenta en la supuesta diferencia de capacidades de cada uno. Esto lleva a considerar que hombres y mujeres no pueden hacer las mismas cosas, afectando al sujeto que se encuentra relacionado con las actividades menos favorecedoras.

- *La discriminación*

Se ha dicho que el sexo es base fundamental para la construcción de las personas: se les suponen características particulares en función de ser hombre o mujer. Pero a partir de estas diferencias, se construyen jerarquías simbólicas que favorecen un tratamiento de desigualdad y discriminación. Según la OIT<sup>6</sup>, la discriminación basada en el sexo es una de las más comunes y universales debido a que se da tanto en países desarrollados como no desarrollados, y constituye una práctica corriente en las organizaciones, la mayoría de las veces difícil de identificar (CINTERFOR, 2000: 28).

Una de las manifestaciones de las desigualdades de género, son los estereotipos. Estos son construcciones irreflexivas que prejuzgan las cualidades que tienen las mujeres y los hombres (Izquierdo, 1998: 34). En general, dentro del espacio organizacional, se considera que los hombres son más objetivos, explícitos, analíticos, cuantitativos, lineales, racionales, reduccionistas, materialistas, fuertes, secos e impersonales, enfocados en lo externo y orientados a la acción (Alvesson y Due, 1997: 83), pertenecientes al ámbito de lo público, del trabajo, a la esfera de la producción.

---

<sup>6</sup> Según su Convenio número 111 sobre la discriminación (ocupación y empleo), la discriminación es “toda distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional y origen social, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación (CINTERFOR, 2000: 28)”.

A las mujeres se les caracteriza por dar prioridad a los sentimientos, ser imaginativas y creativas, con tendencia a la cooperación e interdependencia, receptivas, hábiles en el manejo de un tono emocional, personales, compasivas, sensibles, empáticas, cuidadosas, con capacidad de síntesis (Alvesson y Due, 1997: 83), pertenecientes al ámbito de lo privado, de la reproducción, encargadas principales del hogar y la familia.

- *La segregación*

Con el concepto de segregación se alude la separación entre personas en base a alguna característica o condición. La segregación más generalizada es la de género, fundamentada en el hecho biológico de que la mujer puede ser madre, lo cual socialmente la ancla al hogar, dándole mayor libertad a los hombres, a los que se les ha asignado el lugar de proveedor, relacionándolos con el exterior, lo público.

Un aspecto crucial de la segregación es que permite la invisibilidad de la discriminación salarial, fenómeno que hace referencia a la desigual retribución de las mujeres respecto de los varones, cuando ambos cuentan con las mismas calificaciones laborales en puestos iguales o similares (Ariza y Oliveira, 2002: 59). Si hombres y mujeres realizan tareas distintas es más fácil ocultar el hecho de que las mujeres son discriminadas, ante la dificultad de establecer comparaciones (Izquierdo, 1998: 28).

En el escenario organizacional la segregación es conceptualizada como segregación laboral y se presenta tanto en forma espacial como funcional. La primera es aquella en la que hombres y mujeres desarrollan sus actividades en distintos lugares, la segunda, en la que sus actividades o tareas incluso dentro del mismo espacio, son distintas (Izquierdo, 2001: 19).

Por segregación laboral se hace referencia también a la masculinización o feminización de espacios debido a la separación espacial; a la inferior valoración de los espacios femeninos y su exposición a peores condiciones laborales; y a las distintas consecuencias experimentadas por mujeres y

hombres cuando desafían el orden impuesto, al incursionar en ocupaciones que no se consideran acordes a su género. Particularmente los hombres obtienen ciertos beneficios en las ocupaciones femeninas y las mujeres desventajas en las masculinas.

Según la OIT la segregación laboral “describe el fenómeno por el que hombres y mujeres aparecen concentrados en diferentes tipos y niveles de actividades y empleo” (CINTERFOR, 2000: 75). En lo que tiene de intencional, la segregación “contribuye a construir y preservar el sentimiento de identidad como mujer y hombre” (Izquierdo, 1998: 19), es decir, la separación permite la construcción de significados sexuados que trascienden las actividades que se desarrollan: las tareas que se llevan a cabo y los lugares en que se realizan se construyen como de uno u otro sexo.

Para ejemplificar mejor la separación que se hace en las organizaciones de trabajo entre hombres y mujeres pueden utilizarse los conceptos de segregación por sexo, segregación vertical y horizontal.

- La *segregación por sexo*, es aquella en la que los hombres tienen mejores oportunidades que las mujeres para contratación, ascensos y aumento de salario.
- La *segregación vertical*, se presenta cuando las mujeres enfrentan techos de cristal, es decir, se ven obstaculizadas en el acceso a puestos de mayor responsabilidad y toma de decisiones, más allá de las gerencias medias. El techo de cristal es concebido como una “entidad cualitativa que impide a las mujeres alcanzar posiciones jerárquicas centrales en el mercado de trabajo (Hultin, 2003: 35)”. Es decir, las mujeres se concentran en puestos de nivel inferior, resultándoles difícil hacer una carrera laboral ascendente.
- Del mismo modo se presenta también *segregación horizontal*, que trata de la separación de hombres y mujeres en diferentes actividades, funciones y tareas, terminando por caracterizarlos como femeninos o masculinos.

Uno de los aspectos que debe recalcar de la segregación, es que es ejercida por la sociedad, sus instituciones y organizaciones sobre los individuos, pero además por éstos sobre sí mismos. Esto sucede debido a que el conjunto de significados que rodea a los géneros, ejerce una influencia fundamental en las decisiones de vida de las personas y en las distintas posibilidades que se les abrirán en el trabajo: las mujeres cuando tienen que o deciden salir del ámbito de lo doméstico, generalmente lo harán en aquellos espacios que se consideren más acordes con su género, en primer lugar porque en muchos de los casos ellas mismas lo preferirán; y de no ser así, porque en los espacios que no se consideran apropiados para su sexo su acceso será limitado.

La sociedad enseña a sus individuos el lugar que les corresponde en su estructura, así como las formas “adecuadas” de comportamiento, a través de la socialización. La familia, mediante la socialización primaria, juega un papel preponderante en la producción y reproducción del género: es ahí donde se aprenden las formas básicas para relacionarse con otros individuos, las ideas con que se analiza el mundo y se determinan los deseos y necesidades (Izquierdo, 1998: 101,102) –que serán diferentes dependiendo de si se es hombre o mujer. Normalmente las personas acaban identificando como natural su selección<sup>7</sup> de cierto tipo y nivel de educación, ciertos tipos de empleo, tareas en el trabajo y movimientos de carrera acordes con las convenciones de género, y en caso de no respetarlas totalmente por lo menos seleccionan aquellos que no rompan radicalmente con ellas (Alvesson y Due, 1997: 92).

Esta es la razón por la que muchas mujeres ingresan en aquellas ocupaciones o profesiones que resultan una continuación de las labores domésticas. Algunas pocas deciden ingresar en ámbitos masculinos, pero se encuentran con una gran cantidad de barreras de desarrollo comparadas con sus pares masculinos. Asimismo, este distinto equilibrio de sexos en las ocupaciones y profesiones, feminizándolas o masculinizándolas, son causa de que tengan menor o mayor estatus socio-profesional.

---

<sup>7</sup> Se utiliza la noción de selección para referirse a la elección entre alternativas conocidas y disponibles. Los individuos cuando “eligen”, lo hacen considerando lo que conocen y a lo que pueden acceder, es decir, dentro de posibilidades restringidas tienen un pequeño margen para decidirse por alguna de ellas.

#### **1.4. El género como categoría analítica en los estudios organizacionales**

La teoría organizacional, desde el momento en que fue separada de la sociología industrial y la teoría administrativa, ha experimentado una serie de modificaciones. En décadas más recientes incluso se ha abierto y sostenido un amplio debate respecto a si puede hablarse o no de teoría organizacional, o más bien de estudios organizacionales o incluso análisis organizacional.

Al parecer las aportaciones críticas a los primeros planteamientos y después los trabajos con perspectiva posmodernista, han abierto mucho más el abanico de posibilidades analíticas al grado de considerarse este campo, uno multidisciplinario. No obstante, no es interés de este documento presentar la diversidad de aportaciones a los estudios organizacionales, sino centrarse más bien en una visión que desde finales de los años 70's ha tenido cierto empuje: el análisis de la mujer en las organizaciones.

A continuación se esquematizan brevemente los enfoques que sobre mujer, género y organizaciones se han trabajado, con la finalidad de presentar una panorámica más clara de este campo de estudio. Posteriormente se harán claros los aspectos o procesos más comúnmente analizados por aquellos interesados en el análisis de las mujeres y las organizaciones, definiendo los intereses particulares de esta tesis.

**Cuadro 1. Tipología de los estudios de género según su forma de producir conocimiento**

PERSPECTIVA	CARACTERÍSTICAS SIGNIFICATIVAS	METODOLOGÍA	CRÍTICAS
<p><b>Género como variable</b></p>	<p>Género como variable analítica relevante. Objetivo: Encontrar diferencias entre hombres y mujeres en términos de orientaciones subjetivas (psicologías, ética, valores, actitudes) y cómo las estructuras y procesos sociales los afectan. Es la tendencia dominante en la teoría organizacional, dentro del campo de las mujeres en la gerencia.</p>	<p>Predominantemente cuantitativa, aunque a veces cualitativa. Trata de ser un acercamiento objetivo, neutral, exacto y riguroso (positivista), buscando eliminar elementos distorsionadores en el diseño de investigación.</p>	<p>Visión simplista del lenguaje y la creencia en la posibilidad de reflejar la realidad. La naturaleza artificial del material empírico. El uso de experimentos y cuestionarios estructurados, no revelan mucho sobre la realidad investigada. Se utilizan conexiones estadísticas simples con pretensiones de mostrar relaciones causales, dejando de lado patrones culturales, estructuras y procesos dinámicos que serían más reveladores. El investigador intenta objetivar y controlar al sujeto de investigación. Se utilizan ideas y modelos establecidos en la ciencia social sin aportar mucho en términos de novedad o creación de ideas más sofisticadas.</p>
<p><b>Punto de vista feminista</b></p>	<p>Busca hacer visible la vida de las mujeres, presentándolas principalmente como víctimas, aunque también como participantes activas en la creación de sus propias vidas. Se asume que las mujeres comparten ciertas características sin considerar diferencias de clase, edad, etnicidad, nacionalidad, etc. Se considera la biología un aspecto diferenciador importante, aunque con un impacto no tan determinante y definido como pudiera pensarse. Los hombres también son observados como una categoría homogénea, representantes de ciertos intereses que perjudican a las mujeres. Otra versión de esta perspectiva se enfoca menos en las mujeres <i>per se</i>, y más en el patriarcado y masculinidad como fuerzas opresoras.</p>	<p>Se busca dar lugar a la expresión de las experiencias personales de las mujeres y se favorecen visiones críticas, debido a eso hay una preferencia por el uso de metodologías cualitativas. Se considera que la experiencia femenina es la más completa y menos distorsionadora de la experiencia social porque tienen una doble consciencia: el conocimiento de la cultura masculina dominante, así como de la suya propia. Se favorecen investigaciones críticas de prácticas organizacionales, y estudios en organizaciones femeninas orientados a las necesidades y metas de las mujeres.</p>	<p>Se crítica la universalidad en la experiencia de las mujeres. Las mujeres difieren en términos de etnicidad, nacionalidad, clase, edad, profesión, orientación sexual, religión y muchas otras características más. Dicha generalización es criticada como una expresión etnocéntrica para referirse solo a mujeres blancas de clase media. Además el foco de investigación se ve reducido a un grupo limitado de experiencias y condiciones que se consideran globalizadoras de todas las mujeres. A menudo estos estudios experimentan contradicciones entre hacer aportaciones políticamente relevantes y presentar información con soportes razonablemente fuertes. La búsqueda del entendimiento de la experiencia femenina también tiene sus problemas. Las experiencias no están esperando al investigador para que las revele, son construidas y expresadas en diversas formas e influidas por el vocabulario y marco interpretativo tanto del sujeto de estudio como del investigador. La suposición de que todos los hombres tienen intereses políticos particulares en contra de las mujeres, desestima el rol de las subjetividades, niega variaciones en el grupo de los hombres y las mujeres y no considera las cuestiones que puede haber en común entre los sexos.</p>

<p><b>Feminismo post-estructuralista</b></p>	<p>Las nociones de mujer y hombre son consideradas inestables, ambiguas y representantes de una falsa unidad.</p> <p>Se considera al lenguaje más que un espejo de la realidad, un constructor de la misma, contextualizado en espacio y tiempo.</p> <p>Por medio de las cadenas y redes constituidas por el lenguaje, hombres y mujeres son construidos como tales y las personas son definidas como objetos con ciertas características.</p> <p>El género debe entenderse como una relación social, donde las nociones de hombre y mujer son generadas de diversas formas en distintas situaciones.</p> <p>Las construcciones lingüísticas de hombre y mujer deben ser disueltas en orden de revelar su diversidad y complejidad.</p>	<p>La búsqueda de lo que significa ser hombre o mujer, debe hacerse a nivel local y contextualizada históricamente, reconociendo la temporalidad de las explicaciones y definiciones.</p> <p>El análisis de los discursos sobre hombres y mujeres, son centrales para los post-estructuralistas. Entendido el discurso como conjunto de creencias y vocabularios histórica y socialmente específicos que tienden a producir efectos de verdad.</p> <p>El género es útil como instrumento para hacer visibles las relaciones organizacionales y administrativas dominantes, en términos de masculinidades.</p> <p>Dos posturas post-estructuralistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fuerte.</i> Presta atención exclusiva al análisis del discurso, donde no se considera que exista una realidad social en sentido estricto. Los discursos son vistos como textos susceptibles de ser deconstruidos y analizados en términos de su estructura, caracterizados por contradicciones, significados reprimidos y representaciones alternativas.</li> <li>- <i>Débil.</i> Se observa al lenguaje como precario y flojamente acoplado a la realidad social pero mantiene la idea de cierta relación, aunque incierta, entre las palabras y una realidad social más allá del lenguaje. En esta postura se alienta el trabajo empírico.</li> </ul>	<p>Hay quienes consideran que el ideal de diversidad es demasiado exagerado. Aún cuando se reconoce que no existe una universalidad en las nociones de género, no deben excluirse algunas generalizaciones que pueden ser relevantes e incluso necesarias.</p> <p>El énfasis en la diversidad puede ser problemático porque la lista de posibles diferencias es interminable.</p> <p>Para algunas feministas el post-estructuralismo es una visión muy enriquecedora para campos académicos que han obtenido cierta estabilidad y fortaleza. Los estudios de género al no encontrarse en este estadio pueden encontrar en él consecuencias incluso destructivas.</p> <p>La importancia del lenguaje es sobreestimada a expensas de los estudios empíricos. El género es reducido a poco menos que un discurso acerca de los hombres y las mujeres.</p> <p>Se considera que el post-estructuralismo se encuentra falto de preocupaciones o implicaciones políticas ya que éstas podrían influir en la reconstrucción de los discursos dominantes. De esta manera la agenda de investigación se muestra desinteresada por la solución de problemas sociales.</p>
--	---	--	--

<p><b>Perspectiva crítico interpretativa</b> –</p>	<p>Esta perspectiva tiene un interés emancipatorio, aunque se muestra reservada al reconocer que la investigación cuando mucho sirve para proveer de nuevas preguntas y reflexiones.</p> <p>Identifica a los grupos tratados desigualmente y busca dar espacio para escuchar sus voces e intereses, sin perder una interpretación crítica.</p> <p>La noción de patriarcado se considera problemática porque guarda una visión generalizadora de los problemas de las mujeres.</p> <p>Se considera que las relaciones de género tienen amplias variaciones entre sociedades, culturas y otras macro-categorías como la preferencia sexual, clase, etnicidad, edad, profesión y país. En ese sentido la investigación debe ser sensible a las variaciones.</p>	<p>Se considera que es posible cierta racionalidad científica.</p> <p>Se valoran los estudios empíricos, lo que no excluye la preocupación por las diferencias, variaciones e impredecibilidades.</p> <p>El lenguaje es un tema significativo y problemático para la reflexión, pero también ofrece la posibilidad de incrementar el conocimiento de los fenómenos y su observación a través de perspectivas constructivas.</p> <p>No se evita el análisis de categorías universales, sino que se estudian en situaciones localmente definidas con la ambición de encontrar patrones y variaciones.</p> <p>Se utilizan acercamientos cualitativos en la búsqueda de capturar imágenes, ideas y entendimientos.</p> <p>El método preferido es la etnografía.</p> <p>Alvesson y Due (1997) proponen un acercamiento crítico interpretativo para el análisis del género, debido a que encuentran distintas deficiencias en las posturas tradicionales. Pueden verse en sus propuestas fuertes influencias del post-estructuralismo débil aunque con algunas adiciones.</p>
--	--	---

Elaboración propia a partir de Alvesson, Mats y Due Billing, Yvonne. (1997). *Understanding gender and organizations*. Londres: Sage Publications. Pp. 24-25

---

Desde estas aproximaciones se han analizado procesos tan diversos como los siguientes:

- a) **Arreglos estructurales** que no solo se refieren a prácticas de localización, como procesos de segregación visibles en la planeación de carrera, posiciones jerárquicas, etc., sino también a la forma en que se componen puestos, tareas y procesos de trabajo.

Dentro de estos arreglos se encuentran decisiones y procedimientos que controlan, segregan, excluyen y construyen jerarquías basadas en distinciones entre hombres y mujeres y a veces en la raza. Algunas veces son prácticas conscientes que excluyen a las mujeres y minorías o las incluyen en roles segregados, pero en otras ocasiones pueden no tener que ver en forma muy ostensible con el género (Acker, 1992: 568).

- b) Los *símbolos*, **imágenes**, **reglas** y **valores** que implícita y explícitamente guían, justifican y en ocasiones cuestionan las distinciones entre hombres y mujeres en la organización. Es decir todo aquello que indica lo que se percibirá como normal y lo que desafía las relaciones entre ellos y ellas.

Imágenes de masculinidad hegemónica atraviesan muchas áreas institucionales, el líder y la organización exitosa son retratados generalmente como agresivos, orientados a metas, competitivos, eficientes pero rara vez sustentadores, amables y cuidadosos. Esta realidad es obscurecida, en el ámbito de la teoría de organización ortodoxa, debido a que las organizaciones son conceptualizadas y teorizadas como neutras a distinciones entre mujeres y hombres. Un mecanismo conceptual al que se recurre comúnmente, es el posicionamiento de un ser humano general, abstracto, individual o un trabajador que aparentemente no tiene género. Si se examina de cerca, tal individuo casi siempre tiene las características sociales de un hombre (Acker, 1992: 568).

- c) Otra visión analítica se enfoca en los **procesos de interacción**. La interacción entre individuos y grupos es el medio para el funcionamiento de muchas organizaciones, para la toma de decisiones y la producción de imagen. Aquí la gente replica las distinciones entre mujeres y hombres y lo hacen como una actividad ordinaria de la institución (Acker, 1992: 568).

Asimismo, las interacciones entre hombres y mujeres, es decir, la orientación de rol de cada uno (hacia tareas o hacia emociones), las características de estatus (específico o inespecífico), la forma que lidian con la atracción sexual y no sexual y los patrones de información que dan cuerpo a la organización.

- d) Las identidades **de hombres y mujeres en las organizaciones**. Es decir, los modos en que las personas son identificadas y se identifican así mismas como hombres o mujeres. Esta identificación implica aceptar y reproducir no sólo las distinciones físicas y biológicas, sino las normas y reglas explícitas o no conectadas con la valoración de masculinidades y feminidades en sus distintas formas (Benschop y Doorewaard, 1998: 789). Muchas personas, puede observarse, se comportan de acuerdo a los mandatos de la institución de género e incluso parecen agradecerles, pero al hacerlo refuerzan un cierto subtexto de género, con sus aspectos placenteros y molestos.

Particularmente esta tesis se interesa por el análisis de los puntos a, b y d. Se parte de la idea de que la organización tradicionalmente ha sido un espacio en donde predominan masculinidades, pero la mujer con su ingreso a la misma inserta el discurso femenino. Esto tiene consecuencias a nivel del imaginario organizacional y de sus prácticas, lo que hace transitar a la organización hacia formas que parecen tender hacia una mayor equidad o cuando menos, a la interacción del discurso masculino y femenino en términos distintos a los tradicionales.

Lo que se encuentra detrás de esta postura es una visión de la organización como texto a leer. En esta narración las nociones de mujer y hombre son consideradas inestables, ambiguas y representantes de una falsa unidad. El lenguaje más que un espejo de la realidad, es visto como constructor de la misma, contextualizado en espacio y tiempo. Por medio de las cadenas y redes constituidas por el lenguaje, hombres y mujeres son construidos como tales, y las personas son definidas como objetos con ciertas características. En este sentido, hablar de una realidad esencialmente femenina o masculina es rechazado por una postura que busca apuntar a cómo oposiciones y complementariedades supuestamente naturales, son en realidad categorías constituidas culturalmente, que son a la vez causa y consecuencia de relaciones sociales y materiales particulares (Alvesson y Due, 1997: 24-51).

Debido a esta posición epistemológica, se favorece el análisis de los discursos de hombres y mujeres. Entendido el discurso como conjunto de creencias y vocabularios histórica y socialmente específicos que tienden a producir efectos de verdad (Alvesson y Due, 1997: 24-51).

#### **1.4.1. La práctica de masculinidades y feminidades en las organizaciones**

Puede argumentarse que las organizaciones y otras instituciones sociales son inherentemente traspasadas por el género, dado que han sido conceptualizadas, diseñadas y controladas por hombres, reflejando sus intereses. De este modo el género es un elemento constitutivo de la lógica organizacional, donde las suposiciones y prácticas implícitas que construyen muchas de las organizaciones contemporáneas y sus sistemas de control racionales-técnicos, supuestamente neutrales al género, son construidos sobre y ocultan una subestructura de género (Britton, 2000: 421).

Asimismo, las perspectivas feministas exponen que la teoría organizacional manifiesta una visión del mundo centrada en el varón. Por medio de la incorporación de los sistemas masculinos como normales y racionales, los constructores de teoría producen y reproducen ciertas formas de entender la vida organizacional (Mumby y Putnam, 1992: 465).

---

Un ejemplo de esto lo proporciona Britton (2000: 419) al indicar que, la organización burocrática típica es inherentemente traspasada por el género, ya que sus “ventajas y desventajas, explotación y control, acción y emoción, significado e identidad tienen patrones a través y en términos de la distinción entre hombres y mujeres, masculino y femenino”. Decir esto implica que las organizaciones han sido definidas, conceptualizadas y estructuradas en términos de una distinción entre masculinidad y feminidad, y por tanto inevitablemente reproducen diferencias de género. Dependiendo del grado en que las características genéricas sean valoradas y evaluadas diferentemente, el resultado serán inequidades en estatus y circunstancias materiales.

En pocas palabras, las ocupaciones y organizaciones están traspasadas por el género debido a que simbólicamente e ideológicamente son descritas y concebidas en términos de un discurso que pone atención en masculinidades hegemónicamente definidas. Por ejemplo, la imagen del alto corporativo descansa en una ética masculina que eleva las características pertenecientes a algunos hombres, como necesidades para la administración efectiva (Britton, 2000: 420).

Mumby y Putnam (1992: 466) en una relectura post-estructural feminista del constructo de la racionalidad limitada, sugieren que tanto las prácticas organizacionales vinculadas con él, como la teoría que lo rodea, contribuyen a modos masculinos de organización.

Por su parte, Acker (1990: 151) señala que la introducción del género es fundamental, porque en su estado actual la teoría organizacional obscurece y permite la reproducción de relaciones de género en forma oculta. Hace un llamado a la conformación de una teoría sistemática de género en las organizaciones principalmente por cinco razones:

- 1) La segregación por género en el trabajo, es creada en parte mediante procesos organizacionales.
- 2) La inequidad en ingresos y estatus entre hombres y mujeres también es creada en parte en procesos organizacionales.

- 3) Las organizaciones son un escenario donde se diseminan, inventan y reproducen imágenes de género.
- 4) Algunos aspectos de la identidad de género (especialmente la masculinidad) son producto de procesos y presiones organizacionales.
- 5) Es necesaria la conformación de un proyecto de gran escala para hacer a las organizaciones más democráticas y favorecedoras de las metas de las personas que las integran (Acker, 1990: 140).

En síntesis, puede decirse que el género se encuentra en las organizaciones debido a que el trabajo asalariado como actualmente se concibe, organiza y practica, proviene y es formado por concepciones de género. Se encuentra presente porque las organizaciones burocráticas, la forma predominante de los lugares de trabajo en las economías desarrolladas, se construyen fundamentalmente a través del género (Yancey Martin, 2003: 345).

Pero además, hombres y mujeres en las organizaciones, como en cualquier otro contexto social, se comportan como individuos hábiles en el género, le dan vida irreflexivamente y no lo desafían. Cuando llegan a notar la naturaleza de género de sus prácticas se sorprenden y se molestan y señalan las mismas pero siguiendo las normas y valores impuestos por la propia institución de género. Esto lleva a reconocer el modo en que el género se encuentra integrado en la red de interacciones entre las personas, que es construida y reconstruida por los múltiples intercambios entre ellas (Yancey Martin, 2003: 346).

El género es una institución social, tiene una estructura social y prácticas relacionadas con una historia que incluye oportunidades y restricciones y una diversidad de significados, expectativas, acciones/comportamientos, recursos, identidades, y discursos que son fluidos y cambiantes aunque robustos y persistentes. Aunque las prácticas de género constituyen sólo un aspecto de la institución de género, son centrales para su perpetuación. Debido a que mujeres y hombres se encuentran situados dentro de la institución de género, se construyen unos a otros (y así mismos) como dotados de género en los lugares de trabajo burocráticos (Yancey Martin, 2003: 344).

---

#### 1.4.1.1. El sub-texto de género en las organizaciones

El discurso formal dominante en las organizaciones se basa en una aparente neutralidad y equidad, pero la persistencia de asimetrías indica la continuación e incluso reforzamiento de la inequidad de género en las organizaciones. Incluso, las distinciones entre lo masculino y lo femenino parecen encontrarse profundamente integradas en las estructuras sociales y procesos organizacionales.

Diversos autores hacen referencia a la existencia de un subtexto de género en las organizaciones, que cubre la inequidad entre hombres y mujeres a través de un discurso con pretensiones de neutralidad. Es decir, “las formas objetivadas, los procedimientos racionales y la organización conceptual abstracta crean una apariencia de neutralidad e impersonalidad que oculta los subtextos de clase, raza y género” (Smith, 1990: 63-65, citada por Benschop y Doorewaard, 1998: 788).

El subtexto de género puede definirse como un proceso opaco, que reproduce sistemáticamente las distinciones entre lo masculino y lo femenino a través de una serie de arreglos. Dichos arreglos pueden ser de tipo estructural, cultural, interaccional y/o de identidad (Benschop y Dooreward, 1998: 789).

Tal proceso constantemente constriñe a las personas sin que estas sean capaces de notarlo. En las organizaciones se manifiesta:

- a) a través de procesos escondidos de formación de significado,
- b) emitidos como expresiones verbales y no verbales de sentido común, identificación, consenso y racionalización legitimadora.
- c) Estos procesos (re)producen el consentimiento y acatamiento del discurso organizacional dominante y la aceptación de las prácticas diarias, a pesar de las posibles desventajas para algunas personas (Benschop y Dooreward, 1998: 790).

El actor organizacional, a través de los procesos comunicativos normales dentro de la organización (interacciones que incluyen relaciones entre pares, con jefes y subordinados, e incluso a través de planes explícitos de desarrollo de carrera), aprehende una lógica neutral que contextualiza su indiferencia o incapacidad de percibir la desigualdad entre los sexos.

Se diseñan los sistemas de incentivos y desarrollo con un lenguaje neutro al género y en el que se proclama la igualdad de oportunidades. En conjunto con esto, los posibles puestos a escalar y las funciones que se tienen que desarrollar, en sí mismos hacen separaciones entre individuos competentes para ese espacio o no. A esto es lo que Acker llama “trabajador incorpóreo”: se diseñan los espacios de manera que quien puede llenarlos es alguien que no tiene otras obligaciones fuera del trabajo, sin familia y motivado y orientado solo al logro de las metas organizacionales. Esto no solo afecta a las mujeres, debe aclararse, pero es principalmente sobre ellas donde recaen las peores consecuencias.

Según Acker (1991: 163), la supuesta neutralidad al interior de las organizaciones se encuentra relacionada con el hecho de que, a nivel de las significaciones sociales, lo masculino se considere neutral. Las organizaciones han estado lideradas principalmente por hombres y todos sus significados, así como sus prácticas son masculinas (Hola y Todaro, 1992: 12).

Retomando la idea que propone Kimmel (2000: 7), podría decirse que en cualquier ámbito, aquellos que ocupen una posición hegemónica serán considerados sujetos neutrales, generales por excelencia. Llevando esto al ámbito de las organizaciones puede decirse que esa es la razón del predominio de significados masculinos y de una lógica de trabajo y una estructura organizacional que favorece a los varones, pero que a la vez se presenta como neutral al género.

---

#### **1.4.1.2. Estereotipos de género y sus consecuencias para los actores organizacionales**

Dentro de las organizaciones se practican feminidades y masculinidades particulares, contextualizadas en tiempo y espacio. Las conductas entre hombres y hombres, hombres y mujeres y mujeres y mujeres tienen formas distintas en las que interviene además la posición jerárquica de cada uno dentro de la organización. Dichas interacciones son derivadas grandemente de las normativas impuestas por la institución de género, que da forma a los patrones de relaciones entre hombres y mujeres en las organizaciones.

Las mujeres practican la feminidad de acuerdo con estereotipos que las definen como subordinadas, y en su interacción con los varones puede servirles para ganar aprobación, pero no igual estatus. Cuando por el contrario, fallan en practicar la feminidad de acuerdo con tales estereotipos, pierden aprobación y quizá hasta terminen con un menor estatus del que otra manera hubieran alcanzado (Yancey Martin, 2003: 360).

Particularmente el estilo competitivo asociado a lo masculino, pone a las mujeres involucradas en el ambiente organizacional en una situación paradójica. En una cultura que demanda rudeza, una motivación constante al logro, la aplicación de relaciones donde se busque ganar a toda costa por encima de otros y el ser ambicioso; el ser mujer y por tanto considerada totalmente diferente a este imaginario masculino, las coloca como sujetos extraordinarios y dignos de admiración, pero distintos, temidos y hasta cierto punto merecedores de desprecio, jamás representantes del colectivo de las mujeres (Newman, 1998: 17).

En este orden de cosas, los hombres no necesitan inventar esquemas de exclusión de las mujeres en los procesos diarios de trabajo, para que las mujeres la experimenten. Cuando los varones se insertan en prácticas de género consistentes con las normas institucionalizadas y los estereotipos de masculinidad, crean cierre social y exclusión (aún si lo hacen de forma no intencionada). Si las mujeres simplemente siguen las normas

institucionalizadas y los estereotipos de feminidad, permanecen fuera de las redes informales de los varones y usualmente también de las formales (Yancey Martin, 2003: 360).

Los hombres que practican la masculinidad de acuerdo con los estereotipos que definen al hombre como dominante, ganan aprobación y estatus de los varones. Aunque que no la ganan de las mujeres, su posesión de las posiciones poderosas no les dejan a ellas más alternativa que respetarlos, especialmente en situaciones laborales donde están en juego sus oportunidades de desarrollo (Yancey Martin, 2003: 360).

En el caso de mujeres que han incursionado en ambientes organizacionales típicamente masculinos, lejos de contribuir a cambiar el imaginario respecto a lo que pueden o no hacer hombres y mujeres, se convierten en símbolos, símbolos de lo excepcional, del atrevimiento y por tanto son admiradas, Acker (1991: 164) las llama “*token woman*”<sup>8</sup>.

Respecto a esto, Serret (2001: 126) indica que las mujeres en espacios masculinizados no son un modelo para las demás: cual si fueran Diosas, de alguna forma adoptan un carácter distinto, lejano, anómalo y excepcional separándolas del resto de las mujeres. Cuando se las ve como Diosas o “*token woman*”, se hace referencia a ellas como sujetos más allá de lo que se considera femenino, pero que no se acercan tampoco a lo masculino, simplemente son extraños, diferentes y especiales de alguna forma.

Por su parte Mumby y Putnam (1992: 469-471), mediante un análisis feminista del concepto de racionalidad limitada, exponen que éste se encuentra caracterizado mediante una metáfora del “cerebro” en el que la mente resulta el prototipo de la organización. De este modo, el proceso de tomar decisiones, alinear elecciones con valores y metas y trasladar medios a fines, son actividades cognitivas divorciadas de la inspiración y los sentimientos, características consideradas femeninas.

---

<sup>8</sup> Mujeres símbolo, concepto creado por Rosabeth Moss Kanter (1977).

Asimismo se emplea un dualismo mente-cuerpo al subordinar la elección a las metas organizacionales. Los procesos mentales son valorados, mientras que las experiencias físicas y emocionales son marginadas. La práctica de satisfacer las posiciones de la mente organizacional, dentro de los objetivos y valores jerárquicos de las organizaciones, intensifica el dualismo mente-cuerpo. Esta institucionalización de la mente organizacional, reifica la separación del cuerpo que es suprimido y negado (Mumby y Putnam, 1992: 469-471).

Esto tiene consecuencias para las mujeres en el entorno organizacional, ya que los estereotipos de feminidad no caben dentro de una lógica como ésta. Considerando que a las mujeres se les encuentra más cercanas a lo natural, la expresión de sentimientos, el tomar en cuenta a los demás en sus elecciones y decisiones y una “ética de cuidado” (Gilligan, 1982 citada por Calás y Smircich, 1989: 356).

Por otro lado -utilizando el lenguaje de los teóricos del comportamiento organizacional-, el compromiso con la organización significa el grado en que los individuos están comprometidos (o psicológicamente atados) al sistema de creencias de la organización, sus procedimientos y formas de hacer las cosas. Partiendo de la idea de que los hombres tienden a razonar los dilemas morales con referencia a una jerarquía conceptual abstracta de derechos, buscando ser imparciales y justos (ética de justicia); mientras que las mujeres, se conciben a así mismas como insertas contextualmente en una red interpersonal donde el imperativo primario es ser responsable de otros y cuidadosa en orden de mantener las red de conexiones –justificándose las acciones con referencia a su impacto en otros (Calás y Smircich, 1989: 358)-, no es raro que se considere que la ética masculina es más adecuada para la organización.

Haaken (1988), elaboró el constructo psicológico “dependencia-independencia de campo” y concluyó que como regla general las mujeres son más dependientes del campo que los hombres. La dependencia de campo tiene connotaciones negativas en una sociedad que valora la autonomía e independencia. Haaken argumenta que es posible interpretar la dependencia

de campo de forma positiva. Es decir, “la inhabilidad de separar un estímulo del contexto en el que está integrado” puede significar una mayor sensibilidad hacia los elementos contextuales en asuntos de toma de decisiones y juicios (Calás y Smircich, 1989: 356).

Además, la presencia de la mujer en la organización hace aflorar una serie de tabús relacionados con su biología. La mujer es disruptora del entorno organizacional en el sentido de que su cuerpo es distinto y permite la aparición de una serie de sentimientos y actitudes con connotaciones sexuales. Martin considera que los principales tabús son:

a) *El vientre de una trabajadora embarazada típicamente se hace visible.*

Cuando una mujer trabajadora anuncia que está embarazada, los empleadores tienen que lidiar con ese conflicto. Debido a que el vientre de la mujer embarazada se hace visible, la negación y la absorción en las formas usuales en que se hacen negocios en una organización dominada por varones es imposible. El embarazo remueve la opción de ignorar el género de la mujer trabajadora: “los hombres honorarios” no se embarazan (Martin, 1990: 348).

b) *El cuidado efectivo de un infante envuelve emoción y cuidado*

Emociones relacionadas con la ambición, como la agresión y el miedo, son generalmente evidentes. Una forma limitada de cuidado de los empleados jóvenes, llamada mentorazgo, es alentada. Así en el grado en que el cuidado y la emocionalidad son permitidas, están enfocadas en la organización: sus tareas y sus empleados. Fuera de éstos límites, el cuidado y la expresión emocional son usualmente un tabú (Martin, 1990: 348).

Las actividades que envuelve el cuidado de hijos son drásticamente diferentes del mentorazgo permitido en contextos organizacionales. Además, mientras que un empleado y quizá la organización se

benefician de una relación de mentorazgo, el beneficiario primario del amor de un madre es su hijo (Martin, 1990: 348).

c) *El embarazo es causado por una relación sexual*

En el momento que una mujer se embaraza se hace evidente que mantiene relaciones sexuales. En el caso de mujeres de alta jerarquía en la organización, en ocasiones observadas como damas de hierro o pequeñas hermanas<sup>9</sup>, esto desequilibra la imagen que se tiene de ellas.

d) *Puede agregarse que en general el cuerpo de una mujer es visualizado por los varones como objeto de deseo. Sus formas y su presencia en algunos entornos pueden considerarse distractores para los varones, lo cual puede producir discriminación total para su entrada o segregación a ciertos puestos y espacios.*

Para cerrar este capítulo se sintetizan los temas de reflexión planteados por la teoría de género, al estudio de las organizaciones.

Se comenzó por señalar que el género y las masculinidades y feminidades por él prescritas, son parte de los elementos organizadores de la subjetividad. Es decir, a través del género se asignan ciertas características psicosociales a cada sexo, que toman forma en creencias y definiciones acerca de los rasgos, papeles y particularidades cognitivas de hombres y mujeres. En pocas palabras, por medio del género se definen cómo son o se espera que sean hombres y mujeres, a través de estereotipos sobre masculinidad y feminidad.

Ahora bien, ¿cómo específicamente estructuran la subjetividad las caracterizaciones sobre lo masculino y femenino? Según diversos autores:

- En la interacción con el otro. El género de cada persona se establece siempre en relación a. No es posible decir qué se considera femenino si no se establece una comparación con lo masculino y viceversa.

---

<sup>9</sup> El concepto de dama de hierro para hacer referencia a una mujer que adopta características masculinas en el trabajo y el de hermana menor, que puede relacionarse con una actitud de mentorazgo por parte de los varones en la organización, son conceptos ideados por Moss Kanter (1977).

- Por medio del establecimiento de oposiciones binarias, que señalan diferencias y complementariedades entre los sexos, partiendo de la base del sexo biológico. Dichos pares binarios se encuentran cargados de jerarquía y direccionalidad, que al final acaban por producir desigualdades entre hombres y mujeres.
- Generalmente en esa lógica binaria a la mujer se le relaciona con la naturaleza, debido a su potencial reproductivo y al hombre con la cultura, el entramado de significaciones por el cual se intenta explicar o comprender lo natural, es decir, el mundo.

Según Bordieu (2000) estos procesos pueden ser caracterizados como violencia simbólica pues se imponen, la mayor parte del tiempo sin que los individuos lo noten, a través de un discurso que tiene como base el dato natural. Lo trascendente es que los estereotipos sobre masculinidad y feminidad no permanecen en el nivel simbólico, se transforman en prácticas que dan forma y preservan lo que puede denominarse como la institución de género.

Por medio de los estereotipos de género la sociedad señala a los individuos el lugar que les corresponde en su estructura, así como las formas adecuadas de comportamiento para cada audiencia, situación y contexto en que se encuentren. Una de las características centrales de los mismos, es que dividen las responsabilidades entre los sexos, es decir, establecen una división sexual del trabajo.

Esta a su vez produce especialización, discriminación y segregación. La especialización se refiere a la realización de actividades distintas y complementarias por hombres y mujeres, empezando por el hecho de que a ellos se les relaciona fundamentalmente con el papel de proveedor (espacio público) y a las mujeres con el de ama de casa (ámbito privado).

La discriminación es resultado de los estereotipos que prejuzgan las cualidades de hombres y mujeres, favoreciendo la preferencia por unos u otros en distintos

espacios. Por ejemplo, debido a la idea de que las mujeres son débiles quizá encuentren resistencias a su ingreso en ocupaciones donde el trabajo físico es fundamental.

La segregación, que en el espacio organizacional puede tomar la forma de segregación horizontal, vertical o por sexo, es el fenómeno por el cual: se separa a los sexos para la realización de actividades, funciones y tareas distintas; en ocasiones se presentan techos de cristal o barreras para el desarrollo de las mujeres; o directamente, se prefieren varones sobre mujeres, para contratación, ascensos y aumentos de salario.

En el segundo segmento del capítulo, se analizaron las formas en que se practican masculinidades y feminidades al interior de las organizaciones, y las consecuencias que estos procesos tienen en el funcionamiento de la misma, su estructura y los actores que las integran.

Se argumenta que las organizaciones se encuentran traspasadas por el género, debido que han sido conceptualizadas, diseñadas y controladas mayoritariamente por hombres. Pero además por que la manera en que el trabajo, como actualmente se concibe, organiza y practica, está basado en concepciones de género. Basta recordar, que una de las consecuencias prácticas de los estereotipos sobre masculinidades y feminidades, es la división de responsabilidades entre los sexos.

En este sentido, dentro de las organizaciones, las mujeres practican la feminidad de acuerdo con estereotipos que las definen como subordinadas y si fallan en hacerlo, pueden encontrarse ante una pérdida de aprobación. Aquellas que llegan a sumir un estilo muy competitivo (relacionado con los varones), acaban por ser colocadas como sujetos extraordinarios, quizá hasta dignos de admiración, pero que no representan ni al colectivo de los hombres ni de las mujeres.

Los hombres por su parte, no necesitan asumir ningún tipo de postura ya que, se encuentran acordes con el imaginario masculino relacionado con las organizaciones. De hecho, ni siquiera tienen que excluir de manera contundente a las mujeres para que éstas experimenten exclusión. Simplemente al insertarse en prácticas consistentes con las normas institucionalizadas y los estereotipos de masculinidad, lo hacen.

En lo que se refiere a la estructura y arreglos organizacionales, los estereotipos sobre masculinidad y feminidad parecen tener una consecuencia directa sobre éstos. Muestra de ello es la constitución de áreas o departamentos masculinizados o feminizados. Como ejemplo se puede hablar de la industria maquiladora, en la que predominan varones en el área de procesos o sistemas y mujeres en las de compras o capacitación. Asimismo, la enorme diferencia en el número de mujeres que constituyen el personal operativo, en contrapartida a la pequeña cantidad que se dedica a labores administrativas.

En el siguiente capítulo, se aborda el tema de la creación de sentido en las organizaciones. Esto tiene la finalidad de situar la manera en que se da coherencia y se construye plausibilidad, en los discursos que sostienen la imagen y prácticas organizacionales. Específicamente facilitará entender la manera en que las masculinidades y feminidades que se practican dentro de las organizaciones, adquieren sentido para los actores. Por último, se realiza el planteamiento del método de investigación utilizado, haciendo hincapié en sus particularidades.

---

## **CAPÍTULO 2. Una metodología para el análisis del discurso en la organización**

¿Por qué muchas prácticas dentro de las organizaciones no parecen ser resultado de un proceso racional? ¿Qué es lo que hace al actor organizacional actuar de una forma y no de otra, construir o tejer relaciones con otros de formas específicas, analizar lo que le sucede, lo que es la organización misma, quién es él dentro de ella de forma particular? ¿De qué modo encuentra justificación a lo que dice y hace dentro de la organización, y como parte de la organización?

Estos son grandes cuestionamientos, difíciles de contestar, que han sido tratados desde distintas posturas. En lo que concierne a éste capítulo, se bosquejará un modo particular de acercarse a la dinámica de creación de sentido por parte de los actores organizacionales. Esto permitirá tener a mano un marco teórico y conceptual que ayude a la reflexión y el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo.

Asimismo, se realizará un acercamiento al método de investigación de tipo cualitativo y por qué en esta tesis resulta pertinente su uso. Para ello se presentan de forma breve los principales puntos del debate entre investigación cuantitativa y cualitativa, resaltando los elementos que definen a cada una en el nivel paradigmático y epistemológico, así como sus objetivos centrales, herramientas metodológicas más comunes y técnicas de obtención de información.

Por último se esbozará el estudio de caso, haciendo énfasis en las ideas base con que partió el estudio y el objetivo del mismo. A esto se añade la descripción de los sujetos de estudio (académicos de tiempo completo de la Universidad Autónoma Metropolitana) y la técnica de recolección de información que se utilizó.

---

## 2.1. La aproximación cultural para el análisis de la organización

---

Según Smircich (1983), el estudio de la cultura organizacional ha tenido diferentes matices ya que cada investigador o grupo de investigadores, ha utilizado distintos modelos, metáforas, valores y principios para dar cuenta tanto del concepto de organización como el de cultura. Asimismo los objetivos que persiguen al analizar la “cultura organizacional” también han sido distintos.

Esta autora hace una primera separación entre los tipos de aportaciones que los teóricos organizacionales han hecho utilizando el concepto de cultura. Por un lado coloca a aquellos para quienes la cultura es sólo una variable, es decir, algo que posee la organización y que puede manipular; en otro, a quienes reconocen que la cultura es algo que la organización es.

En este segundo caso, la cultura es tomada como una metáfora raíz que va más allá de la visión instrumental de la organización, derivada de las metáforas de la máquina y del organismo. Con este enfoque se promueve una visión de las organizaciones como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana. Entonces ya no son analizadas solo en términos materiales y económicos, sino en términos de esos aspectos expresivos, simbólicos e ideológicos (1983: 347-348).

Dicho de modo general, la agenda de investigación proveniente de este enfoque es explorar el fenómeno organizativo como una experiencia subjetiva e investigar los patrones que hacen posible la acción organizada. En este punto, los conceptos provenientes de la antropología han sido básicos y esto se observa en las diversas variantes que ha tomado el estudio de las organizaciones con la cultura como metáfora raíz (cognición organizacional, simbolismo organizacional y los procesos inconscientes y la organización).

En el cruce entre la antropología cognitiva (o etnociencia) y la teoría organizacional, se encuentra la perspectiva de la *cognición organizacional*. Sus suposiciones básicas son que la cultura es un sistema de cogniciones compartidas y que la mente humana genera cultura a través de un número

finito de reglas. La traducción para la TO, es que las organizaciones son sistemas de conocimiento, que descansan en una red de significados subjetivos que los miembros organizacionales comparten en diversos grados y parecen funcionar a manera de reglas (Smircich, 1983: 342).

Entre los investigadores que han hecho aportaciones a esta perspectiva se encuentran Argyris y Schon (1978), Bougon, Weick y Binkhorst (1977), Harris y Cronen (1979), Weick (1979), Litterer y Young (1981), Wacker (1981), Ritti (1982), Shrivastava y Mitroff (1982) y Bougon (1983) (Citados en Smircich, 1983: 349). En el caso de este escrito se tratará fundamentalmente el tema de la creación de sentido en las organizaciones por Karl Weick (1995), y se analizarán brevemente las bases teóricas de sus aportaciones al tema.

## **2.2. La etnociencia y etnometodología de Garfinkel como antecedentes del trabajo de Weick**

Puede considerarse que la etnociencia es la base antropológica de la visión cognitiva en las organizaciones. Evidentemente tiene un lugar en la perspectiva de Weick, pero sin embargo éste hace mención mucho más clara del trabajo de Garfinkel principalmente y el de Goffman en sus disertaciones. Este capítulo proporcionará elementos para comprender cuales son los vínculos que podemos encontrar entre estas tres posiciones teóricas, que en principio resultan distintas, y el lugar que tienen dentro del trabajo de Weick sobre la creación de sentido en las organizaciones.

### **2.2.1. La etnociencia o antropología cognitiva**

La antropología cognitiva caracteriza a la cultura como un sistema de cogniciones compartidas o un sistema de conocimientos y creencias. Es decir, como un “sistema único para percibir y organizar los fenómenos materiales, cosas, eventos, comportamientos y emociones” (Goodenough, 1971 citado en: Smircich, 1983).

Además, sus exponentes se encuentran de acuerdo en que la cultura es generada por la mente humana “por medio de un número finito de reglas o medios de una lógica inconsciente” (Rossi y O’Higgins, 1980: 63-64, citado en

Smircich, 1983). De esta manera el trabajo de la etnociencia es descubrir esos códigos o reglas fundamentales de la cultura, es decir, aquellos que regulan su lenguaje, sus esquemas perceptivos, sus intercambios, sus técnicas, sus valores, la jerarquía de sus prácticas y que así fijan la entrada al juego de cada hombre, los órdenes en los cuales participará y se encontrará (Fournier, 1971: 460).

Según Tyler (1969: 3-6, citado en Fournier, 1971: 460), el antropólogo cognitivo o etnocientífico tratará de descubrir el modo en que cada persona en una sociedad organiza y utiliza su cultura, de comprender cuáles son los principios organizadores de sus comportamientos, de delimitar la manera en que se pone orden a lo que para alguien que no pertenece a ese determinado grupo parece caótico. De esta manera, la cultura deviene como “la organización cognitiva de los fenómenos materiales” (Tyler, 1969: 3, citado en Fournier, 1971: 464).

A este respecto Goodenough, uno de los principales exponentes de la etnociencia, señala que “la cultura de una sociedad es todo aquello que un individuo debe conocer o creer con el fin de comportarse de una forma conveniente para los otros miembros. La cultura es distinta de la herencia biológica en el sentido de que es aquello que las personas deben aprender: ella constituye el producto-término de ese aprendizaje: el conocimiento en un sentido muy general del término. Con esta definición, nosotros queremos señalar que la cultura no es un fenómeno material, que no consiste de objetos, comportamientos u emociones. Trata de la construcción mental de los objetos, los modelos de percepción, de poner en relación y de la interpretación de esos objetos” (Goodenough, 1957, citado en Fournier, 1971: 465). En pocas palabras, la cultura dentro de esta perspectiva, es un sistema de significaciones que los miembros de un grupo social conocen y utilizan en sus interacciones, es decir, es un sistema de conocimiento.

---

## 2.2.2. La etnometodología de Garfinkel

---

Según Mennell (1975: 287), una característica de los etnometodólogos es que hacen énfasis en la necesidad de comprender los significados de la interacción social -por aquellos que participan en ella- y reconocen que cada una de estas situaciones tiene sus particularidades y unicidad. En opinión de este autor, las raíces filosóficas de la etnometodología son dos: la fenomenología de Schutz y la filosofía del “lenguaje ordinario” de Wittgenstein, de quien el más reconocido expositor (y fundador) es Harold Garfinkel.

La primer cuestión con la que Garfinkel se entretiene, es la definición del área de interés de la etnometodología: el estudio de los métodos por medio de los cuales cualquier ser humano funcional da sentido a su mundo. Su estudio está dirigido a comprender cómo las actividades ordinarias de los miembros de una sociedad, consisten de métodos para realizar acciones prácticas, circunstancias prácticas, conocimiento de sentido común de las estructuras sociales y razonamiento sociológico práctico analizable (Garfinkel, 1967: vii-vii citado en Attewell, 1974: 182).

El segundo interés de Garfinkel está relacionado con preocupaciones sobre el significado y el lenguaje. Para él, dar sentido a una situación y dar cuenta en lenguaje ordinario de ese sentido, están conectados. Hasta cierto punto esto significa lo siguiente: una gran parte de las habilidades de los miembros para dar sentido a una situación, descansa sobre las habilidades para anunciarse a sí mismo y a otros que significado están obteniendo de la situación. Esto evidentemente tiene una relación con la exposición que hace Goffman sobre la presentación de la persona en la vida cotidiana: los actores anuncian a otros la situación como la ven, y entonces el significado de la situación se hace claro, concreto y compartido (Attewell, 1974: 182).

Es por esta preocupación que los estudios etnometodológicos se convierten en el estudio de cómo los miembros construyen *relatos* de la acción social, mientras realizan esa acción. El relato es entonces el centro de estudio, así como sus elementos contextuales y dinámicos, ya que el relato se desarrolla

---

dentro y como parte de una situación social que cambia constantemente (Attewell, 1974: 182).

Sin embargo Garfinkel no se detiene en esta consideración, ya que señala también una equivalencia entre la creación del sentido de las situaciones y la comunicación de ese sentido. Para este autor, hacer interacción es decir (expresar) la interacción. Esta equivalencia se manifiesta en términos de procedimientos: los procedimientos con los que producimos interacción son los mismos que aquellos con los que la describimos. La palabra *contar* carga esa equivalencia, por que dar cuenta de algo es hacer entendible y expresar ese entendimiento. Así, hacer interacción es decir o expresarse sobre tal interacción (Attewell, 1974: 183).

#### **2.2.2.1. La determinación contextual o situada del significado**

Como se mencionaba anteriormente, para la etnometodología el significado es creado durante las interacciones y lo que interesa es identificar y comprender los métodos mediante los cuales los actores interpretan eso que les rodea de una forma significativa. Desde esta visión, los actores se hallan siempre a tientas hacia una definición de la situación en que se encuentran, y por tanto dichas situaciones son objeto de continua redefinición.

Wilson (1971: 69, citado en Menell, 1975: 292) al respecto señala: “Es aparente (...) que las definiciones de las situaciones y las acciones no están asumidas explícita o implícitamente para ser colocadas de una vez por todas por la aplicación literal de un sistema de símbolos preexistente y culturalmente establecido. Más bien, los significados de las situaciones y acciones son interpretaciones formuladas en ocasiones particulares por los participantes en la interacción y sujetas de reformulación en subsecuentes ocasiones”.

Se reconoce entonces que el contexto en sí mismo les dice algo a los participantes en una interacción. Esto lo ejemplifican con el hecho de que en todas las conversaciones encontramos numerosas expresiones que no están definidas explícitamente y las personas tienen entonces que desarrollar definiciones “operacionales” o de trabajo de tales expresiones, que sólo son

---

válidas para la situación en que se hallan en ese momento (Mennell, 1975: 292). Para poder explicar esto, recurren al concepto de indexicalidad.

El término indexicalidad fue tomado del trabajo de Bar-Hillel (1954) quien define una expresión indexical como “aquella que depende para su significado del contexto en el que es producida” (Citado por Mennell, 1975: 292). Con esto se hace referencia a la propiedad del lenguaje por la cual una palabra, además de tener un significado fijo o literal (como el de los diccionarios), tiene también un significado que se relaciona con la situación particular en que es utilizada.

De esta manera, los significados que dos personas expresan en una interacción están vinculados a la localización y tiempo de la interacción, quienes están presentes, el propósito o intención de los actores, su conocimiento de las intenciones del otro, etc. (Attewell, 1974: 185); y por esta particularidad, es imposible generalizar las características de una situación social a otros escenarios. De hecho, esto último genera una gran paradoja que ha hecho a los etnometodólogos blanco de continuas críticas: si una situación es vista como inextricablemente vinculada al contexto, y por tanto, sólo explicable dentro de ese contexto, ¿cómo puede cada significado ser entendido a través de distintos contextos y como puede compartirse?

#### **2.2.2.2. La justificación de las acciones**

Una parte importante del planteamiento de los etnometodólogos y que de hecho, retoma Weick en su trabajo sobre la creación de sentido, es la del modo en que las personas dan explicación a sus acciones. Winch (citado en Mennell, 1975: 296) al respecto señala que las razones que dan las personas a sus acciones, las explicaciones de sus motivaciones, no pueden ser tomadas como las causas de esas acciones, porque la relación entre razón y acción es interna y lógica y no externa y contingente.

Más bien las razones que cada persona da sobre lo que hace o ha hecho, son vistas como una justificación post-facto de las acciones y no guardan ninguna relación con lo que las trajo a la luz. En opinión de Mennell “es algo así como el lógico que trata de dar una prueba formal. Las reglas de lógica no proveen la

respuesta correcta, sino una guía de cómo deben ser defendidas las acciones y las razones de las personas deben ser vistas de forma similar” (1975: 297), de esta manera el sentido que se da a las cosas o situaciones siempre es en retrospectiva.

### **2.3. La creación de sentido en las organizaciones**

La propuesta de Weick (1995) para entender el proceso de creación de sentido en las organizaciones deja implícito:

- que las personas necesitan marcos de referencia para entender el mundo,
- que sólo son modificados cuando los actuales ya no coinciden o no explican completamente las nuevas situaciones en que se encuentran<sup>1</sup>,
- que crear sentido implica una actividad de construcción por parte del ser humano, misma que es resultado de la acción.
- que la creación de sentido en mucho es social, pues los individuos echan mano de construcciones sociales que han aprehendido para justificar lo que han hecho, lo que les sucedió o en lo que están inmersos.

Siendo así, el marco de Weick permite explicar como al narrar o verbalizar lo que se piensa se está creando la historia, se está construyendo. Facilita entender y dar una explicación al porque aparecen contradicciones en los discursos de las personas. Da lugar a la comprensión de que el propio acto de crear sentido es un proceso en el que se da justificación a lo ya pasado. Explica porque para las personas es de hecho necesario crear sentido.

Crear sentido implica colocar los estímulos en marcos (de ahí la idea de marco de referencia), la comprensión, el alivio de sorpresas, la construcción de significado, la interacción en la búsqueda de entendimiento mutuo y creación de patrones. Todo esto permite a los individuos comprender, entender, explicar, extrapolar y atribuir significados a las situaciones, escenarios y personas con las que se encuentran (Weick, 1995: 4).

---

<sup>1</sup> Lo cual a su vez implica, que las personas vivimos tranquilamente dentro de ciertas rutinas o patrones estables siempre y cuando nos sean útiles.



La creación de sentido puede ser vista como un ciclo de eventos en el tiempo:

- 1) Inicia cuando el individuo forma anticipaciones y suposiciones inconscientes o conscientes que le sirven para predecir eventos futuros.
- 2) Los individuos experimentan eventos que pueden ser discrepantes de sus predicciones.
- 3) Los eventos discrepantes desencadenan una necesidad de explicación o posterior enunciación y de un proceso a través del cual se desarrollan interpretaciones de las discrepancias (Weick, 1995: 4-5).

Con esto deja entrever que entender la creación de sentido hace necesario comprender como las personas lidian con las interrupciones. Aunque estos supuestos pueden aplicarse a cualquier situación social, Weick los enfoca al entendimiento de las organizaciones. Aplicado a estas, la creación de sentido juega un papel interpretativo necesario para que “los miembros organizacionales entiendan y compartan entendimientos acerca de las características de la organización, de qué trata, que hace bien y que no, que problemas enfrenta y como debería resolverlos” (Feldman, citado por Weick, 1995: 1).

Una de las características del proceso de creación de sentido es que es una actividad que se realiza en retrospectiva. Es decir, una característica fundamental de la creación de sentido es que “las situaciones humanas son

progresivamente clarificadas, pero tal clarificación normalmente ocurre en reversa”. En realidad es poco común (aunque no se señala que imposible) que un resultado llene alguna definición primera de la situación y más frecuente que el resultado desarrolla esa definición primera (Weick, 1995: 11).

Para dar un mejor ejemplo de este proceso de crear sentido en retrospectiva Weick recurre constantemente a la pregunta: ¿cómo puedo saber lo que pienso sino hasta ver lo que digo? En su opinión esta sola pregunta debería hacer recapacitar sobre lo necesario que es para las personas haberse expresado primero, para posteriormente emitir una interpretación o explicación de lo dicho.

Esta pregunta lleva a la detección de varios momentos en el proceso de crear sentido: mis pensamientos justifican mis anteriores palabras (justificación), selecciono en qué palabras enfocarme y que pensamientos las explicarán (elección), vuelvo hacia lo que dije antes en un punto del tiempo posterior a que la plática hubiera terminado (creación de sentido en retrospectiva), siento la necesidad de ver lo que dije cuando algo no tiene sentido (discrepancias), invoco los pensamientos que he socializado para nombrarlos aceptables (construcción social y justificación) y mi acto comienza el proceso de creación de sentido (acción como la ocasión para crear sentido) (Weick, 1995: 12).

Como puede observarse al analizar este proceso, autoría e interpretación se encuentran entrelazadas. Crear sentido resalta la acción, actividad y creación que se encuentra en aquello que es interpretado y de hecho, reinterpretado. Crear sentido no es entonces solo describir, como puede decirse de la interpretación, sino que es un proceso o actividad. Crear sentido es construir, filtrar, enmarcar, crear facticidad y convertir lo subjetivo en algo tangible (Weick, 1995: 14).

Esto puede llevarse hasta el debate de la relación entre individuo y realidad. ¿Los individuos solo los observamos, nos adecuamos a y los describimos lo mejor que podemos o formamos parte de y construimos la misma? Morgan, Frost y Pondy (citados en Weick, 1995: 14) al respecto señalan: “los individuos no son vistos como viviendo en, y actuando sus vidas en relación a, una

---

realidad más amplia, sino más bien creando y sosteniendo imágenes de *la realidad*, en parte para racionalizar lo que están haciendo. Ellos realizan su realidad leyendo en su situación patrones significativos de significado”.

Entonces el proceso de crear sentido tiene claras consecuencias para la integridad del yo, porque una falla en la creación de sentido es consecencial y existencial: lleva a las personas a cuestionarse a sí mismas y al mundo. Cuando crean sentido acerca de lo que les rodea “leen en las cosas los significados que desean ver; confieren a los objetos, pronunciaciones, acciones y más, de significados subjetivos que les ayudan a hacerse el mundo inteligible” (Weick, 1995: 14).

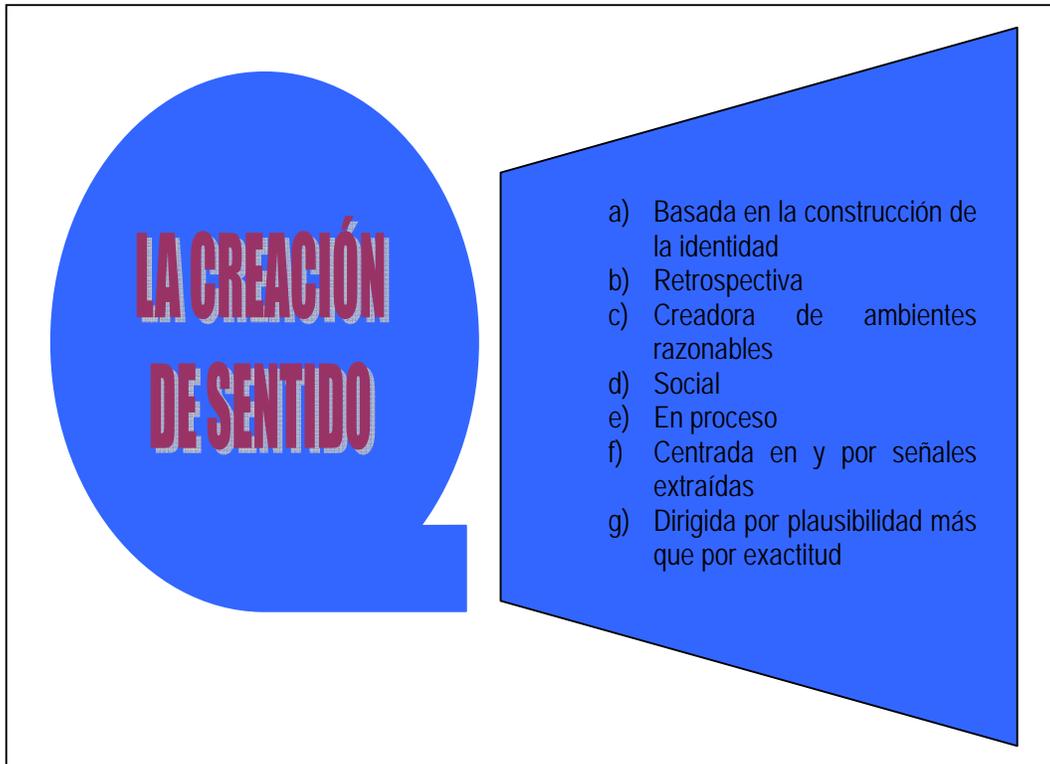
Con esto Weick deja establecido que la realidad en que los individuos se desenvuelven es un constructo que, además, se encuentra en constante cambio y reformulación, porque crear sentido acerca de ella es como un logro en progreso que toma forma cuando la gente da sentido en retrospectiva a las situaciones en que está inmersa, así como a sus creaciones. La gente da sentido a las cosas al ver un mundo al que ya han impuesto lo que ellos creen. Por estas razones el autor señala que un buen modo de analizar lo que sucede en las organizaciones es analizar los artefactos que produce la creación del sentido, es decir, los juegos de lenguaje y los textos<sup>2</sup> (Weick, 1995: 15).

### **2.3.2. Las propiedades de la creación de sentido**

Anteriormente se describió el concepto de creación de sentido y en general algunas de sus características. A continuación se desglosan cada una de ellas y lo que implican.

---

<sup>2</sup> Sin embargo, con esto no se está asumiendo que toda la vida organizacional pueda ser resumida en los textos y el lenguaje.



Elaboración propia basada en información de Weick, Karl. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

#### **a) Basada en la construcción de la identidad**

En una descripción muy goffmaniana, Weick (1995: 20) señala que la identidad se construye fuera del proceso de interacción. De esta manera, cada vez que el individuo cambia de interacción, cambia de definición del yo. Entonces cada persona es como un rompecabezas que continuamente se va redefiniendo, presenta un yo determinado ante cierto tipo de personas y en cada momento está definiendo cual yo es el más adecuado.

Además, dependiendo de quien sea en cada momento, la definición de lo que está afuera (lo que le rodea) cambiará. Así una vez que sabe quien es, sabe que hay afuera. Pero la dirección de causalidad no discurre en un solo sentido: el flujo puede ir de la situación a una definición del yo o viceversa. Y esta es la explicación de por qué el establecimiento y mantenimiento de la identidad es una preocupación central en la creación de sentido.

---

## ***El yo o self***

Para Erez y Earley (1993: 26-28 citado en Weick, 1995) el *self* o *yo* es una estructura interpretativa dinámica, socialmente situada, que media la mayor parte de los procesos intrapersonales e interpersonales significativos. Pero además, en gran medida el *auto-concepto* es un agente de su propia creación. Los procesos que desarrollan y mantienen el cambiante sentido del *yo* de una persona se supone operan al servicio de tres necesidades derivadas del *yo*:

- 1) La *necesidad de auto-realce*, que se refleja en la búsqueda y mantenimiento de un estado positivo -en lo cognitivo y afectivo- acerca del *yo*.
- 2) El *motivo de auto-eficacia*, que es el deseo de percibirse a sí mismo como competente y eficaz.
- 3) La *necesidad de auto-consistencia*, que es el deseo de sentir y experimentar coherencia y continuidad.

Y el sino en proceso de estas necesidades, afectará la creación de sentido de cada individuo.

Relacionando este planteamiento con la problemática organizacional, Dutton y Dukerick (1991 citados en Weick, 1995: 21) señalan que los auto-conceptos de los individuos y las identidades personales están formadas y modificadas en parte por como ellos creen que otros ven a la organización para la que trabajan. Este vínculo cercano entre el carácter de un individuo y la imagen organizacional, implica que los individuos se encuentran personalmente motivados a preservar una imagen organizacional positiva y reparar una negativa a través de la asociación o disociación con las acciones tomadas por la organización. Y son estos procesos de asociación y disociación de las que son vistas como amenazas a las imágenes o identidades, u oportunidades para repararlas o reafirmarlas, los que afectan la visión de cada persona de lo que está afuera y lo que significa.

El significado que es sostenido socialmente de entre las alternativas, tiende a ser uno que refleja favorablemente a la organización y que promueve el auto-realce, la eficacia y consistencia. Si las imágenes negativas amenazan alguna de estas representaciones del yo, la gente puede entonces alterar el sentido que obtienen de esas imágenes, incluso si esto implica redefinir la identidad organizacional. Si es imposible llegar a una redefinición, entonces algo fuera de la organización puede convertirse en el espejo frente al que los individuos evalúan y ajustan el yo que actúa, interpreta y se compromete (Weick, 1995: 21).

La metáfora del espejo permite en general, entender una cuestión importante sobre el yo: el individuo se evalúa de acuerdo con lo que considera otros piensan de él. Es decir, la auto-imagen que se le revela a partir de los otros, es en realidad un reflejo del modo que considera es juzgado por esos otros. Una idea del yo de este tipo parece tener tres elementos principales:

- la imaginación de nuestra apariencia por parte de otras personas;
- la imaginación del juicio de esa apariencia;
- y sentimientos de orgullo o mortificación.

Lo que mueve a una persona al orgullo o la vergüenza no es un mero reflejo mecánico de ella, sino un sentimiento imputado, el efecto imaginado de este reflejo sobre la mente de otro. Esto además lleva al individuo a actuar de acuerdo con el peso y carácter de aquél en el que se refleja, afectando sus interpretaciones individuales y sus acciones, que luego pueden difundirse y tener efectos organizacionales más amplios (Weick, 1995: 22).

En resumen el significado de una situación para un determinado individuo está dictado por la identidad que adoptó para tratar con ella. Y tal elección, a su vez, está afectada por lo que cree que está ocurriendo. Lo que la situación significa está definido por en quien se convierte cuando trata con ella o que o a quien representa en ese momento. De este modo, puede deducirse que entre más yos tenga el individuo disponibles, mayor número de significados será capaz de extraer e imponer en cualquier situación (Weick, 1995: 22).

---

## **b) Retrospectiva**

Weick señala que el tiempo existe en dos formas distintas: como duración pura y como segmentos discretos. La duración pura puede ser descrita como “la corriente de la experiencia”. La duración pura es el paso o flujo que no tiene contornos, límites y no tiene diferenciación. La experiencia como la conocemos existe en forma de eventos distintivos. Pero la única forma en que obtenemos esta información es saliendo del flujo de la experiencia y dirigiendo atención hacia ella. Y solo es posible dirigir la atención hacia lo que existe, esto es, a lo que ya ha pasado (1995: 25).

Entendido esto hay que resaltar varias cosas:

- 1) La creación de significado es un proceso atencional, pero es atención hacia aquello que ya ha ocurrido.
- 2) Porque la atención está dirigida hacia atrás de un punto específico del tiempo (un específico aquí y ahora), lo que sea que esté ocurriendo en el momento influenciará lo que sea descubierto cuando la persona mire hacia atrás.
- 3) Porque el texto a ser interpretado ha transcurrido y solo es una memoria, cualquier cosa que afecte el proceso de recordar afectará el sentido que se obtiene de esas memorias.
- 4) La secuencia, estímulo-respuesta puede ser una unidad analítica engañosa. Sólo cuando ocurre una respuesta puede ser definido un estímulo plausible. Este revés ocurre porque nunca podemos conocer la fase inicial. Una acción puede ser un objeto de atención sólo hasta que ha ocurrido y al momento en que es notada, pueden posarse diversos antecedentes posibles. Siendo así, la elección del estímulo afecta la elección de lo que la acción significa y ambas elecciones están fuertemente influenciadas por el contexto (Weick, 1995: 26).

Esto mismo queda implícito cuando se hace referencia a las acciones pasadas de los individuos. Sus acciones son conocidas hasta que han sido completadas, lo que significa que siempre están un poco detrás o que las acciones siempre están un poco delante de ellos.

Otro aspecto a resaltar es que el significado de una experiencia vivida sufre modificaciones dependiendo del tipo particular de atención que el Ego da a esa experiencia. El significado no está unido a la experiencia que es observada. Más bien, el significado es el tipo de atención que se dirige a esa experiencia (Weick, 1995: 26).

Weick para ejemplificar esto analiza la actividad de proyectar de los individuos: cada persona es un individuo con propósitos particulares y fines privados y los significados cambiarán de acuerdo con el cambio que se de en sus metas y proyectos actuales. Pero a esto se añade que cada individuo tiene típicamente más de un proyecto en desarrollo y diferente interés en los mismos. Muchos de estos pueden incluso contradecirse unos con otros (Weick, 1995: 27).

Pero lo importante es que la creación de sentido en retrospectiva es una actividad en la que muchos posibles significados necesitan ser sintetizados, porque hay muchos diferentes proyectos en proceso en el tiempo en que toma lugar la reflexión. Y entonces el creador de sentido enfrenta un problema de *ambigüedad*, no de incertidumbre. Su problema es la confusión y no la ignorancia, debido que hay muchísimos significados disponibles (Weick, 1995: 27).

Cuando la gente se siente oprimida por la ambigüedad recurre entonces a los valores, prioridades y claridad sobre las preferencias para ayudarles a seleccionar los proyectos que importan. Y es la claridad de valores lo que permite a las personas dar sentido a la experiencia (Weick, 1995: 28).

Weick señala también que el pasado es reconstruido al haber conocido su resultado, lo que significa que ninguna cosa sucedió de la forma en que se recuerda. Y de hecho la creación de sentido en retrospectiva borra la mayoría de las secuencias causales que hacen difícil alcanzar el resultado final.

Un ejemplo de esto es la narración de la historia. La gente que conoce el resultado de una historia de eventos indeterminados anteriores complejos y enredados, recuerda esos eventos históricos como mucho más determinantes,

dirigiéndose inevitablemente al resultado que ya se conoce. Incluso, la naturaleza de esas historias es reconstruida de forma diferente, dependiendo de si los resultados son vistos como buenos o malos. Si el resultado se percibe como malo, los antecedentes serán reconstruidos para enfatizar las acciones incorrectas, los análisis mal hechos, las percepciones inadecuadas, incluso si dichos errores no tuvieron influencia o no eran obvios en aquel momento. Entonces, la retrospectiva al mismo tiempo amarra pares causales y reconstruye como eventos unidos una historia que se dirige hacia el resultado ya conocido (Weick, 1995: 28).

Por último, cuando se utiliza una perspectiva retrospectiva como la que se ha presentado aquí es necesario tomar en cuenta que:

- 1) la creación de sentido en retrospectiva de todos los días envuelve tramos relativamente cortos de tiempo entre acto y reflexión. Esto significa que los rastros de memoria se encuentran típicamente frescos y ricos en indeterminación y que la gente solo está interesada de unos pocos proyectos al tiempo en el que miran hacia atrás a lo que ha sucedido.
- 2) La retrospectiva sólo hace el pasado más claro que el presente y futuro, no lo hace transparente.
- 3) El sentimiento de orden, claridad y racionalidad es una meta importante de la creación de sentido, lo que significa que una vez que este sentimiento es alcanzado, posteriores procesos retrospectivos se detienen (Weick, 1995: 29).

### **c) Instauradora de ambientes razonables**

El autor utiliza en esta parte el concepto de *enactment* (decretar, promulgar), tomado de la terminología legal, para dar cuenta de que las personas muchas veces producen parte del ambiente en que se encuentran dentro de las organizaciones. Declara que no podemos hablar de la existencia de un ambiente monolítico, singular y fijo, separado y externo a las personas. Mas bien, la gente es parte de su ambiente, con sus actos le dan forma y al hacerlo crean los materiales que se convierten en las restricciones y oportunidades que enfrentan (Weick, 1995: 31).

---

En este punto se deja claro que la acción es muy importante para crear sentido, para conformar ese ambiente. Pero no la acción que solamente se traduce en creación, sino en las muchas otras formas en que la acción puede afectar el significado, más allá de consecuencias visibles en el mundo. Por ejemplo una acción puede ser también inhibida, abandonada, redirigida y conformar de otros modos el ambiente

Pero debe aclararse, la actividad del individuo es solamente en cierto sentido causada por el estímulo de la situación, porque al actuar, el movimiento (o no movimiento) mismo produce la situación que causa la actividad del individuo. Es decir, el comportamiento no es una relación de sujeto u objeto, sino de dos actividades, siendo así, cuando hablamos del comportamiento tenemos que olvidar la idea de actuar sobre (el sujeto actúa sobre el objeto, los objetos actúan sobre el sujeto) (Weick, 1995: 32).

Debemos también dejar de hablar de resultados de los procesos o acciones, porque desde esta concepción los pensamientos, las relaciones de causa-efecto, estímulo-respuesta y sujeto-objeto son sólo descripciones de momentos en un proceso. Más bien debe hablarse de relaciones: desde el momento en que desarrollamos cierta acción, nuestro pensamiento hacia ella cambia y eso cambia nuestra actividad.

Este planteamiento se puede llevar fácilmente también al entendimiento de las relaciones entre los individuos. Yo no puedo influenciarte nunca porque desde el momento de nuestro encuentro (con tu sola presencia quizá), ya me has influenciado. Por el preciso momento del encuentro ambos nos hemos convertido en algo distinto, incluso antes de estar uno frente a otro, ya hemos cambiado con la anticipación de tal situación (Follet, 1924 citado en Weick, 1995: 33).

Habiendo señalado esto entonces nos encontramos ante un dilema: si no podemos hablar de una realidad externa tangible, sino de una realidad que continuamente está en construcción, entonces cómo puede estudiarse el modo en que se crea sentido. La solución ha sido darle un toque de realismo a

---

“cosas” que realmente no son o existen del modo en que las estamos analizando.

El concepto de *enactment* es un ejemplo de esto. Para lidiar con la duración pura, la gente crea cortes en el flujo temporal e impone categorías a las porciones ya separadas. Esto es, pone corchetes o puntúa el tiempo por así decirlo. Cuando los individuos hacen esto, actúan como si hubiera ahí (en ese segmento) algo por ser descubierto, es decir, actúan como realistas, olvidando que el nominalista en ellos utiliza creencias y expectativas a priori para encontrar elementos que vale la pena puntuar (Weick, 1995: 35).

Traemos cosas a la vida cuando ponemos atención en ellas. Hay invención y construcción, actividades que parecen moverse lejos de los objetos y la objetividad hacia los sujetos y la subjetividad. El énfasis es en el hecho de que los corchetes y la puntuación dan forma, modifican y dan sustancia a cualquiera de las otras actividades que la persona confronta. Aquí es cuando la creación de sentido se convierte en un proceso que crea objetos para dar sentido o las estructuras de la estructuración (Weick, 1995: 36).

Pero luego este mundo socialmente creado se convierte en un mundo que restringe las acciones y orientaciones. “Lo que una vez era reconocido como una transacción social reconocida toma la forma de una realidad externa objetivamente especificada, donde las partes en transacción juegan roles preordenados y rutinas de acción (Ring y Van de Ven, 1995 citado en Weick, 1995: 36)”. De este modo se produce una institucionalización de las construcciones sociales, lo que nos dirige a decir que la creación de sentido es entonces una base para la institucionalización.

Para resumir podemos decir que entonces el mundo decretado (*enacted World*), es a la vez objetivo y subjetivo. Es tangible porque contiene artefactos y materiales técnicos; pero a la vez es subjetivo, porque tiene origen en modelos mentales de categorías conectadas casualmente, que fueron parte del proceso estratégico que forma los artefactos en primer lugar (Weick, 1995: 38).

---

#### d) Social

Una organización es una red de significados compartidos intersubjetivamente, sostenida a través del desarrollo y uso de un lenguaje común y la interacción social cotidiana (Walsh y Ungson, 1991 citado en Weick, 1995: 38-39). Con este concepto, Weick nos hace recordar que la creación de sentido en las organizaciones, es un proceso social que da forma a las interpretaciones y lo que se interpreta. Pero además implica que la creación de sentido tiene una cualidad contingencial, ya que el pensamiento, sentimiento y comportamiento de los individuos está influenciado por la presencia de otros ya sea en los hechos, imaginada o implicada, es decir, en la interacción física o simbólica.

De este modo la creación de sentido nunca es solitaria, dado que aquello que hace una persona internamente también es contingente en otros. Incluso los monólogos y las comunicaciones de un solo sentido presumen una audiencia. Y el monólogo cambia cuando la audiencia cambia. Blumer (1982: 8) señala a este respecto, que los seres humanos al interactuar unos con otros, tienen que tomar en cuenta lo que el otro está haciendo o a punto de hacer. Se encuentran forzados a dirigir su conducta o manejar su situación en términos de lo que aquellos toman en cuenta. Así, las actividades de los otros se insertan como factores positivos en la formación de su propia conducta.

De frente a las acciones de otros uno puede abandonar una intención o propósito, revisarlo o suspenderlo, intensificarlo o reemplazarlo. Las acciones de otros también entran para establecer lo que uno planea hacer, pueden oponerse o prevenir tales planes, o pueden defender un conjunto distinto de planes. La gente tiene que insertar su propia línea de actividad de alguna manera en las acciones de otros. Las acciones de otros se tienen que tomar en cuenta y no pueden ser vistas como una simple arena de expresión de lo que uno está dispuesto a hacer o precisa hacer (Blumer, 1982: 8).

El interaccionismo simbólico es utilizado cuando se analiza la formación de sentido, porque pone en juego un conjunto de elementos cruciales: el *self*, la acción, interacción, interpretación, significado y acción conjunta. Además,

quienes estudian la creación de sentido ponen mucha atención al habla, el discurso y la conversación porque es a través de ellos que se media gran parte del contacto social.

En el caso particular de las organizaciones, puede decirse que gran porción de su ambiente consiste de nada más que el habla, símbolos, promesas, mentiras, interés, atención, amenazas, expectativas, memorias, rumores, indicadores, partidarios, detractores, fe, sospecha, confianza, apariencias, lealtades y compromisos. Las palabras inducen conexiones estables, establecen entidades con las que la gente se orienta, une el tiempo individual a proyectos, y significa información importante (Weick, 1995: 41).

Pero la creación de sentido no se realiza solamente compartiendo significaciones, también puede llevarse a cabo cuando acciones conjuntas son coordinadas por significados equivalentes, significados distribuidos, visiones que se traslapan sobre eventos ambiguos o intimidad no reveladora. De hecho, compartir significados no es lo que es crucial para la acción colectiva, sino más bien es la experiencia de la acción colectiva lo que se comparte (Weick, 1995: 42).

Por último, es importante tener cuidado al pensar que crear sentido simplemente significa compartir entendimientos. Los participantes en la interacción pueden integrar sus actos con los de otros, no solo porque se comparta algo con ellos, sino por motivos individuales como alcanzar sus propios fines, por que es lo más razonable de hacer o por simple necesidad.

#### **e) En proceso o en curso**

La creación de sentido nunca comienza y la razón de ello es que la duración pura nunca termina. La gente se encuentra siempre en medio de cosas, que se convierten en cosas solamente cuando esa misma gente se centra en el pasado de un cierto punto más allá de ellas (Weick, 1995: 43). Entender la creación de sentido, es ser sensible a las formas en que la gente recorta momentos del flujo continuo de tiempo y extrae señales de esos momentos.

---

La gente se encuentra entonces lanzada hacia situaciones en curso y tienen que desarrollarlas si quieren dar sentido a lo que está sucediendo. Tales situaciones tienen seis distintas propiedades:

- 1) *No se puede evitar la acción*: las acciones afectan la situación y al propio individuo, generalmente contra su voluntad.
- 2) *No se puede volver atrás y reflexionar sobre las acciones*: te encuentras lanzado por tus intuiciones y tienes que lidiar con lo que surja cuando surja.
- 3) *No pueden predecirse los efectos de la acción*: los patrones pueden resultar evidentes después del hecho, pero al tiempo en que se desarrollan no hay nada sino fragmentos arbitrarios capaces de ser organizados en otros patrones o posiblemente en ningún patrón.
- 4) *Cada representación es una interpretación*: No hay forma de determinar si una interpretación es correcta o no, lo que quiere decir que un análisis objetivo de la situación en la que uno es lanzado es imposible.
- 5) *El lenguaje es acción*: Cada vez que la gente dice algo, ellos crean más que describen una situación, esto significa que es imposible permanecer separado de lo que sea que emerja, a menos que no se diga nada, que es una manera tan rara de reaccionar que de todas maneras la situación es desviada (Winograd y Flores, 1986: 34-36, citado en Weick, 1995: 44).

Considerando estas características, puede rescatarse que las personas se encuentran siempre empujadas o lanzadas dentro de situaciones en curso, de modo que no actúan como entes racionales, separados de la realidad que estudian, en la que observan, forman hipótesis y seleccionan cursos de acción. Más bien son actores que al estar dentro influyen, cambian, crean, modifican lo que sucede con su acción o inacción.

Una reflexión interesante es que las emociones son detonantes importantes de la creación de sentido. La explicación de esto es que un flujo es más aparente cuando es interrumpido. Cuando esto sucede, el individuo produce una respuesta emocional, que forma el camino para dicha creación de sentido. Y

---

debido a que los flujos son sujetos de interrupción, la creación de sentido se encuentra infundida por los sentimientos (Weick, 1995: 45).

Tales emociones pueden ser de tipo positivo o negativo. Llevando estas ideas al ámbito de las organizaciones, puede decirse que las emociones negativas más probablemente ocurrirán cuando una secuencia de comportamiento organizacional es interrumpida inesperadamente y la interrupción es interpretada como peligrosa o en detrimento de la organización. Si no hay modo de remover o evitar la interrupción, la emoción negativa se intensificará entre más tiempo dure la interrupción (Weick, 1995: 47).

Por otro lado, hay dos fuentes de emociones positivas asociadas con la interrupción. Primera, la emoción positiva ocurre cuando hay una remoción súbita o inesperada del estímulo interruptor. Segunda, los eventos que repentina e inesperadamente aceleran la terminación de un plan o secuencia de comportamientos pueden generar emociones positivas (Weick, 1995: 47).

Ahora bien, si se observa la emoción en el contexto de las relaciones con otras personas, se encontrará que estas fuentes de emociones positivas pueden cambiar con el transcurso del tiempo. Un ejemplo de esto puede observarse en las relaciones de pareja: conforme una persona en una relación se hace más predecible y conforme la pareja espera la ayuda de esa persona, habrá menos ocasiones para que ocurran emociones positivas (sorpresa por la ayuda y el apoyo) (Weick, 1995: 47).

En los escenarios organizacionales, aunque las relaciones pueden ser de corta duración, generalmente son también cercanas, intensas e interdependientes. En relaciones organizacionales de este tipo, la probabilidad de interrupciones inesperadas o de facilitadores inesperados es alta, porque los individuos conocen poco unos de otros. Esto puede significar que la vida organizacional genera sentimientos más fuertes, positivos y negativos, que en otros espacios (Weick, 1995: 47).

Pero además, si se revisan las condiciones para producir emociones positivas, pareciera que la creación de sentido en las organizaciones ocurre grandemente en conjunto con emociones negativas. Ninguna de las mencionadas condiciones abunda en las organizaciones. En primer lugar, por que la gente tiene poco control sobre el inicio o terminación de las interrupciones y segundo, porque con el tiempo la gente tiende a experimentar más que menos estímulos interruptores en la forma de regulaciones, muertes, competidores, tomas de posesión, reorganización, etc. Y tercero, el logro de planes en las organizaciones está más comúnmente retardado que acelerado debido a, por ejemplo el recorte presupuestal, la rotación de personal, las renunciaciones, recortes de personal o reevaluaciones (Weick, 1995: 47).

Cuando la gente realiza una secuencia de acción organizada y es interrumpida, tratan comprender el sentido de la situación. Entre más buscan ese sentido más fuertes se hacen sus emociones. Si la interrupción retarda el logro de una secuencia organizada, la gente más probablemente experimentará enojo. Si la interrupción acelera el logro, entonces experimentarán placer. Si la gente encuentra que la interrupción puede ser evitada, experimentarán alivio. Si encuentran que la interrupción ha frustrado una secuencia de comportamiento menor, lo más seguro es que se sientan irritados (Weick, 1995: 48).

Estas emociones afectan la creación de sentido porque recordar y pensar en retrospectiva, tienen a ser congruentes con el humor de las personas. La gente recuerda eventos que tienen el mismo tono emocional que los que actualmente tienen. Por ejemplo el enojo por ser interrumpido, seguramente traerá recuerdos de eventos anteriores donde predominó el enojo. Los eventos pasados son reconstruidos en el presente como explicaciones, no porque se vean igual sino porque se sienten igual (Weick, 1995: 49).

#### **f) Centrada en y por señales extraídas**

La creación de sentido se realiza rápidamente, por eso es más probable que veamos el producto que el proceso. Para contrarrestar esto, se necesita observar como las personas lidian con problemas prolongados que desafían la creación de sentido, como situaciones paradójicas, dilemas y eventos

---

inconcebibles. También debe ponerse atención cercana a las formas en que la gente nota, extrae señales y embellece aquello que extrae (Weick, 1995: 49).

Las señales extraídas son estructuras simples y familiares, son semillas a partir de las cuales la gente desarrolla un sentido más amplio de lo que está ocurriendo. Y esto explica por que el control sobre qué señales servirán como punto de referencia es una fuente importante de poder (Weick, 1995: 50).

Como podemos observar, estas ideas tienen una fuerte similitud con lo que los etnometodólogos llamaron *indexicalidad*, pero incluso va más allá. Según Weick (1995: 50), cuando la gente actúa, cuando produce un enunciado, hay una dualidad de estructura en lo que producen. El enunciado parcialmente completado contiene tanto un contenido ya especificado, como los medios para la continuación de la sentencia. El enunciado parcial limita el número de formas en que el resto de la sentencia puede ser terminada, pero hay también cierta latitud sobre la cual, de diversas posibilidades, será realmente llevada a fin. Los inicios del enunciado reducen, pero no remueven la indeterminación.

Una semilla es un proceso productor de forma, que captura mucha de la vaguedad e indeterminación de la creación de sentido. Una observación específica se vincula con una forma o idea más general en el interés de la creación de sentido, lo que entonces clarifica el significado de lo particular, que así mismo altera ligeramente lo general y de ahí en adelante. Lo abstracto y lo concreto informan y se construyen uno a otro. Las acciones crean las condiciones para la posterior acción, el curso de la cual permanece vago en prospectiva, pero claro en retrospectiva (Weick, 1995: 51).

En que se convertirá una señal extraída depende del contexto en dos formas importantes. Primero, el contexto afecta lo que es extraído como una señal y segundo, el contexto afecta también como será interpretada la señal extraída (Weick, 1995: 51).

La importancia de las señales extraídas radica en que un elemento cognitivamente. Luego estos vínculos presupuestos adquieren más substancia

cuando la gente actúa como si fueran reales. Son cruciales por que tienen una gran capacidad para evocar acción, y por tanto la creación de sentido tiende a ser muy permisiva. Casi cualquier punto de referencia es aceptado porque estimula una estructura cognitiva que dirige a las personas a actuar con más intensidad, lo que luego crea un orden material en vez de un orden presupuesto (Weick, 1995: 54).

Una vez que la gente comienza a actuar (enactment), genera los resultados tangibles (señales) en algún contexto (social), que ayudan a descubrir (retrospectiva) lo que está ocurriendo (en curso), lo que necesita ser explicado (plausibilidad), y lo que debe hacerse enseguida (realce de la identidad).

#### **g) Dirigida por plausibilidad más que por exactitud**

El razonamiento plausible envuelve ir más allá de lo directamente observable o por lo menos la información consensual, para formar ideas o entendimientos que provean suficiente certeza. Hay muchas formas en que este proceso parte de un razonamiento lógico-deductivo. Primero, el razonamiento no es necesariamente correcto, pero le queda a los hechos, aunque a veces imperfectamente. Segundo, el razonamiento está basado en información incompleta (Isenberg, 1986: 242.243, citado en Weick, 1995: 56). Un ejemplo de esto es que en el espacio organizacional, tener un mapa ambiental exacto puede ser menos importante que tener algún mapa que de orden e inicie la acción.

La fuerza de la creación de sentido como perspectiva deriva del hecho de que no descansa en la exactitud y su modelo no es la percepción objetiva. La creación de sentido toma un acercamiento relativo a la verdad, prediciendo que la gente creará lo que puede tomar por la experiencia sensorial, pero que también es interesante, atractivo, emocionalmente llamativo y relevante para las metas (Weick, 1995: 57).

---

El criterio de exactitud es secundario por diversas razones:

1) *Primero, la gente necesita distorsionar y filtrar*, separar señales de ruido, entonces, desde el punto de vista de la creación de sentido, es más productivo analizar los filtros que invoca la gente, por qué los invoca y que incluyen y excluyen esos filtros (Weick, 1995: 57).

2) *La creación de sentido trata del embellecimiento y elaboración de un solo punto de referencia o señal extraída*. El embellecimiento ocurre cuando una señal es vinculada con una idea más general. Esto es porque los objetos tienen múltiples significados y significancia: es más crucial tener cierta información con la que comenzar, que posponer la acción hasta que aparezca la interpretación. Además debido a que hay múltiples señales, con múltiples significados, para múltiples audiencias, tener una percepción exacta del objeto es imposible y lo más plausible es hacer sentido de ese objeto (Weick, 1995: 57).

3) *La velocidad normalmente reduce la necesidad de exactitud*, en el sentido de que las respuestas rápidas dan forma a los eventos mucho antes de que se hayan cristalizado en un significado singular. Una respuesta rápida es influyente por que da forma (enact) a un ambiente. Además de esto, puede esperarse que la velocidad, más que una mirada constante y cercana, domine cualquier espacio donde la gente tenga que adaptarse a situaciones complejas (Weick, 1995: 57).

4) Si la exactitud se convierte en un asunto importante, sólo es así por cortos períodos de tiempo y con respecto a cuestiones específicas (Weick, 1995: 58).

5) *La continua referencia a la calidad interpersonal, interactiva e interdependiente de la vida organizacional es la quinta razón de porqué la exactitud no es la única preocupación de la creación de sentido*. Este criterio tiene más sentido cuando los investigadores estudian la percepción objetiva que la percepción interpersonal (Weick, 1995: 58).

6) *La exactitud está definida por la instrumentalidad.* Las creencias que contrarrestan las interrupciones y facilitan los proyectos en curso son tratados como exactos. La exactitud, en otras palabras, es específica de cada proyecto y pragmática. Los juicios de exactitud descansan entonces en la acción (Weick, 1995: 59).

7) *Los estímulos que son filtrados son generalmente aquellos que se sustraen de una respuesta energética, confiada y motivada.* Las percepciones exactas tienen el poder de inmovilizar. La gente que quiere entrar en acción tiende a simplificar y no a elaborar, por ejemplo un diagnóstico mal hecho en una empresa –puede ser pésimo para deliberar-, pero es buen impulso para la acción (Weick, 1995: 60).

8) *Es casi imposible decir, al tiempo de la percepción, si la percepción resultará exacta o no.* Esto se debe a que las percepciones son en parte predicciones que pueden cambiar la realidad, porque diferentes predicciones pueden llevar a acciones similares y percepciones similares pueden dirigir a diferentes acciones (Weick, 1995: 60).

En pocas palabras lo necesario para la creación de sentido no es la exactitud, sino la creación de una buena historia. Que sea a la vez plausible y coherente, razonable y memorable, que le de cuerpo a la experiencia y expectativas pasadas, que tenga resonancia en las otras personas, que pueda ser construida retrospectivamente, pero también usado prospectivamente, que capture el sentimiento y pensamiento, que nos permita el embellecimiento de las singularidades y que sea divertido de construir.

#### **2.4. La organización como un texto a leer**

Se han revisado las características de la creación de sentido y el siguiente paso, es analizar lo que ofrece la narrativa como forma para conocer ese proceso en curso. Pero antes de ello, tiene que quedar claro que si se utiliza el método narrativo, serán los textos o relatos producidos por los actores organizacionales, el artefacto con el que se trabajará para comprender el modo

---

en que interpretan su organización, lo que se hace dentro de ella y el papel que juegan en esos procesos tanto mujeres como hombres.

#### **2.4.1. ¿Por qué utilizar la narrativa?**

Czarniawska (1997: 13) señala que si se busca el entendimiento de la conducta humana, es necesario también analizar su intencionalidad y ésta sólo puede conocerse en los escenarios donde adquiere sentido, es decir en contexto. Dichos escenarios pueden ser instituciones, conjuntos de prácticas o cualesquiera otros contextos creados por el humano, mismos que tienen una historia dentro de la cual, a la vez hechos particulares e historias completas de los actores individuales, pueden ser y tienen que ser situadas, en orden de hacerlos inteligibles.

Y si en general la vida social puede ser apreciada como una narrativa, entonces un buen objeto de análisis son las conversaciones y los relatos. En opinión de esta autora (Czarniawska, 1997: 13), estos pueden ser clasificados del mismo modo que se hace en la crítica literaria, de acuerdo a su género. En orden de poder hacer esto, se tienen que ver las conversaciones como historias dramatizadas, en las que los participantes son actores, autores, directores y productores. En otras palabras, las conversaciones en particular y las acciones humanas en general, pueden considerarse como narrativas actuadas (*enacted narratives*).

Lo que queda implícito en todo esto, es que para entender las narrativas de cada individuo es necesario -como se había mencionado ya-, apreciarlas en contexto. Esto es porque la acción humana sólo puede entenderse si cada narrativa de historia individual es situada dentro de una narrativa de la historia social.

En relación a la narrativa de la historia individual, puede decirse que su importancia está conectada con el hecho de que, en orden de comprender las vidas de las personas, se deben poner en forma de narrativa o relato. De esta manera, cada acción de las personas adquiere significado al adquirir un lugar

en la narrativa de su identidad (Czarniawska, 1997: 14). Cuando se hace esto se está formando una recopilación de hechos y enlazándolos para dar sentido a la historia particular de ese individuo o la historia de su identidad.

Pero debe considerarse además, que cada persona no es la sola creadora de su narrativa. En cada conversación toma lugar un posicionamiento, que es aceptado, rechazado o mejorado por los otros con los que está en contacto ese individuo, es decir, aquellos con quienes conversa, que hay que recordar, no necesariamente tienen que estar presentes físicamente. También intervienen aquellas narrativas de otras personas o instituciones, que son incluidas sin tomar en cuenta la opinión del sujeto. De esto se trata el juego del poder, juego en el que sin embargo, no es el individuo simple marioneta, ya que también en la posición de no poderoso es coautor de la historia (Czarniawska, 1997: 14).

Puede decirse entonces que en cada relato o en cada narrativa se encuentran tres intervinientes: el relato del propio sujeto, el de los otros con quienes está en contacto y que modifican la narrativa del mismo y las narrativas institucionalizadas por la sociedad en la que coexiste, formando los tres el relato particular o la historia de cada persona. Por ello, una comprensión más clara de tal relato, hace necesario también saber como han sido construidos los grandes relatos de ese contexto (social e institucional) al que pertenece.

Esto puede lograrse mediante la identificación de la *historia de las narrativas* del marco social al que pertenece el individuo. Aquello significa que entender las narrativas sociales institucionalizadas, hace necesario identificar y analizar el repertorio de historias legítimas (de las mismas) y verificar como han evolucionado. Para comenzar este análisis se tiene que tomar en cuenta que cada época tiene muchas narrativas en competencia, y en principio, uno puede seleccionar relacionar la historia con cualquiera de ellas. Pero para fines prácticos, lo más sencillo es hablar del género de narrativa dominante en cada periodo temporal – lo que en ciencia se llama el *mainstream* (Czarniawska, 1997: 16).

---

### 2.4.1.1. Lo impredecible de la narrativa

---

Una característica de la estructura de la narrativa de la vida humana es que requiere ser impredecible, de hecho lo es. Si se vuelve a Weick puede recordarse que esto tiene que ver con que primero se actúa y después se reconstruye lo hecho. De esta forma es imposible saber hacia donde va el relato de vida de cada persona, ya que cada hecho es primero actuado y después observado y reconstruido narrativamente. Además, a cada acción del sujeto, corresponden un sinnúmero de alternativas disponibles para continuar el desarrollo de la misma. Pero, apunta Czarniawska (1997), esto no debe ser interpretado como una derrota sino como un triunfo, una virtud y no un vicio.

La falta de predecibilidad no implica inexplicabilidad. Las explicaciones son posibles por que hay una especie de teleología o causa final en cada narrativa vivida. Pero ésta es una teleología circular que no está dada a priori porque es creada por la narrativa. Es decir, toda vida es vivida como una meta, misma que se halla sujeta a formulación y reformulación durante el curso de la misma (Czarniawska, 1997: 15).

Dicho de otra forma, la narrativa de vida es un fenómeno siempre en curso. Si suponemos que la *empresa narrativa* de cada individuo es la búsqueda de “una buena vida”, entonces esa búsqueda sólo puede terminarse cuando esa persona muere. Pero además, no es el final de la misma el que determina si esa persona alcanzó el gran objetivo, sino que la buena vida adquiere una definición performativa a través de la misma. La empresa narrativa entonces crea su meta, no la descubre (Czarniawska, 1997: 15).

En opinión de Czarniawska (1997: 16), este razonamiento es relevante para la teoría organizacional cuando es redirigido al tema de las metas organizacionales. Se sabe que los investigadores de corrientes racionalistas consideran la noción de meta defendible, pero sin embargo, los pragmáticos la critican al parecerles impráctica. Y es ahí donde la visión narrativa se deshace del problema al instaurar el papel de las metas, al mismo tiempo en los resultados y antecedentes de la acción organizada. Así, las organizaciones pueden ser vistas como insertas en una búsqueda de significado en su propia

vida, que les será descubierto poco a poco en las acciones particulares tomadas.

#### 2.4.2. El relato como instrumento para conocer

Enriquez (2002), en concordancia con lo expuesto por Czarniawska (1997), poéticamente señala que: el relato planteado por el informante, es siempre un momento cruzado por la historia individual, narrado desde la crónica, la epopeya y el mito. Esta relación además, no es un instante nacido solamente de una ficción creadora por parte del informante, si no que está influenciado por todos los factores externos que rodean al sujeto de estudio (los discursos de otros, del lugar al que pertenece, etc). Esto condiciona que el relato del informante exija ser aprehendido, de modo que sea posible captar esos factores u “otras razones” que condicionan su creación y difusión.

¿Qué es entonces el relato del informante? Según Enriquez (2002: 36), es “la expresión de un ser vivo, que se reconoce como tal, que narra sucesos, que evoca su experiencia, sus sentimientos, sus emociones de manera concreta, que habla de su universo social y que envía un mensaje cuyas claves entrega a los otros”.

De muchas formas esa narración nunca es original, inédita, siempre va a expresar la condición del lugar y el momento socio-histórico en el que está inserto. Además, y en beneficio del posterior análisis, debe tenerse en mente que este cuento de sí mismo, es un conjunto experiencias deshiladas que ya están lejos de la persona que las relata, y en el momento de la interacción el sujeto trata de acercar tales sucesos y experiencias hacia él mismo en primer lugar, para tejer su propia existencia, para incluso darse forma a sí mismo. En este sentido este es un momento que invita al sujeto a la auto-reflexión y al análisis de lo que le ha sucedido.

Este proceso mental del informante tiene las siguientes características:

- **Es un instante de reconstrucción.** Ahí da forma a los contenidos que antes eran acontecimientos inconexos, sobresaltos de su vida,

---

sentimientos fugitivos, horas sin significados preestablecidos, trizas, fragmentos, huellas, documentos (Enriquez, 2002: 37).

- **Es un momento de creación de sentido.** Se da significado y dirección a los pensamientos y acciones anteriores, es un momento de toma de conciencia de lo que ya pasó.
- **Permite la preparación para el futuro.** Esclarecer el pasado se considera una forma de facilitar la visión a futuro. “Se proyecta en el porvenir en la misma medida en que el presente de la vida (las experiencias pasadas revividas en el enunciado actual) invita a trascender el presente, este presente insistente y fugitivo, porque siente que (como cualquier otro), nunca está por completo en el instante actual de su vida que, por intenso que sea, solo es un momento de una historia desconocida” (Enriquez, 2002: 37).
- **Es un espacio para contar a otros lo que él es.** Sus dudas, sus esperanzas, sus remordimientos, sus inhibiciones y sus afirmaciones, su tristeza, su sufrimiento. Tiene deseo de compartir su vida con personas que lo escuchan, que lo interrogan, que lo ponen a reflexionar, a añadir elementos, pormenores al viaje al que los convida, y que aventuran interpretaciones de las cuales debe abstenerse para no sucumbir a las justificaciones y a las racionalizaciones.
- **Facilita comenzar a desprenderse de sí mismo.** Dejar el egocentrismo para darse cuenta hasta que punto forma parte de la historia colectiva (la de su familia, de su región, de su clase, de su etnia, de su nación, de su organización), y como lo más particular que le sucede, lo más secreto, puede ser tan parecido a lo que les sucede a otros. Comprender este entrelazamiento de su historia individual y de la historia colectiva, y tratar de transformarla o al menos de modificar la relación que tiene con ella y de alcanzar una nueva libertad (Enriquez, 2002: 37).

Este relato se convierte entonces en una crónica, dado que el narrador es transformado en una especie de historiador, que intenta al menos categorizar y jerarquizar sucesos y experiencias. Esto bajo el principio de que es imposible describir los hechos tal y como sucedieron. Es una epopeya ya que el sujeto se presenta a sí mismo como un protagonista al que se le plantean retos y pruebas, de las que a veces no sale airoso. Es así que no es un héroe salido de un relato de Homero, sino un antihéroe más bien, quizá sin cualidades, pero que por diversas circunstancias ha sido el primero en llegar o estaba ahí en el momento en que se suscitaron los acontecimientos.

Esta narración está formada también por el mito o mitos que organizan la vida del sujeto. Los principios que le son prácticamente impuestos (o al menos interioriza), por sus pertenencias e identificaciones, que sin constreñirlo completamente, moldean la vida que debe adoptar. La pertenencia a una familia, una clase, una etnia, una religión, una nación, a las diversas organizaciones en las que vive y la identificación con ellas, está ahí como puntal, apoyo o determinación, desempeñan un papel en la formación de su superyó y de su ideal del yo, le indican lo que debe ser el bien, lo bello, lo verdadero, lo justo, lo permitido e igualmente el mal, lo feo, lo injusto, lo prohibido (Enriquez, 2002: 44).

De cualquier forma, no debe pasarse por alto, que todos estos determinantes no influyen con la misma fuerza ni tienen el mismo peso en la formación del mito, porque además en el relato intervienen los sucesos y experiencias destacados del individuo. Pero con todo proporciona a las personas el relato interior que guiará sus pasos, que lo construyen.

#### **2.4.2.1. Elementos de los relatos o narrativas**

Detrás de la exposición anterior, se encuentra la idea de que el relato o la narrativa del sujeto, sirve para organizar la experiencia con ayuda de un esquema. Tal esquema, que puede ser llamado *argumento*, es el medio básico por el que eventos específicos, que de otro modo solo parecerían una lista de crónicas, son unidos para formar un todo significativo (Czarniawska, 1997: 18).

La diferencia con un simple listado de eventos, es que el argumento proporciona un orden temporal y sugiere una conexión entre hechos separados. Se deduce entonces que el sujeto habrá inferido algún tipo de causalidad a sus acciones pasadas, la naturaleza de la cual, -la narrativa, a diferencia de la ciencia-, deja abierta (Czarniawska, 1997: 18).

El análisis narrativo entonces es flexible, ya que permite que el mismo conjunto de eventos pueda ser organizado alrededor de diferentes argumentos, facilitando que adquieran distinto significado. De ahí que un *género* se constituya por un repertorio de argumentos, dando forma a una determinada convención (Czarniawska, 1997: 18).

Así, dentro del modo narrativo de conocimiento, una explicación consiste en relacionar un evento con un proyecto humano. Cuando se dice que un evento no tiene sentido, no es usualmente porque la persona sea incapaz de colocarlo en una categoría correcta. Más bien la dificultad es resultado de la inhabilidad de la persona, para integrar el evento dentro de un argumento -por medio del cual- se haga entendible en el contexto de lo que ha pasado (Czarniawska, 1997: 19).

Entonces, no es la verdad o falsedad de los elementos de una historia lo que determinan su argumento. Es la secuencia o el orden temporal con el que son presentados en el relato, haciendo plausible lo contado al conformar una historia coherente. Esto significa que no hay diferencias estructurales entre las narrativas ficticias y las empíricas y su atracción no es resultado de que sean hecho o ficción. La narrativa se encuentra negociada en situación, es decir, se arriba a ella dado que la contingencia tiene un papel central en el proceso de su creación (Czarniawska, 1997: 19).

De esta peculiaridad de la narrativa proviene su poder. Esto puede ser mejor entendido si se analizan las explicaciones no-científicas o interpretaciones, que la gente hace de sus eventos de vida. Estas explicaciones *folk* prosperan en lo ordinario, en lo que es normal, usual, esperado, a lo que se atribuye legitimidad y autoridad. Pero al mismo tiempo, las personas tienen medios eficaces (la

narrativa) para hacer inteligible incluso aquello que es inesperado (Czarniawska, 1997: 20).

Recordando a Weick (1995), las personas vivimos es una especie de rutinas de cómo hacer, cómo actuar, cómo decir, etc., y solamente en aquellos momentos en que nos enfrentamos a eventos disruptores, nos embarcamos en el proceso de creación de sentido. Es decir, el individuo solo se preocupa por crear sentido cuando ya no tiene herramientas a la mano para comprender lo que le está ocurriendo.

Entonces la función de las narrativas es encontrar un estado intencional que mitigue, o por lo menos haga comprensible, las desviaciones de los patrones culturales. Esto es posible porque el poder del relato no depende de su referencia a una realidad extra-lingüística, sino en su apertura para negociar el significado (Czarniawska, 1997: 20). Es decir, solo por medio de la negociación, se puede seleccionar qué argumento -de los múltiples posibles en que se puede arreglar una serie de eventos- será considerado como explicativo. Los relatos entonces se convierten en instrumentos para la negociación social.

## **2.5. El acercamiento cualitativo para el estudio de las masculinidades y feminidades en la organización**

En los apartados anteriores, se presentaron los principios bajo los cuales se analizará el discurso de los informantes de este estudio; ahora, se tratará la trascendencia de la metodología cualitativa para acercarse a fenómenos tan intangibles -en términos materiales- y complejos, como el discurso o las narraciones.

### **2.5.1. ¿Por qué utilizar un acercamiento cualitativo?**

La elección entre un acercamiento cuantitativo o cualitativo tiene mucho que ver con los objetivos de la investigación. Según Denman y Haro, la investigación de tipo cualitativo favorece la descripción e interpretación, ofrece

la posibilidad de particularizar y profundizar en el conocimiento de realidades complejas o poco conocidas (Denman y Haro, 2000: 30).

Pero no es solo eso, posee una gran cantidad de particularidades que la convierten en un acercamiento rico para el estudio de la realidad social. Una de sus características centrales es que parte del entendimiento de que los individuos somos productos y productores, a la vez, de nuestra percepción de la realidad (Denman y Haro, 2000: 38).

Esto va más allá de concepciones positivistas en el sentido de que no se hace referencia a una realidad objetiva, “allá afuera”. En este sentido, el objetivo de la investigación cualitativa es reconstruir la realidad desde la perspectiva de los involucrados, considerando en todo momento la propia influencia del investigador sobre el hecho que investiga.

### **2.5.2. El debate entre investigación cualitativa y cuantitativa**

El debate entre la investigación de tipo cualitativo y cuantitativo se ha dado principalmente en sus niveles epistemológicos y paradigmáticos, es decir las visiones generales acerca del modo de ver el objeto de la ciencia y la realización del trabajo de los científicos.

Los paradigmas que optan por un acercamiento cualitativo en la producción de conocimiento científico, ponen en entredicho una diversidad de cuestiones basadas principalmente en el positivismo: la existencia de una realidad objetiva y única, que puede recortarse en partes independientes unas de las otras, la posibilidad de separar al observador de su objeto de observación y la separación de los individuos del contexto espacio-temporal en que se encuentran inmersos. Se critica el valor heurístico de la causalidad lineal y la neutralidad de la ciencia con respecto a los valores (Laperrière, 1997).

La investigación cuantitativa en términos generales recurre a la estandarización de instrumentos y resultados de investigación, control de variables dependientes y muestreo al azar; pero, paradójicamente las situaciones y

poblaciones recortadas de este modo, se alejan progresivamente de las situaciones naturales, poniendo en juego la pertinencia de los datos, precisamente lo contrario de lo que quiere lograrse con la aplicación de estos métodos (Laperrière, 1997).

La investigación en ciencias humanas debe ser reflexiva: implica una interacción entre investigador y observado, donde mutuamente se afectan. Los partidarios de la investigación cualitativa no intentan evacuar la subjetividad, sino invierten en la calidad y análisis continuo de la interacción entre los actores que participan en la investigación. Este aumento en la calidad implica una justa evaluación de la interacción entre investigadores y sujetos de estudio, conocimiento profundo del contexto y de la diversidad de perspectivas de los involucrados, la evaluación de la relación entre actores e investigador, el estatuto de éste último que orienta su recogida de información y una escucha crítica por parte del mismo (Laperrière, 1997).

Es importante reconocer también que el recuento de la situación por parte del investigador se inscribe en su propia subjetividad, que está mediada por la comunicación intersubjetiva con el informante. Esto nos induce al planteamiento a una teoría negociada, donde más que buscar un acuerdo entre investigador y actor social en cuanto al recuento de la realidad social, se busca que el primero explique analíticamente las divergencias halladas entre sujetos, o entre el mismo y los sujetos (Laperrière, 1997).

A continuación se presentan de forma sintética los principales puntos del debate entre la investigación cuantitativa y la cualitativa.

### **Características de la investigación cualitativa y cuantitativa**

#### a) Nivel paradigmático.

La investigación cuantitativa tiene sus bases en el positivismo o en su nueva versión el neo-positivismo. Este se caracteriza por una visión de la realidad social como aprehensible, compuesta por hechos atómicos que pueden entenderse de forma aislada, independientemente de su devenir histórico o carácter cultural, porque obedecen leyes inmutables.

---

Los hechos sociales son cosas elementales traducibles en indicadores. Se considera a los datos de naturaleza tangible, aprehensibles por los sentidos o instrumentos de medición y observación. Se trata a los seres humanos como entes homogeneizables.

La versión neo-positivista es algo más crítica (realismo crítico), suponiendo que la realidad existe pero solo puede percibirse de manera imperfecta y parcial, pero, se insiste en la validez de un único método científico de carácter experimental.

La investigación cualitativa parte de una diversidad de paradigmas, a veces disímiles. Sostienen la especificidad de un método científico para las ciencias sociales distinto del de las ciencias naturales, debido a la distinta relación del observador con sus sujetos de estudio. Las visiones de la realidad también son disímbolas, van desde el realismo crítico al relativismo (Denman y Haro, 2000: 27).

Para algunas corrientes paradigmáticas como el marxismo, estructuralismo, teoría feminista y teoría crítica, las estructuras tanto materiales como mentales son reales, pero su realidad no es natural ni inmediata, sino que está mediada cultural e históricamente. Para la fenomenología, interaccionismo simbólico, etnografía, constructivismo y hermenéutica, las estructuras se entienden como construcciones mentales, múltiples e intangibles, de naturaleza internalizada e intersubjetiva.

b) Nivel epistemológico.

La investigación cuantitativa comparte una visión objetivista y dualista frente a lo observado. Esto se traduce en la separación entre sujeto y objeto, y que los hechos se piensen independientes de su contexto. Los datos relevantes son recolectados desde una perspectiva externalista, intentando separarlos de su contexto de ocurrencia y observación. La objetividad depende de la falsación, requiriéndose controles externos al proceso de investigación.

---

En la investigación cualitativa se reconoce la interdependencia entre observador y observado y la relación entre observación y transformación. La epistemología cualitativa admite el papel de lo ideológico, es transaccional y, en algunas de sus versiones, es subjetivista. Asume que los hallazgos son creados en el proceso de investigación. Los fenómenos humanos requieren tanto de una perspectiva interna como externa para ser entendidos (Denman y Haro, 2000: 28).

c) Objetos o temas de estudio.

A la investigación cuantitativa le interesa documentar los hechos de la realidad tangible y material.

La investigación cualitativa se centra en reconstruir patrones simbólicos que se expresan de forma objetiva e intersubjetiva, de este modo, incide más en la “esfera de la vida”. Pero no solo se reduce a esto, también se emplea para reconstruir realidades mentales, pautas materiales, itinerarios y relaciones y cuando se realiza en combinación con técnicas de investigación cuantitativa (como estadísticas), permite analizar cuestiones como las redes sociales.

*Investigación cuantitativa – nomotética.* Busca descubrir leyes generales independientemente del contexto cultural, histórico y político.

*Investigación cualitativa – ideográfica.* Se supone que todo ocurre en un contexto determinado y que debe ser distinguido.

*Investigación cuantitativa – etic.* Se investiga la realidad social de acuerdo a categorías previamente construidas por el investigador, dando como resultado visiones externas.

*Investigación cualitativa – emic.* Se da relevancia a la visión de los investigados (Denman y Haro, 2000: 29).

---

d) Objetivos.

I. Cuantitativa. Se privilegian la medición y predicción. Ofrece la posibilidad de generalización, o al menos ese es su discurso.

I. Cualitativa. Se favorecen la descripción e interpretación. Ofrece la posibilidad de particularizar y profundizar en el conocimiento de realidades complejas o poco conocidas (Denman y Haro, 2000: 30).

e) Ámbito metodológico.

La investigación cualitativa tiene una preferencia por investigar en escenarios y situaciones naturales, donde el observador puede pasar relativamente desapercibido o al menos estar consciente de los cambios que opera en los sujetos observados.

El investigador se considera a así mismo el instrumento de observación por excelencia. Las respuestas a su presencia, sus interrogatorios e intervenciones se toman como datos dignos de análisis y generadores de hipótesis. Se considera relevante la experiencia profesional del investigador, su ideología, situación emocional y la naturaleza de sus contactos, aceptándose que pueden moldear su apreciación del problema y condicionan la calidad de sus datos (Denman y Haro, 2000: 31).

*Principio de flexibilidad.* Hace referencia a dos cosas: por un lado, a la consciencia de que se indaga una realidad de la que no se conocen ni siquiera sus partes más básicas. Además, al diseño abierto y circular de la investigación, ya que permite rediseñar sus objetivos, hipótesis, métodos de análisis, selección de sujetos y da oportunidad a la espontaneidad e intuición fundamentada.

*El muestreo cualitativo.* También se le llama teórico o estructural. Obedece a la inclusión de representantes de los diferentes estratos o situaciones sociales en que se expresa un fenómeno social, su delimitación está dada por el trabajo de campo o la información recogida de los informantes. Implica explicitar criterios de selección o exclusión y

---

de estrategias de acceso. Los estudios cualitativos se plantean un número limitado de casos (Denman y Haro, 2000: 32).

En la investigación cuantitativa el muestreo se plantea en términos distributivos, estadísticamente representativos, donde todo individuo tenga las mismas posibilidades de ser seleccionado para el estudio, empleándose también el muestreo estratificado que diferencia previamente a los sujetos encuestados. En los estudios cuantitativos el tamaño de la muestra debe ser más o menos grande lo que se considera decisivo para el grado de generalización y profundidad de los resultados (Denman y Haro, 2000: 33).

f) Técnicas.

I. Cuantitativa. Se favorecen los censos, registros regulares y encuestas precodificadas.

I. Cualitativa. El arsenal de técnicas es muy variado: entrevistas a profundidad, historias de vida, grupos focales, etnografía, observación participante y no participante, etc.

g) Análisis

Investigación cualitativa. No culmina con el proceso de indagación, es un ejercicio permanente que comienza con el diseño del proyecto y que va guiando, a partir de la información recabada, tanto el replanteamiento de la hipótesis como las estrategias de investigación a aplicar. Se basa en un modelo inductivo, en el que la teoría se construye a partir de los datos.

La validez se establece mediante criterios internos (coherencia con la realidad observable) y externos (generalización, veracidad y objetividad), también grados de predecibilidad y replicabilidad. Se alude a la confiabilidad en términos estadísticos que indican el grado de error de los resultados.

---

En la investigación cuantitativa es una etapa previa a la presentación del informe. Rige un modelo de análisis deductivo, ya que una teoría rige la recopilación e interpretación de los datos (Denman y Haro, 2000: 34).

Los criterios de validez y confiabilidad se refieren a explicitar el contexto de obtención de los hallazgos y las condiciones en que deben considerarse válidos, sin necesidad de que cumplan con posibilidades de replicabilidad (Denman y Haro, 2000: 35).

h) Perspectiva ética

La visión cualitativa reconoce el papel de los valores y el carácter ideológicamente mediado del proceso de conocimiento, adscribe los asuntos éticos al interior del mismo proceso de la investigación.

Para la visión cuantitativa, basada en el paradigma positivista, la ética es una cuestión externa que no debe intervenir en el proceso de investigación (Denman y Haro, 2000: 36).

### **2.5.3. El estudio de caso como herramienta de investigación**

Stake (2000) señala que, cuando se utiliza el estudio de caso para el análisis de alguna realidad, no se está realizando una simple elección metodológica, sino que de hecho, al configurarlo se está definiendo el objeto mismo del estudio.

Por su parte, Yin (1994: 1) considerando que una investigación puede ser abordada por medio de distintas metodologías, agrega que el estudio de caso es una herramienta particularmente buena para responder preguntas del tipo *cómo* o *por qué*, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el foco es un fenómeno contemporáneo de la vida real.

Esto se debe a que el estudio de caso permite a una investigación retener las características holísticas y significativas de los eventos de la vida real –como los ciclos de vida de los individuos, procesos organizacionales y

administrativos, relaciones internacionales y el ciclo de maduración de las industrias (Yin, 1994: 3).

Aunque puede argumentarse que el estudio de caso descansa en muchas de las técnicas de la historia, añade dos fuentes de evidencia que usualmente no son incluidas en el repertorio de ésta: la observación directa y la entrevista sistemática. Entonces, aunque el estudio de caso y la historia pueden coincidir, la fuerza distintiva del estudio de caso es su habilidad para tratar con una gran cantidad de evidencia -documentos, artefactos, entrevistas y observaciones- más allá de lo que puede estar disponible en un estudio histórico convencional. Aún más, en algunas situaciones, como la observación participante, puede ocurrir una manipulación informal (Yin, 1994: 8).

En síntesis un estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real, especialmente cuando las fronteras entre fenómeno y contexto no son evidentes. En otras palabras, se usará el estudio de caso cuando deliberadamente se desean cubrir las condiciones contextuales –al pensar que son altamente pertinentes para el fenómeno de estudio.

A esto se añade que la indagación en el estudio de caso trata con la situación técnicamente distintiva en la que hay muchas más variables de interés que datos, y como resultado, descansa en múltiples fuentes de evidencia a fin de que los datos converjan en un tipo de triangulación. Asimismo, se beneficia del anterior desarrollo de proposiciones teóricas que guían la colección de datos y el análisis) Yin, 1994: 13).

#### Tipología de los estudios de caso

- a) De acuerdo a sus características Stake (2000) los clasifica de la siguiente manera:

*Estudio de caso intrínseco.*- El estudio es emprendido porque alguien necesita de una mejor comprensión de un caso particular. No es realizado porque el caso represente a otros casos o porque ilustre una particularidad de algún problema, sino porque el caso en sí resulta de interés.

El investigador subordina otras curiosidades en forma temporal, para que el caso revele su historia. El propósito no es alcanzar el entendimiento de alguna construcción abstracta o fenómeno genérico (qué hace un director de escuela, o explicar el uso de drogas en adolescentes), no es teorizar (Stake, 2000).

*Estudio de caso instrumental.*- El caso particular es examinado para proveer *insight* sobre algún tema o hacer un refinamiento de teoría.

El caso es de interés secundario, juega un rol de soporte, facilitando el entendimiento de algo. El caso es observado a profundidad, se someten a escrutinio sus contextos, sus actividades ordinarias son detalladas, a causa de que nos ayuda a perseguir un interés externo. El caso puede ser visto como típico de otros casos o no. La elección de un caso es hecha porque se espera que nos permita ampliar el entendimiento de otro tema de interés.

*Estudio de caso colectivo.*- Los investigadores pueden estudiar en conjunto un cierto número de casos, con la finalidad de analizar un fenómeno, población o condición general. Los casos individuales en el estudio pueden manifestar o no una característica común, son seleccionados porque se cree que entenderlos puede conducirnos a un mejor entendimiento, quizá una mejor teorización, sobre una gran colección de casos (Stake, 2000)<sup>3</sup>.

b) En razón de su propósito Yin (1994) considera que pueden ser:

### *Exploratorios*

De acuerdo a su denominación, son utilizados para propiciar un acercamiento a un fenómeno, identificarlo, comenzar a conocer sus características.

### *Descriptivos*

Trazan la secuencia de eventos interpersonales en el tiempo, describen una subcultura que ha sido raramente un tópico previo de estudio, y descubren fenómenos clave.

---

<sup>3</sup> Cabe aclarar que los autores que utilizan los estudios de caso rara vez encajan exactamente en alguna de estas categorías, deben verse más bien de forma heurística que funcional. El primer interés al analizar un caso es entenderlo, después comprender el interés de haberlo llevado a cabo.

---

## *Explicativos*

Incluso un solo estudio de caso puede ser utilizado para alcanzar un fin de explicación, y no solamente exploratorio (o descriptivo). Los objetivos del analista deben ser proponer explicaciones competitivas para el mismo conjunto de eventos e indicar como esas explicaciones pueden aplicarse a otras situaciones.

Cuando el estudio de caso tiene una finalidad de explicación, sus preguntas centrales serán del tipo cómo y por qué debido a que tales cuestiones tratan con vínculos operacionales que necesitan ser trazados en el tiempo, más que con meras frecuencias o incidencias (Yin, 1994: 6).

Una crítica común a la posibilidad de explicación de los estudios de caso, descansa en el cuestionamiento de su capacidad de generalización. Para Yin (1994: 13), la respuesta a esta crítica consiste en señalar que los estudios de caso, como los experimentos, son generalizables a proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos. En este sentido, el estudio de caso, no representa una muestra y la meta del investigador es expandir y generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística).

### **2.5.4. Detallando el estudio de caso. Masculinidades y feminidades en la organización Universitaria. El caso específico de la Universidad Autónoma Metropolitana**

El estudio de caso presentado en esta tesis puede ser caracterizado como uno de tipo instrumental con fines explicativos. La razón de esto es que se busca el entendimiento de la influencia que tienen las masculinidades y feminidades, socialmente aceptadas, en el imaginario propio de las organizaciones y sus prácticas.

Se partió de la premisa de que el género y por tanto, lo masculino y lo femenino, al ser estructurante de las subjetividades de los individuos, las relaciones que establecen entre ellos y en general de buena parte del

---

funcionamiento de la sociedad, también tiene influencia sobre el modo en que se estructuran y funcionan las organizaciones, cualesquiera sea su tipo.

En este sentido, la selección de la Universidad Autónoma Metropolitana, no obedece a un interés *per se* en la profundización del conocimiento sobre el funcionamiento y las características de la misma, sino que fue seleccionada más bien por cumplir con algunas características que se consideraron relevantes para indagar sobre la influencia de este fenómeno en una organización.

Particularmente fueron importantes para su selección como objeto del estudio: sus características de flexibilidad, un fenómeno que actualmente afecta el modo en que funcionan una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas, así como su representación social como un espacio de mayor igualdad, libertad y autonomía, en donde se espera que tanto hombres como mujeres incursionen con similares posibilidades de desarrollo.

#### **2.5.4.1. Objetivo de Estudio**

El establecimiento del objetivo de estudio partió de las siguientes ideas, mismas que se consideraron una especie de hipótesis o sugerencias del modo en que se desarrollaba el fenómeno estudiado:

- La organización es un conjunto de prácticas, arreglos históricos e institucionales, sostenidos por un discurso particular.
- La idea del hombre y de la mujer es también una construcción narrativa o discursiva, que afecta la asignación de espacios a cada uno, dentro de la organización. Espacios no sólo físicos, sino de movilidad y de poder.
- La organización no está caracterizada por una construcción discursiva igualitaria entre hombres y mujeres. Fundamentalmente fue y en ciertos aspectos sigue siendo, un espacio caracterizado por un imaginario masculino.
- Al ingresar la mujer y por tanto insertarse el discurso femenino, se ocasiona que la narrativa organizacional general se modifique, ya que entran en

---

contacto los discursos masculino y femenino influyéndose mutuamente. Esto ocasiona incluso incidencias en el mundo de lo físico y lo práctico.

Considerando esto, el objetivo del estudio fue:

*A través del estudio de los discursos de mujeres y varones dedicados a la investigación y docencia, analizar la conformación del discurso de género de la organización y su lugar en el discurso total de la misma, a fin de dar luz sobre sus prácticas y arreglos característicos (estructura, procesos de trabajo, etc.). Estudio de caso en la Universidad Autónoma Metropolitana.*

#### **2.5.4.2. Características de los sujetos de estudio**

En concordancia con las técnicas propias de la metodología cualitativa, se realizó un muestreo estructural de los informantes. Se entrevistaron a 3 mujeres y 3 hombres por unidad, buscándose por principio que fueran Profesores – Investigadores con plaza de tiempo indeterminado, sin importar si contaban o no con tiempo completo. Se prefirió a los académicos con plaza debido a que se juzgó podrían proporcionar información relevante relacionada con el desarrollo laboral dentro de la universidad.

La mayoría de los entrevistados, es decir 18 de ellos, tenían por lo menos 10 años de antigüedad dentro de la Universidad Autónoma Metropolitana. El resto (6 de ellos), representan a los profesores de más reciente ingreso. Para la selección de los informantes, se consideraron las características singulares de la distribución por sexo de cada una de las divisiones y departamentos en las distintas unidades de la universidad, teniéndose en mente en todo momento que se eligieran igual número de hombres y mujeres.

Se trató también en un principio que las mujeres a entrevistar (12) cumplieran de forma equilibrada con las siguientes características:

- 1) Ser casada y con hijos (4)
- 2) Ser soltera y con hijos (4)
- 3) Ser soltera (4)

No obstante, debido a la dificultad de contactarse con los integrantes de algunos departamentos, no se cumplió con la característica de equilibrio, aunque si se entrevistaron a mujeres representantes de cada estado civil. Esta definición por estatus civil se definió debido a la necesidad de conocer la forma en que interfieren, en la organización universitaria, las obligaciones familiares de los entrevistados.

Asimismo se intentó que por lo menos algunos de los entrevistados hubieran realizado cargos de órgano personal dentro de la universidad y/o pertenecieran a algún cuerpo académico o grupo de investigación, hubiesen ganado reconocimientos por su labor académica, administrativa o docente.

Con fines de confidencialidad no se proporcionan los nombres de los informantes. En su lugar se desarrolló una clave de identificación que consta de cuatro elementos: sexo, unidad universitaria, división y departamento o carrera (Ej. M/Izt/CBS/Neurociencias).

#### **2.5.4.3. Las técnicas de recolección de información**

Para la reconstrucción del discurso de los informantes, en la presente tesis se utilizó como principal herramienta de recolección de información la entrevista semi-estructurada. Tal decisión estuvo basada en el hecho de que una de las características propias a este tipo de instrumento es su flexibilidad.

La batería programada de preguntas consistió de 48 cuestionamientos divididos en 3 temáticas y 14 subtemáticas, a saber:

##### *1. Información sobre la profesión*

- a) Características del ambiente universitario de la formación
- b) Decisión de carrera
- c) Experiencia laboral e incidencia en la actualidad
- d) Espacio de la mujer en la organización universitaria
- e) Acercamiento al desempeño del puesto
- f) Caracterización de la profesión
- g) Incidencia individual en lo organizacional

---

## 2. Estrategias de desarrollo: formales, informales.

- a) Ingreso
- b) Escalada dentro de la organización
- c) Convivencia entre sexos
- d) Visión del desarrollo personal
- e) Ambiente organizacional de la universidad

## 3. Trabajo - hogar

- a) La vida personal
- b) La familia y el hogar

Con estas se pretendía hacer emerger tópicos relacionados con el desarrollo de carrera dentro de la universidad, las opiniones sobre el tema de la conjunción trabajo-familia, así como ahondar en el modo en que observan y viven su profesión. La razón de ello, es que entre las principales temáticas que se encuentran, cuando se aborda el género dentro de las organizaciones, son problemas relativos a la segregación en sus variantes vertical, horizontal y funcional, así como la estereotipación de las profesiones, que tiene un componente importante de género.

A esto se añade la temática de la división sexual del trabajo que, en su componente primario, divide las tareas de ambos sexos en un binomio mujer/ama de casa, hombre/proveedor de pan, lo cual puede tener consecuencias negativas para el desarrollo de carrera y productividad de ambos sexos, pero principalmente para las mujeres.

No obstante, debe incidirse en el hecho de que, aún teniéndose un instrumento previamente estructurado en cuanto a los cuestionamientos, se dejó un amplio margen de flexibilidad para seguir las temáticas que planteaba el informante, la secuencia de su narración y el orden de importancia que otorgaba a cada evento o situación manifestada. En el caso de algunos de ellos, el machote de entrevista se dejó de lado a favor de darle centralidad a las experiencias del académico.

---

En este sentido, la entrevista semi-estructurada permitió la libertad suficiente para hacer modificaciones a las preguntas cuando se concebía necesario, omitir algunas de ellas, o incluso cambiar las que se señalaban ampliándolas para incidir en algún evento en particular.

Si se parte de la idea de que en la investigación cualitativa se entiende que el investigador nunca podrá conocer al 100% la situación del lugar y los informantes que seleccionó, hay que trabajar con un marco lo suficientemente flexible para permitir la introducción de elementos no considerados, así como la eliminación de asuntos que quizá no tienen en el campo la relevancia esperada en la planeación.

En síntesis, el contenido de este capítulo indica que se ha asumido una postura constructivista para el análisis del objeto de estudio. Esta se clarifica cuando se acepta que la creación de sentido es resultado de un proceso en retrospectiva que permite a los sujetos explicar su realidad organizacional, a partir de una reconstrucción hecha con piezas de memoria, formando un relato que quizá no sea el mas verdadero pero si el más plausible.

El individuo dentro de las organizaciones crea sentido no sólo para explicar la realidad que dentro de ésta le rodea, sino por que su participación en ella se lo hace necesario. Esto se debe a que crear sentido tiene consecuencias para la integridad del yo. Lo que es el individuo dentro de la organización es una manifestación más de sí mismo, es un elemento y una faceta de lo que él es, de ahí la necesidad de defenderla ante agresiones, de alabar sus cualidades, de dar sentido a sus incoherencias.

Pero aún más, no sólo la organización tiene una influencia sobre el sujeto, sino que también el sujeto afecta a la organización, ya que cada persona no es solamente un actor en el escenario de la misma, repitiendo infinitas veces un papel predeterminado. Con sus relecturas, improvisaciones, reinterpretaciones, con su proceso de creación de sentido, influye en que la organización cambie cada vez y nunca permanezca siendo la misma.

Puede decirse que la creación de sentido es un proceso en curso. Cuando los individuos se presentan uno frente al otro, incluso antes de hablar, ya se han influido mutuamente. Asimismo, no debe esperarse que una definición de la situación en un momento dado, continúe siendo la misma en otro segmento de tiempo. Dependiendo de lo que se diga o no se diga, de lo que se haga o no se haga, cambiará la definición de la organización y sus miembros. Asimismo, este discurso también estará influido por los factores contextuales que hayan rodeado cada instante de los actores. De este modo, la creación de sentido asume una cualidad contingencial, ya que nunca podrá presuponerse en que terminará (de hecho no tiene fin), dada la infinidad de factores que influyen en ella.

Asimismo, la creación de sentido es un proceso que necesariamente se realiza frente al otro. El otro pueden ser tanto miembros de la misma organización, como espectadores externos. A esto se añade que la interacción -necesaria para crear sentido-, no necesariamente tiene que ser física, ya que la mera imaginación del juicio de los otros, es suficiente para afectar el relato o narración de cada individuo.

De acuerdo con estas consideraciones, la adopción de una metodología cualitativa para el análisis resulta la más pertinente, debido a que uno de los artefactos que permiten acercarse a los procesos de creación de sentido, son los textos producidos por los integrantes de la organización.

Para el entendimiento de los discursos insertos en esas narrativas, se necesita de una metodología flexible que permita una interacción más cercana con el informante y por encima de todo, que facilite la aproximación a este fenómeno micro que es el discurso producido por los participantes de la organización. Los métodos y técnicas favorecidos por la investigación cuantitativa dificultarían este proceso, ya que su objetivo principal es la generalización a partir del muestreo poblacional y no el entendimiento de las dinámicas particulares que se suscitan en un determinado momento.

---

Ahora bien, la comprensión de las narrativas o relatos de cada individuo, induce a la reconstrucción del contexto en el que han sido producidas. De ahí la importancia de conocer el discurso que le ha sido impuesto al individuo, mismo que se puede colegir mediante un análisis histórico. Por ello, en el capítulo 3 se discuten los principales discursos sociales y organizacionales con los que históricamente se ha caracterizado la incursión femenina en la organización moderna, específicamente durante la revolución industrial en los países desarrollados y a partir del porfirismo en la época preindustrial de México, además del modo en que eran utilizados para dar sentido al trabajo de las mujeres en cada momento.

Asimismo, se observará que hechos particulares como las dos guerras mundiales, durante el siglo XX, fueron importantes impulsores del ingreso masivo de las mujeres a las organizaciones, en los tres sectores de la economía e incluso su incursión en profesiones liberales. Esto influyó la relectura de discursos acerca de la participación femenina en actividades remuneradas.

---

### **CAPÍTULO 3. Relatos, construcciones y discursos sobre las mujeres desde la aparición de la organización moderna**

---

Como ya se planteó desde el capítulo anterior, la razón de estudiar el devenir de la mujer desde su inserción en la organización moderna, obedece principalmente a dos razones: por un lado, situar el contexto en que se da el ingreso de la mujer a actividades productivas remuneradas, pero además, los discursos que han dado cuenta de esa inserción.

Sin un claro entendimiento de lo que se ha dicho históricamente acerca de la participación femenina en las organizaciones, así como las relecturas que se dieron a los estereotipos tradicionales sobre los papeles de hombres y mujeres, para fomentar y garantizar esa inserción; costaría mucho esfuerzo comprender las bases de los discursos actuales, así como los procesos a partir de los cuales se comenzó a dar una evolución social suficiente, que garantizara la incursión femenina en prácticamente todas las profesiones y ocupaciones y por consiguiente, ámbitos organizacionales. Asimismo, será posible observar en las siguientes páginas, cómo estos discursos han influido efectivamente en el modo en que funcionan y se estructuran las organizaciones.

De este modo, el objetivo de este capítulo es mostrar el contenido del discurso que imperaba, desde el momento de la revolución industrial, hasta las primeras décadas del siglo XX. A lo largo de las páginas, se observará que las mujeres siempre han formado parte de la fuerza de trabajo extra-doméstica en diversos países, sin embargo, debido a las contradicciones inherentes al choque entre un discurso que situaba a la mujer como parte del espacio privado, dedicada a las tareas domésticas y la crianza y reproducción de la familia, no se le considera como un sujeto a analizar ni a representar dentro de los modelos organizacionales existentes en la época.

Hasta después de las dos guerras mundiales, se observan verdaderos cambios en la inserción de la mujer en el mundo del trabajo, incluso en ocupaciones eminentemente masculinas. Esto aún cuando en el siglo XIX, se alzaban voces que solicitaban atender el discurso femenino.

En síntesis, este capítulo busca proporcionar un contexto general para el análisis de la inserción de la mujer en las organizaciones, observando el discurso de los países desarrollados y posteriormente el particular de la sociedad mexicana. Esto permitirá comprender el modo en que se ubican los estereotipos y discursos sobre las labores de cada sexo dentro de las organizaciones, algunos de los cuales sólo han evolucionado para hacerse menos visibles a ojos de los diversos actores.

### **3.1. La mujer en las organizaciones: entre el discurso moralista y el económico. Relato de la revolución industrial y el período pre-industrial en México.**

Es un hecho que incluso en la actualidad, la mujer forma parte en su mayoría del conjunto de mano de obra sub-calificada, con mayor índice de desempleo, que obtiene ingresos sólo de apoyo a la familia y en empleos segregados. Una de las explicaciones que se han dado a este fenómeno, es que la mujer siempre se proletariza en relación al hombre. Es decir, no tiene la libertad de elegir entre sólo trabajar (espacio público) o quedarse en casa, sino que tiene que hacer ambas cosas (Artous, 1982: 12-15).

Esto es en parte resultado de la separación, efecto del capitalismo, entre la esfera industrial y la doméstica. En este contexto, se produjo un discurso en el cual el trabajo doméstico se convirtió en un servicio privado, un lugar de producción de valores de uso, un mundo donde lo socialmente valorado es la producción destinada al mercado (Artous, 1982: 17). Así, el trabajo del hogar, de ser central en sociedades pre-industriales, se transformó en una no-ocupación. Por desgracia, al ser las mujeres actrices centrales en ese escenario, vieron vejada la esfera tradicional de sus labores.

A esto se añade el discurso moralista y religioso que ensalza la virtud de la mujer y su papel central como ama de casa y encargada de la familia. Se decía entonces, y esto no parece haber cambiado tanto en la actualidad, que a la mujer se le daba la “oportunidad” de trabajar, de salir de su rol principal, y probablemente este discurso permitía a los antiguos empresarios no pagarles igual que a los hombres.

Asimismo, como parte de la narrativa creada por el capitalismo, se evidencia un relato negativo de la inserción femenina en las organizaciones por parte de los varones. La mujer es una ladrona del trabajo del hombre, que además empeora las condiciones laborales de ambos sexos. Esto es consecuencia de la estrategia empresarial de fomentar el conflicto entre mujeres y hombres en la clase trabajadora, utilizándolas -junto con los niños y los inmigrantes-, como arma para disminuir pretensiones de aumentos de salarios o de mejora de las condiciones laborales (Sullerot, 1970: 87).

### **3.1.1. La industria y la “administración de recursos humanos”**

Aunque la utilización del término recursos humanos puede resultar controversial en la actualidad, en la época era muy utilizado. Las organizaciones consideraban a los trabajadores como un recurso más para la producción, junto con los recursos financieros y materiales.

La imagen predominante era la del individuo-recurso-objeto. Esto es observable en las prácticas comunes de la época tales como: la contratación de mujeres jóvenes y solteras (*superfluous woman*<sup>1</sup>), la creación de pensiones en las propias fábricas para alojar a los trabajadores, el establecimiento de relaciones con el estado y la iglesia para el mantenimiento de una fuerza de trabajo cautiva para las empresas (*workhouses* en Inglaterra), la práctica del derecho del señor por parte de los empresarios y la labor en jornadas de trabajo de 12 a 18 horas diarias en pésimas condiciones de salubridad y seguridad.

En estas condiciones las obreras, así como familias enteras, vivían cautivas, hacinadas y aisladas del exterior. Pero el régimen de pensión facilitaba al dueño de la fábrica, tener mano de obra a la mano, con bajos costos y una alta productividad<sup>2</sup>. Además, los ingresos de las trabajadoras eran tan bajos que resultaba imposible ahorrar para dejar la fábrica o hacerse de una dote para casarse. En Francia, un modelo común de este tipo de arreglo, era el que se

---

<sup>1</sup> Mote aplicado en Estados Unidos a aquellas mujeres solteras sin familia, que buscaban empleo en las fábricas.

<sup>2</sup> Fuerza de trabajo de reserva.

---

realizaba con los conventos de monjas, que imponían una férrea disciplina y castigos severos a las trabajadoras (Sullerot, 1970: 94-95).

En Inglaterra, la *Poor Law Amendment Act* de 1834, decretó la asistencia parroquial para favorecer el reclutamiento de mano de obra de la gran industria. Las familias pobres no tenían más remedio que enrolarse en las llamadas *workhouses*, en las que reinaba un ambiente carcelario, con jornadas de doce a catorce horas diarias, donde las mujeres eran separadas de sus esposos con fines de dificultar la resistencia y sus hijos pequeños enrolados muriendo en muchos casos de fatiga y miedo al castigo (en un sistema que se autodenominaba caritativo) (Sullerot, 1970: 96).

El acoso por parte de los dueños de las fábricas también era común, llegando incluso al derecho del señor, y las mujeres tenían que aceptarlo so pena de despido. La mujer entonces es un sujeto subordinado no solo en el hogar a su padre, sus hermanos o a su esposo, sino que en la fábrica es también subordinada ahora al capataz, al contraamaestre, al dueño, al encargado de la pensión. Es un recurso que puede ser fácilmente manipulado y del que puede obtenerse una alta plusvalía.

En este ambiente las mujeres son sujetos de relatos contradictorios: por un lado, la mujer ama de casa, madre, cuidadora, por el otro la mujer hábil, veloz y precisa (además de barata). La mujer frágil, un individuo al que hay que cuidar; la mujer como “hacedora” de las tareas más pesadas, desagradables y rutinarias, que ni siquiera los varones querrían realizar. Las mujeres en la industria textil, del calzado, en la metalurgia en las fábricas de tornillos, tuercas, clavos y alfileres. Las mujeres limpiadoras de cloacas, depuradoras de grasas y aceites, escogedoras de trapos y barrenderas en las calles (Sullerot, 1970: 97-99). Mujeres madres, hijas, hermanas, esposas; mujeres superfluas, mujeres concubinas, mujeres brazos, ojos, mujeres-objetos.

---

### 3.1.1.1. Efectos de la industria del siglo XIX en el trabajo femenino.

---

Una de las consecuencias más visibles de la revolución industrial fue que indujo una enorme migración del campo a la ciudad. Ya que de economías agrícolas se pasó a economías industriales, y además, las nuevas tecnologías desplazaron el trabajo artesanal. Esto produjo una paradoja: casi todas las producciones antes consideradas femeninas pasaron a manos de los hombres.

El vapor, rompió con los tornos y las ruecas y las hiladoras y tejedoras tuvieron que buscar un puesto en la nueva fábrica textil. Estas actividades que las mujeres realizaban en su propio domicilio se acababan con el nacimiento de la industria. Los hombres, al ser los primeros en abandonar la casa en búsqueda de subsistencia ingresan a las fábricas a realizar estos trabajos, antes considerados de mujeres. La ironía se encuentra en que ellos usurpan estas labores femeninas, pero cuando las mujeres también se insertan en la fábrica se les reclama ser ladronas de puestos (Sullerot, 1970: 90-91).

De este modo, la antigua división sexual del trabajo se hizo más borrosa y sinuosa, creando nuevas formas de separación e intercambiando actividades que se consideraban de uno u otro sexo. Pero algo quedó claro: no importando cual fuera la distinción entre lo masculino y lo femenino, la mujer siempre participa en la sociedad y en la nueva economía en un estatus inferior (Sullerot, 1970: 103).

A esto se añade la explotación del antagonismo entre los sexos, ya antes mencionada, que tenía base en un discurso compuesto por cuatro premisas:

1. Las mujeres tienen menos necesidades;
2. debido a su baja formación tienen menos profesiones abiertas, de este modo el mercado femenino siempre está saturado;
3. se hallan sostenidas por un marido, lo que las hace poco exigentes y;
4. las industrias femeninas están poco mecanizadas y por consiguiente son poco progresivas, constituyendo la mano de obra casi la totalidad del costo de producción (Sullerot, 1970: 104-105).

Pero lo más perjudicial de este discurso es que parece inmutable, dada su relación con la llamada “naturaleza femenina”. Así, incluso las propias mujeres aceptan la desigualdad que sufren en el mercado laboral y pasan por alto que estos discursos -tanto morales como económicos-, sobre el rol social de la mujer, son reificados mediante las prácticas, constituyendo un círculo vicioso.

### **3.1.1.2. Las críticas a los modelos industriales y el pensamiento del siglo XIX**

Aunque no tuvieron mucha fuerza en su tiempo, excepto entre los grupos de trabajadores más desprotegidos (como las mujeres), hubo diversas voces en contra de las prácticas administrativas de la industria del siglo XIX, como las de Owen, Mill y Fourier. Según Sullerot (1970: 89) Owen, fue de los pocos que ayudaron a las obreras a conquistar cierta dignidad laboral, atrayendo a mujeres de Francia, Bélgica y Alemania.

Charles Fourier, por su parte, desafió la moral de la época acerca del trabajo como fuente de prosperidad, riqueza y confort. Para él, el hombre no trabajaba más que movido por la miseria, la avaricia o la presión social o religiosa. Consideraba entonces que el trabajo debía convertirse en un verdadero placer, debido a que el placer y las pasiones son las fuerzas motrices de los individuos. Abogaba por la reducción del tiempo de trabajo y anhelaba para las mujeres la libertad de opción en su profesión y una remuneración equivalente por el mismo trabajo de los varones (Sullerot, 1970: 89). Cabe señalar que esto le granjeó muchas seguidoras.

En *An address to the superintendants of manufactories* Owen señala: “...yo veía a la población, junto con el mecanismo y otros elementos del establecimiento, como un sistema compuesto de muchas partes, y que era mi interés y tarea combinar, de tal forma que cada mano, así como cada spring, palanca y rueda, efectivamente cooperaran para producir la mayor ganancia pecuniaria a los propietarios (Owen, 1993: 64)”. En este enunciado aún cuando abraza la ideología mecanicista de la época, reconoce la importancia de analizar el componente socio-psicológico de los individuos.

Observa que la motivación de los empleados es necesaria para su adecuado desenvolvimiento en el proceso productivo. “Si el debido cuidado al estado de las máquinas inanimadas produce resultados beneficiosos, que no podría esperarse de dedicar igual atención a las máquinas vitales... (Owen, 1993: 65)”.

Señala además la necesidad de una adecuada capacitación y entrenamiento del personal: “...tu descubrirás que estas últimas (las personas) pueden ser fácilmente entrenadas y dirigidas a procurar el incremento de la ganancia pecuniaria, mientras que derivas de ellos gratificaciones altas y sustanciosas (Owen, 1993: 65).

Dio voz al hecho de que el hombre en las nuevas circunstancias industriales, era tratado como un ente inferior a la máquina y que los empresarios habían trasladado su interés al perfeccionamiento de las materias primas y equipos, olvidando a los trabajadores. Hace entonces en su publicación la recomendación de que se trate al trabajador con “compasión, que (se vigile que) sus movimientos mentales no produzcan demasiada fricción innecesaria..., (se le supla) regularmente con una suficiente cantidad de alimento y otras necesidades para la vida, que el cuerpo sea preservado en buen funcionamiento y prevenido de ser reparado, que falle prematuramente o decaiga (Owen, 1993: 67). En la actualidad ideas tachadas de simples e innecesarias de consideración, en el sentido de que cuesta trabajo imaginar las circunstancias laborales en que se encontraban los hombres, mujeres y niños de aquellos tiempos.

Owen propuso la instauración de una división natural del trabajo acorde con la edad y la capacidad de cada uno, misma que debería comenzar con una educación para el trabajo a temprana edad. Consideraba que con tal taxonomía todos mejorarían “física, intelectual y moralmente; cada uno (sería) consciente de sus responsabilidades, y (pondría) gran empeño en cumplirlas del mejor modo posible” (Owen, 1970: 14).

En su discurso hace especial énfasis en los trabajadores menos favorecidos. En el caso de la mujer, señala que su sistema acabaría con “la terrible degradación del carácter y los sufrimientos que atenazan el corazón, padecidos por los dos sexos, pero de una manera especial por las mujeres (Owen, 1970: 16)”. Asegura que la educación de la mujer, acorde a la naturaleza de ellas, elevaría su condición social. Aunque en la actualidad este enunciado sería visto como discriminatorio, debido a que señala que la mujer debe recibir una educación diferencial, en la época era un argumento terriblemente radical, dada la nulidad de la mujer en el espacio público.

El economista, lógico y filósofo John Stuart Mill, planteó la necesidad de permitir la participación de la mujer en el ámbito público, e hizo una crítica muy pronunciada a la condición del matrimonio. En el libro *La esclavitud femenina* (1869), indica las que considera virtudes de las mujeres y trata de explicar las razones detrás de sus señalados defectos. Asimismo aboga por su participación en el ámbito de las organizaciones políticas, económicas y sociales.

Mill señala que “(ni) el detractor más apasionado de la mujer se atreverá a negar que, (...) las mujeres (...) en gran cantidad, se han mostrado capaces de hacer tal vez, sin excepción alguna, lo que hacen los hombres y hacerlo con éxito y gloria”. A esta sentencia acompaña la reflexión de la necesidad de sobrepasar prejuicios y permitirle incursionar en funciones sociales, intelectuales y políticas. Señala la importancia de no dejar de lado a la mitad de una población que bien podría desarrollar actividades para las que se requiere alta competencia, sobre todo en un mundo en donde el desperdicio de capacidades es inaceptable. Además menciona que es un ejercicio injusto dejar participar a hombres incompetentes cuando hay mujeres que podrían realizar su trabajo de forma excelente, dadas sus facultades, talento y méritos (C. XVI, 1869).

En su discurso expresa que las supuestas diferencias mentales entre hombres y mujeres son sólo el efecto de sus diferencias educativas. Ya en su tiempo, hace un señalamiento que actualmente es muy común ver en trabajos sobre

---

género: que la propia educación desvía a las mujeres de los “objetos y ocupaciones reservados a los hombres”, dejándolas sin preparación para el ámbito público (Mill, C XVI, 1869).

Considera que los estereotipos atribuibles a las mujeres, así como las diferencias que más comúnmente se les señalan en comparación con los hombres, pueden imputarse sólo a las circunstancias y de ningún modo a que sean inferiores. Por ejemplo, el que en su época las mujeres, particularmente las de clase alta, tuvieran una constitución frágil, se debía a las costumbres familiares en las que se les separaba de todo tipo de actividades físicas y se les obligaba a usar vestiduras que apretaban el cuerpo. Menciona que esto no se veía en las mujeres de clase trabajadora, que eran fuertes y saludables (Mill, C XVI, 1869).

En su opinión, uno de los atributos femeninos con altas posibilidades de explotación en el ámbito público, es su aptitud para cuestiones de índole práctica. Señala que la llamada intuición femenina no es más que un “golpe de vista rápido y exacto, relativo a un hecho inmediato”. Esta sagacidad intuitiva, les permite “recoger verdades generales, si están al alcance de su personal observación”. Si a esto se añadiera una educación suficiente, las mujeres tendrían mejores instrumentos defensivos que los varones para garantizar su éxito en el terreno de lo práctico. Así como “el descubrimiento de principios generales pertenece a la facultad especulativa; el descubrimiento y determinación de los casos particulares en que estos principios son o no son aplicables, está sometido a la facultad práctica”.

Esto se traduce en ventajas para su participación pública en el trabajo o en lo político. Las mismas tendencias que le permiten el análisis de eventos, personas y cosas de forma asilada, la favorecen con un “vivo interés por los sentimientos ajenos, que la lleva a considerar siempre en primer término (...) lo que puede afectar al individuo (Mill. C XVIII, 1869)”.

En el ámbito de los negocios considera que “la practicidad de las mujeres” las expondría mucho menos que los hombres a aceptar reglas cuando no fueran

prácticamente aplicables, o cuando convendría modificarlas. Asimismo, también las harían superiores su prontitud y viveza para la resolución (Mill, C XIX, 1869). Estos planteamientos son de gran interés, por que más allá de que reflejen o no verdades, ¿no constituyen estereotipos que en la actualidad las organizaciones categorizan como masculinos?

Aumenta esta reflexión agregando: “Quien no tiene sus facultades prontas y disponibles en circunstancias en que se impone la acción, es como si careciese de esas mismas facultades. (...) En este particular, las mujeres y los hombres que más se parecen psíquicamente a las mujeres, tienen una superioridad reconocida. Los demás varones, por eminentes, aptos y talentosos que sean, no dominan sus aptitudes, no las pueden amoldar a las circunstancias. La rapidez en el juicio y la prontitud en ejecutar una acción oportuna son, en esa gente tardía, resultado gradual y lento de un esfuerzo vigoroso erigido en costumbre” (Mill, C XIX, 1869).

En cuanto a uno de los defectos que se señalaban de la mujer, su predisposición al nerviosismo, Mill (C. XIX, 1869) opina que esta no puede ser considerada mala en si misma. Por otro lado, deja implícito que coincide con la idea de que presentan deficiencias en cuestiones de volubilidad, excesiva sumisión, falta de perseverancia e inseguridad personal respecto al dominio de sus facultades, pero que a final de cuentas esto es sólo resultado del derroche en vano de dicha fuerza nerviosa, que bien empleada podría ser útil.

Asimismo considera que tal neurosis es también causada por quienes a propósito o sin buscarlo, la dirigen y educan. “Las mujeres educadas y avezadas a ganarse la vida no presentan esos síntomas morbosos, a no ser que estén dedicadas a un trabajo sedentario excesivo y encerradas en locales insalubres. Las que en su juventud compartieron la saludable educación física y la libertad de sus hermanos; las que no carecieron ni de aire puro ni de ejercicio durante el resto de su vida, no suelen presentar indicios de una susceptibilidad nerviosa tan excesiva que las impida vivir normal y activamente” (Mill, C XIX, 1869).

En el ámbito del trabajo además, no seleccionar a una mujer aludiendo a su nerviosismo representaría un doble estándar. Ya que existen muchos casos de hombres con tales características que sin embargo, ostentan puestos públicos (laborales, políticos). Esto sin contar que el nerviosismo puede ser un excelente impulsor para la realización de diversas ocupaciones (Mill, C XX, 1869).

Además, un rasgo relacionado con el nerviosismo femenino es su capacidad de pasar rápidamente de un asunto a otro. Menciona que aun cuando su volubilidad pudiera imputarse a la naturaleza, las costumbres son grandes impulsores de la misma. Por ello recuerda: "...casi todas las ocupaciones de las mujeres se componen de una multitud de detalles, y a cada uno de ellos no puede el espíritu consagrar ni un minuto por verse obligado a pasar a otra cosa; de suerte que, si un asunto reclama mayor dosis de atención, hay que robarla a los momentos perdidos". En este punto, trae a colación también el hecho de que la mujer no tiene para si misma un espacio propiamente privado pues es su obligación entregarse a los deseos y necesidades de los demás (Mill, C XX, 1869).

Ningún trabajo desarrollado por la mujer, incluso aquel que realiza voluntariamente la exime de sus deberes sociales, esto sin mencionar las labores domésticas. "Se necesita nada menos que una enfermedad en la familia o cualquier otro suceso extraordinario para que sea lícito a la mujer preferir sus propios asuntos a las impertinencias ajenas. La mujer ha de estar siempre a las órdenes de cualquiera, y, en general, de todo el mundo" (Mill, C XX, 1869).

Sus sumadas responsabilidades también son causantes de que la mujer difícilmente pueda ser de excelencia en una sola materia. En este punto Mill agrega que incluso tal situación haya frenado el interés de la mujer hacia la ambición y el deseo de tener éxito en actividades que sean consideradas importantes (las públicas). Generalmente sus intereses se circunscriben al ámbito que la rodea, prefiriendo agradar, ser amada y admirada por sus más cercanos (Mill, C XX, 1869).

En lo relativo a la discusión del pensamiento organizacional –interés central-, podemos ver que Mill presentaba puntos de vista muy sofisticados para su época y no sólo en lo que toca a la condición de la mujer. Proporciona un retrato de los modos de pensar, los estereotipos y prácticas de su tiempo. Señala la necesidad de conformar una sociedad, en la que la participación de ambos sexos sea reconocida como necesaria, con la finalidad de alcanzar un estado económico, social y político de bienestar.

### **3.1.2. El ideal de mujer en las incipientes empresas mexicanas**

#### **3.1.2.1. Influencia de los extranjeros en las organizaciones mexicanas. Breve caracterización del empresariado mexicano a partir del Porfiriato**

Según Derossi (1977: 12), las diferencias entre países desarrollados y en vías de desarrollo, en cuanto a la constitución de la industria y de sus organizaciones derivadas, pueden ser explicadas en términos de la interrelación que establecen entre factores económicos y sociales; es decir, entre sus procesos de innovación tecnológica y las estructuras y culturas específicas que caracterizan a una sociedad determinada.

Desde su perspectiva, en los países desarrollados la industrialización ha constituido un fenómeno endógeno y espontáneo, derivado de los valores y estructuras originales en que tuvo lugar. En cambio, en los países en vías de desarrollo, la industrialización es fundamentalmente exógena, ya sea introducida desde fuera (mediante la importación de capital y administración, como en el caso de las inversiones extranjeras de la industria), o desde arriba a la comunidad (como es el caso de la planificación gubernamental del desarrollo) (Derossi, 1977: 12).

A esto debe agregarse que históricamente, el modelo de industria con mayor primacía ha sido el anglosajón, por lo que es entendible que en los países en vías de desarrollo se sigan los patrones impuestos por éste, encontrando dificultades de asimilación en un medio cultural y social que le es incompatible.

Ejemplo de esto es el conflicto entre la mentalidad preindustrial y las actitudes necesarias para el trabajo en la industria. En muchos casos se da una aceptación de las innovaciones implantadas por el modelo extranjero, pero no de las innovaciones culturales. Esto implica que la gente aplique técnicas productivas y administrativas sin verse afectada por los valores subyacentes de las mismas. En esos casos lo que termina por suceder es una especie de alienación entre trabajo y vida social (Derossi, 1977: 12).

Otra situación puede ser aquella en donde el proceso de absorción del nuevo modelo organizacional sea de tipo imitativo y pasivo: se abandonan los valores tradicionales, pero los modernos sólo penetran de forma superficial y no reemplazan de manera efectiva las creencias arraigadas y las normas que habían guiado la acción social en la etapa anterior (Derossi, 1977: 13).

#### **3.1.2.1.1. La industria en México**

La industria, independientemente de lo rudimentaria que sea, introduce nuevas costumbres y actitudes; en resumen una nueva cultura, ya que, mientras que la agricultura de subsistencia puede operar independientemente de una red de mercados, la industrialización está dentro del marco de un sistema monetario y requiere habilidades específicas como la división del trabajo y la producción en grupo, es decir, una estructura organizativa (Derossi, 1977: 15).

A partir de de 1876 y hasta 1910 (Porfiriato), se da en México la primera etapa de industrialización, donde diversos grupos de inversionistas extranjeros introdujeron al país tecnologías relativamente modernas. Se fomentó la entrada de capital extranjero y las políticas gubernamentales la protegieron (Derossi, 1977: 15). La inversión extranjera durante ese periodo significó el 80% de la inversión total, distribuido fundamentalmente entre Estados Unidos (38%), Gran Bretaña (29%), y Francia (27%) (Derossi, 1977: 16).

Las inversiones se destinaron a la explotación de sectores económicos estratégicos, como la minería y el petróleo; de productos agrícolas para la exportación (henequén, café, caucho) y a las obras de infraestructura

(ferrocarriles y electricidad). En estos rubros surgieron modernas empresas que fueron las responsables de sostener el auge de la economía primaria exportadora, signo distintivo del crecimiento económico del Porfiriato (Ludlow, 1994: 143).

Estos cambios no significaron sin embargo, que se hubiera dado en México una asimilación perfecta de los procesos productivos y las formas de organización y administración introducidos por las grandes corporaciones extranjeras (principalmente las norteamericanas), en realidad permanecieron ajenas en su mayor parte a la cultura local y en el mejor de los casos fueron asimiladas parcialmente formando “modelos a la mexicana”.

Además, en este tipo mexicano de empresa, influyeron grandemente los pequeños y medianos establecimientos de manufactura, crédito y agricultura, que satisfacían los requerimientos de los mercados interiores. Es en éstos terrenos donde se formaron decenas de empresas con capitales de élite nacional y de españoles, franceses y alemanes.

En este conjunto, el grupo extranjero que más sobresalió fue el español, cuya presencia había sido continua a lo largo del siglo XIX, especialmente en el comercio y la agricultura, pero que se siguió alimentando con la entrada de emigrantes de España. Hacia la última década de ese siglo se consideraba que esta comunidad mantenía “un fuerte y amplio dominio, a través de numerosas fábricas de algodón, de telas, establecimientos de préstamos y de prendas, además de inmensas haciendas, grandes explotaciones agrícolas. En resumen, están mezclados en todos los negocios del país y son poseedores de los más importantes capitales en México” (Chabrand, 1892: 245 citado en Ludlow, año: 143).

Debido a su predominancia, como fin de esta sección se esbozan los rasgos de la ideología española, misma que ha tenido una fuerte influencia en la cultura del país desde la colonia; pero además, como se observará en el siguiente apartado, influyeron particularmente en la conformación de un ideal que situaba

---

a la mujer únicamente en el espacio privado y por tanto, la hacía ajena a las organizaciones.

Asimismo, se tratan algunas características del ideario norteamericano, que ha contribuido particularmente a la formación de ese imaginario híbrido, característico de las organizaciones mexicanas, a partir del ingreso de las corporaciones estadounidenses en el período pre-industrializador de México.

Para Herrero (2004: 54-55) un elemento común y destacado en la conciencia española es su catolicismo. La casi totalidad de los jóvenes emigrantes españoles son católicos practicantes y con los fuertes rasgos de la moral que conlleva esa religión. Esta característica se conserva y se reproduce con fuerza en México, donde hay un ambiente propicio y estimulante.

La religión católica se caracteriza por contener preceptos económicos que recomiendan trabajar con entrega y fe; esto, en conjunto con valores familiares que destacan la autoridad del padre, configura de forma muy particular la mentalidad empresarial española. El empresario español adopta una postura paterna severa frente a sus subordinados, y se consideran valores fundamentales el respeto y obediencia a la jerarquía, así como la fidelidad (Herrero, 2004: 58-60).

De esta forma, los que prosperan en el negocio son aquellos que han demostrado de forma ardua y continua su capacidad, habilidad, respeto, obediencia y fidelidad al dueño de la empresa, quien los promueve y apadrina después de largos años de probarlos de manera exhaustiva (Herrero, 2004: 60).

Por otra parte, la influencia de los norteamericanos en las empresas mexicanas, se realiza principalmente debido a que son los inversores más importantes en nuestro país. Pero dadas las condiciones que caracterizaban a la mayor parte de la población de aquella época -analfabetismo y nula experiencia en producción masiva y orientada a mercados que no fueran locales-, promovieron una revolución, que favoreció la evolución de la visión

---

sobre la mujer, en la búsqueda del incremento de la mano de obra para la incipiente industria mexicana.

Como se verá en este capítulo, y posteriormente en el capítulo 4, colaboraron en la conformación de un nuevo ideal de mexicana caracterizada ahora como una mujer pobre pero honrada, que logra mediante el trabajo su propio desarrollo y el de su familia.

En opinión de Icazuriaga (1980: 7), la ideología de los norteamericanos se encuentra imbuida de la noción de “destino manifiesto”, por ello, promueve y justifica la emigración de norteamericanos al extranjero con el propósito de ayudar a mejorar el modo de vida de los distintos pueblos del mundo. Esta ideología misionero-patriótica sustenta los intereses expansionistas de los Estados Unidos. En este sentido, los norteamericanos misioneros, técnicos o los hombres de negocio, tienen la misión de mostrar al mundo una imagen positiva de Estados Unidos y llevar a cabo los ideales de la libertad.

Según Cleveland (1957: 5, citado por Icazuriaga, 1980: 9), “el hombre de negocios (norteamericano) en el extranjero es un revolucionario también: él promueve el cambio social a una tasa que alarmaría a sus propios compañeros en su país; introduce el dinero y la idea de economía monetaria -*cash economy*- en algunas áreas por vez primera; actúa como agente de avanzada para ideas subversivas tales como competencia, crecimiento económico constante, y –lo más inquietante de todo- el principio americano de que toda riqueza resultante del incremento de la productividad debe ser ampliamente compartida entre aquellos que la crean”.

Para Cohen (1977: 5, citado en Icazuriaga, 1980: 10) “ellos (los grupos de expatriados) representan las grandes corporaciones multinacionales, organizaciones gubernamentales extranjeras y otros intereses extranjeros, de aquí que frecuentemente simbolizan y ayuden a perpetuar una relación de dependencia entre los países en desarrollo y los más desarrollados”.

Esta misión en el ámbito económico, según lo expresa Lambert (1966: 93, citado en Icazuriaga, 1980: 10) es llevada a cabo por los hombres de negocios norteamericanos, que están realizando en el extranjero lo que hicieron en su país, y el resultado será elevar el nivel de vida en los otros países.

### **3.1.2.2. La mujer dócil y de buenas maneras como ideal de trabajadora**

Como se ha observado en las anteriores páginas, en nuestro país no puede hablarse de una revolución industrial, cuando mucho del comienzo de una incipiente industria (durante el Porfiriato) en algunos ramos, resaltando el minero y el textil, a manos de compañías extranjeras. Estudios sobre la mujer en esta época no abundan. Lo que si puede decirse es que cuando participó en el trabajo extradoméstico lo hizo en posiciones de poca importancia y en industrias que buscaban mano de obra barata y muy eficiente.

La poca o casi nula inserción de la mujer en la naciente industria durante el porfiriato parece obedecer a dos razones: por un lado la inmensa pobreza del país que alentaba a grandes cantidades de campesinos a inmigrar a zonas más urbanizadas y de mayor crecimiento, en donde se les pagaban muy bajos salarios aunque un poco mejores que en actividades agrícolas. Por otro lado una ética social y política, arraigada mediante el catolicismo, de que la mujer pertenece sólo a su hogar, debiendo ser sumisa y abnegada, entregada a la reproducción y cuidado de su familia (Cosío, v.7, 1955: 401-402).

Su ámbito se centraba en la vida familiar y el matrimonio, manteniéndose las viejas normas y conductas. Tras esto se encontraba presente una ideología netamente masculina, a veces de forma explícita y otras encubierta, que caracterizaba la condición y el deber ser femeninos. En este contexto, son los principios y normas del grupo dominante los que se erigen como el modelo a seguir por las otras clases sociales. Durante este siglo comienza a aparecer una mediana y pequeña burguesía y una incipiente clase obrera, y la primera es la que forma la visión ideal social de México (Carner, 2006: 100).

México es una sociedad patrilineal donde a la mujer difícilmente se le ve como ser humano: el poder de su sexualidad y su papel reproductivo es controlado

---

para conservar el orden social. El nombre, los bienes materiales e inmateriales se transmiten a través del padre y éste debe garantizar que la descendencia de la mujer sea suya (Carner, 2006: 101).

Se forma entonces una visión romántica y trágica de la mujer. Aparecen dos conceptos, uno tradicional cristiano renovado con ideas provenientes de la ilustración y otro romántico. Desde ambos puntos de vista la mujer es personificación del amor en la tierra, y los ideales religiosos y amorosos se conjugan en ella creando un ser caracterizado por la abnegación, servicio a los demás y resignación silenciosa ante el dolor, sufrimiento y los malos tratos (Carner, 2006: 106). La mujer es ignorante y portadora de “los dolores propios de su condición biológica”. La mujer debe cargar toda su vida una cruz.

Cuando una mujer o cualquier otro se queja de la condición de ésta, es visto como un rebelde ajeno a la docilidad esencial femenina. Este discurso naturaliza y da explicación a los padecimientos de las mujeres, su dependencia legal, social y económica. Al mismo tiempo y en una mixtura que permanece hasta nuestros días, se busca incitar a la mujer como madre y educadora activa, retomando un ideal de fortaleza ya existente en la tradición cristiana (Carner, 2006: 106-107).

Para Lizardi, las mujeres son por naturaleza grandes administradoras y trabajadoras manuales, pero no letradas. Así, propone una educación femenina centrada en lo doméstico y no en profesiones públicas, ya que les sería difícil adquirir saberes de tipo intelectual. La mujer debe ser la encargada del funcionamiento del hogar como unidad de consumo y producción (Carner, 2006: 107).

Pero como ya se señalaba, estos ideales provenían de la clase alta de la sociedad mexicana. En la clase baja y los estratos más pobres de la media, las mujeres desde hacía mucho tiempo laboraban: como sirvientas, lavanderas, cocineras y costureras. Asimismo, en pequeños comercios y negocios y la elaboración de alimentos y ropa. Estas mujeres provenían de una cultura campesina donde trabajan en las faenas de la casa y el campo, dentro de una

---

economía agrícola-artesanal. A fines de siglo se incorporan además al trabajo fabril, en la rama textil y del tabaco (Carner, 2006: 109).

Pero con los esfuerzos pre-industrializadores de Porfirio Díaz, nace una contradicción: la incipiente industria mexicana entra en controversia con la idea de la mujer como madre y educadora de sus hijos, debido a la necesidad general de incrementar el número de obreros en las fábricas y después la necesidad de incluir a las mujeres en la educación como maestras.

Debido a ello, en las nuevas organizaciones industriales se deja de enfatizar el valor de la maternidad e incluso se evita analizar la problemática de la contraposición entre labores domésticas - cuidado de hijos y el trabajo fuera de casa. En el nivel abstracto este problema no es considerado y se mantiene la ideología, pero en la práctica se resuelve mediante el abandono de los hijos o la pérdida del empleo. Las empresas promueven sin embargo ciertos cambios, haciendo caracterizaciones de la mujer según la clase a la que pertenecen, dirigidas al logro de sus propios objetivos. Las burguesas ahora deben dedicarse al mejoramiento de los hijos y las mujeres de clases medias y bajas al trabajo remunerado (Carner, 2006: 109- 110).

Las industrias fomentan también ciertos estereotipos sobre la mujer trabajadora. Consideran que sus actividades más afines son aquellas relacionadas con las labores tradicionales del ama de casa y que toman en consideración su constitución frágil. Entre estas se encuentran la costura, la moda, la venta de artículos al menudeo, el trabajo en las fábricas de tabaco o el magisterio. Hay algunos que consideran que si se les prepara adecuadamente, podrían realizar cualquier trabajo, pero en la práctica al igual que en el caso de los países de primer mundo, son vetadas debido a que los trabajadores de sexo masculino las consideran competidoras desleales (Carner, 2006: 110). Nada más lejos de las condiciones verdaderas que experimentaban las mujeres, principalmente en las industrias, en donde se les explotaba enormemente y se les pagaban salarios insuficientes para su sustento y el de sus familias.

En el contexto de las organizaciones de la época, la mujer trabajadora debe añadir a su docilidad y sumisión personal, la sumisión social. Hay un discurso complementario donde la mujer puede superar su pobreza mediante la honradez y el trabajo. Para estas mujeres el trabajo es o un castigo o un instrumento de avance económico (Ramos Escandón, 2006: 157).

El trabajo-castigo proveniente de la tradición cristiana, es una forma de sacrificio, otra forma de expresar abnegación. Viudas y solteras trabajan como otra forma de mostrar su virtud. Las mujeres “pobres pero honradas” se encontraban en las industrias textiles, en las cigarreras, y también laborando como telegrafistas, taquígrafas, tenedoras de libros, empleadas de correos, de almacenes de ropa, como vendedoras ambulantes, etc. (Ramos Escandón, 2006: 156).

También el trabajo era visto como método para alcanzar una mejor vida y un mejor marido. Las mujeres trabajadoras eran vistas en el mercado matrimonial como mejores prospectos, ya que permitían aumentar el ingreso familiar y multiplicar las comodidades del esposo (Ramos Escandón, 2006: 157).

Como puede verse en las actividades mencionadas, la mujer se integró paulatinamente en aquellos lugares considerados propios de su sexo, por la delicadeza que requerían y porque se consideraba que la mujer poseía un particular sentido de la belleza. Se consideraba en la época que las mujeres eran especialmente aptas como litógrafas, telegrafistas, encuadernadoras, mecanógrafas, taquígrafas y cajistas. Aún así la mayoría de ellas se dedicaban al servicio doméstico (Ramos Escandón, 2006: 158).

Incluso con el desarrollo de la industria textil muchas mujeres siguieron en actividades artesanales, orientadas a la producción doméstica y su inserción en la misma fue muy lenta y en pequeños números. En estas nuevas organizaciones empresariales se dedicaban a actividades de ensamblado y costura de prendas de vestir. Trabajaban a destajo y en la mayoría de los casos hacían su parte de la producción en casa (Ramos Escandón, 2006: 158).

Las malas condiciones laborales eran una característica de la industria de la época, donde los varones, pero principalmente mujeres y niños eran sumamente afectados. La política liberal porfiriana se caracterizó por considerar que la no intervención en las negociaciones entre trabajadores y patrones era lo mejor, y por considerar que los salarios debían estar siempre sujetos al flujo de la oferta y la demanda.

Los economistas más importantes del régimen consideraban que no era trabajo de las autoridades involucrarse en los asuntos de las organizaciones y los obreros. Guillermo Prieto, consideraba que no era posible reglamentar el salario bajo el disfraz de una “irreflexiva filantropía”. El obrero no necesitaba esta ayuda por parte del Estado pues nadie como su amo podía tener mayor interés en tratarlo bien, puesto iba en beneficio de su producción (Cosío, V.4, 1955: 282).

Según Cosío (1955, V. 4, 1955: 280) en el catálogo de padecimientos de la clase obrera figuraban como principales los bajos salarios, las agotadoras jornadas, la falta de descanso dominical, los abusos de las tiendas de raya, el pago con vales y los accidentes de trabajo. Bajo estas circunstancias generales no puede esperarse entonces que las mujeres de la época trabajaran en la mejor de las situaciones.

### **3.2. Las mujeres trabajadoras en el siglo XX**

No puede menospreciarse la importancia que tuvo la revolución industrial, principalmente en los países más desarrollados, en el incremento del número de mujeres en actividades extradomésticas, pero como observaremos a lo largo de estas páginas el siglo XX trajo consigo sus propios impulsos. A continuación, para tener una idea general de la participación femenina a inicios de ese siglo, se lista el porcentaje de mujeres en el trabajo extradoméstico en diversos países europeos.

Debe aclararse sin embargo, que las estadísticas de esa época tenían muchas deficiencias. Por ejemplo en algunos países no se incluía dentro del renglón de

trabajo activo a las campesinas y las definiciones variaban en cuanto a las ayudantes familiares; de este modo, países agrícolas como Rusia, Polonia, Bulgaria, Rumania, Estonia y Finlandia no parecen tener gran cantidad de mujeres trabajadoras.

PAIS	AÑO	% DE TRABAJADORAS EN RELACION AL TOTAL DE LA POBLACION FEMENINA	% DE TRABAJADORAS EN RELACION A LA POBLACIÓN ACTIVA TOTAL
Austria	1900	47.4	43.2
Francia	1906	39	38.1
Dinamarca	1901	34.2	34.8
Italia	1901	32.4	32.5
Alemania	1907	30.4	33.8
Noruega	1900	29.4	34.5
Bélgica	1900	29.2	29.8
Suiza	1900	28.8	31.5
Suecia	1900	28.3	32.7
Hungría	1900	27.6	30.2
Escocia	1901	25.8	29.8
Inglaterra	1901	24.8	29.1
Irlanda	1901	24.3	28.0
Países bajos	1909	18.3	23.9
EE.UU.	1900	14.3	18.3
España	1900	14.2	15.4
Rusia	1897	8.7	17.5

Fuente: Sullerot, Evelyne. (1970). Historia y sociología del trabajo femenino. Ediciones península. P. 137

Puede observarse que ya en los primeros años del siglo XX, hay países en los que gran cantidad de mujeres se encuentran laborando fuera de casa. Pero varios autores concuerdan en que a raíz de la primera y segunda guerra mundial, la presencia femenina se hizo mucho más clara, llegando incluso a encontrarse en antiguos espacios considerados masculinos.

Su fuerza de trabajo fue además aprovechada al máximo, bajo los esquemas planteados por otro discurso que apareció a fines del siglo XIX y se popularizó en el siglo XX: el del taylorismo. En este punto los ideales económicos de la empresa, se vinculan con el del trabajador-máquina, eficientemente empleado y los estereotipos sobre la mujer, para conformar un nuevo retrato de las mujeres trabajadoras.

---

### 3.2.1. La primera guerra mundial y la mujer taylorizada

---

Lagrave (1991: 83-84) señala, que aún a pesar de los males que trajo consigo la primera guerra mundial, puede decirse que las mujeres lograron beneficios de ella en muchas áreas de la vida social, política y económica. Al terminar hubo quienes incluso proclamaron que la guerra de 1914, fue el 1789 de las mujeres. Pero hay que matizar la idea, la guerra fue útil para las mujeres porque los hombres que se marcharon al frente cedieron su lugar, dejándolas con el cumplimiento de sus antiguas ocupaciones. En este sentido lo que sucedió fue un desplazamiento, ya que no tuvo lugar la competencia por el reparto del trabajo entre hombres y mujeres.

En ese contexto comenzaron a realizar incluso actividades que eran consideradas completamente masculinas, como de conductoras de tranvía, rectificadoras de obuses, montadoras de fusiles y recogiendo cosechas. Otras mujeres abandonaron sus comodidades para dedicarse a la enfermería y a fabricar explosivos. Para Sullerot (1970: 139-140) estas modificaciones ejercieron profunda mella en las mentes de la época que llegaron a considerar que con el siglo XX, comenzaron los cambios para la mujer. Hubo una explotación sentimental de los hechos, donde se pensaba que la mujer comenzó a experimentar la independencia financiera e incluso moral y social. Se abandonaron los vestidos elaborados, los corsés, se acortaron las faldas y los cabellos.

Pero aunque la guerra hubiera parecido un poderoso empuje, en realidad la mayor parte de estas mujeres regresaron a sus labores habituales con la vuelta de sus maridos, padres y hermanos. Con esto no quiere decirse que no haya sido fundamental. En general puede hablarse de dos fenómenos: aunque hubo un brutal incremento de mujeres trabajadoras durante la guerra, la regresión fue igual de repentina al terminarse; pero además, las mujeres cambiaron de tipo de trabajo, presenciándose traslados de un sector a otro de la economía.

En Francia y Alemania más de un millón de mujeres se encargaron de las labores agrícolas en lugar de los varones. Al acabar el período hostil los que

regresaron desplazaron de nuevo a las mujeres, quedando sólo aquellas que no volvieron a ver a sus familiares; pero incluso éstas últimas fueron reabsorbidas algunos años después. En la industria podía observarse también el mismo fenómeno. De 1914 a 1918, Gran Bretaña ocupó a 792,000 mujeres principalmente en la metalurgia. En Alemania de 1913 a 1918, las minas, metalurgia, mecánica e industria química ocuparon a 842,964 mujeres. Lo mismo sucedió en Francia en la industria mecánica, de la fundición, química y eléctrica y en menor número en Estados Unidos en la industria del acero (Sullerot, 1970: 142-143).

En Francia las fábricas de armamento reclutaron a 684,000 mujeres. Según reportes de la época las mujeres tenían horarios de tres de la mañana a 9 de la noche, que incluían su transportación casa-trabajo-casa y la atención de quehaceres domésticos. Marcelle Cappy, inspectora de la comisión del trabajo femenino describía: “(en el taller), ni una palabra, ni una risa. Apretados los dientes, lívidas, luchan por el pan. Tienen unos rostros de ancianas y sin embargo ninguna cuenta con más de 30 años de edad. Están penando durante quince días y después durante quince noche infernales” (Sullerot, 1970: 143).

Una doctora que visitó la fábrica francesa Citroën, comenta que esta albergaba a 4000 mujeres trabajando 10 horas seguidas en el estampado de 50,000 obuses de acero incandescentes diarios. La misma les ofrecía el servicio de casa de cuna que acogía a los hijos de las trabajadoras durante toda la semana, devolviéndoselos los domingos (Sullerot, 1970: 143). Las francesas ocupadas por la noche en las fábricas de proyectiles, trabajaban hasta las cuatro de la madrugada, descansando tres horas para luego hacer sus labores domésticas. Este hecho servía en la época para explicar el enorme número de accidentes de trabajo (Sullerot, 1970: 146).

Ocurre una situación por demás curiosa, a pesar del uso que se hacía del trabajo femenino y su calificación como contribución a la patria, era mal visto. La explicación quizá se encontrara en el estereotipo burgués de que el trabajo de la mujer fuera del hogar era una “degradación”. Pero sin importar ello, también se presentó una entrada masiva de mujeres al sector de los servicios.

---

En Gran Bretaña pasaron de 600 mujeres funcionarias en 1914 a 170,000 en 1918, ocupándose incluso en la policía y los servicios auxiliares de marina. En Francia había 99,163 mujeres en puestos públicos administrativos, pero hacia 1921 llegaron a ser más de doscientas mil. En el comercio de ser 169,306 mujeres, alcanzaron la cifra de 900,000. Con 50,000 mujeres en los bancos y los seguros y 81,404 ejerciendo una profesión liberal<sup>3</sup> (Sullerot, 1970: 144).

Los empresarios de la época aprendieron durante la guerra que la mujer podía trabajar eficaz y eficientemente, era dedicada, poseía una “natural complacencia” y aguantaba enormes jornadas aún con bajos salarios. Incluso en las fábricas comenzaron a modificarse los procesos de trabajo y adaptaron su material para utilizar lo más provechosamente posible sus aptitudes especiales de celeridad, que remediaba su falta de fuerza muscular. Dichas fábricas pasaron por procesos de racionalización en los que el taylorismo y el trabajo en cadena se hacen centrales y facilitan el trabajo de las mujeres (Sullerot, 1970: 149).

Ellas, por su parte, aprendieron a trabajar con máquinas complejas incrementando sus calificaciones. Aquí se presenta una importante evolución: la elevación del nivel de instrucción femenino. Con poca o ninguna calificación, las mujeres sirvieron a una nueva lógica de racionalización que, gracias a la introducción del taylorismo, transformó la industria y distinguió cada vez más entre empleos calificados y no calificados.

Se trató de hacer rentables las cualidades femeninas naturales. Maurice Frois decía: “las mujeres se distinguen por su coraje, su habilidad en los trabajos que requieren una gran sensibilidad motriz, movimientos rápidos y precisos. Por otra parte, la mujer es buena administradora, previsora por naturaleza, e incluso ávida de ganancias; a veces, una ligera ganancia suplementaria basta para que trabaje por encima de sus fuerzas” (Frois, 1926: 63, citado por Lagrave, 1991: 86). Dado que sus gestos técnicos son “espontáneos”, se

---

<sup>3</sup> Se hace referencia a las profesiones intelectuales a los que anteriormente las mujeres no accedían, es decir, todas aquellas que requerían cursar estudios universitarios.

pensaba que no había ninguna necesidad de aprendizaje ni de empleos calificados.

Al igual que durante la revolución industrial, las obreras y ahora los inmigrantes, constituyeron la reserva de fuerza de trabajo con la que contaron los empresarios para asegurar la flexibilidad del mercado laboral y ejercer una presión a la baja sobre los salarios. La economía además distribuyó a las mujeres de acuerdo con la lógica de la segmentación de la mano de obra y la división sexual del trabajo. Se trató de dividir para reinar mejor, ejerciendo una violencia relativa sobre las mujeres en comparación con los obreros, pero también sobre esos “hombres sin cualidad” que son los inmigrantes en comparación con los obreros dotados de calificación y estatutos (Lagrove, 1991: 87).

No obstante, resulta curioso que a pesar de este uso práctico del planteamiento de Taylor, en el mismo no queda definido el lugar de la mujer. Sus apariciones se remiten a los estudios en las empresas donde Taylor probó y otros introdujeron su sistema, pero en ningún momento se señala que ellas o sus ocupaciones fueran consideradas sujetos de estudio significativos. Sin embargo, la mujer participaba en la empresa de esa época y haberla ignorado por completo hubiese significado desconocer las industrias en las que habían incursionado.

Taylor particularmente consideraba, cuando hacía alguna mención del sujeto femenino, que las mujeres eran especialmente propensas a distraerse al trabajar en grupo y prescribía su separación de modo que la interacción verbal fuera imposible. Esto constituye un ejemplo temprano de prejuicios sexistas en la teoría organizacional (Clegg y Dunkerley, 1980: 88).

### **3.2.1.1. Contra la usurpación del trabajo por la mujer, la invención del ama de casa taylorizada**

Según Lagrove (1991: 84), cuando se hace referencia a la idea de reconstrucción nacional debe pensarse en una empresa de repoblamiento. Debido a la enorme mortandad resultado de la guerra, es deber de los

gobiernos tomar acciones relacionadas con la natalidad, considerar el incremento de la cantidad de trabajadores (por el regreso de los militares), facilitando el retorno de los varones a las fábricas y los campos. Esto no pudo hacerse sin una ofensiva ideológica de grandes proporciones encaminada a regresar a las mujeres a sus hogares.

En este proceso, el Estado se ve fortalecido por el apoyo de la Iglesia, que utilizando una política profamiliar escoge como blanco a las mujeres casadas. Se trató de una estrategia bien planificada y que se desarrolló en dos planos: por un lado, la prohibición y por otro, mediante la educación, es decir, la revalorización del trabajo doméstico (Lagrave, 1991: 84).

Esto tuvo gran mella: a partir de la década de los veinte ya no se vuelven a encontrar cifras de participación femenina tan infladas como las de la guerra. Uno de los argumentos es que no se encontraba adecuado que las mujeres hicieran el trabajo de los varones por salarios muy inferiores a los anteriores a su partida. Dicha situación no sólo iría en detrimento de las mujeres sino de la situación salarial general para ambos sexos. Los representantes obreros hicieron notar, como medida para fomentar el regreso de las mujeres al hogar, que el régimen que a éstas se imponía era intolerable. Un líder del sindicato de chapistas en Inglaterra, mencionó que a ellas se les obligaba a realizar trabajos que ni los varones harían, como la soldadura autógena en jornadas de hasta 12 horas diarias. “Los hombres no podrían aguantarlo debido al calor” (Sullerot, 1970: 145).

Sin embargo, los empresarios de principios de siglo opusieron resistencia a los reclamos de los trabajadores varones y de sus propios gobiernos. Reconocieron que el interés general mandaba prohibir el trabajo femenino, pero cuestionaban que esto fuera en beneficio de la empresa, es decir, el interés particular. Los patrones austriacos adujeron a éstas políticas el aumento de precio de las mercancías en el país, ya que el salario que cobraban las obreras era la mitad del de los obreros. Haciéndose un balance, la industria se vería liberada del pago de maternidad, pero a los hombres habría que pagarles salarios más altos (Lagrave, 1991: 84-85).

Como respuesta a la propia oposición de las mujeres y de los dueños de las organizaciones de la época, se indujo el retiro pasivo, el retorno entusiasta y valorizado al hogar. Se re-inventó entonces la madre educadora, se vendió la imagen de la mujer como ama de casa racional y ahora taylorizada, representante de una nueva economía doméstica. Se abrieron escuelas y cursos para intensificar la educación doméstica, tanto en formas burguesas como populares, a fin de adaptarse a las diferentes expectativas de clase. Para las clases trabajadoras esta educación debía ser un medio para luchar contra el derroche y un método para hacer maravillas “con lo que hubiera disponible”. Se “mecanizó la cocina”, se difundió el arte de recibir y participar en la plusvalía del capital social del marido consumiendo menos, pero mejor (Lagrange, 1991: 85).

A pesar de los esfuerzos empeñados en este proyecto, los discursos familiaristas no tuvieron el mismo eco que en el siglo anterior, ya que entraban en contradicción con los intereses de los empresarios y las aspiraciones de ascenso social de las clases trabajadoras y las propias mujeres. Aunque si se presentó una fuerte salida de mujeres con respecto a las que laboraban durante la guerra, muchas permanecieron en el trabajo no doméstico.

### **3.2.2. La segunda guerra mundial**

Inglaterra según Sullerot (1970: 192), fue el único caso conocido de movilización femenina organizada en una democracia occidental. Cuando estalló la guerra en 1939, la consecuencia para las trabajadoras inglesas fue el paro. La mayoría se empleaban en las industrias de consumo –textil, géneros de punto, vestido, hostelería- y en los servicios y el pequeño comercio, afectados por la guerra. A esto se añade que mientras no se tuvo a todos los hombres ocupados, no se requirió a éstas para la industria de guerra.

Pero después de la derrota de Francia, el gobierno inglés se preparó para organizar una enorme industria de guerra. En 1941, se adoptó la decisión de hacer trabajar a las mujeres. El reclutamiento se hizo por categorías de edad, comenzando por las jóvenes. Se prohibió a los empresarios privados emplear mujeres de 20 a 30 años de edad, quedando exentas sólo las campesinas que

---

sustituían a sus maridos, así como enfermeras, comadronas y maestras (Sullerot, 1970: 193).

Cuando en 1944, se volvió a notar la falta de mano de obra, se empezó a reclutar a las madres de familia a tiempo parcial, pero para poder usarlas tuvo que descentralizarse al máximo la producción (Sullerot, 1970: 193). La demanda de mano de obra incluso llegó al punto de organizar nuevas formas de trabajo a domicilio para las mujeres. Las campañas conocieron salas públicas que servían de depósitos para el utillaje y los suministros que las mujeres se llevaban a sus casas para montar, ensamblar y trabajar. Cuando las herramientas y suministros eran muy pesados, pasaban unos camiones a repartirlos a las casas y luego a recoger los productos terminados (Sullerot, 1970: 194).

Al terminar la guerra fue entonces promovida una desmovilización progresiva y a partir de 1945, las mujeres de más de 60 años fueron autorizadas a dejar su trabajo. Se suspendió el reclutamiento de mujeres de más de 40 años y las mujeres de más de 50 o menos de 21, así como las que alegaban cargas familiares, pudieron abandonar su empleo siempre y cuando el empresario estuviera de acuerdo en privarse de sus servicios (Sullerot, 1970: 196).

Pero en Inglaterra después de la guerra se notó una enorme deficiencia en el mercado de trabajo, ya que quedaba por reconstruir el comercio exterior y reconvertir la economía de guerra. La falta de mano de obra empujó entonces al Ministerio de Trabajo a moderar el regreso al hogar. La Cámara de los Comunes en 1945 declaró: "Ellas han hecho un espléndido trabajo durante la guerra y necesitamos su ayuda tanto como entonces".

Esto no detuvo la salida de mujeres del mercado laboral, reduciéndose la mano de obra femenina en las industrias metalúrgica, química y agrícola. Pero como la experiencia había sido positiva, se favoreció el trabajo femenino. La guerra movilizó a mujeres masivamente sin discriminación de clases sociales.

Se dan en Inglaterra entonces una serie de situaciones contradictorias: se quiere y no a las mujeres en las organizaciones, asimismo algunas de aquellas adquirieron calificaciones que ya no eran vendibles después de la guerra. Algunas de ellas logran colocarse en otras industrias con sus nuevos conocimientos, pero la distinción entre oficios masculinos y femeninos persiste (Sullerot, 1970: 197).

Los convenios sindicales respecto al trabajo femenino en puestos masculinos se cancelaron después del conflicto. Los salarios femeninos volvieron a ser un tema central: mientras que durante la guerra se habían casi equiparado a los masculinos, vuelven a caer al regreso de ellos (Sullerot, 1970: 197). Aún así la importancia del trabajo de la mujer ya es innegable y la experiencia adquirida por las empresas hace incuestionable las posibilidades del recurso a sus habilidades y potencialidades.

Pero, es quizá en Estados Unidos donde la guerra provocó los mayores cambios para las mujeres. Este país antes de la segunda guerra mundial, era uno de amas de casa, que se mantenían al margen de la actividad, el poder y la ciencia. El porcentaje de mujeres activas era más bajo que en Europa y les resultaba difícil hallar trabajo si lo buscaban.

A partir de 1943 cambia esta situación. Durante la guerra la falta de mano de obra, hizo necesario el reclutamiento de mujeres sin ningún perjuicio de clase social. En marzo de 1941, había 10,880,000 mujeres trabajando y en agosto de 1944, ya eran 18,030,000, Más de 16 millones de mujeres se incorporaron en oficios no agrícolas y dos millones en los agrícolas. En diciembre de ese mismo año, las mujeres norteamericanas ya eran el 34% de la fuerza de trabajo de tal país. Este porcentaje era una novedad y después de la guerra volvió a decaer, pero la mujer norteamericana al integrarse al trabajo extra-doméstico deseó seguir en él y la economía, estimulada también por otros factores experimentó un *boom* después del cese de las hostilidades (Sullerot, 1970: 200).

Como dato curioso debe señalarse que a diferencia de otros países, el reemplazo durante la economía de guerra de hombres por mujeres, fue difícil

en Estados Unidos debido a la resistencia de los empresarios y sindicatos. Tuvo que llegar la falta de mano de obra a su punto más agudo para que éstos cedieran. De cualquier modo formulaban serias dudas respecto a su capacidad de adaptación, seriedad, eficacia y resistencia. Asimismo, los empresarios se negaban a contratar a mujeres de edad avanzada o las que se consideraban ya no muy jóvenes (Sullerot, 1970: 200).

Se recurrió a la prensa, la radio y otros medios de persuasión disponibles para que los empresarios modificaran su negativa a la contratación de mujeres mayores de 35 años. Sin embargo, puede decirse que en Estados Unidos actualmente es el trabajo de mujeres maduras el más común en la población económicamente activa femenina (Sullerot, 1970: 201).

Durante la guerra aparece el trabajo a tiempo parcial femenino, ya que ellas tenían que tener tiempo para cubrir también sus responsabilidades domésticas. En ese tiempo el personal doméstico, los jardines de niños y las casas de cuna eran escasos y en todo caso muy caros. Esto induce una organización del trabajo *ad-hoc*: se desarrollaron puestos especiales para madres con hijos, o se trabajaba un día sí y otro no. Esta práctica resultó altamente satisfactoria ya que permitió aumentar el número de mujeres activas, aliviando a los trabajadores a tiempo completo de la realización de las tareas parcelarias y de ejecución sencilla. El trabajo de tiempo parcial también presentó ventajas en tareas que demandaban alto grado de concentración o agotadoras (Sullerot, 1970: 201).

La Oficina femenina del Ministerio del Trabajo<sup>4</sup> se preocupó por:

---

<sup>4</sup> Uno de los acontecimientos interesantes de fines de la guerra, fue la creación en 1919, de la Organización Internacional del Trabajo. Desde sus inicios sus objetivos fueron el pleno empleo, la elevación del nivel de vida de los trabajadores, igualdad de oportunidades en la formación profesional, protección contra accidentes, a la maternidad y la infancia y la cooperación entre empresarios y trabajadores (Sullerot, 1970: 157).

Las mujeres y los niños fueron desde sus comienzos la población objetivo de esta institución. Incluso para algunos, la OIT se mostró "demasiado proteccionista" de las mujeres, considerando su estatuto de madre o candidata a serlo, así como su relativa debilidad física. Desde 1919, se tuvo como objetivo conseguir igualdad de salarios, reconociendo el principio de "a trabajo igual salario igual".

Es necesario hacer mención de esta organización debido a la importante influencia que ha ejercido, desde su fundación a la actualidad, transformando políticas e incluso leyes y reglamentaciones relacionadas con el trabajo de la mujer tanto en países desarrollados como subdesarrollados. No obstante que muchos de sus postulados se han erigido como valores centrales, siguen persistiendo en muchos países cuestiones sin resolver y problemas, que en otros ya han sido tratados casi desde los comienzos de esta institución. Sirve también como punto de referencia para comparar ideales contra realidades mientras se analiza la historia de la mujer en las organizaciones durante el siglo XX.

- 
- que los salarios horarios fueran los mismos para los trabajos por tiempo limitado y los empleos de pleno tiempo,
  - que tuvieran iguales condiciones de trabajo, seguridad, confort e higiene y,
  - no recomendaba reclutar madres de niños de corta edad (Sullerot, 1970: 201-202).

Esta última recomendación enuncia la discordancia entre los empresarios y los especialistas en cuestiones femeninas, pues los primeros preferían la contratación de mujeres jóvenes y los últimos sabían de la baja productividad y eficiencia de las madres con hijos pequeños. Incluso entre los reclamos de algunas feministas norteamericanas se encuentra la reticencia al empleo de madres jóvenes.

### **3.2.3. La mujer mexicana y su participación en las primeras décadas del siglo XX**

Lo interesante de esta parte de la historia, es que permite señalar como desde finales del siglo XIX, comienzan a forjarse en México los primeros pasos hacia una participación más activa de la mujer mexicana en el ámbito social, político y económico. Empieza a darse forma a una nueva mexicana, que paso a paso se aleja de los viejos estereotipos prevalecientes desde el virreinato, aunque no sin problemas y en muchos momentos y hasta la época actual, persistiendo modelos antiguos y nuevos.

#### **3.2.3.1. El prototipo de la mujer revolucionaria y su importancia en la definición de la nueva trabajadora mexicana**

Es interesante mencionar que para diversos autores la revolución mexicana puede caracterizarse como un proceso político y social que alteró actitudes, costumbres y hábitos. Es un momento crucial, ya que dio lugar a modificaciones en las relaciones entre hombres y mujeres, al ser éstas reflejo del orden social en su conjunto (López Hernández, 2007: 8).

La revolución mexicana abrió un espacio para que la mujer participara en diferentes áreas de la vida del país. Se buscaba el derecho al voto, comenzó la

actividad organizada de mujeres, su participación en la prensa, e incluso algunas buscaron acceder a puestos de elección popular, por lo menos en el ámbito estatal y municipal. Para Rocha (Tomo IV, 1991: 9), es afines del siglo XIX y en los años posrevolucionarios, cuando las mujeres comienzan a ocupar un papel social cada vez más importante y hacer demandas para el sector femenino con respecto a la educación, oportunidades de trabajo y mayor participación política.

La lucha armada que se gestó en el país entre 1910 y 1917, estuvo integrada por una diversidad de sectores. Fue un proyecto nacionalista que involucró y movilizó al campesinado, los obreros, las clases medias y la burguesía nacional. Con la promulgación de la Constitución de 1917 se cierra este ciclo y se encauza al país por la vía institucional (Rocha, Tomo IV, 1991: 11).

Todos estos acontecimientos que fueron modificando el modo de ser mexicano presentaron a las mujeres un abanico de nuevas posibilidades. La mujer por vez primera aparece en el escenario político con un nuevo discurso que cuestiona su función social. No quiere decirse con esto que la revolución mexicana fue la que dio el corte entre la antigua idea de la mujer y la nueva, ya que diversos movimientos venían gestándose desde fines del siglo XIX, pero fue en este momento cuando sus reclamos se hicieron más notorios (Rocha, Tomo IV, 1991: 12).

#### **a) Moral social y estereotipo de mujer**

La imagen preponderante durante el siglo XIX, como ya se ha señalado, fue una visión romántica de la mujer como ser abnegado, virtuoso y entregado a su familia; que no obstante, no concordaba con los diversos modos de vida de las mexicanas de entonces. La cotidianidad no transcurría del mismo modo para las obreras, las campesinas, indígenas, las soldaderas, las mujeres del sector medio y la burguesía. Se asistía a una pluralidad de discursos y prácticas con un eje en común, el trabajo doméstico, la reproducción y crianza de los hijos. Las diferencias estribaban en el modo en que cada mujer abordaba tales obligaciones en conjunto con aquellas otras relacionadas con el

---

trabajo remunerado o sus condiciones particulares de vida (Rocha, Tomo IV, 1991: 17).

Básicamente persistían dos estereotipos: el de la mujer buena que se convertiría en madre y la mujer mala que sería prostituta; ésta última buscaba placeres, cuando perdía la virginidad comerciaba con su cuerpo, pero a la vez era mujer de mundo. Desde el porfiriato la meta moral era inculcar a las mujeres la búsqueda del matrimonio, pues sólo dentro de éste se encontraba permitido el ejercicio de la sexualidad. Sin embargo este ideal no era seguido por todas las clases sociales. Frente a la rigidez de los sectores medios y altos, los sectores populares se regían por normas más relajadas (Rocha, Tomo IV, 1991: 19).

Debido a lo caro del ritual matrimonial, las clases bajas optaban por la unión libre. Asimismo, la prostitución femenina era muy común, ya que las mujeres sin recursos ganaban salarios sumamente exigüos en fábricas, talleres, mercados y la vía pública. La prostitución fue un tema de preocupación durante este período, al grado de que uno de los temores sociales respecto a las ideas feministas, radicaba en la idea de que una vez que la mujer dejara el hogar y se sintiera libre, podría caer en el libertinaje. Del mismo modo, dentro de los planteamientos para mejorar la calidad de vida de la mujer, se encontraba mejorar sus condiciones laborales, para que no tuviera que vender su cuerpo (Rocha, Tomo IV, 1991: 20-21).

#### **b) Las mujeres trabajadoras**

La situación de las mujeres con un trabajo asalariado se encontró contextualizada por un México que durante la dictadura porfirista -y todavía a principios de siglo-, era predominantemente agrícola. Frente a las relaciones de trabajo capitalistas de otros países, en el México rural predominaba la servidumbre doméstica que adoptó desde formas de relación paternalistas hasta la esclavitud (Rocha, Tomo IV, 1991: 26).

Los sistemas de enganche y deportación de trabajadores en las haciendas henequeneras y tabacaleras también incluían a las mujeres. Las empleadas

domésticas como cocineras, lavanderas, recamareras y pilmmas, carecían de regulación laboral y se encontraban a merced de sus patrones. Por lo común para estos oficios se contrataban mujeres migrantes de estratos muy pobres, situación que se recogió en un reporte del Departamento de Investigación y Protección de la Mujer de 1914 y otro de 1923. Asimismo, las vendedoras mestizas e indígenas de la Ciudad de México, formaban parte también de esta economía subterránea explotada (Rocha, Tomo IV, 1991: 26).

Durante el porfiriato y la revolución se presentó la realidad laboral más importante para las mujeres de la época, ya que ingresaron mayoritariamente al trabajo remunerado en las fábricas, talleres industrias y oficinas. Al igual que en los países desarrollados su ingreso se dio con menores salarios que los de los varones, aunque con jornadas de trabajo equivalentes. Esta situación las llevó a la organización incluso en conjunto con los hombres (Rocha, Tomo IV, 1991: 26).

Fue la prensa obrera la encargada de difundir sus demandas, aunque persistía el conflicto entre la defensa de la mujer trabajadora y la imagen tradicional de la mujer en el hogar. Se aceptaba el trabajo de la mujer como una necesidad económica, pero se insistía en que las labores domésticas eran ingerencia única y exclusiva de ellas (Rocha, Tomo IV, 1991: 27).

Los grupos de la época señalaban que la mujer proletaria había trabajado desde siempre y su cotidianeidad se perdía entre el trabajo remunerado y las faenas domésticas. La doble jornada, se mencionaba, era parte de su vida diaria, sin embargo se le seguía viendo con la lente de la mujer recluida en el hogar, La lucha de las mujeres de la época tomó la forma de diversas organizaciones que durante principios del siglo XX hicieron demandas relacionadas con instrucción y mejores condiciones de trabajo (Rocha, Tomo IV, 1991: 27).

### **c) Mexicanas en la política**

Para Cano (1991: 301) la revolución mexicana (1910-1917) permitió la formación de una arena política renovada. A partir de 1915, la facción

constitucionalista encabezada por Venustiano Carranza, inició la creación de un nuevo orden político. El Estado empezó a abrir espacios políticos a las fuerzas contendientes y buscó satisfacer, aunque mediatizadas, ciertas demandas. Algunos militantes de la facción constitucionalista incluso estaban convencidos de que el espíritu de regeneración de la revolución debería abarcar la condición de las mujeres.

En esa época el carácter feminista de un proyecto, una política, organización o foro, varió dependiendo del perfil ideológico de su promotor, sus participantes, la región del país y el momento histórico específico. Por ejemplo la gestión de Salvador Alvarado en Yucatán (1915-1918) fue calificada de feminista por que intentó extender la educación de las mujeres y fortalecer su contenido anticlerical, así como crear empleos adecuados para ellas que les permitieran cumplir su papel doméstico. Alvarado convocó a dos congresos feministas estatales en 1916 donde se buscó obtener consenso para las reformas impulsadas por el gobierno (Cano, 1991: 301).

Las luchas políticas de la mujer a principios del siglo XX, se caracterizaron por un claro énfasis en su ingreso paulatino al ámbito público, principalmente su acceso a la posibilidad de votar y ser votadas. Los movimientos sufragistas ya eran conocidos desde fines del siglo XIX en Estados Unidos y Europa, organizados fundamentalmente por mujeres de clase media que buscaban modificar su situación sin pretender la transformación del sistema patriarcal, motivo por el cual ha sido considerado como un movimiento esencialmente reformista (Tuñón, 2006: 182).

El movimiento en México estuvo comandado por mujeres de clase media y que no pretendían transformaciones radicales al sistema dominante, salvo en los años treinta por el pequeño grupo dirigido por Juana Gutiérrez de Mendoza y Concha Michel. La primera una veterana de la revolución, antigua maestra y coronela zapatista; y la segunda, una folklorista, cantante de canciones populares y perteneciente al Partido Comunista (Tuñón, 2006: 183).

La lucha por el voto comenzó desde temprano el siglo, pero los esfuerzos más notorios comenzaron a fines de la primera década. Ya en mayo de 1911, las mujeres feministas de la revolución exigieron el derecho al voto al presidente provisional León de la Barra argumentando que la constitución de 1857, no excluía explícitamente al sector femenino (López Hernández, 2007: 8).

En Mérida desde 1870 algunas profesoras de primaria, encabezadas por la poetisa y maestra Rita Cetina Gutiérrez, fundaron una de las primeras sociedades feministas del país. El grupo se denominó “La Siempreviva”, publicó un periódico y estableció una escuela secundaria, que posteriormente se fusionó con el Instituto Literario de Niñas, del gobierno. Esto podría considerarse una de las bases de los movimientos feministas en Yucatán, durante el período revolucionario y los años veinte (López Hernández, 2007: 12).

En el mismo estado había algunas mujeres distinguidas de la Escuela de Jurisprudencia, y después en la Escuela de medicina que apoyaban la causa del feminismo. De 1910 a 1915, ocho estudiantes de la Escuela de Derecho presentaron tesis sobre el tema del divorcio y los derechos de las mujeres, un número muy grande considerando el tamaño de la escuela (López Hernández, 2007: 12).

Entre 1908 y 1910 muchas mujeres del medio urbano y rural se afilian a organizaciones y partidos que tratan de derrocar al gobierno. Carmen Serdán es una heroína en los acontecimientos de Puebla que marcaron el inicio de la revolución. En 1913, Dolores Jiménez, junto con profesionales, escritoras y obreras fundó la asociación femenil “Hijas de Cuauhtémoc”, para enfrentarse a Victoriano Huerta. Ese mismo año se forman batallones mixtos que combatieron en la revolución, llegando unas pocas mujeres a conquistar grados (López Hernández, 2007: 8).

Según López Hernández (2007: 9) la revolución incorporó a las mujeres al mundo de lo público brutalmente, en la experiencia de una guerra civil. Participaron como espías, empleadas, transportistas de armas y municiones,

secretarías, periodistas, enfermeras, etc.; incluso algunas ayudaron en la elaboración de planes y manifiestos. En los años siguientes al período revolucionario, el interés de las mujeres se desplazó a los derechos políticos. Quedaba claro que la igualdad efectiva de derechos era un requisito necesario para la anhelada democracia.

Ermila Galindo de Topete, dentro del feminismo constitucionalista, impulsó el proyecto más radical e intentó formar un movimiento de mujeres entre las militantes y simpatizantes de la facción revolucionaria. Tuvo un éxito considerable en diversos estados del país, sin embargo este se debió a su cercanía a Venustiano Carranza (Cano, 1991: 302).

Defendió una educación igualitaria para ambos sexos y pugnó por una legislación civil que desterrara la doble moral de las relaciones entre los sexos. Su marco ideológico fue el liberalismo y de ahí su principal objetivo: la igualdad plena de derechos ciudadanos para las mujeres, lo que incluía el voto. Sin embargo, esta posición no incluía una crítica a la división sexual del trabajo, ni al lugar que la sociedad otorgaba a la mujer como madre y responsable de la vida doméstica (Cano, 1991: 302).

En enero de 1917 Hermila Galindo -secretaria particular de Carranza- y Edelmira Trejo de Mellón enviaron al Congreso Constituyente un escrito pidiendo igualdad de derechos políticos para la mujer. El argumento para rechazar la petición fue:

“...en el estado en que se encuentra nuestra sociedad, la actividad de la mujer no ha salido del círculo del hogar doméstico, ni sus intereses se han desvinculado de los miembros masculinos de la familia, como llega a suceder con el avance de la civilización, las mujeres no sienten pues la necesidad de participar en los asuntos públicos, como lo demuestra la falta de todo movimiento colectivo en este sentido” (Diario de los debates del Congreso Constituyente, 1916-1917, citado por Tuñón, 2006: 183).

No se logró en esta época ningún avance en la posibilidad de la mujer de acceder al voto. Los constituyentes consideraron que debía negarse el voto femenino debido a que las mujeres, muy susceptibles a la influencia clerical,

ejercerían su voto defendiendo posiciones conservadoras contrarias al espíritu liberal del gobierno. A esto se añade la consideración de que el único vínculo posible que las mujeres podrían tener con la política era a través de sus padres, maridos o hermanos (Cano, 1991: 303).

De cualquier modo, se mostraron dispuestos a reconocer a las mujeres los demás derechos ciudadanos: el de ocupar cargos o comisiones públicas, asociarse con fines políticos, el derecho de petición y el de tomar las armas en defensa de la República (Cano, 1991: 303).

La constitución sólo reconoció la diferencia sexual en forma explícita en el terreno de los derechos laborales. Elevó a la categoría de principio constitucional la igualdad salarial, sin distinción de sexo y la protección a la maternidad de las trabajadoras. En 1917 se expidió también una nueva legislación civil, la Ley de Relaciones Familiares; ésta dio a hombres y mujeres una influencia por lo menos equivalente en el ámbito familiar.

La Ley de Relaciones familiares estableció la igualdad en el hogar de mujeres y hombres; fijó la obligación de ambos cónyuges a decidir de común acuerdo lo relativo a la educación, establecimiento de los hijos y la administración de los bienes de éstos. Reconoció los derechos de las mujeres casadas a administrar y disponer de sus bienes, comparecer y defenderse en juicio y establecer un domicilio diferente del marido. Además, legalizó el divorcio. Sin embargo ésta legislación constriñó el ámbito de la mujer sólo al hogar al hacer obligatoria su dedicación a las tareas domésticas y el cuidado de los hijos (Cano, 1991: 303).

Para Cano, la ampliación legal del poder de las mujeres en la esfera privada produjo el fortalecimiento de la noción de que las actividades de la esfera doméstica eran prioritarias en la vida de las mujeres. Sin embargo en las siguientes décadas hubo diversas movilizaciones que planteaban demandas de género: modificaciones a la legislación civil, reconocimiento de los derechos políticos femeninos, impulso a programas educativos y creación de empleos para mujeres (Cano, 1991: 304).

Entre 1920 y 1935, en la Ciudad de México se reunió el Primer Congreso Feminista de la Liga Panamericana de Mujeres (1923), el Congreso de la Liga de Mujeres Ibéricas e Hispanoamericanas (1925), tres Congresos Nacionales de Obreras y Campesinas (1931, 1933 y 1934), además del Congreso sobre Prostitución (1934) (Cano, 1991: 304).

Es necesario aclarar, que aún cuando el sufragio femenino carecía de reconocimiento legal, hubo mujeres que en la práctica, ejercieron sus derechos ciudadanos de agrupación y petición, actuaron como sujetos políticos y ocuparon un lugar en la vida pública. A través de la acción colectiva, de la organización y movilización social constituyeron una manera participativa de ejercer la ciudadanía (Cano, 1991: 304).

Además se presentaron una serie de acontecimientos, que aunque esporádicos, apoyaron la lucha política de las mujeres. En 1922, Felipe Carrillo Puerto, gobernador electo de Yucatán, impulsó una serie de medidas dirigidas a mejorar la situación de las mujeres. Incluso algunas fueron elegidas para puestos públicos, como Rosa Torres presidenta municipal de Mérida. En 1923 el Partido Socialista de Yucatán propuso a tres mujeres para el cargo de diputadas en las legislaturas locales; sin embargo, a la caída de Carrillo Puerto fueron destituidas de sus cargos (Tuñón, 2006: 184).

En el Estado de San Luis Potosí, el gobernador Rafael Nieto aprobó una ley que permitía a las mujeres que supieran leer y escribir participar en los procesos electorales municipales de 1924 y en los estatales de 1925. El permiso sólo tuvo vigencia un año. En Chiapas en 1925, se reconoció el derecho de las mujeres a participar en las elecciones municipales y estatales (López Hernández, 2007: 10).

En el Primer Congreso Feminista de la Liga Panamericana de Mujeres, se incluyó la demanda del derecho al sufragio y en 1925, el gobierno del estado de Chiapas reconoció la igualdad de derechos políticos para el hombre y la mujer. Asimismo, en 1930 se celebró el Primer Congreso de Obreras y Campesinas, convocado por Elvia Carrillo Puerto y Florinda Lazos, donde se

pidieron derechos políticos para la mujer. Entre 1931 y 1933 se llevaron a cabo otros dos congresos de mujeres y campesinas que reiteraron sus anteriores peticiones. Pero sólo hasta la mitad final de la década, las movilizaciones de mujeres encaminadas a alcanzar derechos políticos adquirieron mayor importancia (Tuñón, 2006: 184).

Aparentemente, como respuesta a las ideas emancipadoras del sureste, el periódico *Excélsior* impulsó la celebración del día de la madre, iniciativa que habría de contar con apoyo de los comerciantes y convertirse en una de las fechas rituales más celebradas en México (López Hernández, 2007: 10). Así, publicó el 13 de abril de 1922 un texto donde se plantea que el 10 de mayo, como en Estados Unidos, se consagrara a homenajear a la madre en contrapropuesta a los movimientos feministas socialistas en ascenso (De Dios Vallejo, 2006: 9).

Por otra parte, durante el cardenismo se implementó un proyecto nacional que contemplaba la intervención del Estado en la vida económica y social, la recuperación de los recursos básicos del país en manos de extranjeros, la reforma agraria y la organización de los trabajadores. Para lograr el consenso y compromiso popular que requerían estas acciones, el cardenismo dio mucha importancia a las acciones de los trabajadores guiadas y conducidas por el gobierno (Tuñón, 2006: 184-185).

Las organizaciones femeninas se fortalecieron impulsadas por el Estado y llegó a formarse el Frente Único Pro Derechos de la Mujer (FUDMP), organismo creado en 1935, que llegó a tener más 50,000 mujeres afiliadas de diferentes profesiones y tendencias: intelectuales, profesionistas – principalmente maestras-, veteranas de la Revolución, obreras, mujeres de diversos sindicatos y partidos políticos. Su demanda principal era el derecho al voto. Pero además de las demandas femeninas tenían otras que las vinculaban al Partido Nacional Revolucionario (PNR) y al Partido Comunista (PC) (Tuñón, 2006: 185).

Las mujeres militantes del PNR votaron en la selección interna de candidatas de ese partido por la renovación del congreso. El Frente lanzó a Soledad Orozco y Refugio García como candidatas. Pero se declaró que para que ellas pudieran participar en las elecciones era necesario reformar primero la Constitución. Las mujeres se movilizaron, organizaron mítines, manifestaciones, conferencias y una huelga de hambre frente a la casa de Cárdenas, quien prometió en agosto de 1937 enviar al Congreso una iniciativa de ley para reformar el artículo 34 constitucional. El artículo debía enunciar:

“Son ciudadanos de la República todos los hombres y mujeres que, teniendo la calidad de mexicanos, reúnan además los siguientes requisitos: haber cumplido 18 años si son casados y 21 si no lo son, y tener un modo honesto de vivir (Tuñón, 2006: 185)”.

La iniciativa se turnó a las cámaras y a las legislaturas de los estados, y para septiembre de 1938, el trámite estaba por terminar; pero cuando faltaba solamente la declaratoria correspondiente y la publicación en el Diario Oficial, el trámite se detuvo (Tuñón, 2006: 185). Se atribuye el fracaso de esta iniciativa a la unión del Frente, en 1938, al Partido Revolucionario Mexicano, perdiéndose con el vínculo la fuerza de las mujeres.

Aunado a esto, en ese mismo año se eligió como candidato a la presidencia a Manuel Ávila Camacho, deteniéndose el trámite presumiblemente porque no convenía en ese momento que votaran las mujeres, a quienes se consideraba demasiado influidas por la Iglesia, pudiendo apoyar al candidato de oposición Juan Andrew Almazán. Para 1940, las mujeres se habían quedado sin fuerza y sin derecho al voto, sin una organización propia que atendiera sus demandas específicas. La lucha por los derechos de las mujeres en esa década se modificó, apoyándose en las autoridades y consideró la demanda como una concesión presidencial, en lugar de tratar de consolidar su fuerza con la base y con su propia movilización (Tuñón, 2006: 186).

A raíz del apoyo que recibió por parte de las mujeres durante su campaña presidencial, Miguel Alemán envió, al tomar el poder, una iniciativa para modificar la fracción I del artículo 115, y el 17 de febrero de 1947 se publicó en el Diario Oficial el texto de la reforma: “cada municipio será administrado por

un ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el gobierno del estado. En las elecciones municipales participarán las mujeres en igualdad de condición que los varones, con el derecho de votar y ser votadas (Tuñón, 2006: 186-187).

Aunque no se concedió el voto federal la posibilidad de éste se iba creando, ya que las condiciones eran propicias para ello incluso a nivel internacional. Se empezó a considerar democrática la concesión de derechos políticos a las mujeres y en México no quería presentarse una imagen contraria. De hecho en varios países latinoamericanos las mujeres ya votaban y esto presionaba al gobierno de este país (Tuñón, 2006; 187).

Sumado a ello, las mujeres mexicanas aumentaron sus relaciones con organizaciones de mujeres de otros países. Doña Amalia Caballero, presidenta de la Comisión Interamericana de Mujeres con sede en Washington, sostuvo una entrevista con Ruiz Cortines, cuando era candidato a la presidencia, pidiéndole el derecho al voto para las mexicanas. El candidato ofreció su apoyo si entregaba 500,000 firmas de mujeres solicitantes. Con ese fin doña Amalia fundó la Alianza de Mujeres de México que sirvió para coordinar los grupos femeninos existentes (Tuñón, 2006: 187).

La concesión del voto femenino hizo popular a Ruiz Cortines en la sociedad general, porque había prometido resolver problemas no resueltos en otros regímenes. Asimismo su apoyo contribuía a crear una imagen progresista del nuevo gobierno. El gobierno necesitaba una plataforma para legitimarse y otorgar derechos políticos a las mujeres garantizaría su agradecimiento al sistema. El 17 de octubre de 1953, se publicó la reforma en el Diario Oficial que otorgaba el derecho a votar de las mujeres. Pero evidentemente, no puede decirse que este logro haya sido resultado de todos los anteriores esfuerzos realizados por las mujeres, sino simplemente una maniobra política en tiempo electoral.

---

### 3.2.3.2. Las mujeres en la industria mexicana del siglo XX

---

Según Méndez (2005: 33), los procesos de internacionalización del capital en México, son propios de una sociedad global de modernidad tardía (industrialización atrasada comparada con la de países desarrollados), que involucra en sus planes extensivos a una sociedad de modernidad subordinada (es decir dependiente de otros países). Esto tiene su expresión más acabada en la industria maquiladora de exportación que arranca, tanto como programa regional a favor del empleo, como estrategia internacional globalizadora, a partir de 1965 con la instauración del Programa de Industrialización Fronteriza, y se consolida el 1 de enero de 1994, con el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN).

En opinión de este autor, la acción social impulsada desde la actividad maquiladora en la región, terminó por construir un territorio simbólico particular. La existencia de éste tiene sus raíces en la miseria, que ha obligado a millones de mexicanos a despoblar sus colectividades de origen y orientar sus destinos hacia el norte. Los itinerarios principales de esta migración son: los Estados Unidos o el trabajo maquilador como aseguradores de subsistencia (Méndez, 2005: 34).

El proceso inicia cuando una multitud de mexicanos, geográficamente dispersos, generalmente jóvenes, mayoritariamente mujeres, y con escasa o nula experiencia laboral, deciden partir a buscar trabajo en las plantas maquiladoras fronterizas, principalmente las de Cd. Juárez, Tijuana y Matamoros (Méndez, 2005: 34).

Las maquiladoras son aquellas plantas fronterizas establecidas en México:

- a) filiales de empresas estadounidenses o plantas contratadas, ya sea de capital nacional o extranjero;
- b) que se dedican al ensamble de componentes y/o procesamiento de materia prima, ya sea de productos intermedios o finales;

- 
- c) donde la casi totalidad de materia prima y/o de componentes son importados de los Estados Unidos y de nuevo reexportados a ese país, una vez terminado el proceso de maquila, y
- d) que utilizan labor intensiva en trabajo (Iglesias, 1985: 21).

Su característica principal es que reducen costos de producción, por la utilización de mano de obra barata y a través de la re-localización geográfica de procesos productivos en países en vías de desarrollo.

De forma similar que durante el siglo XIX, pero dentro de un contexto de industrialización tardía, las maquiladoras comenzaron por hacer uso de una fuerza de trabajo que durante la década de los 60's se encontraba en abundancia y alejada de la esfera económicamente productiva: las mujeres.

La razón de su preferencia era que representaban mano de obra aún más barata que la masculina sin calificación, y con atributos sociales que permitían ejercer sobre ellas mayor control. A esto se añade la consideración del tipo de trabajo que se realiza en una maquiladora de exportación, que se pensaba era más soportable para las mujeres (Iglesias, 1985: 22).

La industria maquiladora de exportación se caracteriza por:

- Uso intensivo de mano de obra para ensamble
- Acelerado ritmo de producción
- Fragmentación del proceso productivo

Particularmente este último atributo, permite que las actividades en la maquiladora sean simples y puedan desempeñarse con rapidez y precisión por trabajadores sin calificación o experiencia laboral. Esto favoreció la utilización de fuerza de trabajo femenina y de migrantes (Iglesias, 1985: 59-60).

A esto se añade que, en este tipo de industria, los trabajadores tienen que pasar largas horas sentados, forzando la vista y con pocas posibilidades de movilidad social, sin dejar de lado las malas condiciones de seguridad e higiene (Iglesias, 1985: 39).

---

En este orden de cosas, el discurso que sostiene la preferencia de las mujeres para el trabajo como obreras maquiladoras, parte de una concepción acerca de la naturaleza femenina, en donde a través del señalamiento de su condición biológica, psíquica y social, se le configura como un ser con poca participación política y alta vocación para asumir tareas tediosas y repetitivas.

Los empresarios argumentaban: “Las mujeres tienen cualidades naturales que las hacen excelentes para estos puestos, sus manos delicadas les permiten tener delicadeza<sup>5</sup> y precisión, además, el trabajo repetitivo es más fácilmente sobrellevado por la psicología femenina” (Iglesias, 1985: 63).

La realidad parece indicar que eran contratadas por su poca tendencia a unirse, para hacer un frente organizado a la empresa y las ventajas que proveían en términos productivos y laborales. Además, por lo menos en los inicios de la industria maquiladora de exportación (IME), la mayor parte de las mujeres tenían baja escolaridad y nula experiencia en el trabajo, lo que incidía en que no tuvieran marcos de referencia sobre sus derechos laborales (Iglesias, 1985: 63).

Esto particularmente parece haber sido importante, ya que las plantas maquiladoras al requerir de “más trabajo vivo que muerto”, de más fuerza de trabajo que medios de producción, tratan de evitar conflictos laborales que estropeen el proceso de valoración de la mercancía. En este sentido, la mano de obra femenina era una garantía en términos productivos (Iglesias, 1985: 64).

Tomando en cuenta todos estos elementos, es fácil hacerse una idea de por qué las mujeres, especialmente las jóvenes, fueron consideradas el trabajador perfecto en las maquilas. Como tradicionalmente carecían de una experiencia laboral consistente y dados los términos tradicionales de sometimiento al esposo, padre, o hermanos, reproducían en su trabajo las relaciones de dominación del hombre sobre la mujer, en la forma de un binomio patrón-obrera. Eso según Iglesias (1985: 67), la hacía más vulnerable y con mayor tendencia a actitudes de docilidad y obediencia.

---

<sup>5</sup> Así se encuentra escrito en la cita textual.

---

Una muestra de esto se nos proporciona en el relato de una obrera:

“En las maquiladoras contratan mujeres porque los hombres les darían más problemas. Las mujeres somos más fáciles de manejar. Los jefes apenas nos platican sus penas en la producción y nosotras, como tontas, trabajamos defendiendo sus ganancias mientras que uno se muere de hambre. Nos rompen el corazón con cualquier cosa: miren muchachas, que el trabajo está amontonado en Los Ángeles porque no hay ventas, estamos haciendo todo lo posible para que salgan los vestidos y no se queden sin trabajo, pero ustedes nos tienen que ayudar. (...) en cambio el hombre ¡qué se va a dejar!, él es más agresivo. Ellos se juntan, y si no les dan lo que quieren, pues les dejan el trabajo y eso no les conviene a los empresarios” (Cita presentada por Iglesias, 1985: 66).

Para terminar este capítulo, es necesario hacer hincapié en algunas de las temáticas abordadas. A partir de la revolución industrial, comienza a darse un proceso de paulatina incorporación de la mujer al ámbito organizacional, ocasionando la modificación de los discursos y prácticas en lo referente al sujeto femenino. Asimismo, en el ámbito social general, impulsó cambios en las convenciones sociales acerca de lo propiamente masculino y lo femenino, que incidieron de forma positiva en la constitución de la mujer como ciudadano con derechos y obligaciones, iguales a los de los varones.

Una de las primeras modificaciones en el ámbito organizacional, acaecidas a raíz de la revolución industrial, es el traslado de actividades anteriormente femeninas y realizadas en el espacio doméstico, a manos de los hombres, en la esfera industrial (fábrica textil). Posteriormente, con el ingreso de las mujeres a la industria, esto se modifica de nuevo. A esto se añade, que gran parte de la incorporación femenina al trabajo, se realiza en aquellas tareas consideradas más desagradables, mismas que incluían actividades rutinarias y cansadas, así como la manipulación de sustancias u objetos sucios.

En México el discurso sobre lo femenino incluye una serie de alusiones a estereotipos religiosos y morales. La mujer debe ser dócil, sumisa, abnegada, resignada frente al dolor; la mujer es siempre dependiente (de su padre, hermanos, marido), su ámbito es el hogar, sus actividades principales la reproducción y el cuidado.

Con el inicio de una incipiente industria y la necesidad del ingreso de la mujer al trabajo asalariado, este discurso se mezcla con otro donde se eleva al trabajo como espacio de virtud. El trabajo es medio para superar la pobreza, es muestra de honradez y posibilita alcanzar una mejor vida. Sobre todo en el siglo XIX, se hace patente que aquellas mujeres que trabajaran “honradamente” accederían a un mejor marido y en general favorecerían la mejora económica de la familia. Siempre y cuando esas labores extradomésticas fueran llevadas a cabo en espacios femeninos: como actividades relacionadas con el hogar, la moda, el arte y la educación, al considerarse que la mujer es de hecho una educadora al interior de su familia.

A fines del siglo XIX y principios del XX, aparece un nuevo discurso que también introduce modificaciones en el relato sobre la mujer en las organizaciones: el del taylorismo. Con éste aparece la metáfora organizacional de la máquina, y las mujeres, como puede observarse al analizar el trabajo femenino durante la segunda guerra mundial, resultaron ser el trabajador ideal.

Ahora son consideradas adecuadas para tareas altamente rutinizadas y cronometradas, que requerían mucha concentración y fineza manual. Incluso en algunas industrias, se introducen modificaciones en los procesos para explotar de la mejor manera las que se consideran características inherentes de las mujeres y los empresarios de la época señalaban como virtudes femeninas la eficiencia, productividad y bajo costo.

Las dos guerras mundiales permitieron a las mujeres varias cosas: por un lado, su inserción en actividades masculinizadas, los traslados de ocupaciones femeninas a masculinas y viceversa (incluso también por los hombres), su ingreso al sector servicios y al industrial, el aumento de sus calificaciones y el de participación en profesiones que se consideraban “intelectuales”, mismas que antes no se pensaban acordes con el estereotipo femenino.

En México -después de la revolución- las mujeres, que ya venían trabajando desde fines del siglo XIX, comienzan a ganar espacios de participación política y exigir derechos ciudadanos. Aquellas que ya tenían estudios, comienzan a

realizar manifiestos y organizarse para hacer un llamado incluso a mujeres de otras clases sociales. En un principio los discursos eran meramente reformistas, sin embargo, con el tiempo las mexicanas fueron desarrollando un discurso más participativo en el que comienza a reevaluarse el estereotipo tradicional de mujer.

La maquiladora, uno de los ejemplos de la tardía industrialización en México, retoma las posturas de los empresarios de la antigua revolución industrial: valora a la mujer, principalmente a aquella perteneciente las clases más bajas y con menor nivel educativo, como el trabajador más adecuado para empresas que se caracterizan por su necesidad de grandes cantidades de mano de obra barata, que no requiere calificación, pero si estar dispuesta a soportar largas jornadas de trabajo rutinario y estresante.

Finalmente, este repaso histórico deja como enseñanza que, aunque la incursión femenina tuvo un efecto positivo en la participación de las mujeres en el ámbito público, el proceso ha estado acompañado de una reconfiguración de discursos y estereotipos, que en muchas ocasiones solo tienen como objetivo dar coherencia y sustento a la utilización de mujeres para actividades que las sitúan en espacios de poca movilidad laboral y bajas expectativas de desarrollo, así como en tareas desagradables y cansinas.

En el capítulo siguiente, y como complemento de la información obtenida en este repaso histórico, se analizará el lugar que se otorgó al sujeto femenino en dos importantes acercamientos teóricos al estudio de las organizaciones: la administración científica y las relaciones humanas.

A lo largo del mismo se destacará que, aún cuando la incursión femenina fue un hecho tangible, reconocido por los dirigentes de las organizaciones y utilizado en favor de las mismas, no se analizó ni consideró al sujeto femenino en los postulados teóricos de las épocas revisadas.

---

## **CAPITULO 4. La visión de la mujer en las metáforas mecánica y orgánica**

El objetivo de este capítulo es analizar el lugar que se otorgó a las mujeres en las primeras reflexiones de la teoría organizacional. De alguna manera, en la relación histórica anterior pudo observarse que desde inicios de la revolución industrial, ya mostraba una incursión *de facto* en las organizaciones, pero su presencia no influyó en la construcción y presentación de una *narración pública* que resaltara la importancia de dicha inserción, así como las modificaciones que ocasionó en el discurso y prácticas de las organizaciones y la sociedad en general.

Con el concepto de narración pública se hace referencia, al relato que se promueve abiertamente, en el caso de este documento sobre el sujeto mujer trabajadora. Se encontró que desde los inicios de la organización moderna, la mujer es actriz de una obra donde predominan contradicciones. Mezcla de enunciados tradicionales y economicistas, en los que la obtención de ganancia por parte de los empresarios, promueve la utilización por la empresa de “las cualidades femeninas”.

La incursión femenina en las organizaciones ocasionó entonces cambios en las narraciones sociales y organizacionales, así como en las prácticas llevadas a cabo por las empresas. En este contexto aparecen formulaciones teóricas sobre “la mejor administración” de las mismas, pero no obstante, estos cambios observables en la organización, no son llevados a los planteamientos teóricos. Como podremos verificar a continuación, la presencia femenina es nulificada en el discurso teórico, a favor de la presentación de un “sujeto neutral”.

A fin de situar estos acontecimientos en concordancia con las posturas “de moda”, relativas a la administración de las organizaciones, se analizan dos de las aportaciones teóricas más importantes a fines del siglo XIX y las primeras décadas del XX: la administración científica y el estudio realizado en la Western Electric, que dio nacimiento a la teoría de las relaciones humanas.

Tales perspectivas de la teoría organizacional, pueden ser identificadas con las metáforas mecánica y orgánica. En términos generales puede decirse que la metáfora mecánica, da cuenta de la organización como una máquina diseñada y construida por la administración para alcanzar objetivos predefinidos. El administrador es entonces visto como un ingeniero que diseña, construye y opera la máquina organizacional (Hatch, 1997: 52).

De este modo, el énfasis se encuentra colocado en las operaciones internas de las organizaciones, adoptándose un enfoque racionalista. La organización es vista como un ente autosuficiente y con bastante independencia como para que sus problemas puedan ser analizados en términos de estructura interna, tareas y relaciones formales (Barba y Solís, 1997: 29).

En el centro de esta visión se encuentra el supuesto positivista de que las fuerzas objetivas, detectadas mediante una observación científica controlada, pueden ejercer una influencia directa sobre la actividad humana. Así el enfoque se dirige hacia la eficiencia interna de la organización, la identificación de las relaciones funcionales óptimas entre sus elementos internos, la eficiencia de los procesos productivos, así como la elaboración de prescripciones para mejorar las estructuras y procedimientos (Barba y Solís, 1997: 29).

Por su parte, la metáfora orgánica retrata a la organización como un sistema vivo que desarrolla las funciones necesarias para la supervivencia y adaptación a un mundo hostil. En este contexto, el administrador es considerado un elemento interdependiente de un sistema adaptativo (Hatch, 1997: 52).

Esto significa que la metáfora orgánica proporciona una visión de la organización como un sistema abierto, no solamente en relación con su medio ambiente, sino también en relación a sí mismo: se encuentra abierto internamente, en la medida que las interacciones entre sus componentes afectan al sistema como un todo (Barba y Solís, 1997: 30).

Los sistemas abiertos se adaptan a su medio, a través del ajuste de las estructuras y de los procesos de sus componentes internos. Mediante la

constante interacción entre sus elementos internos y con aquellos externos, el sistema pretende alcanzar un equilibrio dinámico, es decir, un estado constante o estable, mientras continúa manteniendo su capacidad de trabajo (Barba y Solís, 1997: 30).

Además, el sistema no puede sobrevivir sin un proceso continuo de entrada, transformación y salida, el cual representa, en los sistemas biológicos o sociales, un proceso continuo de reciclaje. De ahí, que el análisis organizacional se centra en los intercambios de recursos en la frontera entre el sistema focal y los subsistemas de su medio ambiente, ya que sin dicho intercambio la organización no subsistiría (Barba y Solís, 1997: 30).

#### **4.1. El taylorismo como la innovación organizacional del siglo XX**

Debe recordarse que hacia el siglo XIX, la ideología de los empresarios estaba compuesta por una combinación de autoritarismo con un interés central en la maximización de ganancias y la productividad, orientada al incremento de la fortuna individual. Su objetivo era administrar los recursos organizacionales de la mejor forma, dándose prioridad a la tecnología y las máquinas por sobre políticas de bajos salarios e incremento de jornadas laborales, técnicas también utilizadas para garantizar la obtención de plusvalía.

La consecuencia práctica de esta ideología, es que orilló a las empresas a un replanteamiento de la organización y cómo administrarla. En el antiguo taller, compuesto por una estructura en la que resaltaban el maestro capataz y aprendiz, la organización podía ser implementada mediante formas simples de instrucción. El dueño del negocio se encontraba siempre presente y disponible para controlar y dirigir todo. Pero con la revolución industrial los negocios adquirieron una escala enorme y la empresa privada tuvo que recurrir al único modelo disponible: el militar y burocrático. No es sino hasta fines del siglo XIX, con el trabajo de Taylor y su *Administración Científica*, que se puede hablar de “el primer intento sistemático por imponer una ideología y estrategia sobre el comportamiento industrial y organizacional” (Clegg y Dunkerley, 1980: 72-75).

Se puede deducir, a partir de la información anterior, que los modelos pre-tayloristas perduraron durante mucho tiempo en las fábricas ya que continuaban siendo útiles. Recordemos que en diversos países de Europa, como Inglaterra, las empresas se beneficiaban de la existencia de la reserva de mano de obra desempleada (como la de mujeres, niños y migrantes), la constante inseguridad en el empleo y la miseria, así como el pago por pieza.

Sin embargo hacia 1870, hubo una gran depresión que desplegó un escenario de demanda progresiva, mercados saturados y crecientes costos de producción. Las salidas de los países fueron desde el levantamiento de normas altamente proteccionistas a las producciones nacionales, pasando por la innovación en la base tecnológica, hasta el imperialismo (Clegg y Dunkerley, 1980: 84).

En Inglaterra el imperialismo se manifestó en la conquista de mercados no explotados: el proletariado y mercado doméstico de clase media en conjunto con los mercados de Asia, África y Latinoamérica. En Estados Unidos, además de la penetración de mercados y el control de materias primas de Latinoamérica, se desarrollaron políticas organizativas de altos salarios y altas ganancias (Clegg y Dunkerley, 1980: 85).

Aquello se logró mediante la estrategia doble de reducir costos y crear demanda. Se reorganizó la industria en una economía en la que se utilizaron los medios masivos para publicitar bienes y entrenar consumidores que ahora tenían cierto poder adquisitivo. Los costos se redujeron por medio de la producción en masa y el uso de tecnología de punta, que fueron posteriormente refinados por medio de la administración científica (Clegg y Dunkerley, 1980: 85).

Al respecto Coriat menciona que el taylorismo introdujo una nueva forma en la relación de fuerza entre las clases: el cronómetro se convirtió en el nuevo instrumento político de dominación del trabajo. La producción en masa se instauró como el nuevo régimen de acumulación de capital, que ayudado por el estudio de tiempos y movimientos de la administración científica, permitió a la

empresa imponer sus propios ritmos y normas a la producción de mercancías. Por último, el Estado incursionó también por medio de su participación en la regulación y control social, convirtiéndose en el operador general del trabajo asalariado (2005: 2-5).

Otro de los problemas que las organizaciones resolvieron con el taylorismo fue el sindicalismo, que tanto en las potencias europeas como Estados Unidos era muy fuerte. Incluso hay quienes afirman que esto en particular, fue lo que mayormente persuadió a los empresarios para preocuparse del control del trabajo. El oficio “(constituyó) de manera sistemática y general -durante todo el siglo XIX- la piedra angular sobre la que (fue) construida la organización obrera, su capacidad de resistencia, su fuerza (Coriat: 2005: 13)”.

La empresa tenía que evitar a toda costa que los trabajadores sindicalizados – que eran reconocidos como los mejores, más sobrios y hábiles-, debido a su poder de mercado basado en la habilidad, se quedaran con parte de la plusvalía. Mediante el taylorismo, no sólo el control de la producción quedaba en manos de la empresa -al destruirse el oficio-, sino que podía aprovecharse la mano de obra migrante y descalificada pero muy barata. Además se aseguraba el incremento en los ritmos de trabajo y la productividad.

Frederick Winslow Taylor produjo un cuerpo de conocimiento que controlaba el trabajo tanto ideológica (mediante la determinación de esfuerzos) como técnicamente (diseño de tareas), configurando un empleado solitario e individualista. Señaló la importancia de descomponer el proceso de producción en sus mínimos elementos, elevando la productividad y buscando evitar la que consideraba “inherente flojera del obrero”. Por medio de la observación, el registro y la experimentación, el ingeniero, figura central en este modelo, podría identificar regularidades y constantes y por tanto señalar el desempeño óptimo (Clegg y Dunkerley, 1980: 88).

La medición del trabajo (estudio de tiempos y movimientos), prescribía la división de las tareas, su descripción detallada de realización en tiempo y forma. Los esquemas de incentivo debían fijarse por cada pieza de trabajo y el

---

pago se realizaría en relación a un nivel prescrito de producción. Con esto se incentivaba el trabajo individual, por medio de una obvia medición personal del desempeño (Clegg y Dunkerley, 1980: 88).

Ahora bien, como observamos en el anterior capítulo, parte del contexto histórico donde el taylorismo adquiere gran agudeza es durante las guerras. El estudio de tiempos y movimientos, tomó en las fábricas durante la primera y segunda guerra mundial, una de sus máximas expresiones al utilizar lo más eficientemente posible las “habilidades y cualidades” de las mujeres. Incluso se da un más claro traslado -que en estadios anteriores-, de las mujeres hacia ocupaciones consideradas masculinas, en la industria armamentista y en general los tres sectores de la economía. Además las mujeres se enfrentaron a un incremento en su capacitación y la incursión en trabajos profesionales y educación universitaria.

Pero esta participación de hecho en las organizaciones, no es recogida dentro de la teoría organizacional. Incluso, los autores importantes de la época como Taylor, hacen caso omiso de las características femeninas cuando exponen las virtudes de sus planteamientos. Aún cuando en las organizaciones se alababan de las trabajadoras, en contraposición con los varones, la celeridad, la parsimonia, la paciencia, sensibilidad motriz, precisión e incluso la obediencia y se aprovechaban grandemente mediante procesos de trabajo diseñados a través de estudios de tiempos y movimientos, los teóricos de las organizaciones insistieron en dibujar un trabajador genérico y completamente neutral.

Para arrojar más claridad sobre este tema, es necesario hacer un recorrido por los enunciados expuestos por Taylor en los libros *Administración Científica* (1911) y *Shop Management* (1911). Asimismo, presentar las observaciones realizadas en el furor de su fama, por dos autoras que describieron las consecuencias de la implantación del estudio de tiempos y movimientos en fábricas donde laboraban mujeres.

---

#### **4.1.1. *Mujer-económica, mujer-máquina: una revisión femenina de los principios de Taylor***

Barba y Solís (1997: 49-51), señalan que el imperio de la metáfora mecánica abarcó aproximadamente desde principios del siglo XX hasta 1945, período caracterizado por la producción en masa y la búsqueda de reducción de costos de producción. En este orden de cosas, el objetivo de la administración científica era la búsqueda de eficiencia y control del trabajo, por medio de la reducción de movimientos inútiles y de tiempos muertos.

Taylor y sus seguidores afirmaban que era posible analizar científicamente las tareas desempeñadas por los trabajadores individuales, con la finalidad de descubrir aquellos procedimientos que deberían producir mayores resultados con un mínimo de energías y recursos. De este modo, sus esfuerzos se orientaron hacia el estudio de las tareas individuales, con la finalidad de racionalizar el trabajo a nivel de las personas, obligándolas a adaptarse a los cambios de estructura de los arreglos del trabajo (Barba y Solís, 1997: 52).

En sus dos principales obras, Taylor expone los beneficios de su sistema a través de la presentación de los resultados obtenidos en diferentes organizaciones y diferentes procesos de trabajo. A continuación se hace referencia solamente a aquellos en donde participaban mujeres, con la finalidad de comprender cuál era el lugar que el autor les otorgaba dentro de su propuesta.

Uno de los procesos estudiados fue el de inspección de balines de bicicleta. Esta tarea conllevaba examinar los balines, después de haber pasado por el proceso de pulido, para remover los que estuvieran cuarteados o presentaran cualquier otra imperfección, antes de empaquetarlos. La compañía en particular, había funcionado casi 10 años con una jornada laboral ordinaria, hasta que decidió era momento de reorganizarse, de modo que las más de 120 chicas que hacían ese trabajo fueran habilidosas en sus labores (Taylor, 1911a y 1911b).

Las inspectoras trabajaban diez y media horas por día, incluyendo medio día los sábados. Su actividad consistía en poner en una fila las pequeñas bolas de acero pulidas, en el pliegue entre dos dedos de la mano izquierda. Mientras eran rodadas una y otra vez, se les examinaba bajo una fuerte luz. Luego, con la ayuda de un imán sostenido con la mano derecha, se tomaban los balines defectuosos y se depositaban en cajas especiales (Taylor, 1911a y 1911b).

Las mujeres buscaban cuatro tipos de defectos: indentaciones, rasguños, blandura en el material y fracturas por calor. Tal actividad requería un enorme esfuerzo de atención y concentración, pues los defectos –a menos que se tuviera un ojo bien entrenado- eran difíciles de notar (Taylor, 1911a y 1911b). Por tal razón, las inspectoras se encontraban en un continuo estado de tensión, a pesar de trabajar sentadas y no realizar un trabajo físicamente cansado.

Taylor encontró que las chicas pasaban ociosas gran parte de la jornada laboral, lo que atribuyó al largo período de trabajo. Por tal razón, sugirió acortar media hora el día. A cada chica se le dio a conocer la propuesta, a través del capataz, señalando que no implicaba una reducción salarial. Éste en un principio, confirmó la aprobación de las mujeres. No obstante, Taylor observó que en realidad se habían presentado disentimientos y decidió someter a votación la propuesta, situación que se tradujo en una negación total por parte de las inspectoras (Taylor, 1911a y 1911b).

A final de cuentas, después de unos meses del hecho, se decidió que las horas de trabajo iban a ser recortadas en pasos sucesivos, de nueve y media a nueve horas y luego a ocho horas y media (con el mismo pago). Los resultados fueron beneficiosos para la empresa, ya que con cada recorte de la jornada, la producción se incrementó (Taylor, 1911a y 1911b).

Habría que analizar a profundidad, si tal incremento no se debió más bien al temor de las empleadas ante los continuos cambios y a perder sus ingresos; y no al éxito de la administración científica en el establecimiento. Además puede discernirse sin necesidad de ir más lejos en el relato, la intransigencia con la

---

que eran aplicados los métodos por parte de la administración, así como la prontitud para justificar el éxito del nuevo sistema.

Para dar sustento a su principio de selección de los trabajadores -con base en las características más adecuadas a cada actividad-, Taylor (1911a, 1911b) cita en sus libros los estudios fisiológicos que se habían venido realizando en distintas universidades. Entre estos relata los experimentos conducidos para conocer lo que llamaban “coeficiente personal”. Cuenta que exámenes aplicados a distintos individuos, mostraron de forma concluyente la existencia de grandes diferencias personales en tal coeficiente. Se pensaba que algunos individuos nacían con inusuales poderes de percepción, acompañados de un potencial de respuesta muy alto. El mensaje era casi instantáneamente transmitido del ojo al cerebro, y éste respondía rápidamente enviando el mensaje correcto a la mano. De las personas de este tipo se decía que tenían “un bajo coeficiente personal”, mientras que aquellos de baja percepción y acción, se les consideraba de “alto coeficiente personal”.

La empresa reconoció que las cualidades que se requerían de las inspectoras de balines, eran un bajo coeficiente personal, en conjunto con gran resistencia e industria. Se dijo entonces que por el bien tanto de la empresa como de las chicas, se excluirían a todas las mujeres que carecieran de un bajo coeficiente. Esto significó deshacerse de muchas de las inspectoras más inteligentes, trabajadoras y confiables, por que no poseían la cualidad de tener una aguda percepción seguida de una rápida respuesta (Taylor, 1911a y 1911b).

Con el nuevo sistema apareció otro problema: al hacer el pago de las trabajadoras dependiente del cumplimiento de cierto estándar de trabajo, el incremento en la cantidad producida se podría traducir en un deterioro de la calidad del producto. Dado que la razón de ser del puesto era vigilar la calidad de los balines, esta era una situación que no podía permitirse. Para evitarlo se tomaron medidas para hacer imposible que las trabajadoras aligeraran su trabajo sin que ello fuera notado. Esto se logró a través del establecimiento de una sobre-inspección.

Se elaboró además un método para revisar la honestidad y precisión de la sobre-inspección. Cada dos o tres días el capataz preparaba un conjunto de balines, entre los que mezclaba algunos con defectos de cada tipo. Ni las inspectoras, ni las encargadas de la sobre-inspección tenían forma de distinguir este lote preparado de los otros. De tal forma se removía la tentación de aligerar el trabajo o hacer devoluciones falsas (Taylor, 1911a y 1911b).

Después de este paso, para asegurar el incremento de la producción, se comenzó a llevar un registro de la cantidad y calidad de trabajo realizado. Esto permitía al capataz usar a su favor la ambición de las inspectoras, por medio del alza salarial de aquellas que entregaban mayor cantidad y mejor calidad, a la vez que podían identificarse a las “incorregiblemente lentas y despreocupadas” para eliminarlas del proceso o reducirles el salario (Taylor, 1911a y 1911b).

Se observó el modo en que las chicas usaban su tiempo de trabajo y se desarrolló un estudio de tiempos y movimientos. Se determinó que tan velozmente podría desarrollarse la inspección, a modo de establecer el modo más rápido y adecuado, buscándose a la vez que la tarea no produjera demasiado cansancio. El estudio señala haber comprobado que las mujeres gastaban gran parte de su tiempo en una ociosidad parcial, hablando y medio trabajando y en algunos casos, sin hacer nada. Además, después de una hora y media aproximadamente de trabajo consecutivo, comenzaban a ponerse nerviosas (Taylor, 1911a y 1911b).

Por tal razón se arregló un período de 10 minutos de descanso por cada hora quince minutos de trabajo (dos por la mañana y dos por la tarde). En los recesos se les obligaba a parar de trabajar, y dejar sus asientos para caminar o hablar. Estas medidas convirtieron las labores en una secuencia, donde las mujeres tenían que comportarse como una máquina que podía encenderse y apagarse a voluntad de sus empleadores. A esta medida, se sumó la separación de las empleadas como forma de evitar que platicaran durante los periodos de trabajo (Taylor, 1911a y 1911b). El mismo Taylor reconoce que para muchos su sistema convertía al trabajador en un hombre de madera, un

---

autómata y que se hacían saber comentarios respecto a la falta de libertad sobre el proceso productivo.

La aplicación de estas restricciones nos informa de una visión del trabajador como un individuo principalmente flojo, e interesado sólo por el logro de recompensas materiales (incremento de salarios). Es un sujeto al que se debe controlar estrechamente para evitar que incurra en la distracción y en prácticas de resistencia a las secuencias de producción establecidas por el negocio.

Como premio a la complacencia con el nuevo ritmo de trabajo, la empresa arregló el pago de un bono o premio cuando las trabajadoras cumplieran con su tarea. Esto se hizo estableciendo una tasa diferencial por pieza. Bajo este sistema el pago de cada chica se incrementó en proporción a la cantidad y la precisión de su producción (Taylor, 1911a y 1911b).

Taylor reconoce que las inspectoras fueron sometidas a un proceso de adaptación, ya que antes de que comenzaran a trabajar de la forma establecida, fue necesario presionarlas por medio de la medición de su desempeño cada hora. Además se necesitó asignar un maestro para enseñarles individualmente que era lo que estaban haciendo mal, como corregirlo y para motivarlas y ayudarlas a insertarse en el nuevo ritmo (Taylor, 1911a y 1911b).

Taylor suponía además que para mantener la motivación de los trabajadores, debía recompensárseles inmediatamente después de haber hecho su trabajo. De esta manera un trabajador promedio podría contrastar su esfuerzo con una ganancia. Era de la opinión de que los trabajadores de la base eran incapaces de diferir una recompensa, y que esto era aún más notorio en “personalidades elementales” como el de las mujeres inspectoras o los niños. Esto último deja entrever una posición prejuiciosa respecto al carácter de las mujeres que de algún modo consideraba inferiores a los varones.

En sus esquemas de recompensa queda implícito también su entendimiento de la naturaleza individualista de las personas. Pensaba que una de las razones de la ineficiencia de los esquemas en los que se compartían ganancias, es que

no se daba libertad al individuo de desarrollar su ambición. Para él la ambición era y siempre sería el incentivo más poderoso para garantizar el esfuerzo. Además razonaba, esos sistemas presentan grandes dificultades porque el trabajador aunque podría aceptar compartir sus ganancias, no haría lo mismo con las pérdidas.

Para la empresa la implantación del sistema fue todo un éxito: 35 chicas quedaron haciendo el trabajo que antes realizaban 120. Además la precisión y rapidez del proceso de inspección se incrementó en dos tercios. Aumentó sustancialmente la calidad del producto, hubo una reducción en costos de inspección y se considera que mejoraron las relaciones entre los empleados y los empleadores.

Por su parte, Ainslee y Wyatt -en un artículo publicado en 1914-, realizan importantes señalamientos respecto a la administración científica aplicada al trabajo de las mujeres. Uno de los aspectos que clarifica este trabajo, es que a principios del pasado siglo, las aportaciones de Taylor se dejaron sentir tanto por parte de la empresa, como de los propios trabajadores como cambios significativos e importantes.

No obstante, en las descripciones que se hacen a lo largo del documento, se encuentra que aún cuando para las trabajadoras de aquel tiempo algunos de los cambios fueron positivos, realmente distaban mucho de presentar condiciones organizacionales favorables para ellas. Más aún, algunas modificaciones fueron recibidas con recelo y resistencia por las trabajadoras, ya que al final sólo representaban la aplicación de más esfuerzo mental y físico, aún a pesar de los períodos de descanso y otros beneficios introducidos.

Las autoras comienzan por mencionar que de la diversidad de empresas en donde la administración científica entró con gran empuje durante las dos últimas décadas del siglo XIX y la primera del siglo XX, al menos tres empleaban mujeres. Reconocen que el nivel en que el nuevo sistema se hallaba incorporado, no era igual entre ellas y en algunas se encontraba más o menos utilizado. Otro dato interesante es que tales empresas se podían

considerar características de espacios donde se aceptaba gran cantidad de mujeres, incluso desde los comienzos de la revolución industrial. Esto se debe a que ahí se realizaban actividades que tenían extremo parecido con labores domésticas.

El recuento que hacen es específicamente de un molino de algodón en New Jersey, una blanqueaduría en Delaware y una fábrica de terminado de telas en New England. Sus propósitos fueron los siguientes: "...presentar una crónica tan clara como ha sido posible obtener del efecto de los métodos de la Administración Científica en las fortunas de las trabajadoras —especialmente las horas, salarios y la salud general de las mujeres trabajadoras en estas casas... (Ainslee y Wyatt, 1914: 807)". Para hacer algunos señalamientos interesantes, se retoma el caso de la blanqueaduría de telas.

Ainslee y Wyatt (1914) relatan como a principios de 1910, se le pidió a Mr. Gantt que otorgara una consultoría concerniente a la aplicación de la Administración Científica en una casa de terminado de telas. La instalación de dicho sistema se dio con el inicio de una huelga que perdieron los trabajadores. La huelga comenzó debido a que los empleados deseaban un incremento de su salario del 10%.

En el documento se expresó que tal requerimiento fue satisfecho con la utilización de la Administración científica, e incluso fue superior al 10%. La producción aumentó tanto por la utilización de métodos mejorados como por la introducción de estándares. Pese a ello, también se señaló que sumado con la petición de incremento salarial, el propio hecho de la utilización de nuevos métodos de trabajo, tuvo incidencia en que se iniciara la huelga (Ainslee y Wyatt, 1914: 812).

El establecimiento de terminado de telas blanqueaba, almidonaba y calandraba bombasí, muselina, percal y telas de camisa y las doblada y empaquetaba para su embarque. La fábrica tenía buena iluminación y ventilación y una excelente situación en un terreno abierto. Trabajaban alrededor de 200 mujeres jóvenes, entre americanas, de la Canadá francesa, escocesas e inglesas, bajo el

sistema de bono por tareas. Según la descripción vivían con sus familias en casas bien construidas y en lugares de buen aspecto, con excepción de sólo algunas de ellas.

Uno de los procesos donde se empleaba a mujeres, consistía en mantener tela corriendo a través de una máquina bastidor. El proceso podía ser de dos tipos dependiendo de la tecnología usada: en uno, dos chicas se sentaban cada una cuidando una punta de la tela y manteniéndola derecha en los ganchos del bastidor. Con nuevas máquinas solo una chica cuidaba ambos bordes de tela y podía estar sentada o parada (Ainslee y Wyatt, 1914: 813).

Normalmente estas máquinas bastidor funcionaban lentamente, lo que influía en la monotonía del trabajo. Las mujeres recibían salarios de \$6 USD por semana, descansaban  $\frac{3}{4}$  de hora en la mañana y otros  $\frac{3}{4}$  en la tarde, se daba un período del mismo tiempo para tomar alimentos al medio día, hacia la mitad de un día de trabajo de 10 y media horas. Cuando se introdujo la Administración Científica, las chicas solo trabajaban por períodos de 1 hora 20 minutos. Tenían 20 minutos de descanso, lo que hacía que se intercalaran los periodos de descanso y trabajo durante el día. Ahora las máquinas corrían con más rapidez. La tarea de las chicas era pasar 32,000 yardas por día y si alcanzaban el bono ganaban hasta \$9 USD. Así, la productividad se incrementó en un 60% (Ainslee y Wyatt, 1914: 813).

Queda señalado como las chicas que trabajan con las máquinas bastidor se sintieron contentas con los cambios y alabaron el nuevo sistema. Sin embargo, en otra parte de la fábrica las trabajadoras no habían estado de acuerdo con los nuevos períodos de descanso y optaron por unirlos en dos descansos de 50 minutos, uno a mitad del día y otro a mitad de la tarde. Las autoras consignan que esto produjo efectos adversos: crear un ambiente donde el alargamiento del periodo de trabajo se hacía insoportable, con descansos tan largos que se terminaban aprovechando para realizar actividades no relacionadas con la producción.

Resalta el hecho de que las inconformidades con el nuevo sistema, fueron minimizadas en la medida de lo posible. Asimismo, es evidente que las mejoras a los métodos de trabajo, hacían las labores más cansadas y estresantes, al incluir operaciones en las que la trabajadora no podría dedicar ni un solo minuto a actividades distintas a las que se les habían definido.

Otro proceso implicaba pasar la tela ya seca por una máquina que la medía. La actividad de las obreras consistía en pararse bajo el marco de la máquina sosteniendo los brazos de madera que hacían la medición. Sus operaciones además consistían en vigilar el funcionamiento de la máquina, marcar defectos en el material, parar la máquina cuando se acababa la tela y cargarla hasta una mesa donde la tomaban los encargados de doblarla e inspeccionarla.

Cuando se introdujo el sistema de bonos en el área donde se medía el material más pesado, las máquinas se elevaron sobre plataformas, para que la pila de tela estuviera al nivel con una mesa adyacente, evitando que la trabajadora la cargara. La máquina corría con más rapidez y la tarea se incrementó de 115 piezas a 610, el salario de tiempo completo subió a \$10 USD, disminuyéndose 45 minutos de tiempo de trabajo.

Una de las características de este proceso es que la máquina se paraba presionando con el pie derecho un pedal. Las mujeres a las que se les cuestionó sobre ello, expresaron que esto no significaba ningún esfuerzo o dificultad especial para ellas. Pero cuando se consultó con un médico se encontró que en los últimos 10 años, muchas mujeres habían presentado síntomas adversos. Las autoras dejan claro que estos casos no se incrementaron con el nuevo sistema. El médico en particular señaló una reducción en los mismos que atribuía a una mejor salud general de las trabajadoras debido al recorte de la jornada, la mejor ventilación y mejores condiciones de trabajo en general (Ainslee y Wyatt, 1914: 815).

Por otro lado, el incremento de la velocidad en las máquinas de medición aumentó el número de accidentes. En un extremo de la máquina había una navaja, que debido al mayor esfuerzo de concentración de las trabajadoras en

---

sus tareas les impedía notar cuando acercaban demasiado sus dedos (Ainslee y Wyatt, 1914: 815).

Antes de la introducción del sistema de bonos, una sola chica doblaba, inspeccionaba y pegaba la etiqueta correspondiente a la tela. Cargaba el material desde una tabla cercana a la máquina medidora, actividad que con las modificaciones al proceso comenzó a ser realizada por chicos. Aún así, con el nuevo sistema se presentó una situación adversa: ya de por sí el traslado de las telas más pesadas era una labor cansada, pero con el incremento de la rapidez en el proceso, esta labor se hizo más pesada que antes, por la necesidad de cargar mayor cantidad de tela (Ainslee y Wyatt, 1914: 816).

Otro problema encontrado es que aún cuando existía una intención de imparcialidad -por parte de la administración- al planear y organizar el trabajo, algunas veces no se distribuía uniformemente, de modo que las mismas chicas descansaban repetidamente y el resto trabajaba continuamente sin ser alternadas (Ainslee y Wyatt, 1914: 817).

En la tarea de doblado una chica comenzó a sufrir de nerviosismo constante y miedo a no alcanzar su bono. Esta situación en conjunto con los efectos adversos planteados anteriormente, nos habla de los altos niveles de estrés que producía el nuevo sistema. El trabajo de las mujeres estaba más constreñido que nunca y altamente vigilado, el incremento en los niveles de producción incidía en el número de accidentes de trabajo, y el propio sistema basado en la motivación por el dinero, incrementaba la preocupación de la trabajadora por alcanzar su estándar diario de producción. Todo esto sin considerar que la aplicación por parte de la administración, no necesariamente era la más estricta e uniforme entre todas las trabajadoras y así no todas se beneficiaban de los períodos de reposo.

Los problemas relacionados con la fatiga y salud no fueron resueltos entonces por los nuevos sistemas implantados, encontrándose beneficios solamente salariales y de recorte de horas de trabajo. A final de cuentas es probable que estos efectos no hayan sido muy apreciados en contraste con el desgaste

físico. Un ejemplo de ello son las opiniones recogidas por las autoras en uno de los procesos más cansinos dentro de la fábrica: el dedicado a la elaboración de sábanas y fundas para almohadas.

En esta área, la tela era llevada en carros a las chicas, quienes tenían que rasgarla en partes, siguiendo órdenes escritas por cada pedido. Los trozos se cortaban con tijeras, poniéndolas en un extremo y rasgando el filo hasta el otro. Luego tenían que estampar el material, doblarlo y ponerlo en otro carro para trasladarlo a las máquinas de coser. Tal tarea era muy severa para los músculos de la mano y el antebrazo, causaba hinchamiento en los dedos y tensión en las muñecas, aún cuando las chicas se las vendaban para evitarlo. Los únicos beneficios del nuevo sistema fueron: 1) que los salarios se incrementaron de \$5.98 USD a \$6.75 USD, llegándose incluso a los \$7.50 si el estándar de 1,100 sábanas semanales era sobrepasado; y 2) que el trabajo de cortado se pasó a manos de varones (Ainslee y Wyatt, 1914: 819).

Diariamente tenían que ser cosidas 620 sábanas, incrementándose los salarios de \$7.50 USD, a entre \$8 USD y \$11 USD, con la nueva velocidad impuesta. Las mujeres además tenían que parar 10 minutos en la mañana para limpiar las máquinas y el desperdicio alrededor de la misma. La tarea de cosido era considerada monótona, desventaja a la que se unió el nerviosismo y estrés causado por el pago por bono, ya que quedaban fuera del control de las obreras las continuas descomposturas en las máquinas (Ainslee y Wyatt, 1914: 819-820).

#### **4.2. La escuela de las relaciones humanas**

Se señala que el taylorismo, como primer esfuerzo teórico alrededor de la administración, es considerado un acercamiento ingenieril, orientado a la máquina y la búsqueda de su mejor rendimiento posible, en pos de productividad e incremento de ganancias para la empresa. Los trabajadores, en conjunto con los otros “recursos de la organización”, a saber: los recursos financieros, materias primas, herramientas, equipo y la planta en sí misma,

---

debían ser gestionados óptimamente de forma que cumpliesen con el objetivo de la empresa.

Pero con los experimentos de la Hawthorne se inauguró un nuevo movimiento en la teoría organizacional, mediante el cual se pretendía pasar de esta llamada visión ingenieril, hacia una en la que se considerara a los individuos que integraban la empresa. Sin embargo, la teoría resultante del experimento se constituyó como un movimiento inacabado, en donde lo que podría denominarse la metáfora primigenia en los estudios organizacionales (la máquina), continuó predominando.

La metáfora orgánica, que aparece entre 1930 y 1940, puede ser considerada el germen de la metáfora cultural, que sin embargo, no fue retomada sino hasta los setenta. Desde esta perspectiva, se establece un doble control sobre los trabajadores: por un lado, a través de la organización científica del trabajo; y por el otro, mediante el control de sus sentimientos como medida orientada a limitar el poder de los grupos informales. En tal contexto emerge una de las propuestas operativas más importantes: el *personnel counseling* que intenta aproximar a los trabajadores a los fines de la empresa, mediatizando la acción sindical y limitándola a esferas muy específicas como las reivindicaciones salariales, la vigilancia del cumplimiento de los contratos colectivos y el cuidado y mejoramiento de las condiciones del trabajo (Barba y Solís, 1997: 53).

En este apartado, se le analiza críticamente, considerando los siguientes objetivos: determinar el ambiente ideológico, es decir el discurso tras las prácticas industriales, así como la caracterización teórica que pretendía introducir el “elemento humano” en el análisis organizacional. Posteriormente, identificar el papel, que en los estudios industriales de la época, se concedía al trabajo de la mujer. Por último y como consecuencia de lo anterior, identificar aquellos aspectos en donde los investigadores de la época, comenzaban a notar la necesidad de establecer consideraciones por sexo para el entendimiento de los actores organizacionales. Al mismo tiempo, se señalan aquellas cuestiones donde se pasa por alto la importancia de analizar a la mujer como un sujeto específico.

---

#### **4.2.1. Los primeros acercamientos hacia el estudio de los individuos en la organización.**

Desde principios del siglo XX, pero con mucho más fuerza después de la Primera Guerra Mundial, los gobiernos de las naciones en conflicto se dieron cuenta de la importancia del estudio de las condiciones de trabajo, a fin de mantener los estándares de productividad requeridos por la guerra. Esto quizá explique el interés en analizar cuestiones físicas y biológicas del cuerpo humano en las primeras tres décadas del siglo XX, lo que incluso se ve reflejado en los esfuerzos iniciales en el estudio de la Hawthorne.

En opinión de Mayo, tal acercamiento se basaba en la idea de los empresarios de la época, de que el trabajo era algo que se obtenía del obrero y como compensación por esa pérdida se le pagaba un salario. Como además, tal salario se pagaba por tiempo, la pérdida debía ser continua. La idea de pérdida continua podía traducirse como fatiga (1972: 38).

Se ponen de moda entonces los estudios sobre la fatiga humana, que en la época era conceptualizada como una capacidad reducida para el trabajo. Este tipo de análisis tuvo sus iniciales acercamientos desde la biología y la fisiología. Si el cuerpo era una máquina, entonces había que analizar su funcionamiento, sus problemas y aplicar soluciones prácticas. Había que encajar al hombre de hojalata, pero hacerlo en las coyunturas necesarias y apropiadas. Mayo (1972: 25) señala que se llegó a considerar que administrando cierta sustancia como el fosfato ácido de sodio, podría aliviarse el problema del cansancio en la industria.

Otros de los temas analizados en la época, que nos dan cuenta de una metáfora de la organización como máquina (y de sus miembros), fueron los estudios de tiempos y movimientos, las horas de trabajo, pausas de descanso, condiciones atmosféricas, visión e iluminación, accidentes industriales, posición y estado físico, orientación vocacional y selección (Mayo, 1972: 25).

---

Los estudios más recurrentes podían clasificarse:

- a) Por rama fabril: minería, textiles, calzado, alfarería, lavandería, cristalería, imprenta y artículos de cuero.
- b) Por características de la tarea: trabajo de repetición liviano y trabajo muscular.

Como ya se mencionaba, la investigación de la época tenía como objetivo establecer principios reguladores o determinar factiblemente las causas de los problemas humanos a fin de seguir una secuencia lógica en la que pudieran determinarse causas, efectos y aplicarse soluciones. Sin embargo, los investigadores de ese tiempo encontraron que la tentativa de calcular o realizar exámenes sobre la fatiga fisiológica en la industria, no estaban produciendo los resultados esperados.

Al no encontrarse explicaciones insuficientes y en algunos casos nulas a los problemas de los trabajadores y de la organización, a principios de los años 30 se empieza a recurrir a la teoría de sistemas. Henderson, en una investigación sobre la fatiga, señaló que debería realizarse un análisis de mutua dependencia sustentado en las matemáticas. El organismo vivo decía, es un número de variables en equilibrio recíproco, de modo que el cambio en una de ellas provoca cambios en toda la organización (Mayo, 1972: 29).

#### **4.2.1.1. De la fisiología humana al estudio de aspectos psicológicos y sociales**

Partiendo de una conceptualización sistemática del cuerpo humano, se llegó a considerar que si un individuo alcanzaba un estado de equilibrio, el ejercicio podía continuar indefinidamente. Si no era así, entonces podía decirse que tal individuo se encontraba condicionado por algún factor interno o deficiencia interna (Mayo, 1972: 43). Es a partir de ésta hipótesis que empieza considerarse el factor psico-social en el desempeño de los trabajadores.

Diversos investigadores llegan a la consideración de que las interferencias opuestas al trabajo de los individuos no son sólo, ni principalmente sociales.

Con esta visión comienzan a realizarse estudios sobre la monotonía, un síntoma de perturbaciones que se consideraban ajenas a los problemas de la industria, pues la misma era vista como resultado de procesos psicológicos particulares de los individuos.

Dentro del tema de la monotonía, se realizaron una gran cantidad de estudios relativos a la necesidad de introducir descansos, que permitieran al trabajador relajarse para mantener los niveles de productividad requeridos por la industria. Para los autores dedicados a ésta temática, el descanso debía tratarse de dos maneras: como tiempo de reposo en caso de trabajo muscular y como remedio contra el hastío y la monotonía en trabajos repetitivos, es decir, el descanso era visto principalmente como una variación de la rutina de trabajo. Es así que tanto la fatiga como la monotonía fueron considerados importantes inhibidores de la producción (Mayo, 1972: 45).

Hay que hacer hincapié en el hecho de que ésta orientación de la época -en cuanto al estudio del trabajo industrial- puede observarse incluso en el famoso estudio de la Hawthorne. En su etapa inicial, consideró dentro del experimento el análisis de las variaciones en la producción, si se introducían períodos de descanso.

#### **4.2.1.2. ¿Estudio de la monotonía en el trabajo ≈ estudio de la mujer?**

Para Vernon y Wyatt (citados en Mayo, 1972: 47), la interrupción de la monotonía durante la jornada de trabajo tenía efectos psicológicos benéficos sobre la productividad. Sin embargo, deben cuestionarse tales resultados de investigación, no sólo en el sentido de quizá ya haber sido traspasados en la época actual, sino por el hecho de no haber considerado una singularidad de los ambientes de estudio: se trataba de organizaciones industriales feminizadas.

A diferencia de los estudios sobre fatiga, que tenían como orientación principal el estudio de la fisiología humana, este tipo de acercamiento buscó ambientes de estudio que se caracterizaran por la realización de operaciones monótonas.

En el primer caso se investigaron operaciones donde se realizaran trabajos musculares, que inducían fatiga física; en el segundo caso, los investigadores se dirigieron a ocupaciones distinguibles por una rutina de trabajo caracterizada por la poca o nula modificación en el ritmo y el contenido de las tareas. Entre las operaciones estudiadas se encuentran: el devanado, el pesado de tabaco, el empaquetado de chocolate y la envoltura de jabón (Wyatt, 1929, citado en Mayo, 1979: 46).

Vernon, en un estudio de 1923 a 1925, encontró que en tres fábricas (A, B y C) el movimiento de personal, alcanzó un 25% del total de individuos empleados en B, en la fábrica A fue del 42% y en la C del 94%. Estos porcentajes de rotación de personal se encontraron relacionados con las condiciones laborales de cada fábrica (Mayo, 1979: 45).

El propio Vernon cita: “La renuncia al empleo por parte del personal depende de un número tan grande de factores distintos que es imposible dar una opinión sólida, pero es sugestivo el hecho de que, en la fábrica en que se registran menos renuncias, se daba a los obreros en cada turno, una pausa de descanso de 15 minutos, durante la cual iban a la cantina y en la tarde se les servía té gratuitamente. En la fábrica en que se registra un 42% de renuncias, los obreros no salían de su lugar de trabajo, pero tenían una pausa de tres minutos durante la cual podían tomar el té proporcionado por la administración, mientras que en la fábrica en la que hubo un movimiento de personal del 94%, no se establecía ningún descanso, y tampoco se permitía la alimentación subrepticia” (Mayo, 1979: 45).

Aunque en este estudio no se menciona el sexo de los empleados, si se deja entrever que el tipo de actividades que caracterizaba a tales fábricas eran de tipo monótono. Y como pudimos observar en el apartado histórico, puede observarse que desde la revolución industrial, las actividades más rutinarias, repetitivas y de precisión eran realizadas por mujeres.

Wyatt (citado en Mayo, 1972: 47) en cambio, si hace referencia específica al tipo de fábricas que incluyó en su estudio y que pueden ser consideradas

contenedoras de operaciones feminizadas. Debe señalarse que sin embargo, el estudio tampoco hace referencia al sexo de los sujetos de estudio. Este autor encontró que el grado de hastío guardaba cierta relación con el grado de mecanización de la tarea:

- a) Entre más automatizada la operación se presentaba menor hastío, pues el operador se podía distraer haciendo otras cosas.
- b) Los trabajos que requerían total atención en la tarea tampoco eran considerados muy monótonos.
- c) En cambio, los trabajos semi-automáticos se encontraron como grandes productores de hastío.

El propio Wyatt hizo también otros descubrimientos. Encontró que la sensación de hastío tenía relación con características y tendencias individuales. Entre más inteligente fuera el operario, mayor tendencia al hastío tendría, pero a la vez mayor eficacia productiva (Mayo, 1979: 46). Es en este punto donde se empieza a tomar en cuenta la necesidad de un análisis del temperamento. Esto comienza a realizarse en forma primigenia, a partir de los resultados del experimento de la Hawthorne, que dirigieron a la presentación de una nueva forma de ver a las organizaciones: la teoría de las relaciones humanas.

Estos descubrimientos se hicieron en la misma época en la que Lovekin, del Departamento de Investigación Industrial de los Estados Unidos, comprobó en varias fábricas que algunos de los productos de pulso más bajos y más estables (de menor esfuerzo) correspondían a mujeres jóvenes cuya tarea consistía en transportar objetos sobre una cinta sin fin. Como el trabajo era automático podían conversar (Mayo, 1979: 47). Los resultados de este estudio nos indican también una relación entre trabajo monótono y trabajo feminizado.

Wyatt llegó a otra conclusión interesante: el grado de hastío experimentado guardaba cierta relación con las condiciones de trabajo. Era menos probable que apareciese cuando:

- a. dentro del turno, la forma de actividad cambiaba
- b. cuando el pago se hacía por rendimiento y no por tiempo trabajado,

- c. cuando el trabajo se concebía como una serie de tareas con contenido propio y no un actividad indefinida y aparentemente indeterminable,
- d. cuando se permitía que los obreros trabajasen en grupos sociales compactos y no como unidades aisladas,
- e. cuando se introducen descansos convenientes en el turno de trabajo.

Considerando la fecha en que se realizó tal estudio (1929), puede decirse que ya se llevaba adelante a las conclusiones presentadas en el experimento de la Western Electric. Pero aún así, es a partir de éste cuando realmente se puede hablar de una modificación paradigmática en cuanto al modo de ver la operación de las organizaciones. El operador, o el actor organizacional, ya no es sólo visto como una máquina, un hombre de hojalata; sino como una máquina con corazón, cuyo funcionamiento es resultado de la interrelación de sus componentes (tanto físicos, como ambientales, psicológicos y sociales).

En otro orden de ideas, puede decirse que estos estudios también nos indican que la inclusión de la mujer como sujeto de reflexión teórica, no es tomada en cuenta en los estudios organizacionales de la época. De cualquier modo, ésta existía en la práctica y era considerada en las investigaciones, pero era nulificada por el hecho de presentarla integrada dentro de la caracterización de un obrero neutral y general carente de sexo.

#### **4.2.2. El tratamiento del sujeto de estudio mujer en el estudio de la Hawthorne**

Antes del inicio del experimento, y con la finalidad de establecer las variables de estudio, los investigadores tomaron como referencia unos análisis que trataban de relacionar la calidad y cantidad de iluminación con la eficiencia en la industria. Estos fueron realizados en 1924 por la propia Western Electric Company y el Consejo Nacional de Investigación de la Academia Nacional de Ciencias.

Una característica de este estudio es que no consideró la variable sexo como importante en la definición del experimento. La mención del sexo de los sujetos

de estudio (mujeres) se hizo hasta en la descripción de la tercera etapa, y no queda claro si en las etapas anteriores también se había trabajado con “chicas”<sup>1</sup>. Después de dos años, los encargados del proyecto encontraron que todo el proceso de experimentación no permitió responder la pregunta acerca de la relación entre iluminación y eficiencia, pero según Roethlisberger y Dickson (1967: 18), esto fue un estímulo importante para hacer más investigación en el campo de las relaciones humanas.

De este estudio previo se llegó a dos conclusiones:

- a) que la iluminación aparentemente era sólo un factor, e incluso insignificante, entre los muchos que afectaban la producción de los operadores;
- b) que el intento de medir el efecto de una variable no había tenido éxito porque, i) los diversos factores que afectaban el desempeño de los operadores no habían sido controlados, y por tanto los resultados podrían haber sido influidos por cualquiera de las variables, ii) en los estudios realizados sobre grupos grandes podrían confluir tantos factores sobre las reacciones de los trabajadores que era imposible evaluar el efecto de uno solo de ellos.

Lo razón de señalar estos resultados es observar cómo influenciaron la definición de la tarea que sería analizada en el siguiente estudio, imponiendo unas restricciones que tenían como objetivo salvar a los investigadores de los problemas encontrados en el estudio de iluminación. Dicho estudio que abarcó un período de cinco años, 1927- 1932, se realizó en cuatro etapas, cada una de las cuales intentaba trabajar sobre las conclusiones y cuestionamientos derivados de las primeras. Evidentemente no se planeó realizar el estudio sobre un espacio de tiempo tan largo, pero debido a lo inacabado de las conclusiones en los momentos iniciales y la incapacidad para responder certeramente a las hipótesis llevó a los investigadores a planear cada vez nuevas formas de acercamiento al problema e incluso nuevas metodologías de estudio.

---

<sup>1</sup> En el estudio se hacía referencia a las “chicas” o “muchachas”, para describir a las operadoras que colaboraron en el experimento.

En la primera etapa del estudio, los operadores que colaboraron fueron todas mujeres, pero este hecho, motivo de este análisis, fue sólo un resultado de las circunstancias. Como ya se mencionaba, la definición de las condiciones del primer experimento dieron como resultado la selección de una tarea que era realizada solamente por mujeres.

Roethlisberger y Dickson (1967: 20) así lo señalaron:

- 1) Debido a la tendencia creciente de la industria hacia trabajos mecanizados y repetitivos (taylorismo – fordismo) y al progresivo interés sobre el efecto de dichos procesos en las personas empleadas en ellos, se buscó una tarea representativa de este tipo de situación.
- 2) Se buscó que todos aquellos que realizaran dicha tarea se dedicaran a la misma operación, con la finalidad de establecer comparaciones certeras entre los individuos.
- 3) Se buscó que la tarea fuera una operación completa que pudiera realizarse en un período relativamente corto, con el propósito de realizar estudios estadísticos con los registros de producción.
- 4) Se prefirió una tarea en la que el empleo pudiera continuar por un período considerable de tiempo y que no incluyera costosos movimientos de maquinaria o materiales. De tal modo se excluyeron tareas con máquinas.

Estas restricciones, según los autores, llevaron a la selección de una tarea (el ensamblado de *relays telefónicos*) realizada por mujeres, que consistía en juntar 35 pequeñas partes en un “*artefacto ensamblado*”<sup>2</sup>. Todas las partes se ponían frente a la operadora en pequeñas cestas. Lo interesante de esta tarea es que requería de alta concentración, ya que la selección de partes “adecuadas” corría por parte de la operadora. Asimismo se necesitaba mucha habilidad para tomarlas de las cestas y colocarlas frente a ella. La operación tenía una duración de alrededor de un minuto, lo que hacía el trabajo altamente repetitivo (Roethlisberger y Dickson, 1967: 20).

---

<sup>2</sup> “Assembly fixture”.

Aunque la operación cumplía los requerimientos que los investigadores de ese tiempo consideraron importantes para el experimental, habría que plantearse algunas preguntas: ¿no se debió considerar también la cantidad de hombres y mujeres laborando en la Hawthorne?, ¿cómo podían presentarse resultados generalizables si sólo se estudiaba el trabajo realizado por unas mujeres, en una operación muy específica, entre toda la diversidad de trabajos que se realizaban en la planta?, ¿Hombres y mujeres reaccionaban igual a la situación de trabajo normal?, ¿Eran estas reacciones comparables entre los sexos en una situación experimental y por tanto no regular?, ¿Eran las reacciones de los operadores y operadoras similares cuando realizaban operaciones distintas? Aún más, ¿qué tan representativo era el número de mujeres en la Hawthorne en relación con el total de la planta?, ¿Qué tareas realizaban?, ¿Cuáles trabajos realizaban varones?

Por las operaciones descritas en lo que llamaron el Relay Assembly Test Room, posteriormente en el Second Relay Assembly Test Room y el Mica Splitting Test Room, los procesos requerían una alta atención, habilidad manual, delicadeza y la capacidad de soportar una rutina cansina y estresante debido a lo repetitivo del trabajo. ¿Nos proporcionan estos hechos, la posibilidad de hablar de segregación laboral?, o ¿de una estereotipación de las actividades femeninas y masculinas? El problema es que tales datos no fueron presentados en el informe del estudio, nunca se realizó una panorámica de las diversas tareas realizadas en el área operativa y mucho menos una descripción del modo en que se asignaban dichas tareas a hombres y mujeres.

De lo que si nos habla entre líneas este estudio es de la carencia, en la investigación de los problemas organizacionales de ese tiempo, de una perspectiva que considerara a la mujer, sus características propias, su acercamiento al trabajo, sus modos particulares de adaptarse a la situación organizacional y sus aportaciones particulares. Esta información se pierde por no considerarse como importante la cuestión de la diferencia de los sexos y las diferencias genéricas.

No se hace una descripción tampoco del trabajo de los varones y al parecer se toma por cierto que no existen diferencias entre ellos y ellas. Diversos autores sobre género y organización (Acker, 1991 y 1992; Alvesson y Due Billing, 1997; Benschop y Dooreward, 1998; Britton, 2000; Calás y Smircich, 1989 y 1999; Hola y Todaro, 1992; Martin, 1990; Mumby y Putnam, 1992; Yancey-Martin, 2003) aluden a esta cuestión como la neutralidad persistente en la visión de las organizaciones y la teoría organizacional.

En la situación de dominación sólo aquellos con el estatuto de dominador son incapaces de observarla al grado de hacerla inexistente (Kimmel, 2000). De esta forma no parece necesario analizar diferencias, dado que a los ojos no existen. La organización al tener un perfil, un discurso y una forma masculinas, no toma en consideración aquellos modos que pudieran caracterizarse como femeninos y que son dignos también de estudio.

Roethlisberger y Dickson (1967) señalan también algunas inconsistencias en los estudios, sobre todo al comparar las características personales de los individuos intervinientes, fundamentalmente en el *Relay Assembly Test Room* y el *Mica Splitting Test Room*. En su opinión, resultaba difícil hacer comparaciones entre los dos experimentos debido a la heterogeneidad de las mujeres que participaron en él. Entre las características fundamentales se encontraba el estado civil, la edad, la proveniencia étnica y la situación familiar.

En el primer caso, la mayor parte de las chicas se encontraban entre los 18 y 20 años de edad al iniciar el estudio, excepto una de ellas que tenía 29 años y durante el estudio se casó. Debido a su soltería la mayoría (tres de las cinco) trabajaban para apoyar a sus padres y no tenían grandes obligaciones domésticas. Una de ellas debido a la muerte de su madre tuvo que figurar como principal aporte económico, pues el padre ganaba muy poco, además de absorber el trabajo doméstico y de cuidado de la familia. Ella era la única mujer. La obrera más grande era extranjera y sus objetivos estaban claramente definidos en el sentido de trabajar lo más posible y ahorrar para poder regresar a su país de origen junto al esposo (Roethlisberger y Dickson, 1967: 166-167).

Este grupo evolucionó durante el estudio al grado de crearse fuertes lazos de solidaridad entre ellas. En el mantenimiento de los estándares de producción se ayudaban unas otras, al grado de trabajar más algunas de ellas para compensar a la amiga que se encontraba cansada o enferma. Realizaban actividades fuera del trabajo como reuniones en sus casas o salidas al teatro y al cine. Sólo la mayor de ellas participaba raramente del grupo y esto podía observarse también en su tasa de producción que durante todo el estudio fue distinta de la de sus compañeras de trabajo.

En el caso del *Mica Splitting Test Room*, había una gran heterogeneidad de procedencias. La mayor parte de las mujeres rondaban los 40 años (tres de ellas) y eran viudas con hijos. Una de ellas tenía 28 años y tenía un estilo de vida moderno. Vivía con amigos en un departamento, era ambiciosa e independiente. La menor de ellas tenía 18 años y provenía de un contexto familiar difícil social y económicamente. Este grupo no llegó a desarrollar solidaridad y se encontró que la diferencia de objetivos de vida de las tres mujeres influenciaban grandemente su trabajo (Roethlisberger y Dickson, 1967: 177).

Dos de las mujeres mayores podían ser consideradas trabajadoras, ahorradoras y bien balanceadas. Cada una tenía un hijo alrededor del cual se centraba su vida, y habían sido forzadas a trabajar para criarlo. La operadora de 28 años tenía un modo de vida diferente para la época, sus estándares estaban muy por encima de los demás operadores y frecuentemente comentaba que sólo seguía en el trabajo por los altos ingresos que recibía. Vivía en un apartamento con otras muchachas y sus amigos eran hombres y mujeres jóvenes con los que compartía la ambición de subir de estatus social. La menor de ellas provenía de un hogar pobre donde la madre era la encargada de las finanzas y podía caracterizarse como una mujer nerviosa y cuya única ambición era ahorrar el producto del trabajo de su esposo e hijos para poder regresar a su país de origen. El ambiente familiar era muy restrictivo para esta obrera (Roethlisberger y Dickson, 1967: 176-177).

Más allá de las consecuencias que esto tuvo para el estudio de la Hawthorne puede resaltarse también otra cuestión: cuando se estudian mujeres también hay que considerar la carga de responsabilidades domésticas. No puede ser igual el nivel de involucramiento en el trabajo e incluso las razones que tuvieron para participar en el estudio, de las mujeres que tenían una carga familiar y económica fuerte, así como obligaciones domésticas posteriores al trabajo, que la de muchachas jóvenes y solteras cuya única obligación era entregar su paga a los padres.

En el caso del *Mica Splitting Test Room*, las mujeres con hijos y viudas se centraban principalmente en su propia producción y el mantenimiento de ciertos estándares de producción que les permitieran una paga elevada. También interviene la procedencia socio-económica de las mismas: “la chica moderna” consideraba el trabajo en la fábrica menor a sus estándares, aunque garantizador de un buen ingreso y la más joven de ellas provenía de un ambiente poco favorecedor al buen ánimo. Incluso esta última operadora mantuvo casi todo el estudio un nivel de producción muy bajo respecto al de sus compañeras, que subió durante el período en que se fue de su casa y decreció nuevamente cuando por enfermedad de la madre volvió a ella. Las “variables” estado civil, procedencia social y edad, tampoco fueron consideradas lo cual redundó en conclusiones débiles y la imposibilidad de probar las hipótesis del estudio.

#### **4.2.2.1. El programa de entrevistas**

Dada la imposibilidad de comprobar las hipótesis de las primeras etapas del estudio y de llegar a conclusiones consistentes, se consideró la necesidad de un cambio en las técnicas de recolección de información. Ahora en vez de trabajar en un experimento, se optó por realizar entrevistas directas con los diferentes elementos de la fábrica. El programa de entrevistas, tenía como finalidad descubrir qué aspectos valoraban o menospreciaban los empleados respecto de la supervisión. Esta línea nació de los estudios previos donde se había notado que la producción de las operadoras crecía sin importar las modificaciones ambientales y de horarios que se introducían a su trabajo.

La idea subyacente era que tal vez el ambiente más relajado, en el que era posible una comunicación más personal entre pares y con los superiores (supervisores) hacía más agradable el trabajo. Se señaló que uno de los factores que influyeron en la productividad y en el mejor análisis de la situación de trabajo por parte de las operadoras, estaba relacionado con las modificaciones en la supervisión de los *test room*, es decir, para los analistas del estudio de la Hawthorne las modificaciones positivas eran resultado de un incremento en la moral de las trabajadoras. Debido a esto, se prepararon una serie de cursos para mejorar las habilidades de supervisión que estarían basados en los resultados de las entrevistas.

Dos líneas de reflexión fueron las que dirigieron al programa de entrevistas:

- a) El experimento del *test room* sugirió una relación entre supervisión y moral. Se consideró que algunos de los métodos de supervisión utilizados en la fábrica eran insatisfactorios.
- b) El grupo de entrenamiento de supervisores enfrentaba opiniones conflictivas respecto a la mejora de las relaciones empleado-supervisor, pero basados en pocos hechos sobre los cuales dirigir cursos de acción (Roethlisberger y Dickson, 1967: 204).

Se realizaron tres rondas. En la primera fase se analizó solamente el área de inspección, entrevistándose a 1,600 personas. En 1929, se realizaron entrevistas a 10,300 personas de la rama de operación y en 1930 se buscó hacer extensivo el estudio a toda la planta entrevistándose 8 personas en la rama de relaciones públicas, 130 de relaciones industriales, 637 de contabilidad, 963 de producción, 5 109 de operación, 514 de inspección, 1 116 de la rama técnica y 699 de productos especiales. En total entre 1928 y 1930 se entrevistaron a 21 126 personas, entre hombres y mujeres (Roethlisberger y Dickson, 1967: 204).

En un principio se comenzó el estudio con cinco entrevistadores, tres hombres y dos mujeres, debido a que se esperaba que las entrevistas fueran más confortables entre personas del mismo sexo. Para la selección sólo se consideró que el entrevistador tuviera conocimiento de las condiciones de

---

trabajo de la fábrica, es decir, de las rutinas y prácticas, debido a que se esperaba que éste entendiera perfectamente lo que se les declaraba en la entrevista.

Uno de los problemas para el posterior análisis de los datos radicó fundamentalmente en que se garantizó absoluta confidencialidad a los entrevistados. Debido a ello no se recabaron nombres y curiosamente, cuando se da cuenta de algunas cuestiones interesantes dichas en las entrevistas, no se menciona siquiera el sexo del empleado, ni la edad. Sin embargo, posteriormente se realizaron algunos análisis donde se establecieron diferencias por sexo.

#### **4.2.2.1.1. Las reacciones de los empleados al programa de entrevistas**

Para muchos empleados el programa de entrevistas significó la oportunidad de expresar sus opiniones y sentimientos. Una reacción típica de los entrevistados fue señalar la oportunidad que se les daba de descargarse: “Gee, it’s good to get this off your chest<sup>3</sup>” (Roethlisberger y Dickson, 1967: 194).

Otros empleados comentaban sobre la posibilidad que otorgaba el programa, por parte de la administración, de considerar el punto de vista del trabajador. Sentían que permitía a los empleados participar junto con la compañía en la mejora de las condiciones de trabajo y la supervisión (Roethlisberger y Dickson, 1967: 194-195). Lo curioso de esto es que en ocasiones ciertas mejoras hechas por la compañía se atribuyeron al programa de entrevistas, o el programa se consideró detonante de mejoras que en realidad nunca se llevaron a cabo (Roethlisberger y Dickson, 1967: 197).

Una observación interesante es que algunos empleados sintieron que la supervisión había mejorado debido al programa. Sin embargo la compañía nunca actuó, ni tenía intención de hacerlo, sobre las quejas acerca de los supervisores. Los investigadores desarrollaron la hipótesis de que si hubo cambios, quizá se debieron a que los propios supervisores notaron que sus

---

<sup>3</sup> “Es bueno sacar esto del pecho”.

métodos estaban siendo analizados y los subordinados eran invitados a opinar sobre los mismos. De cualquier modo es probable que ni siquiera esto último estuviese sucediendo y que más bien el cambio de actitud se hubiera presentado en el operador (Roethlisberger y Dickson, 1967: 195).

No todas las opiniones fueron favorables. Algunas personas expresaron sus sospechas acerca del programa principalmente en relación con la utilidad del mismo y sobre el modo en que serían utilizados los comentarios. Del mismo modo, algunos señalaron en todo momento que temían que lo dicho en la entrevista llegara a ciertos supervisores y se presentaran represalias (Roethlisberger y Dickson, 1967: 195-196).

Las reacciones de los supervisores al programa fueron favorables, muchos de ellos desearon participar e incluso pidieron contribuir con la información que era colectada. Esto llevó a que se entrevistaran a los dos rangos más bajos de la rama de inspección: los jefes de grupo y de sección. Muchos supervisores concluyeron que de hecho el programa estaba teniendo efectos positivos en la moral de los empleados (Roethlisberger y Dickson, 1967: 198-199).

#### **4.2.3. Consideraciones estadísticas: Distribución por sexo de tópicos comentados en entrevistas**

A continuación representa una distribución de las temáticas más o menos señaladas durante las entrevistas, con la finalidad de hacer hincapié en algunas diferencias y similitudes por sexo. Tal información está basada en el análisis de datos realizado por Roethlisberger y Dickson sobre el programa de entrevistas (1967: 240-245).

##### a) Hombres

Entre los temas que se discutieron más frecuentemente en entrevistas con varones se encuentran: supervisión, salarios, el plan de compra de stock, lockers, fatiga y ventilación. Lo interesante es que estas temáticas tienen relación con un amplio conjunto de problemas y diferentes aspectos del ambiente de trabajo (Roethlisberger y Dickson, 1967: 240).

Las cuestiones menos urgentes o menos citadas en las entrevistas fueron el *bogey*<sup>4</sup>, horas de trabajo, monotonía, producción grupal y producción individual. El asunto del sindicalismo, según Roethlisberger y Dickson, no aparece debido a que sucedía con muy poca frecuencia (1967: 241).

Los investigadores encontraron una correlación entre urgencia del tema y tono en que era expresado. Los temas pronunciados en un tono extremadamente desfavorable tenían que ver con las condiciones de la planta, con excepción de aquellos relacionados con los planes de beneficios, ahorros y actividades recreativas. Las temáticas que se expresaron neutralmente fueron la supervisión, ascensos, horas de trabajo y empleo. Asimismo, se habló de fatiga, suciedad, luz y ventilación (Roethlisberger y Dickson, 1967: 241).

#### b) Mujeres

Según los autores resultó aparente que la distribución de los tópicos enunciados por los varones también aplicaba a las mujeres. Sin embargo si se encontraron algunas diferencias dignas de ser señaladas. En temas relacionados con empleo, personal y trabajo en la fábrica las mujeres se mostraron más favorables que los hombres. Las mujeres en general se mostraron más interesadas en temas como ahorro, protección social, horas extra, períodos de descanso, fatiga, bogey, contactos sociales, muebles e instalaciones (Roethlisberger y Dickson, 1967: 245).

Las diferencias por sexo en la urgencia con que se trataban los temas fueron explicados por los autores en términos del grado en que ellos y ellas participaban en las actividades señaladas. Por ejemplo el hecho de que los varones hablaran más de herramientas y camiones se explicaba por el hecho de que las mujeres no los operaban. Otras diferencias fueron expresadas por discrepancias en las actitudes de hombres y mujeres acerca de las funciones sociales y económicas del trabajo (Roethlisberger y Dickson, 1967: 245).

---

<sup>4</sup> El *bogey* representaba el nivel de desempeño individual que debía ser sostenido por el operador. Mediante este estándar se establecía el pago de los obreros.

---

En opinión de los investigadores, los seguros de vida, pensiones y empleo se encuentran relacionados con la seguridad social, de la que el hombre como cabeza de familia es responsable. El estatus social de los varones en la comunidad es afectado en parte por el tipo de trabajo que hace, y los temas de ascenso y educación tienen relación con esta preocupación (Roethlisberger y Dickson, 1967: 245).

Por su parte, señalaban, las mujeres no son tradicionalmente las ganadoras del pan en una familia, de ese modo su estatus social no es dependiente de su trabajo. Los temas de mayor interés para las mujeres fueron aquellos relacionados con un trabajo fácil, no productivo de mucha fatiga, en un ambiente placentero, con horas de trabajo que permitieran compatibilizar trabajo y hogar y lo suficientemente bien pagado para soportar sus propios gastos, de sus padres o esposo (Roethlisberger y Dickson, 1967: 245).

Las conclusiones a las que llegaron los autores en cuanto a la distribución temática de las respuestas, dan cuenta de una aproximación seminal a la importancia de las diferencias entre los sexos. Aunque no se hace explícito en el texto, empieza a encontrarse en las reflexiones del estudio, que las distinciones entre hombres y mujeres en cuanto al modo en que entienden su trabajo y a la organización, son importantes y requieren consideración. Aún así debe incluirse en esta percepción el hecho de que estas ideas no son retomadas en el acercamiento teórico nacido del análisis del experimento. Todavía en ésta época se está lejos de considerar el tema de la mujer en las organizaciones.

#### **4.2.4. La teoría de sistemas como marco analítico para el entendimiento de los factores psico-sociales que afectan la productividad y la eficiencia organizacional**

Pueden encontrarse los antecedentes del acercamiento de sistemas para el análisis de la organización, en los trabajos del denominado círculo de Harvard. Aunque la influencia de Henderson, promotor y dirigente de tal grupo, aparece más claramente en el libro de Mayo *“Problemas sociales de una civilización*

---

*industrial*" (1972), no resulta tan claro si es directamente de éste de quien se retoman los conceptos presentados por Roethlisberger y Dickson (1967).

Aún así, resulta necesario hacer hincapié en el esquema desarrollado en particular por Henderson, en conjunto con los participantes del círculo, pues nos proporciona el contexto intelectual en que se circunscriben las ideas que se expresan en el libro *Management and the worker*.

Los conceptos de sistema social y equilibrio social, disfrutaron de especial atención durante los 30's y principios de los 40's, por los integrantes del círculo de Harvard. Estos hombres se interesaron en Wilfredo Pareto, cuyos escritos sociológicos estuvieron basados en un modelo mecánico de la sociedad "como un sistema de partículas en mutua interacción que se mueven de un estado de equilibrio a otro". El grupo consistió de hombres como George Homans, Charles Curtis, Lawrence Henderson, Joseph Schumpeter, Talcott Parsons, Bernard DeVoto, Crane Brinton y Elton Mayo (Heyl, 1990: 17).

En un libro sobre Pareto, Henderson se lanza hacia un análisis de sistemas, primero "del sistema físico – químico" y luego del sistema social. El primer desarrollo se basa en el trabajo de Willard Gibbs y es definido como "un agregado material solitario" consistente de sustancias individuales que se encuentran en diversas fases (líquido, sólido o gaseoso), donde el sistema es caracterizado por cierta temperatura, presión y concentración de sustancias (Heyl, 1990: 21).

Cuando uno de los factores cambia, los otros también. "Así todos los factores que caracterizan este sistema son vistos como mutuamente dependientes. A ese respecto este sistema es típico de todos los sistemas". Henderson argumentaba que los análisis causa – efecto eran inadecuados para describir sistemas con elementos interdependientes como ése. Tal análisis, tenía que ser reemplazado por un método, que involucrara las variaciones simultáneas de variables dependientes. Como puede observarse, Henderson describía el sistema social de Pareto en analogía al sistema de Gibbs, lo que da cuenta de

los inicios de una visión teórica que tenía sus fundamentos en el trabajo de la biología, fisiología y en este caso la química y física (Heyl, 1990: 21-22).

#### **4.2.4.1. El “sistema social de la industria”**

Según Roethlisberger y Dickson (1967: 551), el comportamiento de los sujetos de estudio no podía ser entendido sin considerar la organización informal del grupo y la relación de esta organización informal con el total de la organización social de la compañía. Las actividades del grupo, en conjunto con sus satisfacciones e insatisfacciones, debían ser observadas como manifestaciones de un patrón complejo de interrelaciones. Entonces la situación del grupo de trabajadores debería tratarse como un sistema social.

Por sistema debería comprenderse algo que tenía que ser considerado como un todo, debido a que cada parte guarda una relación de interdependencia con las otras partes. Según este planteamiento, la organización industrial tiene dos funciones centrales:

*a) Económica*

Costos, ganancias y eficiencia técnica

*b) El mantenimiento de la cooperación, buena voluntad, etc.*

La preocupación principal tiene que ver la rotación de empleados, el mantenimiento del empleo, tasa de enfermedad y accidentes, salarios, actitud de los empleados, etc. (Roethlisberger y Dickson, 1939: 552).

En este orden de ideas, las preocupaciones industriales se enfrentan continuamente a dos grandes problemas: a) problemas de balance externo y b) problemas de equilibrio interno. Lo externo tiene que ver con lo económico: competencia, ajuste de la organización a los precios del mercado, etc. El equilibrio guarda relación con el mantenimiento del tipo de organización social en el que individuos y grupos trabajen juntos para satisfacer sus propios deseos (Roethlisberger y Dickson, 1939: 552).

En esa época, y así lo establecen los autores de *Management and the worker*, la industria se preocupaba más por el balance externo y si los problemas de equilibrio interno eran reconocidos, frecuentemente se asumía que estaban separados y no guardaban relación con el propósito económico de la empresa.

Roethlisberger y Dickson buscaron entonces proponer un esquema analítico que incluyera las dos cuestiones:

- 1. La organización técnica**
- 2. La organización humana**
  - 2.1. El individuo
  - 2.2. La organización social
    - 2.2.1. La organización formal
      - 2.2.1.1. Patrones de interacción
      - 2.2.1.2. Sistemas de ideas y creencias (organización ideológica)
        - 2.2.1.2.1. Lógica de costo
        - 2.2.1.2.2. Lógica de eficiencia
    - 2.2.2. La organización informal
      - 2.2.2.1. Patrones de interacción
      - 2.2.2.2. Sistemas de ideas y creencias (organización ideológica)
        - 2.2.2.2.1. Lógica de sentimientos

Cuadro tomado del libro de Roethlisberger, Fritz y William Dickson. (1967). *Management and the worker*. Harvard University Press. Cambridge, Massachussets. P. 566.

Según su esquema, en una determinada empresa pueden encontrarse dos tipos generales de organización: la técnica y la humana. La primera se refiere a la organización lógica y técnica de materiales, herramientas, máquinas y productos terminados, incluyendo todos aquellos artículos físicos relacionados con la producción técnica. Mientras tanto, la organización humana se refiere a dos cosas: a) al individuo concreto con sus antecedentes personales y sociales y, b) al intrincado patrón de relaciones existentes entre los diversos individuos y grupos dentro de la planta (Roethlisberger y Dickson, 1939: 566).

En este nivel, lo individual se refiere a los sentimientos y valores que la persona lleva al trabajo debido a su condicionamiento social pasado y su situación social presente por fuera de la planta; los patrones presentes y pasados de

---

interacción en los que ha participado o participa por fuera del trabajo (Roethlisberger y Dickson, 1939: 566).

El término organización social se refiere a los patrones actuales de interacción existentes dentro y entre los grupos de empleados, de supervisión, y de administración de una planta en un momento dado. Incluye las relaciones que permanecen al nivel humano común (amistades, antagonismos, etc.), las que se han desarrollado dentro de configuraciones sociales más grandes (códigos sociales, costumbres, tradiciones, rutinas y creencias y valores asociados), así como los patrones de relaciones formalmente prescritas por reglas, regulaciones, prácticas y políticas de la compañía (Roethlisberger y Dickson, 1939: 566).

Esto último es denominado organización formal y con ello se hace referencia a aquellos patrones de interacción prescritos por las reglas y regulaciones de la compañía así como las políticas que prescriben las relaciones que se obtienen, o supuestamente se obtienen, dentro de la organización humana y entre la organización humana y la organización técnica. Por su parte, la organización informal, hace referencia a las relaciones interpersonales que de hecho suceden entre los miembros de la organización y que no están representadas por, o se encuentran inadecuadamente representadas por la organización formal (Roethlisberger y Dickson, 1939: 566).

Además, los autores consideran y dan una importancia relevante a la existencia de una ideología, y sistema de valores y creencias que dan una forma particular a las relaciones entre los integrantes de la organización y como consecuencia, a la organización misma. Tal organización ideológica se refiere a los sistemas de ideas y creencias por medio de los cuales los aspectos formales e informales de la organización son expresados y los símbolos alrededor de los cuales se organizan tales valores (Roethlisberger y Dickson, 1939: 566).

Dentro de este sistema ideológico pueden caracterizarse tres lógicas: una de costos, una de eficiencia y por último una lógica de sentimientos. El término

lógica de costos se refiere a ese sistema de creencias e ideas por el cual los propósitos económicos de la organización total son evaluados. La lógica de eficiencia remite al sistema de ideas y creencias por medio del cual los esfuerzos colaborativos de los miembros de la organización son evaluados (Roethlisberger y Dickson, 1939: 566). Por último, la lógica de sentimientos se refiere al sistema de ideas y creencias que expresa los valores que residen en las relaciones interhumanas de los diferentes grupos dentro de la planta (Roethlisberger y Dickson, 1939: 567).

#### **4.2.4.2. La organización social de la planta**

Como en una organización social, los miembros de una planta industrial interactúan diariamente unos con otros y en sus asociaciones forman ciertos patrones de relaciones entre ellos. Estos patrones de relaciones, en conjunto con los objetos que los simbolizan, constituyen la organización social de una empresa industrial (Roethlisberger y Dickson, 1939: 554).

Puede decirse entonces, que el sistema social que constituye la empresa industrial está formado por individuos cuyos sentimientos e intereses son mutuamente dependientes. Este es un sistema en equilibrio (Desmarez, 1990: 29). Sin embargo queda la duda, incluso considerando los propios resultados del experimento de la Hawthorne, de si este denominado equilibrio puede ser encontrado.

El estado de equilibrio es un estado de referencia que define el estado “normal” del sistema; cualquier otro estado del sistema es un estado de desequilibrio. El estado de equilibrio del sistema social de la empresa debe ser mantenido; la dirección está encargada de conservar el “equilibrio de la organización social, de tal manera que los individuos, que contribuyeron con sus servicios al objetivo común de todos los miembros de la empresa, obtengan las satisfacciones personales que despierten sus deseos de cooperar” (Desmarez, 1990: 29).

Como ya mencionaba, la empresa como sistema social, debe mantener un doble equilibrio: externo –relaciones armónicas con su medio- e interno –una

organización social “satisfactoria para todos”. Roethlisberger y Dickson (1967) señalan entonces cuatro fuentes de desequilibrio: en el individuo mismo, entre éste y su trabajo, dentro de los sistemas sociales que componen la organización social y entre ellos. Considerando esto, el administrador tiene que convertirse en psicólogo y sociólogo ya que la prescripción de *Management and the worker* es buscar la identificación y posterior administración de factores psico-sociales.

Se deja claro y se señala como factor a considerar por la empresa, que muchos de los individuos que viven dentro de estos patrones de relaciones llegan a aceptarlos como verdades necesarias y obvias y reaccionan como ellas lo dictan. Tanto el tipo de comportamiento esperado de una persona como el tipo de comportamiento que espera de los otros se encuentra prescrito por estos esquemas (Roethlisberger y Dickson, 1939: 555).

En la fábrica, decían, como en toda *milieu* social, constantemente se realiza un proceso de evaluación social. De este proceso aparecen distinciones entre bueno y malo, inferior y superior. Este proceso de evaluación es realizado por medio de generalizaciones simples y a mano por medio de las cuales se asignan valores a los individuos y grupos que desarrollan ciertas tareas y operaciones. Se asigna al grupo de individuos que desarrolla ciertas tareas un lugar en la escala establecida de prestigio (Roethlisberger y Dickson, 1939: 555).

El grupo se convierte en un recipiente de valores sociales. En la industria con su enorme diversidad de ocupaciones hay un gran número de esas agrupaciones. Cualquier similitud o diferencia notables, no solo en la ocupación, sino por edad, sexo y nacionalidad, puede servir como base para la clasificación social, por ejemplo, “mujer casada”, “el de más antigüedad”, el trabajador de “cuello blanco”, “el extranjero”. Cada uno de estos grupos tiene a su vez su propio sistema de valoración (Roethlisberger y Dickson, 1939: 556).

Los patrones de interacción que aparecen entre los individuos o entre los grupos pueden ser graduados de acuerdo con el grado de intimidad que tienen

en la relación. Estos grados de intimidad pueden ser puestos en una escala y expresados en términos de distancia social. La distancia social mide las diferencias de sentimiento e intereses que separan los individuos y grupos unos de otros (Roethlisberger y Dickson, 1939: 556).

Cada empleado tiene una localización social particular en el sistema total de la organización. Este sistema no es muy rígido y el movimiento puede darse de dos maneras: cuando el individuo pasa de una ocupación a otra más alta, o cuando la escala de prestigio cambia. Obviamente estas escalas de valor no son siempre aceptadas por todos los grupos del ambiente social (Roethlisberger y Dickson, 1939: 556).

Desde este punto de vista cada cosa y evento en el ambiente industrial se convierte en objeto de un sistema de sentimientos. De este modo la forma de ver las cosas, los bienes materiales, los eventos físicos y los objetos normalmente están determinados por la situación social dentro de la cual ocurren los eventos y objetos. De este modo, el comportamiento de ninguna persona en el ambiente industrial, desde la base a la cúspide, puede ser considerado como motivado sólo por cuestiones estrictamente económicas (Roethlisberger y Dickson, 1939: 557).

#### **4.2.5. Una crítica al modelo de Roethlisberger y Dickson**

Según Desmarez en la visión de la organización industrial como sistema social, los comportamientos derivados de la lógica de los sentimientos son irracionales o ilógicos. La irracionalidad es resultado de la inadaptación social que se manifiesta, por ejemplo, en los comentarios de los obreros acerca de los supervisores. La irracionalidad no es la variable explicativa, sino el síntoma de los problemas. Este no es el caso de los sentimientos ilógicos, que se consideran característicos de las relaciones sociales e interpersonales (Desmarez, 1990: 29).

En palabras de Mayo: “la búsqueda de la colaboración en el trabajo, tanto en las sociedades primitivas como en las desarrolladas, ha dependido siempre de

la evolución de un código social ilógico que reglamenta las relaciones entre los individuos y sus actitudes hacia los demás”. Este código social ilógico puede estar amenazado por la evolución de la sociedad o la racionalidad individual. El individuo que hace de las relaciones sociales el objeto de sus preocupaciones racionales pone en peligro la cooperación. Mayo afirma que la revolución industrial destruyó un buen número de éstos códigos al mismo tiempo que los grupos que los utilizaban: corporaciones, pequeñas comunidades (Desmarez, 1990: 29).

En la sociedad industrial las tradiciones culturales de lo que el llama las *established societies* son destruidas y aparece la desorganización social. Para los miembros del grupo de Harvard, la solución debería provenir del medio industrial; es en la empresa donde podía renacer la solidaridad humana perdida. Para esto la empresa debía disponer de los dirigentes que poseyeran las habilidades sociales necesarias para tratar los problemas desde su base, es decir, para utilizar por el bien de la colectividad que constituye la empresa, las reglas de la lógica de los sentimientos que permitieran obtener la colaboración de los obreros. Así utilizando la lógica de los sentimientos, los investigadores de Harvard hacen un instrumento de intervención de una noción que, según Wilfredo Pareto, era un concepto analítico (Desmarez, 1990: 30).

Este modelo según Desmarez (1990) tiene una serie de implicaciones:

a) *La generalidad del marco conceptual*

En un trabajo sobre el *relay assembly test room* Henderson y Mayo utilizan el término sistema social sin definirlo, sin embargo, los autores precisan que cada uno de los sistemas sociales que constituyen la empresa, se encuentran en un medio formado por el conjunto de los sistemas sociales. Además, el medio de la empresa es un sistema social que puede ser estudiado como tal; según el nivel de análisis que se adopte, el investigador se encuentra frente a uno o varios sistemas sociales (Desmarez, 1990: 34).

A cada etapa del camino que lleva de lo macro social a lo micro social, el ambiente del sistema social considerado se agranda; los sistemas que

contienen pasan a ser el ambiente de los sistemas contenidos, y entre más se acerca a los pequeños grupos, menos numerosos son los individuos implicados en el sistema social que nos interesa (Desmarez, 1990: 34).

La utilización del concepto de sistema social permite comparar diferentes sistemas sociales concretos: así, Henderson y Mayo pueden afirmar que los sistemas sociales que forman la empresa industrial son menos equilibrados que aquel que forma una buena familia. Esto significa que los códigos sociales ilógicos que aseguran la cooperación de los elementos de un sistema social son más dinámicos en la familia que en la empresa. Esta comparación nos recuerda que los investigadores del grupo de Harvard consideraron a la organización industrial como una colectividad a cuyos objetivos hay que adherirse. Además, la forma y la abstracción del marco conceptual utilizado hacen que la organización industrial, como sistema social, no tenga ninguna característica propia (Desmarez, 1990: 35).

Todos los elementos que la componen tienen con este razonamiento, un peso idéntico y una posición común en lo que respecta al objetivo de la empresa: su papel en el medio. La situación específica de los grupos que constituyen la entidad sistémica, llamada organización industrial, desaparece en beneficio de las características propias a todo sistema social general; éstas se imponen a cada uno de los sistemas sociales concretos, sin dejar lugar a la especificación de cada uno de los objetos. Así, todo lo que puede, en los hechos o los discursos de los trabajadores, revelar una oposición o conflicto entre ellos y la dirección es eliminado del análisis o tratado como una deficiencia ilógica, es decir, atribuida finalmente al medio del sistema social de la organización industrial (Desmarez, 1990: 35).

#### *b) Medio y equilibrio*

El sistema social de Pareto es un sistema ideal, carente de medio; el que describe Henderson se sitúa en un medio del cual es relativamente autónomo (Desmarez, 1990: 35).

La empresa existe como entidad natural y ahistórica, pero debe luchar por mantenerse, es decir, conservar su equilibrio en un medio hostil; no es el resultado de este medio ni lo estructura; ésta ocupa un lugar en él, cumple una función. Es sobre la persistencia de esta función que gira la problemática de la persistencia del sistema; es más importante el papel asumido por tal o cual sistema en su medio que la existencia de ese sistema concreto (Desmarez, 1990: 35).

En el caso de la organización industrial, el estado de equilibrio de la organización social debe ser mantenido para que la función productiva pueda ser asumida; lo cual implica que se deben considerar los aspectos ilógicos de los comportamientos. La dirección debe adquirir las habilidades sociales susceptibles para que los grupos (sistemas sociales) colaboren al objetivo, declarado común, de la organización (Desmarez, 1990: 35).

Los miembros de la dirección de la empresa deben entonces realizar un verdadero análisis psico-sociológico en el sentido propuesto por Henderson. Es por medio de administradores/psico-sociólogos que la empresa puede jugar su papel en la sociedad y que el medio industrial puede volver a ser el grupo primario que los investigadores de Harvard quieren hacer (Desmarez, 1990: 35).

En general puede decirse que la teoría de las relaciones humanas no contradice los principios tayloristas, es decir, la administración científica. Según Ibarra y Montaña, se trata de un discurso que liga el cuerpo a la producción y además el comportamiento “irracional” y colectivo del trabajador (1990: 15).

La cooperación es el problema fundamental que intenta resolver el tratamiento del factor humano. En este arsenal teórico se suman la psicología (descontextualizada y parcializada), el psicoanálisis y la antropología, en su intención observadora de las culturas (Ibarra y Montaña, 1990: 15).

Para finalizar este capítulo, a continuación se presenta una síntesis de los temas abordados. Una de las características que resaltan en ambos estudios

es el tipo de ocupaciones que realizaban las mujeres. Se puede decir que eran labores tediosas, que requerían de altos niveles de concentración, habilidad manual y en general, de paciencia y parsimonia. En pocas palabras correspondían a actividades socialmente caracterizadas como femeninas, lo que proporciona evidencia de segregación ocupacional.

En el estudio de Taylor, respecto a esto se señala claramente que los requerimientos necesarios para el puesto de inspector de balines eran habilidad motriz, rapidez de respuesta y resistencia e industria. Esto puede dirigirnos a cuestionar si no son estas características, en contraposición con la fuerza física (característica señalada como masculina), las que tradicionalmente se han asignado a las mujeres en el discurso sobre lo femenino.

Asimismo, de acuerdo a lo que se menciona tanto en el capítulo anterior, como en este, existía la idea de que entre las cualidades femeninas que podían aprovecharse en la empresa, se encontraban la ambición y el deseo de obtener ganancias, caracterizaciones propias de la idea de *homo-economicus*. Pero debe apuntarse, sin embargo, que en la época (lo que no es diferente de hoy), gran cantidad de mujeres laboraban por necesidad de auto-sustentarse, apoyar a su familia o a su esposo, es decir, el trabajo extra-doméstico era una necesidad fundamental.

En el caso de las dos guerras mundiales es incluso el Estado el que interviene para empujar a las mujeres a las labores “productivas”. En este sentido, no puede señalarse que sea una característica solamente femenina el tener un interés económico, sino que esto parece ser la manifestación de un discurso conveniente por parte de la organización para explicar la presencia femenina y sus “usos” en la empresa.

Por otra parte, no puede decirse que estos discursos pro-mujeres de las organizaciones y el Estado, hayan sido apropiados tan fácilmente por la sociedad en general, lo que se manifestó en una serie de prejuicios: Taylor por ejemplo señalaba que no eran trabajadores deseables debido a su particular

disposición a distraerse, al ocio y en general por tratarse de “mentalidades elementales”. Sin embargo, cuando detallan las características necesarias para realizar el trabajo que hacían, se hace patente que las llamadas mentalidades elementales eran necesarias para realizar labores, que en el enunciado histórico se dibujaban como aquellas que “ni los varones querían realizar”: todas aquellas operaciones que en general resaltan por ser altamente tediosas. A esto se añade que, estos discursos en la práctica se traducían en la segregación de las mujeres en actividades que se pensaba no requerían esfuerzo intelectual.

Otro aspecto que puede ser cuestionable al analizar el trabajo de Taylor, es si los resultados satisfactorios que presenta, en apariencia causados por la aplicación del estudio de tiempos y movimientos, no eran más bien consecuencia del estrés y miedo provocado en el obrero, ante los cambios continuos, el temor a la reducción del salario y la pérdida del empleo.

El estudio de Ainslee y Clark nos señala, por su parte, una cantidad de aspectos interesantes del trabajo de las obreras en la época. Por un lado, la feminización del “tipo de industrias” en las que participaban mujeres, el traslado de las habilidades del hogar ahora al servicio de la empresa, los efectos adversos del sobre-esfuerzo impuesto por el estudio de tiempos y movimientos a las trabajadoras, y aún más interesante, los cambios de actividades femeninas a manos de los hombres, también como resultado del estudio de tiempos y movimientos.

Las mencionadas autoras señalan que, al menos en Estados Unidos, había una feminización, a principios de siglo, de los lugares donde trabajaban las mujeres y que en general, tenían la característica de ser labores muy parecidas a las del hogar. Otro aspecto llamativo, es que proporciona clara evidencia de cómo la administración científica tenía como uno de sus objetivos lidiar con el poder de los trabajadores sobre el proceso productivo. Se observa una manipulación de las y los trabajadores, por medio del enunciado de “a mayor esfuerzo, mayor salario”. De este modo, se reprimen levantamientos sindicales y protestas respecto a condiciones de trabajo y remuneraciones.

De la misma forma, reportan efectos adversos en la salud de las trabajadoras, como consecuencia de actividades repetitivas. El estrés, la tensión, la necesidad de incrementar la rapidez de las operaciones, el miedo a no alcanzar el bono por volumen de producción, se encuentran entre los efectos negativos observados. Se encontró también que parte de las actividades de las mujeres, fueron pasadas a manos de los hombres, aludiendo al estereotipo de que poseen menor fuerza. Esto se ve en el ejemplo proporcionado por Ainslee y Wyatt acerca del traslado de tela, como consecuencia del incremento en el ritmo de trabajo en esa operación. El relato proporciona un ejemplo práctico de cómo estereotipos sobre lo femenino y masculino se transforman en prácticas dentro de la organización.

En el caso de los planteamientos de la teoría de las relaciones humanas, puede decirse que no sobrepasan la visión de la organización como máquina. Los individuos siguen siendo vistos como recursos que el administrador -ahora psico-sociólogo- debe dirigir de la mejor manera: considerando las características particulares de los grupos que conforman la organización, en pos de una eficacia productiva y un desempeño determinado.

Hay una ligera evolución –ciertamente- desde la visión del individuo como un simple ente mecánico, con ciertos componentes que deben ser mantenidos constantes para que pueda mantener un buen desempeño en sus labores. Sin embargo, y a pesar de la consideración de factores psicológicos y sociales, como los sentimientos y los valores grupales, ahora el trabajador es caracterizado como una máquina con corazón.

Por otra parte, en el estudio de la Western Electric, es cuestionable que no se hayan considerado las diferencias entre los sexos, desde el momento de la selección de las tareas a analizar. Sin buscarlo, cuando se comenzó por estudiar el fenómeno de la monotonía en el trabajo, se escogieron trabajos feminizados, ya que estos se caracterizaban por contener operaciones tediosas y rutinarias. Sin embargo, no se hace explícito el sexo de los participantes en los estudios, ya que en la época no era una variable que se considerara en las investigaciones.

De acuerdo con el primer apartado de este documento, la mujer no existía como actor a considerar en las reflexiones teóricas de la época (fatiga, monotonía). Se hablaba del obrero o del trabajador, como un sujeto genérico, cuyas particularidades como sexo, edad y raza no eran elementos de análisis. Esto no evitó que las mujeres estuvieran ahí y hubieran participado en un estudio tan importante como el de la Hawthorne, debido a la determinación de un objeto de estudio, que sin desearlo, apuntaba a observarlas.

Esta situación se modifica un poco en el estudio, cuando comienzan a plantearse algunas reflexiones respecto a las diferencias de posición social, procedencia étnica y sexo. Sin embargo, al momento de definir el planteamiento teórico -explicativo de los problemas encontrados en el estudio-, vuelven a desaparecer estos conceptos, debido a la utilización de un marco de referencia generalizador: la teoría de sistemas.

No obstante, resalta el hecho de la selección de obreros de sexo femenino en las primeras etapas del experimento de la Hawthorne. Aunque haya sido resultado de meros factores circunstanciales, permite dar cuenta de la división sexual del trabajo en dicha planta. Los procesos estudiados contenían movimientos que requerían mucha precisión y cuidado. Puede deducirse después, a raíz del programa de entrevistas, que las labores de los varones estaban más relacionadas con el uso de herramientas y máquinas más complicadas y la necesidad de esfuerzo muscular, en comparación con los trabajos que realizaban las obreras.

Aún así, resulta interesante observar que Roethlisberger y Dickson (1972) empiezan a tomar nota de cuestiones como la diferencia de carga doméstica de las obreras del estudio y su relación con la productividad. Además, realizan la misma comparación entre el desempeño de la obrera y cuestiones como sus motivaciones personales y familiares para el trabajo. Lo increíble de esto, es que al momento de definir a la organización industrial como sistema, estos hallazgos son generalizados para cubrir también a los varones, en conjunto con lo encontrado en el programa de entrevistas.

---

En el siguiente capítulo, se continúa con el ejercicio histórico, para ahora añadir las particulares rutas del ingreso de las mujeres a la educación y la academia; estableciendo además, la correlación entre las especificidades del trabajo académico y el sujeto femenino. Con éste se dará por finalizado el ejercicio de contextualización histórica, que sirvió como base para situar los discursos de los informantes, mismos que son analizados a partir del capítulo 6.

---

## **CAPÍTULO 5. Las mujeres en la educación universitaria**

---

En este capítulo se presenta la última parte del repaso histórico, que se ha realizado a fin de identificar el contexto de la incursión femenina en la organización moderna. Particularmente, proporciona un esbozo de la educación femenina desde la segunda guerra mundial y el acceso de las mujeres a las carreras universitarias, en algunos países de Europa y México.

Asimismo, desde una perspectiva de género, se plantean las problemáticas que viven las mujeres dedicadas a la academia. Sin embargo, no es la meta de esta tesis utilizar tales planteamientos para inducir un análisis sobre las inequidades entre los sexos en el ámbito de las universidades. Más bien se toman como punto de partida para comprender algunas de las dinámicas que actualmente se producen en éstas, favoreciendo así la identificación del modo en que el discurso femenino, ha incidido en lo que se dice y se hace dentro de la organización universitaria

### **5.1. Evolución histórica de la educación femenina**

#### **5.1.1. Educación femenina después de la guerra segunda guerra mundial en Europa y Estados Unidos**

Lagrange (1991: 86) considera que en Europa, se asistió a un triple proceso: una redistribución industrial de la mano de obra femenina, un aumento de los empleos femeninos en el sector servicios y un avance de las mujeres en las carreras intelectuales y liberales. Esta remodelación estructural tuvo como base la transformación de la economía, pero también las estrategias de reproducción de las familias burguesas, que querían dotar a sus hijas de un acervo cultural que compensara la ausencia de dote o permitiera aumentarla. El instrumento de este proyecto era la escuela.

Como ha podido observarse en los capítulos anteriores, al finalizar la primera guerra mundial la clase obrera sufrió una fuerte transformación en diversos países. Pero aún así, siguió muy marcada por la homogeneidad profesional, tradiciones sindicales y mentalidades poco inclinadas al trabajo de las mujeres.

---

En este contexto la enseñanza general y aún más la técnica profesional, elevaron el nivel de calificación de los obreros pero no el de las obreras (Lagrove, 1991: 86).

Al igual que durante la revolución industrial, las obreras y ahora los inmigrantes, constituyeron la reserva de fuerza de trabajo con la que contaron los empresarios para asegurar la flexibilidad del mercado laboral y ejercer una presión a la baja sobre los salarios. La economía además distribuyó a las mujeres de acuerdo con la lógica de la segmentación de la mano de obra y la división sexual del trabajo. Se trató de dividir para reinar mejor, ejerciendo una violencia relativa sobre las mujeres en comparación con los obreros, pero también sobre esos “hombres sin cualidad” que son los inmigrantes en comparación con los obreros dotados de calificación y estatutos (Lagrove, 1991: 87).

En tal estado de cosas, las familias de clases trabajadoras comenzaron a poner en práctica estrategias destinadas a que sus hijas pudiesen escapar de la condición obrera. Si la posesión de una profesión o calificación por lo menos básica, tenía un papel importante para los hijos, para las hijas se deseaba fervientemente que se unieran a los trabajadores de cuello blanco del sector terciario por medio de la misma (Lagrove, 1991: 87). Estas aspiraciones se mezclaron con las de la pequeña y mediana burguesía que, para mantener o mejorar su posición, enviaba a sus hijas a la escuela secundaria, al considerar que una dote profesional no desentonaba con el ajuar general (Lagrove, 1991: 88).

Sin embargo, el sistema escolar estimuló a las muchachas a limitar sus ambiciones intelectuales al terminar los estudios secundarios. Les inculcó además disposiciones apropiadas a su dedicación a los oficios femeninos de servicio a los demás. Sullerot (1970: 339) señala al respecto que, incluso tan tarde como la década de los 60's, el tipo de educación que se daba a las mujeres en diversos países europeos era segregado. Los programas educativos en las escuelas secundarias femeninas eran diferentes que en las masculinas, y esta segregación les hacía difícil a las chicas tener la

---

preparación adecuada para acceder después a una formación profesional armonizada con las necesidades del trabajo.

En Alemania las *Mittelschulen* para muchachas tenían un programa de matemáticas distinto: cuatro horas para las chicas contra cinco para los chicos en el séptimo y octavo curso; tres horas para ellas contra cinco para ellos en el noveno y décimo año. El tiempo ahorrado se dedicaba a la música, costura y enseñanza doméstica. En Austria, las *Frauenoberschulen* adoptaron un horario menos dilatado que el de las escuelas masculinas del mismo grado y se podían encontrar disposiciones similares en Bélgica y Gran Bretaña (Sullerot, 1970: 339).

En Francia, las carencias en la educación femenina se vieron relativamente compensadas por la adquisición de una cultura técnica en el trabajo. Con poca o ninguna calificación, las mujeres sirvieron a una nueva lógica de racionalización que, gracias a la introducción del taylorismo, transformó la industria y distinguió cada vez más entre empleos calificados y no calificados.

Pero se presentó otra situación que en ese país fomentó el trabajo de la mujer: en 1936, debido a los convenios salariales de Matignon, se comenzó a dar una preferencia creciente por el empleo de mujeres, a fin de bajar el costo de la masa salarial. Durante el período de reconstrucción el empleo industrial creció y una buena cantidad de empresas se vieron obligadas a recurrir a las trabajadoras a domicilio, a las ayudas familiares, a las labradoras que abandonaron la tierra y por último, a una mano de obra inmigrada. Incluso, las mujeres que trabajaban en su domicilio se integraron de lleno en las fábricas. A partir de 1930, la cantidad de alumnas de las escuelas normales de maestras superó la de los varones de la misma rama, y la escuela de enfermeras de la Salpêtrière inscribió a las candidatas en lista de espera (Lagrave, 1991: 87-88).

Estas medidas educativas en Europa se adaptaron a la oferta de empleo del mercado de trabajo, en el que el sector servicios progresaba con gran rapidez. La creciente complejidad de la economía necesitaba una administración, una burocracia y un sector bancario eficaces. Dos sectores en pleno auge

---

desempeñaron el papel de principales motores del empleo femenino: la banca y los seguros, responsables del 50% de las creaciones netas de empleo, y el de los servicios públicos, en el cual entre 1906 y 1936, la proporción de mujeres se duplica.

Aparece un nuevo discurso en el que se instaba a los hombres a abandonar determinados empleos, de acuerdo con una nueva distinción entre empleos activos y empleos sedentarios. El objetivo era canalizar las energías masculinas hacia los oficios activos y a las mujeres hacia los oficios sedentarios (Lagrave, 1991: 88).

Muchas mujeres dieron su aprobación a este juicio. En nombre de las cualidades intelectuales y morales pertenecientes sólo a las mujeres, Suzanne Cordelier, en un libro de 1935 llamado *Femmes au travail*, invitaba a las mujeres a que eludieran todos los campos en los que pudieran competir con los hombres. Por su parte Gina Lombroso, en un libro de 1929: *La femme dans la société actuelle*, se preguntaba si la sociedad moderna no se había vuelto loca cuando empujaba a las mujeres a que siguieran carreras masculinas, puesto que la desigualdad no podía considerarse una injusticia (Lagrave, 1991: 89).

En opinión de Lagrave (1991: 89), estas reacciones eran normales para la época: traducían una toma de consciencia de que era imposible conseguir en una sola generación la movilidad de clase y a la vez entrar en competencia con los hombres. Sin embargo, al pasar los años, las mujeres con mayor capital intelectual ingresaron en profesiones masculinas.

La enseñanza superior tampoco escapó a la lógica de la división sexual: las mujeres eran más numerosas en ciertas profesiones consideradas más acordes con ellas. Así había grandes cantidades de alumnas en las escuelas de letras. Además, ya en el mercado de trabajo enfrentaban también ciertas desigualdades: las mujeres que alcanzaban a diplomarse accedían poco al título de profesoras, aunque si podían colocarse como asistentes. Por ejemplo en España y Portugal hacia 1930, todavía no había profesoras universitarias (Lagrave: 1991: 89).

---

Sólo una parte de las diplomadas se dedicaban a profesiones liberales como la medicina y la abogacía. Algunas leyes en distintos países, fueron importantes impulsoras del trabajo femenino en tales profesiones. La *Sex disqualification removal act*, de diciembre de 1919, autorizó a las inglesas a actuar como *solicitor* (procuradora) y *barrister* (abogada a todos los efectos), mientras que la ley del 25 de mayo de 1918 y la del 11 de julio de 1922 permitieron ejercer la abogacía a portuguesas y alemanas, respectivamente (Lagrave: 1991: 89).

No obstante, aunque la industria de guerra y sus progresos técnicos aceleraron la apertura de escuelas de ingenieros, hacia 1930, ningún país exceptuando Holanda, tenía más de 150 mujeres ingenieras. En Francia, en relación con la habilitación que les otorgaba el título, ejercían oficios no calificados. Así se encontraban mujeres documentalistas, docentes, químicas en laboratorios de análisis, pero muy excepcionalmente en el trabajo de concepción de máquinas. Además podía tenerse un título superior y no ejercer jamás la profesión. En cualquier caso los estudios y el título facilitaron al menos la homogamia profesional (Lagrave, 1991: 90).

La diferenciación en el sistema educativo también tuvo sus efectos en el sector servicios y sobre las profesiones intelectuales. En el primer caso, instauró un orden sexual que estableció la bipartición de los empleos y en el segundo, el orden sexual se impuso a las jerarquías internas de tales profesiones, teniendo el efecto además de inducir en las mujeres su auto-limitación profesional (Lagrave, 1991: 90).

#### **5.1.1.1. Información por país**

Sullerot (1970) hace un recorrido por los años siguientes a la segunda guerra mundial y hasta fines de los 60. Hace hincapié en los avances de países como Inglaterra, Estados Unidos, Finlandia y Francia en cuanto a la evolución de la educación femenina desde la enseñanza secundaria, hasta la superior. Lo interesante de sus conclusiones, es que nos proporcionan una idea del rápido movimiento que se estaba gestando en los países europeos y en Estados Unidos en cuanto a la participación femenina; y aunque no lo menciona de esa

---

manera, el papel que estaban teniendo las luchas feministas en la búsqueda del acceso equilibrado de las mujeres a los diferentes sectores y profesiones.

La autora consideró que la entonces URSS, era en conjunto, el país donde se habían logrado más avances en esa época. En 1939, sobre 1000 mujeres, 3.8 tenían una instrucción superior diplomada y hacia 1962, estas cifras se dispararon. Siete millones de mujeres eran especialistas con instrucción superior o secundaria completada con una especialización, es decir, un 54% de la población con nivel de instrucción superior (Sullerot, 1970: 212).

A fines de los 60's había 366,000 mujeres médicos y las ingenieras diplomadas pasaron de ser 44,000 a 487,000 en 1965. Cifra opuesta a Gran Bretaña que por la época contaba con a lo sumo 49 ingenieras y muy superior a Francia que tenía alrededor de 5000. Entre los trabajadores científicos, había en 1965 254,800 mujeres, es decir, el 38% de su categoría. Las economistas eran 119,000 y en 1963, el 71% del personal de planificación era femenino. En el magisterio representaban el 69% (1,558,000 mujeres) y había un 21% de mujeres como dirigentes de partido o sindicatos, 28% en los órganos de gestión del Estado y 12% como directoras de empresa (Sullerot, 1970: 213).

Estados Unidos, que podría ser considerado -antes de la segunda guerra mundial- un país de amas de casa, se encontró en los 60's con una evolución considerable del nivel de instrucción femenino. En general, puede decirse que las mujeres que trabajaban tenían una instrucción superior a las que no, donde el número de años de escuela era de 11.8 para las mujeres blancas y 9.2 para las mujeres de color (Sullerot, 1970: 221).

En 1961, había 2,300,000 mujeres graduadas de universidad, pero un número equivalente de mujeres que no habían siquiera terminado la escuela elemental, medio millón que sólo habían estado en un colegio de 1 a 4 años y 100,000 que nunca estuvieron en él. Al llegar a 1964, las mujeres con educación superior, habían experimentado ya una evolución y un retroceso. En tal año alcanzaron un 40%, cifra que evolucionó de un 34% en 1920 y un 41% en 1940, para descender al 24% en 1950. No obstante, estos progresos no se

---

tradujeron en esos años, en el logro de títulos de posgrado como el Ph.D<sup>1</sup>. Aunque las mujeres que obtuvieron el grado de doctor eran más que en décadas anteriores, este incremento no fue proporcional al incremento en el número de diplomas: en 1930 constituían el 15.4% del total y en 1964, sólo el 10.6% (Sullerot, 1970: 222-224).

Las mujeres inglesas, por su parte, desde la promulgación de la *Sex Disqualification Removal Act* de 1919, efectuaron marcadas incursiones en las carreras prestigiosas. Empero, ni en el mundo de los negocios, ni en el de la abogacía acentuaron mucho sus progresos. Aunque en las facultades de medicina alcanzaron un 37% de la matrícula, cifra mayor que en Norteamérica (un 24.6%), en este ramo había una marcada segregación: sólo un 9% eran dentistas y un 16% farmacéuticas. Sin embargo había muchas mujeres en ramas paramédicas como asistentes radiólogos, especialistas en ortofonía, rehabilitación, etc. Asimismo en los servicios sociales el número de mujeres superaba al de varones en protección infantil, higiene mental, trabajadoras medicosociales, funcionarias de los servicios de vivienda, entre otros. Las abogadas sólo conformaban el 5% del total en Inglaterra y un 3% en Escocia. Había una baja participación femenina en el periodismo, pero no así en la radio y la televisión. Un ejemplo de ello es que el 40% del personal de la BBC era femenino ya en esa época (Sullerot, 1970: 236-237).

Francia, en lo relativo a las tareas calificadas, arrojó en los 60's un incremento muy fuerte: había un 111% más de secretarías de dirección contra un 20% menos de mecanógrafas, taquígrafas y similares. Pero además progresaron en los cargos superiores:

---

<sup>1</sup> Doctor of Philosophy, abreviado como Ph.D. (por el término en latín *philosophiae doctoro doctor philosophiae*).

Categorías socio-profesionales	Variaciones entre 1954 y 1962	
	Hombres	Mujeres
<b>Cuadros administrativos medios:</b>		
Sector público	15.5	33.4
Sector privado	19.3	62.2
Técnicos del sector privado	46.4	89.4
<b>Cuadros administrativos superiores:</b>		
Sector público	22	81
Sector privado	67.1	112
Profesiones liberales	1.2	14.6

Fuente: L'Emploi et son évolution depuis 1954, Institut National de la Statistique et des Études Économiques. Citado en (Sullerot, 1970: 243).

En la educación, las mujeres ocupaban 7 puestos de cada 10 en la enseñanza primaria y 5 sobre 10 en la secundaria. Las auxiliares de enseñanza superior aumentaron en un 286% en 8 años y las profesoras de enseñanza superior en un 93% en el mismo período. Globalmente, las profesiones de enseñanza contaban con un predominio femenino, constituyendo las mujeres un 63.7% del total. En relación con los varones y de modo similar que en Gran Bretaña, las mujeres eran más numerosas en la base y menos numerosas en la cúspide. Pero las inglesas sólo formaban el 2% al nivel de profesores de universidad, mientras que las francesas constituían el 20.6%. Por su parte en Suecia, las mujeres solo constituían el 40% del profesorado de segundo grado, el 10% de las asistentes universitarias y las profesoras de universidad eran una excepción (Sullerot, 1970: 243-244).

Las finlandesas por su parte, ya en los 60's, contaban con un excelente nivel de instrucción. En 1963, el pequeño país contaba con 15,000 estudiantes mujeres en la enseñanza superior, es decir, el 49% de los efectivos totales universitarios y de las escuelas superiores. La razón parece ser que desde los 30's el país promovió una importante revolución en sus métodos de enseñanza y la educación tenía mucho tiempo que era mixta (Sullerot, 1970: 282).

A partir de 1975, año internacional de las mujeres, uno de los nuevos lemas fue la igualdad de oportunidades educativas para ambos sexos. Sin embargo, la diversidad de declaraciones, leyes y tomas de posición nacionales e internacionales eran insuficientes, debido a que a pesar de los avances señalados, no se observaba aún una total homogeneidad en el acceso a enseñanzas del mismo valor. Persistía el problema -y parece seguir siéndolo en la actualidad, aunque habría que evaluar su extensión- de la reproducción de diferencias escolares e inadaptación de calificaciones y títulos a las exigencias del mercado de empleo (Lagrave, 1991: 105).

Aún cuando el incremento del número de mujeres en todos los niveles educativos era notorio en Europa, las cifras permiten matizar visiones demasiado optimistas. Puede observarse que a medida que se elevaba la tasa de escolarización, crecía la feminización de ciertas ramas. En las universidades de todos los países, seguían siendo preferidas las letras, lenguas, la farmacéutica y en menor medida la medicina.

#### **Carreras profesionales preferidas por las mujeres en algunos países de Europa**

<b>PAÍS</b>	<b>AÑO</b>	<b>%</b>	<b>CARRERAS PREFERIDAS</b>
Noruega	1966	66	Lenguas
	1980	84.5	Lenguas
Suiza	1975	53.9	Literatura
	1982	60	
Francia	1985	43.8	Medicina

Cuadro construido con base en: Lagrave, Rose-Marie. (1991). "Una emancipación bajo tutela. Educación y trabajo de las mujeres en el siglo XX". En Duby, George y Michelle Perrot (Edit.). *Historia de las mujeres en Occidente*, Editorial Taurus, Madrid.

En Francia aún con el importante número de mujeres en la medicina, podía observarse la repetición del patrón: las mujeres asistían mayormente a disciplinas como las letras, farmacéutica, administración económica y social (Lagrave, 1991: 106).

Los progresos de las mujeres -en esta parte del siglo- en relación con los estudios técnicos y científicos, tampoco alteran las diferenciaciones entre las ramas. Las mujeres por ejemplo, siguen siendo las menos en los estudios de ingeniería.

### Mujeres con estudios de ingeniería en algunos países de Europa

PAÍS	AÑO	%
Bélgica	1982	7.3
Alemania	1981	10
Suiza	1983	10.3
Reino Unido	1983	5.5

Cuadro construido con base en: Lagrave, Rose-Marie. (1991). "Una emancipación bajo tutela. Educación y trabajo de las mujeres en el siglo XX". En DUBY, George y Michelle Perrot (Edit.). Historia de las mujeres en Occidente, Editorial Taurus.

### Distribución escolar femenina en universidades francesas

AÑO	%	CARRERAS PREFERIDAS
1985	77.2	Carreras de la información Carreras sociales
1985	3.5	Ingeniería mecánica Ingeniería civil
1985	72.3	Escuelas de formación de bibliotecarios
1985	1.2	Artes y oficios

Cuadro construido con base en: Lagrave, Rose-Marie. (1991). "Una emancipación bajo tutela. Educación y trabajo de las mujeres en el siglo XX". En DUBY, George y Michelle Perrot (Edit.). Historia de las mujeres en Occidente, Editorial Taurus.

La escuela, más allá de oponerse a la segregación sexual, contribuye a ella a través de las ramas profesionales que pueden entenderse como traducciones de los estereotipos dominantes de la sociedad. La devaluación de una rama técnica o profesional, no es entonces resultado sólo de su feminización, sino también de la escuela y el modo en que ésta va modificando sus criterios de elección de las materias que se consideran de más estatus (Lagrave, 1991: 106).

#### 5.1.2. La educación femenina en México

Desde fines del siglo XIX se hace explícita la preocupación por incrementar la instrucción en las mujeres, pero debido al discurso de la época se desata una polémica sobre qué debería enseñárseles, cómo y para qué. Siendo el positivismo la filosofía rectora durante el porfiriato –bajo los principios de orden y progreso- el Estado organiza la educación como una forma de ascenso social. Se reconoce la igualdad intelectual de la mujer y se le posibilita obtener una educación escolarizada al igual que los varones (Rocha, Tomo IV, 1991: 23), pero esto no sucede sin problemas.

---

Hubo una enorme polémica respecto a la necesidad de educar a las mujeres, incluso dentro de las escuelas que eran exclusivamente para ellas, como la Escuela Normal para Profesoras. La inquietud era graduar la educación femenina de acuerdo a su condición biológica. Les preocupaba que la educación y emancipación de la mujer pudieran significar su renuncia a la función “natural” de esposas y madres (Rocha, Tomo IV, 1991: 24).

En dos Congresos realizados entre 1889 y 1891 se trabajó sobre la organización de la educación a nivel primario y preparatorio. Quedaron ahí especificados seis años de instrucción primaria (dos de primaria elemental y dos de superior) obligatoria para niñas y niños de 6 a 12 años de edad, y para adultos de ambos sexos. En la Escuela Nacional Preparatoria no se aclaró la situación de las mujeres pero tampoco se prohibió su ingreso. El plan de estudios era de seis años, con una edad mínima de 11 años para los aspirantes. Aunque en el primer congreso no se discutió el tema de la mujer a profundidad, en el segundo se trató el tema de la creación de la Escuela Normal para Señoritas (Rocha, Tomo IV, 1991: 23).

Debe mencionarse que es dentro de las filas del magisterio donde se da la participación política más fuerte de las mujeres de la época. Éstas incluso llegaron a aglutinar en sus grupos a mujeres obreras y de otros proveniencias. Un grupo de mujeres ilustradas comienza a manifestar sus opiniones en revistas como *La Mujer Mexicana*, *El Álbum de la Mujer*, *El Correo de las Señoras* y *Violetas del Anáhuac*. Periodistas, profesoras y profesionistas inician los cuestionamientos sobre la desigualdad intelectual entre los sexos y se expresan a favor de la emancipación femenina en términos de educación e ilustración igualitaria que les permitiera participar en los distintos campos de la cultura y la política sin que ello significara necesariamente renunciar a las labores más comunes a su sexo (Rocha, Tomo IV, 1991: 24).

Las mujeres profesionistas de ese tiempo se dedicaban mayormente a la docencia. La carrera magisterial era considerada propia de su sexo debido a las “dotes maternas” que por naturaleza se consideraba poseían las mujeres. La necesidad de profesorado femenino calificado en el porfiriato, le abre a la

---

mujer una vía de ingreso al sistema educativo profesional, primero en la Secundaria para Niñas, posteriormente en la Escuela Normal para Profesoras de Instrucción Primaria, creada en 1889. Además la escuela de artes y oficios preparó a las mujeres en carreras cortas (Rocha, Tomo IV, 1991: 24-25).

Al término de la revolución, algunos gobiernos posrevolucionarios retomaron el problema educativo de la Mujer. En Yucatán, Salvador Alvarado analizó el problema del analfabetismo femenino y propuso la creación de escuelas vocacionales para mujeres. En los 20's, retomando la idea maternal de la mujer, José Vasconcelos incorpora al mayor número de maestras a la tarea educativa de la SEP y convierte a la mujer en símbolo de la maestra que enseña. Los gobiernos radicales de Tabasco y Yucatán, también se dieron a la tarea de alfabetizar a las campesinas (Rocha, Tomo IV, 1991: 25).

Aunque muy pocas mujeres en la década de los veinte se encontraban inscritas en carreras universitarias, de éste grupo salieron algunas que se dieron a la tarea de reflexionar sobre los derechos y prerrogativas de las mujeres mexicanas, convirtiéndose en la nueva generación que elaboraría las reivindicaciones centradas en el reconocimiento de su inteligencia (Rocha, Tomo IV, 1991: 24-25).

#### La influencia de la educación protestante en México, en la formación de un nuevo estereotipo de mujer

Entre 1872 y 1910 comenzaron a establecerse en el país sociedades misioneras protestantes de origen norteamericano. Acudieron invitadas por los grupos liberales y constitucionalistas, buscando en un primer momento convertir a su religión a las clases poderosas. Debido al rechazo de las mismas, los sectores liberales tuvieron que contentarse con que las misiones se limitaran a combatir a la iglesia católica en el ámbito religioso (Bastian, 2006: 163).

Donde tuvo mejor acogida la ideología traída por la religión protestante, fue a fin de cuentas entre la naciente clase obrera mexicana, los mineros, obreros textiles y los ferrocarrileros, que tuvieron afinidad con una ideología que

---

sacralizaba el trabajo y el éxito del esfuerzo individual. También recibieron algún interés de rancheros pobres y la pequeña burguesía rural orientada a la exportación de productos (Bastian, 2006: 163).

Uno los estímulos que utilizaron para atraer a estos grupos fue la educación gratuita o semi-gratuita para los hijos de los nuevos conversos en una red de escuelas protestantes. Los misioneros utilizaron la escuela como instrumento de prestigio y para formar liderazgo y a partir de 1885, crearon también escuelas secundarias, normales y preparatorias en los centros urbanos de México. Las escuelas primarias y rurales recibían alumnos de ambos sexos, pero las secundarias y superiores fueron principalmente para mujeres (Bastian, 2006: 164).

Si a esta información se añade el trabajo de Yohn (1991), que relata las misiones protestantes llevadas a cabo por mujeres en Nuevo México, se obtiene además un panorama de las ganancias para las que desarrollaban estas labores. La autora relata que la llegada de profesoras protestantes a Nuevo México fue en parte favorecida, por el deterioro de la situación económica de los hispanos -que cada vez más se veían despojados de sus tierras por las nuevas leyes de propiedad y los impuestos-; y porque las mujeres angloamericanas eran atraídas por una empresa de expansión que les prometía un trabajo con grandes recompensas, aventuras y la oportunidad de servir a su país.

Muchas de las mujeres que fueron a trabajar bajo los auspicios del *Consejo Femenil de la Iglesia Presbiteriana* y de las *Misiones Internas* eran solteras y en sus veintes tardíos; muchas tenían educación superior y experiencia anterior como maestras. Eran hijas de ministros, granjeros, empresarios de pequeños poblados y profesionales. Las mujeres atraídas por el movimiento misionero estaban en cierta forma “a la deriva”; incluían mujeres jóvenes esperando a casarse, mujeres solteras buscando cambios en su carrera y viudas buscando trabajo para sostenerse. Para estas mujeres, el movimiento misionero interior era una alternativa respetable que presentaba pocas consecuencias negativas (Yohn, 1991: 347).

Su trabajo además, permitía las mujeres en una época tan temprana como el siglo XIX, el acceso a una ocupación que les proporcionaría respeto y soporte, cualidades difíciles de alcanzar en un empleo, por las trabajadoras de aquella época. Esto representa toda una revolución en sí misma. Hill (1985, citada en Yohn 1991: 348) señala que a finales de ese siglo, hubo una explosión en la popularidad de los movimientos misioneros protestantes y en la participación de mujeres, tanto en misiones interiores como en el extranjero. Al parecer, en su punto más alto (de 1910 a 1915), se estima que el movimiento misionero exterior enrolaba a 3 millones de mujeres. El movimiento interior recibía menos fondos y tenía un muy menor número de participantes, pero quizá eso se debiera a que era menos glamoroso que trabajar en el extranjero.

Como señala también Bastian (2006), la idea inicial de las misiones era imperialista. Se exhortaba a las mujeres “a ir a todos lados y comenzar las cosas de nuevo”. Los presbiterianos advertían sobre “el mormonismo, nihilismo, comunismo, ateísmo y la infidelidad”, pero lo más peligroso, debido a su creciente número de adherentes, era el catolicismo. En pocas palabras la misión presbiteriana en Nuevo México buscaba la conversión religiosa. Pero al darse cuenta desde sus inicios que no tendrían éxito, descubrieron que podrían hacer mejor incursión en las comunidades hispanas por medio de la apertura de escuelas integradas por mujeres misioneras (Yohn, 1991: 349).

Las ideas sobre las que se cimentaba la necesidad de que fueran mujeres las misioneras en general y las maestras, estaban relacionadas con estereotipos de género. Un representante del esfuerzo misionero presbiteriano explicaba: “planta una escuela en una comunidad, pon a su cabeza a una mujer amorosa y maternal, y con su delicadeza, sus hábitos comunitarios y sus modernos métodos de enseñanza, recibirá una cordial bienvenida de la gente. Los sacerdotes pueden amenazar con la excomunión, pero las maestras pueden ganar y establecer fundamentos sólidos y profundos para la Iglesia”. En pocas palabras, el movimiento presbiteriano esperaba capitalizar lo que asumían eran las propensiones naturales de las mujeres como cuidadoras de niños. También se creía que las maestras no encontrarían la misma resistencia de las

---

autoridades tradicionales, precisamente porque eran mujeres y se pensaba que eran menos amenazantes (Yohn, 1991: 350).

Tal cambio de enfoque de la iglesia presbiteriana –de construir iglesias a construir escuelas- , coincidió con demandas crecientes de los católicos hispanos por un mejor sistema educativo. Aún cuando la legislación local había creado un Consejo de Educación, las escuelas públicas en Nuevo México estaban formadas por un staff pobre, se abrían solo unos cuantos meses al año, eran mal financiadas y plagadas de cargos de corrupción (Yohn, 1991: 350). Mientras establecía su red de misiones y escuelas, la iglesia presbiteriana fue capaz de capitalizar de la situación económica deteriorada, las demandas de educación, y las tensiones que existían entre los hispanos y la jerarquía católica.

Hacia el final del siglo, la iglesia presbiteriana había abierto alrededor de 40 escuelas en el norte de Nuevo México que estaban dirigidas por aproximadamente 250 mujeres. La mayor parte de estas escuelas, eran del tipo plaza –escuelas pequeñas de un solo cuarto que proveían educación primaria. La iglesia también mantenía dos escuelas internado –una para niñas y otra para niños- que servían como escuelas secundarias. Se esperaba que las maestras misioneras sirvieran como ejemplos de superioridad de la cultura anglo-protestante en todos los aspectos de sus vidas –en su rol como maestras, como amas de casa y como líderes comunitarias (Yohn, 1991: 352).

Un aspecto del trabajo de Yohn (1991), es que proporciona indicios sobre la diversidad de beneficios que en cuanto a desarrollo de habilidades, como personas, líderes y miembros centrales de las comunidades, obtuvieron las mujeres que se embarcaron en las misiones. Por lo menos en dos de las historias de vida que analiza, resalta el hecho de que las maestras fueron más allá de sus labores educativas y se integraron tanto en la comunidad, que desarrollaron fuertes amistades en el tiempo y se integraron de tal modo que además realizaban labores de beneficio a la comunidad y una diversidad de otras ocupaciones.

---

Una de las profesoras es Mollie Clements. Ella describía que su trabajo le requería el cuidado de las mentes, almas y cuerpos de las personas. Aunque anteponeía el trabajo en la escuela, se preocupó por las condiciones de pobreza y sintió que tenía que contribuir más de sí misma. Ella pasó sus días entre la escuela y el cuidado de enfermos, ayudando a coser ropas y arreglando las cuentas de los hombres (Yohn, 1991: 358).

Por su parte, Alice Blake buscó entrenamiento adicional en enseñanza y salud pública, incluso uniéndose a la *Oficina de la Infancia* para ayudarles a conducir estudios sobre la salud de los niños. Ella fue instrumental en el establecimiento de una oficina postal, reunir dinero para construir un molino y perforar un pozo comunitario y en la realización de campañas para mejorar la salud y condiciones sanitarias. (Yohn, 1991: 359).

El corolario de estas experiencias es que las mujeres que ingresaron a este servicio, no sólo llevaron beneficios a las poblaciones en las que asentaron sus misiones, sino que en general fueron las primeras mujeres en la época, de las que se puede decir comenzaron a marcar una pauta en cuanto a participación social y política. Koven y Michael (1989, citados en Yohn, 1991: 364), concluyen que “las mujeres blancas de clase media pudieron usar la reforma social y por extensión el estado de bienestar, como vehículo para ejercer una considerable influencia en un tiempo en que ellas no tenían concesiones políticas”.

#### *El estereotipo de mujer inculcado en las escuelas para niñas y normales*

Una de las características de la educación en las escuelas protestantes para mujeres, era que tenían entre sus diversos objetivos atacar los comportamientos y valores del catolicismo en la sociedad mexicana y en particular la vida de la mujer (Bastian, 2006: 175).

Según los metodistas, el clero buscaba:

“suprimir la escuela liberal, ahogar el pensamiento, volver a la mujer a la esclavitud intelectual y espiritual en que la ha tenido siempre,

---

borrar de la memoria de la niña los recuerdos de sus héroes mexicanos y de sus mentes las ideas de libertad y de dignidad propia, convirtiéndola en un ser ignorante y degradado para que sea víctima de sus opresores”, (*El Abogado Cristiano Ilustrado (EACI)*, agosto 15, 1891: 123, citado por Bastian, 2006: 176).

Lo que se buscaba era “colocar a la mujer a la misma altura de la ilustración en que se encontraba en otras muchas naciones civilizadas”. Se tomó como modelo a Norteamérica donde escribían: “se oye en el mundo político la voz de la mujer y se siente su influencia en todas las cuestiones que se relacionan con las reformas sociales que tanto afectan la vida de los pueblos modernos”, (EACI, enero 1 de 1888 y 1889, citado por Bastian, 2006: 176).

Según los representantes del protestantismo en México, la educación ofrecería a las mexicanas los tres componentes indisolubles de la educación moderna: el intelectual, el moral y el físico. Contrarias al modelo de mujer recatada y sumisa del porfiriato, las señoritas protestantes se quitaron el corsé y lo sustituyeron por una ética puritana con un código de normas y valores austero. Estas mujeres eran y debían serlo, hijas del trabajo. El vestido debía ser sencillo, las muestras de frivolidad, vanidad y puerilidad sustituidas por el adorno de las personas con las prendas intelectuales, morales y espirituales (Bastian, 2006: 177-178).

Lo interesante de este nuevo modelo es que fue desarrollado por la necesidad de la incorporación de la mujer como fuerza de trabajo activa en las fábricas y los servicios. La educación, en este sentido, más que liberadora para las mujeres, era disciplinaria y moralizadora, con el fin de crear el tipo de trabajadora que necesitaba la incipiente industria de la época: disciplinada, ordenada, pulcra... (Bastian, 2006: 179).

Esta parte de la historia, permite señalar como desde finales del siglo XIX, comienzan a forjarse en México los primeros pasos hacia una participación más activa de la mujer mexicana en el ámbito social, político y económico. Empieza a darse forma a una nueva mexicana, que paso a paso se aleja de los viejos estereotipos prevalecientes desde el virreinato, aunque no sin

---

problemas y en muchos momentos y hasta la época actual, persistiendo modelos antiguos y nuevos.

### **5.1.3. Sobre el ingreso de la mujer a la educación universitaria y el trabajo académico. Relatos de mediados del siglo XIX y principios del XX.**

#### **5.1.3.1. Las primeras mexicanas con título universitario**

En México, la época de la reforma liberal permitió a las mujeres salir de la educación de los conventos y las “casas amigas” y obtener una instrucción laica. El proyecto liberal tenía como objetivo acabar con lo que quedaba de la época novohispana y el cambio en tales estructuras requería una participación activa de la mujer (Galeana, 2005: 4). Recuérdese que desde la época de la colonia, la mujer era un individuo subordinado al padre, esposo y hermanos y no tenía ningún tipo de participación ciudadana. Con esta dirección, la educación de las mujeres era necesaria para formar mejores ciudadanos.

Debe matizarse sin embargo, que aún cuando el nuevo discurso era éste, en realidad las mujeres continuaron circunscritas a la función social reproductora. Sus objetivos eran formar hijos para la Iglesia y después, ciudadanos para el Estado. Su intervención seguía siendo entonces, de objeto y no de sujeto de la historia (Galeana, 2005: 4).

Aún así, liberales como Benito Juárez, Sebastián Lerdo de Tejada y Vicente Riva Palacio consideraron la necesidad de crear instituciones para la educación de las mujeres. Juárez sostenía en su programa de gobierno del 20 de enero de 1861: “Secularizando los establecimientos de utilidad pública, se atenderá también a la educación de las mujeres, dándoles la importancia que merecen por la influencia que ejercen en la sociedad” (Galeana, 2005: 4). Asimismo fue un elemento facilitador de la educación de las mexicanas, que se estableciera la gratuidad de la enseñanza elemental, pues es conocido que en la época había fuertes cuestionamientos sobre la necesidad de “gastar” en la educación de las mujeres.

La educación normal, al igual que en otros países, constituyó uno de los primeros pasos en México para la educación profesional de las mujeres. Por

---

iniciativa del presidente Sebastián Lerdo de Tejada, en 1875, se introdujo la enseñanza de la Pedagogía en la Escuela Nacional Secundaria para Señoritas, convirtiéndose de hecho en una escuela Normal. Posteriormente, durante el gobierno porfirista, se fundó la Escuela Normal de Profesoras, la Escuela Normal Superior; la de Artes y Oficios y la Mercantil “Miguel Lerdo de Tejada”. Y es a fines también del siglo XIX y principios del XX, cuando comenzaron a darse los primeros pasos en lo relativo al ingreso de las mujeres a la educación universitaria (Galeana, 2005: 4).

Margarita Chorné y Salazar, Matilde Montoya y María Sandoval de Zarco fueron las primeras mujeres que se titularon como dentista, médica y abogada respectivamente. De la primera incluso se ofrece en la actualidad un premio en la facultad de odontología de la UNAM, y además fue la primer mujer en toda América Latina en obtener un título profesional (Rivera, 2009).

La profesión de odontología no se cursaba en las escuelas universitarias, por lo que Margarita Chorné estudió en el consultorio de su padre. Sin embargo, para obtener el título se tenía que presentar un certificado de dos años de práctica, y presentar examen ante un jurado de médicos en la Escuela de Medicina (Rivera, 2009). El día de su titulación (18 de enero de 1886), los periódicos de la época registraron el acontecimiento. Ejerció con éxito su profesión y fue la primera profesional de su especialidad que aplicó el éter como anestesia general, por lo que el *Institut du Midi*, de Toulouse, Francia, la condecoró con la Cruz al Mérito (Galeana, 2007: 8).

Por su parte, Matilde Montoya Lafragua logró ser partera, obstetra y cirujana en 1887 con muchas más dificultades. Su lucha por estudiar en contra de lo establecido por la sociedad de entonces, la convirtieron en símbolo feminista. El 19 de mayo de 1870 presentó solicitud para ingresar en la Escuela Nacional de Medicina y una carta de recomendación del señor José María Mendoza y Caballero. Fue admitida el 28 de mayo. En 1871 enfermó, abandonó sus estudios y se fue a vivir a Cuernavaca, Morelos. Ahí, un jurado certificó sus aptitudes como partera (Navarro Castillo, 2009).

---

Al comenzar 1872, Matilde regresó a la Ciudad de México y reingresó en la Escuela de Medicina. También recibió cátedra en la Escuela de Parteras y Obstetras de la Casa de Maternidad de la Ciudad de México con el doctor Manuel Gutiérrez, quien la ayudó a presentar el examen de primero y segundo años de obstetricia en noviembre de 1872. Presentó su examen profesional como partera el 12 de mayo de 1876. Después se mudó a Puebla en donde fue acusada de masona y feminista. Aunque las publicaciones femeninas y un amplio sector de la prensa la apoyaban, algunos opinaban que "*debía ser perversa la mujer que quiere estudiar medicina, para ver cadáveres de hombres desnudos*" (Navarro Castillo, 2009).

Varios docentes y alumnos opositores solicitaron que se revisara su expediente antes de los exámenes finales del primer año, porque no estaba clara la validez de las materias del bachillerato. Montoya recibió el aviso de su baja. Ante esto, solicitó a las autoridades que, si no se le revalidaban las materias le permitieran cursarlas en la Escuela de San Ildefonso por las tardes. Su solicitud fue rechazada, porque en el reglamento interno de la escuela el texto señalaba "alumnos", no "alumnas" (Navarro Castillo, 2009).

Desesperada, Matilde escribió una carta al presidente de la República Porfirio Díaz, quien dio instrucciones al secretario de Ilustración Pública y Justicia, Joaquín Baranda, para que "sugiriera" al director de San Ildefonso permitir a Montoya cursar las materias. Tras completar sus estudios con buenas notas y preparar su tesis, Matilde Montoya solicitó su examen profesional. Después se le presentó otro obstáculo: en los estatutos de la Escuela Nacional de Medicina también se hablaba de "alumnos" y no de "alumnas" y le fue negado el examen (Navarro Castillo, 2009).

Una vez más escribió al presidente Porfirio Díaz, quien decidió enviar una solicitud a la Cámara de Diputados para que se actualizaran los estatutos de la Escuela Nacional de Medicina y pudieran graduarse mujeres médicas. Debido a que la Cámara no estaba en sesiones, y para no retrasar el examen profesional de Montoya, el presidente Díaz emitió un decreto para que se realizara de inmediato, titulándose el 28 de agosto de 1887 (Navarro Castillo, 2009).

---

Además de Montoya, también se graduaron de medicina Columba Rivera, quien presentó el examen profesional de médica cirujana y obstetra en 1900, Guadalupe Sánchez en 1903, Soledad de Régules Iglesias en 1907 y Antonia Ursúa en 1908. Rosario Martínez fue un caso especial, pues aunque terminó sus estudios en noviembre de 1906, no se recibió sino varios años después (1911) (Alvarado, 2009).

A la par de las pioneras mexicanas en la medicina, hubo otras mujeres que se atrevieron a incursionar en áreas consideradas exclusivamente masculinas. María Sandoval, egresada de la Escuela Nacional Preparatoria cursó la carrera de abogada entre 1892 y 1897 y puede decirse que estuvo favorecida por un sistema que parecía ver con buenos ojos a las estudiantes. Recibió durante sus estudios una pensión mensual e incluso se le pagaron \$45 pesos para los gastos de recepción en la escuela. Esto no quiere decir que la aparente simpatía, le favoreciera con un trato excepcional, ya que como otras pocas mujeres que también estudiaban, se atenía a las mismas reglas que sus compañeros (Alvarado, 2009).

Como en los casos ya citados, su examen profesional en julio de 1898, atrajo también gran interés de la prensa, con opiniones tanto positivas como negativas. El Mundo aprovechó para atacar la doctrina antifeminista, partidaria de la división sexual del trabajo y apoyar el valor de las primeras profesionistas, cuyo empuje les parecía digno de ejemplo, pues les permitía emanciparse de la tutela masculina, bastarse a sí mismas y procurarse, mediante el estudio y el trabajo, una posición digna y medios para subsistir (Alvarado, 2009).

En el Monitor Republicano comentaba sobre la novedosa presencia de algunas alumnas en la Escuela de Jurisprudencia, futuras abogadas que fungirían como jueces, magistrados o representantes del Ministerio Público y que por su capacidad intelectual y "sexto sentido" atemorizaban a sus colegas del sexo opuesto. Lo importante, decía, es que "en nuestra patria, la mujer ya ocupa la tribuna, ya diserta, ya perora; ¡quien quita que andando el tiempo la veamos en los escaños del Congreso predicando en contra de la reelección!" (Alvarado, 2009).

Por otro lado, la profesora Dolores Correa Zapata, representativa de la vanguardia intelectual y profesional que a través de la revista *La Mujer Mexicana* luchaba por la superación femenina, era bastante más crítica. Lejos de concretarse a celebrar los méritos de la primera abogada, cuestionaba a sus contemporáneos con una pregunta difícil de contestar: ¿por qué en un país de 12 millones de habitantes, de los cuales siete millones eran mujeres, sólo había una abogada? Correa Zapata aprovechaba la trayectoria académica de María Sandoval para denunciar las múltiples dificultades que impedían el desarrollo profesional de las mexicanas, pero -aclaraba-, no para perderse en "inútiles lamentaciones", sino para que su experiencia y ejemplo ampliaran los horizontes culturales y laborales femeninos, única forma de contribuir al futuro progreso de su género (Alvarado, 2009).

Igualmente comentada fue la inscripción de Dolores Rubio Ávila en la carrera de ingeniería en 1910, pues sólo había el precedente de otra joven atraída por los estudios de ensayador de metales, "pero que desertó [en] lo mejor de la carrera". Nacida en Chihuahua, Dolores debió pertenecer a una familia de pocos recursos, pues para continuar sus estudios en la Escuela Nacional Preparatoria solicitó al ministro de Justicia e Instrucción Pública una pensión o una clase en alguna escuela primaria nocturna (Alvarado, 2009).

A manera de justificación, la estudiante destacaba una conducta y calificaciones irreprochables a más de amplios conocimientos, certificados por varios profesores, sobre métodos pedagógicos. Finalizado el ciclo preparatorio en abril de 1910, Ávila optó por la carrera de metalurgista y solicitó una de las cuatro becas otorgadas a los estudiantes de ingeniería de minas, pese a que no era su especialidad. Se desconoce el resultado de esta gestión, pero en cambio se sabe que, dos años después, la joven había cubierto el plan de estudios de la carrera de ensayador y únicamente adeudaba la parte práctica que, al parecer, realizó en la Casa de Moneda (Alvarado, 2009).

En Yucatán estado del país con una amplia trayectoria en la lucha social, el movimiento feminista tuvo gran fuerza. Se han rastreado referencias de algunas profesoras distinguidas en la Escuela de Jurisprudencia y después en la Escuela de Medicina, que estaba a favor de la causa del feminismo en el

---

estado. Entre 1910 y 1915, ocho estudiantes de la Escuela de Derecho presentaron tesis sobre el tema del divorcio y de los derechos de las mujeres, lo que resulta un número extremadamente grande teniendo en cuenta el reducido tamaño de la escuela (López Hernández, 2007, 12).

Lo que nos dejan estas experiencias, es el importante papel que jugaron las primeras mujeres mexicanas al luchar por su ingreso al espacio universitario y garantizar su educación profesional. Y cómo la prensa tuvo un rol importante en la dispersión de esos sucesos favoreciendo, quizá lentamente, que la opinión pública comenzara a modificarse con respecto a la participación femenina en ámbitos considerados antes masculinos. Sin estos puntales, la participación de las mexicanas en la academia no sería en la actualidad una realidad, aunque debe asentarse que todavía faltan cosas por hacer.

## **5.2. La mujer en la academia**

Diversos autores señalan que la participación de las mujeres en el trabajo académico, contra los discursos imperantes en la actualidad, no se encuentra aún en términos de igualdad. Evidentemente los casos entre universidades varían, pero lo que resalta es que en casi cualquier país de los analizados aquí, ya sea Inglaterra, Estados Unidos o España, la participación de las mujeres en la academia vivencia segregación tanto horizontal como vertical, cuestión que no es distinta de la observable en otros espacios laborales para profesionistas.

Pero un aspecto que debe subrayarse, es el hecho de que analizar a profundidad la situación de las mujeres en la academia, no parece ser un tema que llame la atención. En palabras de García de León (2003: 47, citado en Guil Bozal, 2005: 190), la investigación sobre élites femeninas es un trabajo contraintuitivo, en el sentido de que rompe lo que dicta el sentido común acerca de las facilidades que se les suponen a las universitarias. Se trata de una línea de investigación contra la norma que dicta tomar por objeto de estudio a colectivos deprimidos y marginados socialmente, al focalizar la atención justo sobre el extremo contrario.

---

Pero las mujeres de la élite científica, parte de la élite de los profesionistas, son un objeto importante de estudio porque también constituyen un grupo que experimenta discriminación de género. A ésta puede sumarse la discriminación por clase social y unidas permiten profundizar en el doble tributo que paga una mujer que procede de la clase trabajadora, para desarrollar sus capacidades y desplegar sus aspiraciones en un medio androcéntrico y elitista, como lo es el universitario y científico (Martínez Pastor, 2005: 133). A continuación, con el objeto de ahondar en esta problemática, se presenta una revisión bibliográfica de diversos autores que tratan la incursión de las mujeres en el ámbito académico.

De España, a partir de la información recogida de las XV Jornadas de Investigación Interdisciplinaria, con el tema Democracia, feminismo y Universidad en el siglo XXI, podemos concluir que las mujeres académicas se encuentran en una situación de desigualdad y segregación laboral. Con respecto a un estudio realizado en la Universidad del País Vasco, Pérez-Fuentes y Andino (2005: 92) observan: “En la universidad se cumple la regla de oro de la desigualdad: cuanto más poder y prestigio representa una disciplina o un puesto, menos mujeres lo ocupan”.

Rescatan, sin embargo, una importante contradicción: la universidad no se percibe a si misma como discriminadora. El discurso social indica que la universidad es de hecho, un campo profesional idóneo para la práctica de la igualdad entre hombres y mujeres. De esta manera, la universidad se encuentra inmersa dentro del espejismo de la neutralidad y la meritocracia, en la que no existen desigualdades (Pérez-Fuentes y Andino, 2005: 92).

Acker (1994: 125), con información de Inglaterra llega a las mismas conclusiones, pero además añade la idea de que a las mujeres en la academia no se les investiga por que se les considera parte de una élite privilegiada, en un mercado de trabajo donde la mayoría de ellas trabajan duramente, bajo mucha supervisión y menos dinero. Pero en comparación con sus colegas varones, emergen con un estatus de segunda clase.

---

De esta forma, el discurso señala que si hay un lugar donde las mujeres profesionales deberían ser exitosas, es en las universidades. Se piensa entonces que la enseñanza es un fuerte de las mujeres y que la universidad como institución meritocrática, es su espacio ideal de desarrollo. Sin embargo hay amplia evidencia de que los patrones de carrera de las maestras universitarias difieren de las de los hombres. Las mujeres son una minoría (12% en 1970) entre los profesores de tiempo completo e investigadores en las universidades del Reino Unido y están mejor representadas en los rangos bajos antes que los altos (Acker, 1994: 125).

Una encuesta de 1969 de los académicos británicos, reportó que las profesoras universitarias eran mal pagadas en relación con los varones, era menos probable que realizaran doctorados (excepto en ciencias sociales y aplicadas), que publicaban menos (excepto en las ciencias sociales), y que se concentraban en las humanidades y estaban casi ausentes en las ciencias aplicadas. Además, era menos probable que las mujeres, especialmente mayores, fueran casadas o que tuvieran hijos en comparación con los varones de la misma edad (Acker, 1994: 125).

Respecto de esto, Guil Bozal (2005, 189) hace hincapié en el hecho de que la negación de la existencia de discriminaciones sexistas en las universidades, es uno de los problemas que tienen que afrontarse cuando se analizan los techos de cristal para las mujeres. La mayoría del personal universitario, afirma creer que la Universidad escapa al patriarcado, aunque es cierto que después de adquirir una formación mínima en temas de género, esta creencia desaparece.

Las personas que recién se introducen en la temática, comienzan por plantear la posibilidad de que tal vez si existan desigualdades. Pero al final, es común hallar que se las atribuyen a causas sociales y culturales ancestrales, arraigadas y muy difíciles y lentas de modificar, y en último término, algunos señalan que esta tarea queda fuera de la competencia universitaria (Guil Bozal, 2005, 189).

---

Por medio del análisis de la trayectoria de una notoria científica española (Gertrudis de la Fuente), Martínez Pastor (2005) concluye que el ser un sujeto del sexo femenino tiene importantes repercusiones en la carrera académica. La mujer a la que entrevistó y de la cual bosquejó su historia de vida, comenzó su carrera durante la posguerra (fines de los 40's) y salta a la vista su elección de un campo feminizado de estudio. A pesar de que las mujeres en las ciencias duras son en general pocas, las que incursionaban tendían a hacerlo en las áreas de mujeres, y así lo hizo De la Fuente al matricularse en la carrera de química.

Esta mujer que fue exitosa en su ámbito, manifiesta prácticamente todas las particularidades de aquellas que se insertan en una organización como *token*. Un ejemplo de ello es que negaba rotundamente que en el ámbito académico existiera discriminación. En opinión de Martínez Pastor, esto es resultado del síndrome de abeja reina que experimentan las mujeres al alcanzar los niveles más altos de sus profesiones. De la Fuente, sin alejarse de los casos de otras mujeres exitosas, remarcó que en su éxito sólo influyeron la valoración de su inteligencia, mérito individual, excelencia científica y capacidad de trabajo (2005: 142).

Paradójicamente, se encuentran en su relato contradicciones que traslucen el entramado de poder que existía en la élite de la bioquímica en España. Siempre se encontró a la sombra de su jefe y mentor, Alberto Sols al que se refería en términos reverentes. Invariablemente aceptó la preeminencia intelectual de Sols, pero además asumió que, en efecto, éste tenía más dotes para la dirección científica y ella para la gestión de las tareas de laboratorio.

Martínez Pastor señala que este comportamiento parece ser común entre las mujeres académicas: para muchas científicas la alternativa ha sido estar a la sombra de su jefe, fenómeno que puede relacionarse con el alto índice de homogamia en la academia. Muchas científicas se casan con colegas, de tal forma que el matrimonio no hace más que avalar su papel secundario, tras la figura del esposo con el que trabajan (2005: 145).

---

Gertrudis de la Fuente, tuvo un curriculum investigador de alto calibre, con aportaciones más valiosas que la media de sus colegas, numerosos artículos publicados en las revistas internacionales más prestigiosas y sin embargo, cuando hace balance de su vida, se valora a sí misma sólo como una persona de apoyo (Martínez Pastor, 2005:145).

La experiencia de esta científica y muchas otras, nos habla de un reparto en el espacio científico similar al que se da en lo doméstico. Por ejemplo Gertrudis de la Fuente señala que ella hacía las tareas de gestión de su mentor, que era su apoyo y en algún momento incluso señala que él era un negado para esos detalles. Fue como un ama de casa de la familia científica, por ejemplo cuando él fue nombrado director de un centro de investigaciones y ella se ofreció voluntaria como la secretaria (Martínez Pastor, 2005: 146).

La Doctora de la Fuente asimismo, tuvo que decidir entre continuar su preparación como científica o casarse, ante lo cual optó por la soltería. Esta decisión no impidió que, llegado el momento, tuviera que asumir los compromisos de cuidado de su madre, que como mujer y soltera, el resto de la familia le encargó. Tal fue la razón de que no pudiera seguir sus estudios en los Estados Unidos. Al respecto señaló que en ningún momento le molestó la decisión e incluso se encargó voluntariamente de cumplir con la obligación que su condición femenina le demandaba (Martínez Pastor, 2005: 143-144).

En este punto es importante añadir la categoría clase social. Gertrudis de la Fuente no era una mujer proveniente de una clase acomodada, que le habría permitido tener acceso a la utilización de ayuda pagada para realizar labores de cuidado (Martínez Pastor, 2005: 143). Se sabe en la actualidad, que esta ayuda externa es un aspecto fundamental que favorece el desarrollo de carrera de las mujeres, misma que encuentran difícil de pagar aquellas provenientes de la clase trabajadora.

La conclusión de Martínez Pastor (2005: 148) es que experiencias como la de Gertrudis de la Fuente, testimonian que han existido y existen mujeres capaces de romper el techo de cristal, pero que pagan un tributo del que están exentos

---

los varones. Ese precio se agrava con las mujeres de las clases obreras, que todavía hoy, tienen oportunidades más reducidas de romper los determinantes sociales de su origen. Ella constituye un ejemplo de discriminación que se desenvuelve entre la lucha individual y la aceptación voluntaria de los condicionantes de género.

Como adición a la información que proporciona esta historia de vida, con los datos recabados por Pérez Fuentes y Andino (2005) (sobre la UPV<sup>2</sup>), y García y Vargas (2005) (sobre la Universidad de Valladolid), se construyó el siguiente listado que cita los aspectos que reflejan la desigualdad en las universidades:

1. Hay una extrema segmentación por género en los estudios, a lo que se añaden las diferencias entre campos, áreas y titulaciones en términos de prestigio (Pérez-Fuentes y Andino, 2005: 92). Por ejemplo, sigue existiendo un bajo porcentaje de mujeres en ingenierías, en comparación con las humanidades y ciencias sociales, pero estas últimas opciones profesionales poseen menos estatus.
2. Hay un gran desequilibrio entre los porcentajes de alumnas egresadas y de mujeres que acceden en calidad de profesoras a la universidad. En el 2001 se observaba en la UPV que el total de alumnado femenino superaba el 50%, pero sólo un 35% del total del profesorado universitario eran mujeres (Pérez-Fuentes y Andino, 2005: 92).
3. El profesorado manifiesta segregación horizontal y vertical. La primera se constata en la desigual presencia de mujeres docentes por centros (diplomaturas o licenciaturas) y por áreas de conocimiento. La segunda se traduce en la desigual presencia de hombres y mujeres según las categorías docentes y especialmente en la cúspide de la carrera académica (Pérez-Fuentes y Andino, 2005: 93).

---

<sup>2</sup> Universidad del País Vasco.

---

Los procesos de segregación también son verificados por García y Vargas en su investigación dentro de la Universidad de Valladolid. Con respecto a la segregación horizontal, añaden además el cruce entre segregación y prestigio, ya que las mujeres se incorporan mayormente a carreras y especialidades consideradas de menor importancia o con menor mercado. En cuanto a la segregación vertical, comentan sobre la relegación de las mujeres a los puestos más precarios y de menor relevancia. Suman además un tercer tipo de segregación, la temporal, que impide la promoción de las mujeres o la hace más lenta que la de los varones (García y Vargas, 2005: 120).

4. La presencia de mujeres en los diferentes niveles de gobierno de la universidad, aumenta a medida que se desciende en el rango de responsabilidad y de estatus de los diferentes cargos universitarios. Las mujeres no participan en la toma de decisiones sobre política científica y universitaria, pero si se encuentran presentes en cargos saturados de trabajo burocrático como ordenación de docencia, distribución y administración de los recursos disponibles de los centros de investigación, etc., (Pérez-Fuentes y Andino, 2005: 97).
5. El porcentaje de mujeres investigadoras con capacidad de proponer temas de investigación y de coordinar equipos entre 1986 y 1997, era inferior a los niveles de presencia femeninos en el profesorado, no sólo en los estudios técnicos sino también en las humanidades. Esto es preocupante porque en términos de estatus es más valorada la investigación y está más relacionada con la promoción (Pérez-Fuentes y Andino, 2005: 97).

Una de las situaciones que se encuentran cuando se confronta a los académicos sobre estas desigualdades, es un discurso racionalizado. Se señala por ejemplo, que la desigual situación de las académicas (segregación, poca participación en puestos de poder, bajos números en ciertas áreas) se debe en parte a elecciones personales de las propias mujeres, que en

---

ocasiones optan por renunciar a cargos, o eligen voluntariamente no competir para mejorar su posición en el escalafón (Guil Bozal, 2005, 189).

Otro argumento común es el de la tardía incorporación de la mujer al mundo laboral público, como relato explicativo de su poco porcentaje de participación respecto del total del profesorado (Guil Bozal, 2005, 190). La opinión generalizada es que el tiempo se encargará de subsanar tal desequilibrio, pero habrá que analizar si aún cuando las mujeres cuantitativamente se inserten de forma equilibrada respecto de los varones, se producirán cambios cualitativos en los discursos y estereotipos y participarán en iguales condiciones de acceso a las altas jerarquías y a todo tipo de campos y profesiones.

### **5.2.1. Dificultades para las mujeres en el ámbito académico**

1. La universidad, como cualquier otro tipo de organización, no escapa a la puesta en práctica de sistemas de cooptación<sup>3</sup> de recursos humanos. Esto quiere decir que junto a la red formal, existe una red informal poderosa, en la que no sólo se juzgan habilidades y calificaciones, sino también un elemento de adecuación que sólo quienes proveen el puesto pueden distinguir en el candidato (Pérez y Andino, 2005: 99). Tal “adecuación” puede en parte estar definida en términos de género. Por ejemplo, si en un departamento donde la mayoría es masculina -de forma directa o indirecta-, el grupo seleccionador de un nuevo miembro reconoce que sería más “confortable” para la convivencia que el nuevo elemento fuera un varón también.
2. La existencia de redes informales masculinas pueden dificultar el reclutamiento y la promoción de las mujeres. Esto no opera de forma directa, generalmente tales agrupaciones se reúnen por fuera de la universidad o en los pasillos, estableciendo redes de comunicación y apoyo (Pérez y Andino, 2005: 99).

---

<sup>3</sup> Cooptar. Llenar las vacantes que se producen en el seno de una corporación mediante el voto de los integrantes de ella. RAE.

---

Testimonios de catedráticos varones muestran la existencia de redes informales de trabajo tejidas de favores, amistad, solidaridad y sentimiento de pertenencia, vínculos emocionales que rara vez se encuentran en los discursos de las académicas. Se trata de una cultura masculina del trabajo que no comparte los secretos con las mujeres. Ellas suelen estar excluidas o en el mejor de los casos, escasamente representadas en esas redes o círculos informales de poder en la universidad (Pérez y Andino, 2005: 99).

Estas estrategias, no siempre conscientes, hacen sentirse a las mujeres fuera de lugar, incómodas, otras. Las mujeres se enfrentan a su promoción desde posiciones de debilidad, como extranjeras en sus propios departamentos. Es decir, las barreras de cristal a las que se enfrentan las mujeres tienen que ver con el tipo de funcionamiento de esas estructuras difusas e interconectadas que están controladas por los varones y que dominan la institución a través de asociaciones que implican relaciones de poder (Pérez y Andino, 2005: 99).

3. Existe una especie de exclusión ideológica conformando un discurso en el que la “falta de capacidad” de las mujeres, justifica la invisibilidad de las mismas en cuanto a la producción científica, recurriendo a diferentes estrategias como la falta de transmisión y a la aplicación de un canon<sup>4</sup> académico que responde a intereses y agendas androcéntricas. En la construcción del canon tienen un papel relevante las selecciones y las citas de quienes se consideran predecesores legitimantes. En dicha reconstrucción se suelen excluir a aquellos referentes que no pertenecen a la cultura occidental y además, a las mujeres. En este sentido puede decirse que las mujeres se convierten en voces heréticas o anómalas (García y Vargas, 2005: 119).

En relación con esto, Acker (1994: 130) señala que existe un dominio masculino en el stock de conocimiento y práctica profesional

---

<sup>4</sup> Los cánones pueden ser entendidos como el fundamento retrospectivamente legitimante de una identidad cultural y política, una narrativa de origen consolidada, confiriendo autoridad a textos seleccionados para naturalizar esta función. Canonicidad refiere tanto la supuesta cualidad de un texto incluido como al estatus que adquiere un texto por pertenecer a una colección autorizada.

---

universitaria. La sociología del conocimiento sugiere que lo que es conocido es producto de la posición histórica y socio-económica del conocedor. De esta forma, los que dominan tienen las ideas dominantes, preservando su hegemonía a través de la habilidad de convencer a sus subordinados de la validez de esas ideas.

Si se hace un relato feminista de esta proposición, se diría que los hombres imponen sus conceptualizaciones del mundo a las mujeres, cuyas experiencias son vistas como menos válidas, menos convincentes, con menor base científica para el entendimiento. Los hombres gobiernan, administran y gestionan la comunidad, mientras que las mujeres han sido ampliamente excluidas del trabajo de producir las formas de pensamiento y las imágenes y símbolos en los que el pensamiento es expresado y ordenado (Acker, 1994: 130).

Un problema para las académicas, es que ante esta situación se encuentran en la necesidad de identificar los vacíos y distorsiones del conocimiento en su campo, mientras que buscan conceptualizaciones alternativas que muchas veces confirman más que niegan las experiencias y conciencia de las mujeres (Acker, 1994: 130). En este punto es fundamental entonces, encontrar formas de expresar lo diferente no en los términos convencionales del discurso sino en otros nuevos, tarea que evidentemente no es fácil.

4. El tiempo como recurso para construir el capital relacional, es otro factor clave para entender los mecanismos de discriminación de género, ya que es crucial para poder establecer vínculos con las redes informales. En este sentido, la falta de tiempo y de dedicación para construir el capital relacional, es otra constante en las mujeres entrevistadas (Pérez y Andino, 2005: 100).

Investigaciones sobre la discriminación de las mujeres en el mundo de la ciencia y del conocimiento redundan en la misma idea: la total disponibilidad de tiempo de los colegas varones. En muchas ocasiones

---

este hecho se denota por la repetición de discursos en los que las académicas se quejan de la pérdida de tiempo en juntas eternas, donde no resalta un uso del tiempo eficiente, sino la lucha por el poder (Pérez y Andino, 2005: 100).

El resultado es que las profesoras universitarias se sienten diferentes a sus colegas y opinan que tienen menos privilegios en el desarrollo de su carrera profesional. Incluso, muchas de ellas se definen como mejor preparadas, con mayor ambición e interés, con mayor dedicación, capacidad de decisión y capacidad organizativa, pero con menos disponibilidad de horario (Pérez y Andino, 2005: 99).

5. Los mecanismos de exclusión de las mujeres en la universidad y otro tipo de organizaciones, privadas o públicas, descansan sobre relaciones de poder, pero además son resultado de los diferentes estilos de trabajo de hombres y mujeres (Pérez y Andino, 2005: 101). Se ha observado en capítulos anteriores, que investigaciones realizadas sobre los modos de inserción de las mujeres en altos niveles de las empresas, inciden en la idea de que aquellas que se han introducido en profesiones típicamente masculinas, encuentran fuertes resistencias y toda una cultura de trabajo en la que encuentran difícil identificación.

En los testimonios de académicos, se puede apreciar como los estilos de trabajo de los profesores, en diversas ocasiones conllevan rituales de afianzamiento del poder y la identidad masculina. Esto quiere decir que los hombres hacen del trabajo un espacio para la lucha simbólica más allá de la actividad ocupacional que realizan (Pérez y Andino, 2005: 101).

A esto se añade que la idea de autoexclusión por parte de las mujeres aparece reiteradamente, independientemente del sexo, y sorprenden, por su contundencia, las constantes alusiones a la presunta desafección de las mujeres hacia el poder académico como una de las causas explicativas de su escasa representación en los cargos directivos. Las

---

mujeres entrevistadas redundaban en la idea de que detrás de la falta de estímulos para aceptar un cargo no trataban de eludir la intensidad del trabajo, sino que el ejercicio del poder no les resultaba satisfactorio (Pérez y Andino, 2005: 101).

No obstante, en relación con este último aspecto, puede hacerse un señalamiento que clarifique la idea de autoexclusión. Nicholson (1997, citado por García y Vargas, 2005: 120), indica tres etapas características relacionadas con la visibilidad de la discriminación dentro de las organizaciones:

- a) *el choque o la conmoción* que supone entrar en una institución, como la universidad, en la que después de una etapa de estudiante con éxito escolar, *se comienza a detectar el sexismo imperante*.
- b) Esta situación da lugar a *manifestaciones de molestia y protesta* desarrollando *estrategias de aguante o aceptación* de la situación. Surge la idea de abandonar el trabajo, de centrarse más en la familia o de trabajar media jornada.
- c) Más tarde se permite la *interiorización de valores de la cultura patriarcal* a través de dos formas: abandonando aspiraciones legítimas de promoción dentro del trabajo o convirtiéndose en abejas reinas que se ven como excepción, y consideran que si las mujeres no obtienen altos puestos se debe a su falta de esfuerzo e interés.

Esto lleva a deducir que más allá de una directa autoexclusión, más bien se trata de todo un proceso en el que las constricciones propias del sistema o institución, terminan induciendo a las mujeres a la aceptación o toma de roles pasivos, o en su extremo, de *token* que llegan a la conclusión de que en la organización el éxito se consigue sólo a través de los propios méritos y la calificación.

6. Ser *token* además, hace a la académica paradójicamente extra-visible e invisible a la vez. En la universidad, la invisibilidad es lo que alguien siente en una gran reunión del comité con muchos hombres y pocas mujeres, quizá una secretaria y ella misma. Esto difícilmente es la

---

posición más confortable para hablar y avanzar la causa de las mujeres. Hace necesario un cierto estilo agresivo incluso para entrar en la discusión. Una persona tentativa, política y de habla blanda se encuentra señalando un punto crítico después que el momento ha pasado (Acker, 1994: 128).

Se espera que la mujer académica muestre el grado exacto de emoción, una tarea imposible si los colegas condenan a las mujeres emocionales o muy deseosas y parlanchinas. Estudios de conversaciones entre mujeres y hombres sugieren que los hombres completan las frases de las mujeres, interrumpen sanciones negativas y dan una respuesta mínima a tópicos iniciados por mujeres. Asimismo, muchas veces las contribuciones de las mujeres son restringidas, lo que incluye la práctica de hacer una pausa cuando una mujer habla y luego responder a la pregunta del expositor previo como si el tópico que ella ha planteado no hubiera sido mencionado (Acker, 1994: 128).

Al mismo tiempo, las *token* se encuentran visibles simplemente porque son diferentes. Las mujeres ejecutivas de Kanter (citada por Acker, 1994: 128) eran sujetos de rumores y chismes, así como escrutinio por lo que vestían, con quien hablaban, como pasaban su tiempo libre. Y recuérdese lo planteado en el capítulo sobre género: las acciones de las *tokens* adquieren una significación simbólica, ya que su comportamiento es tomado como representativo de su categoría social, un signo de lo que alguien puede esperar de una mujer en una posición importante.

Una forma de hacerse visible de forma incómoda en un departamento universitario, es formar parte del departamento feminista, protestando acerca de prácticas que muestran algún grado de sexismo. Protestar mucho puede resultar en que los compañeros acaben dando respuesta a la persona, y no a sus señalamientos. Hoschschild (1975, citada por Acker, 1994: 129) reportó ese tipo de reacción por parte de sus colegas académicos y relató cómo recortes de todo tipo de temas que se relacionaban con las mujeres aparecían en su escritorio, sin haber sido

---

leídos por quienes los enviaban. Los gestos eran amables, pero mostraban que sus colegas no habían sido forzados a pensar sobre el feminismo, sólo en ella como la feminista del departamento.

Para Acker (1994, 129), las consecuencias de esta combinación entre visibilidad en invisibilidad son las siguientes:

- La *token* quizá no tenga que trabajar duro para que su presencia sea notada, pero si para que se noten sus logros.
- Un trabajo complicado para las mujeres es tratar de vestir y comportarse de modo que se haga un balance exacto (casi imposible) entre atributos femeninos (no apropiados en el trabajo) y masculinos (no aceptables para las mujeres).
- Otra complicación es tratar de demostrar una superioridad excepcional en las tareas que se les asignan. Pero en vez de recibir recompensas por sus logros notables, las mujeres ejecutivas se encuentran atrapadas en los niveles administrativos medios.

Su intensa dedicación significa que o han fallado para notar las oportunidades de avance, o que se les ha identificado tanto con la responsabilidad que tienen que nadie piensa en ellas como candidatas a promoción. Henning y Jardimm (1979, citados por Acker, 1994) notaron que había una percepción altamente diferenciada por sexo de la carrera, con las mujeres hablando de ésta como un foco para demostrar su competencia y dedicación, mientras que los hombres la visualizaban como una serie de pasos planeados hacia una meta.

- Los anteriores hallazgos sugieren que, en la universidad, lo evaluado negativamente cuando una mujer busca la promoción o posiciones de influencia, puede no ser resultado de las características de su personalidad o incluso sus responsabilidades familiares, sino de las dinámicas y dilemas del estatus de *token*, filtrados a través de las auto-percepciones y las estructuras de oportunidad.
- Otra consecuencia indeseable de ser diferentes la encontró Lewis (1975, citada por Acker, 1994): “Hay ciertos estándares claros entre los académicos en relación a lo que es aceptable, o comportamientos

---

sociales normales, y aquellos que de una forma u otra no son prototípicos...”. En otras palabras, convenciones sociales de aceptación tienden a mantener a los *token* en su lugar (de *token*), al mostrar comportamientos no considerados normales.

7. Armonizar la vida profesional y la vida familiar supone un costoso equilibrio de tiempos y energías. En los discursos de hombres y mujeres esto se percibe como otra diferencia de género importante a la hora de abordar la actividad profesional. A pesar de las largas jornadas que confiesan los académicos destinar al ejercicio de la profesión, para las mujeres continúa teniendo mucha importancia la esfera privada (Pérez y Andino, 2005: 102).

El tema de la doble jornada es raramente abordado en la universidad y se tienden a analizar las carreras académicas de hombres y mujeres desde una óptica de racionalidad y de igualitarismo que en realidad no existe. A esto se añade que el discurso generalizado de la comunidad científica, es uno de dedicación ilimitada al tiempo de trabajo (Pérez y Andino, 2005: 102).

Por tal razón, muchas mujeres investigadoras que destacan en sus carreras, se han visto obligadas a adoptar el modelo masculino de dedicación total al trabajo. Del mismo modo, muchas otras renuncian a carreras de éxito por las dificultades que combinarlas con la vida familiar, y privada en general (Pérez y Andino, 2005: 102).

Para Acker (1994), este es uno de los problemas centrales que tiene que enfrentar una mujer en el espacio académico. Es decir, coordinar en el tiempo, las demandas de dos “instituciones codiciosas<sup>5</sup>”: el lugar de trabajo y la familia. El problema surge cuando el trabajo es una carrera, es decir, cuando requiere continuo compromiso derramándose encima del tiempo que de otra manera sería de ocio.

---

<sup>5</sup> Coser (1974, citado por Acker, 1994: 126) llama instituciones codiciosas a aquellas organizaciones o grupos que demandan una lealtad total e indivisa. Difieren de las instituciones totales en que no necesariamente imponen límites físicos.

---

Cumplir con las demandas de estos dos espacios es tan difícil para hombres como mujeres que viven una situación igualitaria. Pero el problema es mayor para las mujeres, que no sólo piensan en términos de hacer una elección entre ellos, sino esperan poder cumplir con los dos. A esto se le llama conflicto de rol (Acker, 1994: 126).

El problema parece dirigir hacia la planeación del tiempo de los ciclos de familia y carrera. Pero aún cuando la mujer decida posponer el casamiento o la llegada de los hijos hasta haber completado sus estudios, la crianza de niños pequeños siempre coincidirá con la etapa de la carrera en la que tiene que hacer un impacto que le permita desarrollarse y hacerse un nombre. Asimismo, la juventud y el desempeño se encuentran especialmente asociados en las ciencias, aunque menos en las humanidades, pero igualmente vinculadas para todos los campos en el sentido de que cuando los trabajos son escasos y la competencia fuerte, el desempeño es más convincente que el potencial (Acker, 1994: 126).

Se sabe que los niños pequeños consumen tiempo, energía y emoción y además, el trabajo doméstico es una tarea dura. Respecto a ello Oackley (1974, citado por Acker, 1994: 126), encontró que la mayor parte de las amas de casa de su estudio dedicaban entre 70 y 89 horas a la semana al trabajo doméstico y cuando trabajaban a tiempo completo, lo recortaban a 48 horas. Mucho más, de cualquier modo, que una jornada de 8 horas diarias de lunes a viernes.

El trabajo en la academia tampoco acaba nunca. Para poder hacer impacto en el campo la mayoría necesita, excepto quizá los más talentosos, un considerable esfuerzo y tiempo. En una entrevista británica los académicos decían trabajar 50 horas a la semana y hay evidencias de que los académicos norteamericanos, perseguidos por presiones para publicar o perecer, dedican incluso más horas. En un grado enorme, el éxito académico descansa en investigar y publicar productivamente, lo que se mide contra la edad. La productividad es

---

mejor cuando alguien más hace el trabajo de soporte (lavado, cuidado de hijos, comidas), evita cumplir con demandas que compiten, y produce, edita y busca referencias (Acker, 1994: 126).

Pero la productividad, incluso el mérito, no es garantía de éxito. Las personas solteras podrán encontrar desventajas, pero las personas con responsabilidades familiares mucho más, si la carrera de dos personas<sup>6</sup> nos dice algo. Incluso si las publicaciones no sufren por la competencia con las necesidades familiares, otras cosas lo harán, como ya mencionaban las autoras españolas sobre la importancia para la carrera del fomento de relaciones informales.

Un estudio norteamericano de las facultades en universidades de alta calidad, encontró que las mujeres casadas estaban en rangos más bajos que otros académicos, incluso después de los controles de productividad en publicaciones. La discriminación podría ser una explicación obvia, pero otra lectura sugerente sería que tales mujeres, mientras se encargan de la familia, la enseñanza e investigación, tienen menos tiempo y energía para comprometerse con el trabajo y las actividades departamentales que favorecen su imagen (Acker, 1994: 127).

Como ya se ha planteado, hay una diversidad de respuestas al exceso en la carga de trabajo. Algunas pueden verla como un reto y redoblar sus esfuerzos académicos, mientras que otras se sienten inadecuadas y disminuyen sus aspiraciones. Algunas llegan a cuestionar el valor de un sistema de recompensas, que penaliza a cualquiera que no cuenta con los servicios y soportes que tradicionalmente proporcionan las esposas. No obstante, en un mercado de trabajo apretado, cuando distinciones sutiles deben ser hechas entre numerosos candidatos calificados, hay poca oportunidad para que las instituciones de educación superior (al igual que cualquier otro tipo de empresa) rechacen la productividad como un criterio central para la contratación y promoción (Acker, 1994: 127).

---

<sup>6</sup> Así se denomina al patrón que siguen las parejas en la que un miembro, generalmente la mujer, se dedica exclusivamente al trabajo doméstico, de modo que el otro tenga la libertad para dedicarse 100% a su trabajo (Acker, 1994: 127).

---

Para concluir este capítulo, se retoman algunas de las ideas principales analizadas en el mismo. En Europa después de la segunda guerra mundial, el acceso de las mujeres a los diferentes sectores de la economía es más ostensible que en épocas anteriores y se manifiesta principalmente en la redistribución industrial de la mano de obra femenina, el aumento de empleos femeninos en el sector servicios y el avance de las mujeres en las carreras intelectuales y liberales.

Se pasa de estilos educativos segregados -por los cuales las mujeres eran educadas (cuando accedían a la escuela) diferencialmente y en muchos casos en escuelas sólo femeninas-, a modelos educativos mixtos, incursionando las mujeres además en el estudio de carreras profesionales.

Por lo menos en Europa, los desarrollos en lo relativo a la educación femenina estuvieron en gran parte influenciados por el incremento en la demanda de trabajadores en la industria, pero también en el sector servicios. En este contexto aparece un nuevo discurso que intenta influenciar a los varones para que dejen determinados empleos, haciendo una distinción entre empleos activos y sedentarios, canalizando a los hombres hacia los primeros y las mujeres hacia los segundos.

En lo relativo a la educación superior, puede decirse que esta siguió la misma lógica de la división sexual, estableciéndose una distinción entre profesiones más femeninas y más masculinas. Dedicándose las mujeres sólo en algunos pocos casos a profesiones liberales como la medicina, la abogacía o las ingenierías.

Se observa en Europa que las carreras preferidas por las mujeres son las lenguas, literatura y la medicina, y en general aquellas relacionadas con la información y las ciencias sociales. De hecho la escuela, reproduce la segregación sexual a través de las ramas profesionales, mismas que reflejan los estereotipos sobre lo masculino y lo femenino predominantes en la sociedad.

---

En México es durante el Porfiriato cuando empieza a facilitarse la educación de las mujeres: entre 1889 y 1891 se especificaron el número de años que debería cursarse la primaria, misma que se convirtió en obligatoria para ambos sexos. A esto se añade que comienza a prepararse a las mujeres como profesoras de niveles básicos, en atención a la idea de que poseen cualidades naturales que la hacen más apropiada para la educación de los más jóvenes (instinto maternal). En este orden de cosas, empiezan a aparecer las escuelas normales para señoritas, donde se preparó a las profesionistas de aquél tiempo.

De gran importancia es el hecho de que desde las filas del magisterio, comenzó a gestarse la participación política de las mexicanas, que llegaron a acoger en sus grupos a mujeres de otras proveniencias como las obreras.

Otra fuente de avances para la conformación de un nuevo modelo de mujer, parece haber sido la educación protestante, misma que pugnaba por la preparación de las mujeres. Señalaban que la educación las alejaría de la ignorancia y la degradación, inculcando en su mente ideas de libertad y dignidad propia. En lugar del modelo de mujer recatada y sumisa anteriormente promovido entre las mujeres mexicanas, los protestantes proponían una ética puritana basada en un código de normas y valores austero.

En el ámbito específico de la educación universitaria, desde fines del siglo XIX, pero principalmente en el siglo XX, comienzan a darse accesos de algunas pocas mujeres a la educación en las universidades. Margarita Chorné, la primer mujer en Latinoamérica en obtener un título universitario, aprovechó a su favor, el hecho de que la carrera de odontología no requería de cursarse en aula, bastaba con comprobar dos años de experiencia y presentar un examen, obteniendo así su título tan temprano como 1886.

No obstante, la mayoría de las mujeres tuvieron que pasar por largas luchas para que se les permitiera cursar materias junto con los varones y se les concediera su título. En México particularmente, es hasta principios del siglo XX, cuando algunas mujeres con grandes esfuerzos y perseverancia obtienen títulos de medicina y derecho.

---

Por otra parte, investigaciones realizadas en países como Inglaterra, Estados Unidos y España, parecen indicar que, a pesar de que la incursión femenina en la academia comenzó desde hace más de un siglo, actualmente ésta continúa siendo un espacio donde las mujeres experimentan segregación horizontal y vertical. Asimismo, señalan que el fenómeno del techo de cristal, encontrado en las organizaciones privadas y empresariales, también se reproduce en las universidades.

Lo interesante es que la universidad no es percibida, incluso por las mujeres que la integran, como un espacio que discrimine. Por el contrario, se le caracteriza como un escenario de libertad e igualdad, en donde es el mérito propio el que permite escalar la jerarquía académica y obtener estatus. El discurso más bien orienta a la creencia de que, si hay un lugar donde las mujeres pueden ser exitosas, es en las universidades.

Se repiten además patrones históricos, en lo relacionado al tipo de carreras que seleccionan las mujeres. De este modo, se les encuentra en grandes cantidades en las ciencias sociales y se observan muchas menos en los dominios de la ciencias naturales. Cuando incursionan en las carreras del tipo “ciencias duras”, también suelen inclinarse por aquellas consideradas más femeninas. Así, es probable que si se dedican a las matemáticas o física, se inclinen más por la teoría y la enseñanza de las mismas, que por la investigación aplicada.

En el desarrollo de una trayectoria académica exitosa, también parecen ser un factor en contra de las mujeres, las obligaciones domésticas y relacionadas con la familia. Las soluciones al conflicto son diversas, aunque no suficientes: desde la decisión de no tener familia o incluso pareja, hasta en caso contrario, la utilización en lo posible de ayudas familiares o pagadas. Aún así, es más probable que a las mujeres se les dificulte la construcción de capital relacional e incluso se les llegue a visualizar como menos comprometidas con el trabajo, debido a que sólo se quedan dentro de la universidad lo que dura su jornada laboral.

---

Además, la mujer académica vive la paradoja de ser demasiado visible e invisible a la vez. Son visibles porque son diferentes, esto las convierte en *token*, ya que su comportamiento es tomado como representativo de su categoría social, un signo de lo que puede esperarse de una mujer en una posición importante.

Es invisible, principalmente cuando se encuentra en un espacio académico no caracterizado como femenino, y por ello tiene que trabajar duro para que se noten sus logros y su opinión sea considerada trascendente. Estos hallazgos indican que la universidad, aún con el aura de torre de marfil que la caracteriza, y las académicas, consideradas representantes de una élite profesional, son temas que requieren consideración y análisis.

En el caso de esta tesis, la problemática se aborda yendo más allá del análisis de inequidades entre los sexos. El interés, ya adelantado desde los primeros capítulos, es analizar a la organización universitaria desde una óptica positiva: es decir, en vez de tratar el tema de las desigualdades entre hombres y mujeres en este escenario, lo que se busca es comprender como la incursión femenina (quizá lentamente), está modificando e influyendo el funcionamiento de la organización universitaria. Cómo el discurso femenino se ha insertado en éste ámbito y ha comenzado a influir “cómo es” la universidad.

A partir del siguiente capítulo, se mostrará la información obtenida en la Universidad Autónoma Metropolitana por parte de un grupo de académicos, mismos que relatan su ser dentro de la organización, cómo observan a los otros que les rodean y cómo caracterizan a la misma. Todo esto con la finalidad de dar respuesta a los planteamientos iniciales del estudio, que en términos generales, intentan identificar si el discurso femenino ha tenido incidencias en el ámbito de las ideas y las prácticas de una organización flexible como es la UAM.

---

## CAPÍTULO 6. La UAM: un contexto organizacional flexible

---

En este capítulo se analizan las características organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana. Este ejercicio tiene la finalidad de comprender el contexto en el cual se desenvuelven los informantes, a fin de tener a mano mayores elementos para situar la información que proporcionan. Como se observará en las siguientes páginas, una de de sus particularidades es la flexibilidad, cualidad encontrada en los modos de organización postmodernos o postburocráticos.

Según Heydebrand (citado en Barba, 2002: 111-112), pueden definirse seis dimensiones que perfilan la organización postburocrática:

1. *El informalismo tecnocrático.* Es decir, la estrategia por la cual la organización, de modo intencional y consciente, busca incrementar la flexibilidad de las estructuras sociales y adecuarlas a una nueva forma de control, directo e internalizado, que incluye el control ideológico y cultural.
2. *Universalismo.* Formulación de cláusulas y soluciones generales que autorizan combinaciones múltiples y aplicaciones de reglas particulares.
3. *Clasificaciones débiles.* Prevalecen clasificaciones débiles o códigos cognoscitivos integrados.
4. *Acoplamiento flojo entre las subunidades de la estructura.* El control tecnocrático busca la intercambiabilidad y expansividad de las subunidades y las políticas, para facilitar una estructura flexible y modular.
5. *Interdependencia, eslabonamiento interno y redes.* Promueve el diseño y formulación de articulaciones externas con otras organizaciones.
6. *Propagación de un ethos de verdad y lealtad.* Busca crear una cultura corporativa dedicada a resaltar la comunicación entre los niveles operativos y la alta gerencia, resaltar la motivación, la socialización, la orientación al desempeño y a la innovación.

En pocas palabras, las características más sobresalientes de los modelos de organización actuales, a los cuales no escapan las universidades públicas mexicanas (como la UAM), son:

	<b>Organización Postmoderna</b>
<b>Organización</b>	Flexibilidad
<b>Poder</b>	Autocontrol
<b>Estructura</b>	Formal/Informal/Flexible
<b>Procesamiento y comunicación</b>	Electrónico/Digital (red)
<b>Estrategia</b>	Pensamiento estratégico
<b>Decisiones</b>	Colectiva
<b>Trabajador</b>	Obrero polivalente
<b>Empleo</b>	De por vida
<b>Control</b>	Colectivo/Implícito
<b>Jefatura</b>	Confianza
<b>Producción</b>	Sectorial/Cantidad-calidad
<b>Motivación</b>	Compromiso
<b>Plazo</b>	Corto/Largo
<b>Relaciones</b>	Semidemocráticas
<b>Organización industrial</b>	Integración de diseño y ejecución
<b>Racionalidad</b>	Sustantiva/Valores
<b>Recompensas</b>	Económicas/Simbólicas
<b>Objetivo</b>	Sustentabilidad/Expansión
<b>Tiempo</b>	Acumulativo
<b>Espacio</b>	Reducido/abierto

Fuente: Barba Álvarez, Antonio. 2002. Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE. Comisión Federal de Electricidad – Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. P. 114

En el nuevo esquema organizacional sobresalen entonces:

- La difusión del trabajo en equipo
- La multicalificación. Se favorecen la rapidez de adaptación, polivalencia y movilidad horizontal, más que conocimientos o habilidades específicas.
- El cambio en la naturaleza del control y la supervisión: Se incorporan técnicas que favorecen la auto-supervisión.
- Modificaciones en la estructura jerárquica de las organizaciones. Se compacta la estructura organizativa y además, se suprimen las limitaciones y funciones de los puestos de trabajo.

- 
- El cambio en la estructura organizativa facilita la movilidad horizontal y vertical de los trabajadores. De este modo, se transforman las jerarquías verticales rígidas en estructuras menos lineales y más autónomas.
  - Se incrementa la formación o capacitación en el trabajo orientada hacia la búsqueda de mayor flexibilidad funcional horizontal.
  - Hay una mayor descentralización en la toma de decisiones, lo que permite una mayor autonomía (Carrillo y Hualde, 1991: 28-29).

En este nuevo orden de cosas, planteado por la organización postburocrática, la carga al trabajador, funcionario, empleado, etc., ya no es tanto física y con acento en la restricción y el control, sino más bien está orientada hacia los aspectos de identificación de los trabajadores con la empresa, la productividad y la calidad. Los nuevos discursos incluyen la recuperación del saber hacer del trabajador, el involucramiento y la participación de éste con la organización.

Sin embargo, aunque el nuevo paradigma parezca plantear un escenario de mayor libertad para el trabajador, mayor control sobre sus tareas y una supresión de la vigilancia directa sobre su desempeño, en la práctica siguen consistiendo en una transformación del humano en recurso en nombre de una racionalidad que ahora se presenta como “mejora”.

Esto al final no representa más que una optimización de los resultados financieros de la organización, objetivo que no es diferente al planteado por modos organizativos anteriores. El discurso entonces sigue siendo el de la racionalidad económica, misma que continúa siendo definida cuantitativamente como maximización de un determinado producto y minimización de costos (De Gaulejac, 2005: 74).

El poder de esta nueva narración no se encuentra solamente en la imposición de una representación que es presentada como universal. Toma forma en reglas, procedimientos, dispositivos concretos que contribuyen a la organización del trabajo (De Gaulejac, 2005: 68).

La organización actual, sea pública o privada, ejercita su poder definiendo los principios que servirán de referentes y conformarán una determinada realidad (De Gaulejac, 2005: 74-75). En el caso de las universidades, se habla de la introducción de nuevas formas para medir la calidad, institucional y de los académicos y se instauran modos nuevos para medir la productividad y el desempeño.

Pero lo interesante de esto, es que las medidas contra las que se prueba ese determinado nivel de productividad y desempeño, no están basadas en la realidad concreta, sino en un modelo ideal. Es decir, la calidad es definida a partir de indicadores preestablecidos y no a partir de los criterios reales que los agentes utilizan para definir la calidad de lo que hacen.

Marx (Citado en Dejours, 2003: 10) sostenía que el trabajo es inmensurable, porque procede de una experiencia subjetiva. Pero a pesar de ello, las organizaciones han utilizado mediciones cuantitativas en orden de obtener una cierta medida del desempeño. El problema es que al hacer esto, se dejan de lado elementos importantes del esfuerzo realizado por quien trabaja como su intensidad, su calidad y contenido, así como la dimensión cualitativa del esfuerzo.

Asimismo, en torno a esta práctica de medición, Bordieu durante la conferencia sobre *Los usos sociales de la ciencia*, levantó una crítica específicamente para el ámbito académico francés: “Todos los organismos de investigación pública conocen este problema: interminables sesiones de evaluación más o menos formales que movilizan a un gran número de investigadores, pilas inevitables de cuadernos que son presentados, cuidadosamente preparados por los investigadores para revisión de los evaluadores que penan para leerlos porque los expedientes son a menudo gruesos, y quienes a veces, porque los evaluadores están lejos de los que supuestamente tienen que evaluar, encuentran dificultades para hacerse una opinión sobre el valor de la investigación emprendida y sobre el investigador que ahí se consagra (Citado en Dejours, 2003: 4).

Lo que dice en este párrafo es que, aún cuando se gasta gran cantidad de recursos (tiempo, esfuerzo) en presentar pruebas del desempeño académico, los encargados de evaluar se encuentran tan lejos de los evaluados (tan lejos de sus prácticas) que difícilmente tienen las herramientas para “medir” (si eso es posible) de forma realista el trabajo de los investigadores.

De Gaulejac (2005: 75) indica que la administración continúa con su tarea de normalizar comportamientos, a partir de la elaboración de protocolos e instrumentos de medida destinados a comparar, clasificar y medir las diferencias con relación a una norma impuesta. De esta manera, se está frente a un modelo que superficialmente parece romper con las concepciones tayloristas, disciplinarias y rígidas de los modos de dirección anteriores. No obstante, el gobierno de las órdenes es sustituido por la “guía práctica de la auto-evaluación” que permite a cada agente, a cada servicio, a cada organización, comparar sus desempeños en relación a otros y en relación a resultados anteriores.

Esto produce una gran cantidad de ambigüedades, que se muestran en el desfase entre las intenciones que el modelo anuncia en relación con la autonomía, innovación, creatividad, esplendor en el trabajo, y la puesta en movimiento de dispositivos organizacionales productores de prescripción, normalización, objetivación, instrumentalización y dependencia (De Gaulejac, 2005: 75).

### **6.1. La configuración organizacional de la UAM**

La década de los setenta, fue una época en que el Estado mexicano tendió a poner gran atención al ámbito de la educación superior, misma que se tradujo en un fuerte incremento de los subsidios generales a las universidades. La mirada se enfocó a fomentar nuevas opciones de organización universitaria, y en esta perspectiva se entiende la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana, que se planteó como un sistema de innovación y experimentación de modelos académicos.

---

La reforma de la educación superior propiciada por el Estado, buscaba por un lado, satisfacer la demanda de espacios para realizar estudios universitarios y por otro, paliar la dificultad en la transformación académica, de instituciones de ya larga trayectoria como la UNAM, que además gozaba de mucha influencia.

Las instituciones ya establecidas presentaban resistencias al cambio inducido por la planeación gubernamental, a pesar del incremento de los subsidios. Al no poder influir significativamente en la reforma educativa de las universidades existentes, el régimen apoyó de manera decisiva la creación de nuevos sistemas paralelos y de nuevas instituciones (Vielle, 1976: 18, citado en Rojas, 2005:192). Además, la UNAM y el IPN habían informado previamente a las autoridades y el público, que sus instalaciones ya no podían absorber la constante y numerosa solicitud de ingreso.

La UAM se organizó en tres unidades desconcentradas (Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco), con una estructura departamental y con una alta proporción de personal académico de tiempo completo. Por su modelo de gobierno y organizativo, construido sobre el principio de desconcentración funcional y administrativa, constituye un tipo nuevo de universidad en el Sistema de Educación Superior (SES) mexicano, estructuralmente distinta al modelo dominante de organización en escuelas, facultades e institutos de investigación.

Según Rojas (2005: 168) es producto de la confluencia de varios factores:

- el proceso de expansión de la matrícula escolar,
- la constitución del sistema de educación superior mexicano, con sus mecanismos y estructuras de conducción y coordinación,
- el interés explícito de los responsables de la planeación de la educación superior por buscar nuevos modelos de organización académica, capaces de innovar las formas tradicionales de la organización universitaria mexicana,
- las concepciones dominantes a nivel internacional sobre el desarrollo de la educación superior y sus instituciones, y

- 
- su vinculación con los problemas de la producción de ciencia y tecnología.

A esto se añade que no sólo se buscaba crear nuevas instituciones, sino que además era deseable que se exploraran nuevos modos de educación universitaria. El crecimiento había roto lazos al interior de las universidades, poniendo en duda la eficacia y calidad de las formas de enseñanza en los modelos tradicionales (Rojas, 2005: 194).

### **6.1.1. Características organizativas de la UAM**

La ley orgánica de la UAM precisó para el gobierno universitario una estructura colegial multinivel y participativa, con un consejo académico por cada unidad y consejos divisionales, que tendrían entre sus funciones la formulación de los planes y programas de estudio e investigación y la designación de los jefes de departamento (Rojas, 2005: 198).

La idea era construir un tipo de organización flexible, de alto potencial de adaptación a un ambiente cambiante. La estructura divisional y departamental haría posible que los servicios docentes y de investigación se realizaran de acuerdo con programas que respondieran a exigencias sociales. En tal sentido, dichas actividades se realizarían dentro de una organización capaz de adaptar e incorporar innovaciones o transformaciones sin que para ello se requirieran cambios en la estructura general de la institución. Además, la propia estructura favorecería el trabajo interdisciplinario tanto en la investigación como en la docencia (Rojas, 2005: 198).

La UAM se integró como un sistema de carácter modular, formado por pequeñas universidades que recibieron el nombre de unidades universitarias. A su vez, estas unidades regirían al conjunto por medio de divisiones y departamentos, facilitando además la desconcentración funcional de la actividad universitaria (Rojas, 2005: 199).

Las divisiones académicas representan grandes áreas de conocimiento, y tienen el propósito de impulsar la vinculación entre investigación y docencia, en un contexto de interacción de las disciplinas científicas y de impulso a las perspectivas interdisciplinarias. Por su parte, los departamentos académicos se organizan en torno a las áreas de conocimiento de las divisiones (Rojas, 2005: 209).

La desconcentración funcional y administrativa, se presenta como una estructura distinta del modelo de escuelas, facultades y centros de investigación. En términos generales, puede decirse que desconcentración es un concepto jurídico que se vincula a los problemas de la jerarquía y de la distribución de competencias. Unido a la palabra funcional, hace referencia a la desconcentración de las funciones propias<sup>1</sup> del objeto de la institución, afectando a todas las funciones propias de la universidad, es decir, a sus funciones académicas. De este modo, la vinculación de la desconcentración funcional y administrativa, establece la unidad y complementariedad entre la estructura académica y la estructura administrativa en la realización de las funciones sustantivas de la universidad (Rojas, 2005: 209).

Al respecto Rojas (2005: 209) señala que la integración de lo administrativo en la realización de las funciones sustantivas, abre potencialmente la puerta no sólo a la disolución del problema de su escisión histórica, sino a dotar a la enseñanza e investigación universitaria de una indispensable base de servicios técnicos y administrativos flexibles, descentralizados y eficientes, tanto para el funcionamiento de los modernos sistemas de educación profesional y universitaria, como para el desarrollo de los sistemas de investigación científica.

---

<sup>1</sup> ARTICULO 2 Ley orgánica de la UAM

La Universidad Autónoma Metropolitana tendrá por objeto:

- I. Impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado, y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad;
- II. Organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención, primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico; y
- III. Preservar y difundir la cultura.

---

### 6.1.1.1. El modelo departamental en cada una de las unidades de la UAM

---

La diferencia más notoria entre los diferentes tipos de organización universitaria lo constituyen la cátedra y la organización por departamentos. La cátedra concentra las responsabilidades de la unidad académica en una sola persona, el catedrático, quien supervisa las actividades académicas en un determinado ámbito, apoyado por el personal subordinado. El departamento, por el contrario, distribuye las responsabilidades y el poder entre varios profesores de rango superior semejante y admite mayor participación de los profesores asociados y asistentes (Rojas, 2005: 210).

La UAM utiliza este último modelo, que sin embargo, no puede inferirse directamente de la legislación universitaria. Más bien corresponde a una interpretación normativa del colegio académico, que con base en los mismos fundamentos, bien podría ser considerado un modelo divisional-departamental (Rojas, 2005: 211).

No obstante la utilización del modelo departamental en todas las unidades de la UAM, no existe una homogeneidad en cuanto a sus particularidades. Por esta razón Rojas considera que en cada unidad y división de la UAM, predominan departamentos con orientaciones distintas.

- 1) **Departamento disciplinario.** En torno a la disciplina se organiza la actividad de docencia e investigación de sus integrantes. El departamento es el punto focal de la carrera académica, en el cual se desarrolla la selección y el reclutamiento de nuevos miembros, que son socializados en la disciplina, y su posterior promoción a los altos rangos académicos, ya sea a la administración u otros departamentos. En este esquema, los departamentos tienen un amplio rango de autonomía y decisión sobre la organización de la enseñanza y el control financiero.

Este modelo departamental será referente en la UAM para la división de ciencias básicas e ingeniería y de ciencias sociales y humanidades de la

---

unidad Azcapotzalco, así como para las tres divisiones de la Unidad Iztapalapa (Rojas, 2005: 211).

- 2) **Departamento basado en problemas.** Surge como una crítica al modelo anterior. La UAM analizó la experiencia de la universidad de Wisconsin-Green Bay (1965) para instaurarlo en CBS y CSH de la UAM Xochimilco.

Trata de la creación de un número de departamentos con bases amplias, éstos se ocuparían de una amplia gama de problemas, aunque los temas específicos pudieran variar con el paso de los años, permitiendo la permanencia de la estructura organizacional de los departamentos.

Así los de Ciencias Sociales y Humanidades se llamaron Educación y Comunicación, Relaciones Sociales, Producción Económica, y Política y Cultura. Los de Ciencias Biológicas, Producción Agrícola y Animal, El Hombre y su Ambiente, Sistemas Biológicos y Atención a la salud (Rojas, 2005: 212).

- 3) **Departamentos divisionalizados.** Las dos divisiones de CyAD, corresponden a un modelo derivado de la interpretación de las relaciones funcionales entre los departamentos y las divisiones académicas en el marco de la ley orgánica. En particular, los departamentos de CyAD Xochimilco se diseñaron para articular cada uno de ellos en cuatro grandes fases del proceso de diseño, general a todas las actividades de docencia e investigación que realiza la división.

Dentro de este esquema, los departamentos forman parte de divisiones académicas que se agrupan por disciplinas afines. La idea de los departamentos divisionalizados, consiste en evitar que las decisiones fundamentales sobre docencia e investigación sean tomadas en departamentos que centran sus preocupaciones en una o varias disciplinas. Estas decisiones en el esquema organizativo de la UAM son asumidas por los consejos divisionales (Rojas, 2005: 213).

---

### 6.1.1.2. El vínculo entre enseñanza e investigación

---

Se señalaba anteriormente, que con el surgimiento de la UAM se buscó construir un modelo alternativo de organización universitaria, con la departamentalización de la universidad y el propósito declarado de vincular la enseñanza y la investigación, a través de una estructura matricial de articulación entre las carreras y los departamentos.

La estructura departamental ofrecía una base común para vincular la docencia, la investigación y la extensión universitaria, además de la viabilidad de reconocer a los grupos y sus líneas de investigación, más que a los investigadores aislados y desvinculados entre sí, como eje fundamental para la planeación, la conducción, la evaluación, el financiamiento y la formación de recursos humanos para la investigación científica, tecnológica y humanística (Estrada, 1985: 34, citado en Rojas, 2005: 228).

Esta idea, común a las tres universidades, alimentó la esperanza de que la estructura organizativa de la universidad, a través de los departamentos, bastaría para realizar la vinculación entre docencia e investigación científica. Sin embargo, ya en el balance los primeros 10 años de la universidad, se comenzó a observar que en la medida en que la enseñanza jugó un papel central, las otras funciones (como la investigación), permanecieron con un alto grado de indefinición (Rojas, 2005: 229).

Esto llevó a que, la estructura administrativa de la universidad, siguiera un proceso que desembocó en una forma de organización que no salía de lo tradicional. Así los departamentos se convirtieron en áreas de coordinación de las carreras y los grupos docentes se asignaron a las carreras de su especialidad. La universidad acabó estructurada en base a cuerpos autónomos y el departamento se convirtió es una especie de “súper facultad”, con funciones estrictamente administrativas. De este modo el objetivo de interdisciplinariedad no se alcanzó.

---

## **6.2. Consecuencias del modelo organizativo de la UAM en la vida de sus académicos**

### **6.2.1. La UAM como una torre de marfil**

Mediante del análisis de los discursos de sus académicos, en esta sección se desglosarán aquellos elementos que permiten configurar a la UAM como una organización flexible y los efectos que esto ha tenido sobre sus actores. Sin olvidar que los propios actores, al introducir sus discursos y prácticas, también dan contorno a una universidad con características particulares.

Para conseguir esta meta, se comienza por reconstruir el dibujo utópico de la universidad, a partir de las voces de sus académicos, mismos que posteriormente expresan otras cualidades de la misma, efecto directo de la realidad que viven.

Durante las entrevistas se recopilaron una serie de informaciones que permiten dar cuenta del sustento ideal sobre el que funciona la UAM. Estos aspectos ideales, no obstante, son continuamente puestos en contradicción al enfrentarlos con las prácticas reales, pero en cada momento son reconstruidos en un relato que busca crear una explicación coherente de la universidad.

El informante utiliza distintos recursos en cada momento, entre ellos la comparación con otras organizaciones, la confrontación con el pasado y con sus propias experiencias. Pero también pueden hallarse en sus aportaciones, indicios de la influencia del discurso gerencial que actualmente permea, no solo a las universidades, sino a la sociedad en su conjunto.

En este mundo contradictorio, sin embargo, encuentra forma de evitar la ansiedad, la frustración y el dolor de lo ambiguo, y por lo tanto de un espacio organizacional paradójico, a través de un relato que a final de cuentas alcanza a dar forma, en el peor de los casos para sí mismo, de su situación como un individuo que es parte de un ente con ciertas características (la organización UAM) y que asimismo dice mucho de él.

---

La suma de los relatos de los informantes, permiten crear una narración general sobre la organización UAM de la que resaltan las siguientes características:

- A. La UAM proporciona a sus académicos un buen ambiente intelectual, comparada con otras instituciones del SES mexicano
- B. La UAM como organización se caracteriza por tener un planteamiento innovador, en rompimiento con las tradiciones del SES mexicano
- C. La UAM plantea un escenario caracterizado por la libertad, diversidad, y democracia
- D. La UAM es una organización caracterizada por la equidad, ya que favorece el ingreso y desarrollo laboral de sus miembros con base a méritos

#### **A) La UAM como un “ambiente pensante”**

En lo concerniente a la labor de investigación, varios de los informantes coinciden en que la UAM, en relación con otras instituciones de tipo universitario, reúne características que resultan atractivas para el profesor que desea realizar labores científicas.

La comparación se convierte en las entrevistas, en el método para describir varias de las particularidades de la universidad. El referente más común es la UNAM, institución universitaria contra la cual se evalúan cuestiones relacionadas con la investigación, nivel académico, en algunos momentos, legislación universitaria, aspectos laborales y de estructura organizacional (tanto sus rasgos positivos como negativos).

Uno de los temas que se señalan es el de la calidad de publicación de la UAM. Se considera que la universidad, a pesar de su juventud, ha logrado que sus académicos produzcan y hagan aportaciones de buena calidad.

En relación con esto, una de las profesoras establece una comparación entre el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la UAM, indicando que en ésta última encuentra un ambiente más intelectual, con mayores posibilidades para la discusión. En el IPN por el contrario, considera que el ambiente es más burocrático y cerrado. Asimismo en la UNAM, opina que el problema tiene que ver con el tamaño. Allí la enormidad de la universidad redundaría en que todo se vuelva impersonal, de modo que los académicos como individuo se pierdan.

La UAM por el contrario, al ser pequeña y tener una planta académica también pequeña, facilita interacciones y relaciones cercanas, donde se alcanza un buen nivel de discusión debido a la proximidad. En resumen, señala que la UAM reúne un buen ambiente intelectual, “pensante”, que es facilitado por las dimensiones de la organización, permitiendo que todos se conozcan.

La UAM es también configurada como una organización universitaria que fomenta y facilita la discusión. Los informantes señalan lo que perciben como su flexibilidad, que da lugar a la libertad de los académicos para decidir su trabajo y la posibilidad de acceder a recursos tanto internos como externos para investigación. Incluso el hecho de que las plazas que se otorgan sean de profesor-investigador, para varios de ellos indica el compromiso de la universidad, no sólo con la docencia, sino también con la producción de conocimiento.

## **B) La UAM innovadora y atípica**

Diversos informantes coinciden en que los antecedentes históricos de la UAM están muy relacionados con las secuelas del conflicto de 1968, y la necesidad de ofrecer una alternativa distinta en educación superior, a la creciente demanda de la sociedad. Incluso los profesores de mayor antigüedad, quienes ahora constituyen el cuerpo fundador de la universidad, señalan que fue precisamente lo innovador de la propuesta lo que los indujo a ingresar. Sin embargo, indican también ya no estar tan seguros de que el proyecto inicial se halla convertido en una realidad.

Cuando una de las informantes hace referencia a su ingreso a la universidad, su relato adquiere matices de nostalgia. Reconoce que uno de los atractivos para ella fue la novedad de la propuesta organizacional y educativa: ya que comparando con la época en que estudiaba, considera que la universidad era muy tradicional y la UAM permitía explorar. En su momento, señala, la UAM abrió una oportunidad para ver el tema de la educación de otra forma, quizá hasta resolver a fondo los problemas relacionados con el aprendizaje de los alumnos.

En lo relativo a su estructura, los académicos identifican a la universidad con un tipo de forma organizativa distinta a la de la mayoría de las IES públicas. Es decir, como una organización de tipo matricial, que busca favorecer la interrelación entre los componentes administrativos, de docencia e investigación. No obstante, son de la opinión de que aún cuando representa ventajas en relación con estructuras verticales y de muchos niveles (burocráticas), produce también algunos problemas operativos.

Al respecto uno de los entrevistados señala que la estructura departamental por grandes temáticas, choca en ocasiones con las carreras que se ofrecen. Es decir, en algunos casos la estructura por departamentos no se corresponde con las carreras, y de este modo, cuando un coordinador necesita tomar decisiones sobre clases, planes de estudio o asignación de profesores, su propuesta tiene que pasar por el visto bueno de varios jefes de departamento. Aún así, el punto brillante de este tipo de estructura es que favorece un intercambio continuo y enriquecedor para las divisiones en su conjunto.

Para una de las informantes, parte de los problemas organizacionales que enfrenta la universidad pueden ser explicados con referencia a la juventud de la misma. Señala que en términos de procesos y procedimientos, se ha trabajado con poca planeación y mucha corrección, es decir, a prueba y error.

A esto agregan que la universidad como organización, se desenvuelve en una situación de mucha complejidad, y que gran parte de sus integrantes no conocen completamente el alcance de sus derechos y obligaciones, ni los

procedimientos a los que se tiene que recurrir en diversas situaciones. En otras palabras, es necesario definir con mayor claridad las competencias de los intervinientes.

Una solución a esto sería propiciar un mayor conocimiento de la legislación universitaria y del lugar que cada individuo ocupa en la construcción de una institución educativa. En un tenor similar, uno de los profesores añade que, dada la complejidad de la estructura organizativa de la universidad, sería necesario hacer mayor énfasis en la inducción sobre todo de los académicos que recién ingresan.

Los informantes coinciden en la idea de que, contrario al perfil innovador y de avanzada con que se relaciona a la UAM, en varias cuestiones sus integrantes adoptan actitudes conservadoras que influyen en que el funcionamiento real de la misma no se corresponda con el ideal.

Se concuerda también en la idea de que parece imperar el miedo al cambio. En los órganos colegiados por ejemplo, las innovaciones, proposiciones o modificaciones al cómo hacer las cosas, o qué destino darle a los recursos son continuamente cuestionados y al final se terminan tomando las direcciones históricamente acostumbradas.

En lo relacionado con la investigación y la producción de conocimiento, también es señalado el hecho de que hace falta más proyección hacia el exterior. Estas aseveraciones indican que el ideal inicial de la UAM, de vincularse de manera más adecuada con la sociedad sólo se ha cumplido imperfectamente.

Aún cuando hay académicos que en lo individual, o como parte de un grupo de investigación o cuerpo académico mantienen relaciones con entidades externas, no puede decirse lo mismo del conjunto de la universidad. Esto redundaría en dos problemas, por un lado, que sólo se cuente con recursos públicos en la mayoría de los casos para realizar proyectos, pero además en que la universidad no desarrolle una voz suficiente en la sociedad, es decir, que lo producido no sea suficientemente esparcido en la comunidad.

Para una de las informantes esto constituye la endogamia característica de las universidades, misma que se convierte en un círculo vicioso. Al no realizarse suficientemente el vínculo con organizaciones externas (universidades o centros de investigación nacionales y extranjeros, organizaciones privadas y del Estado, etc.), la universidad termina jalando a los académicos hacia su interior y acaban por convertirse en individuos que difícilmente tienen un entendimiento de la realidad externa a la universidad. Otra de las académicas agrega que esto convierte a muchos de los profesores universitarios, en educadores “de libro”, sin conocimiento suficiente de lo que sucede por fuera del ámbito universitario.

### **C) La UAM como espacio de libertad, diversidad y democracia**

La UAM en varias ocasiones es también configurada como un espacio que permite y va en pos de la diversidad, un escenario donde las voces son escuchadas sin importar diferencias en credos, orígenes étnicos y de clase, así como diferencias de género. En opinión de uno de los académicos, esta idea toma su forma con la existencia de los órganos colegiados, ya que favorecen la democracia al representar a todas las partes de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.

Relacionado con este tema, también es señalado que si puede hablarse de un ambiente universitario general, el de la UAM puede ser representado como uno de “mucho respeto a las particularidades”. En este sentido, a la universidad se le configura en las narraciones como un espacio plural, en donde participan muchas y diversas voces.

Pese a ello, las narraciones proporcionan elementos para cuestionar si tal pluralidad y diversidad ha sido en realidad posible. Una de estas divergencias se encuentra en que uno de los ideales característicos de la universidad pública en México, el de la autonomía, se encuentra trastocado en la cotidianidad de la misma.

La UAM como universidad pública depende en mucho para su funcionamiento, de las aportaciones del Estado, mismas que están condicionadas; pero además, esta entrada forzosa del Estado Evaluador<sup>2</sup> en la universidad pública, en conjunto con la ideología que la sostiene, ha permeado de manera sustantiva los propios pensamientos de los individuos.

En los relatos de los informantes se pueden localizar momentos donde claramente se reconoce la influencia que ha tenido en sus vidas, en su relación con las organizaciones y su entendimiento de ellas y lo que hacen en ellas, un discurso gerencialista. Algunas veces esto se manifiesta de manera inconsciente en ellos, pero muchas otras veces, de forma consciente.

Un ejemplo de esto se encuentra al analizar sus opiniones acerca de la toma de decisiones colegiada. Varios de los entrevistados coinciden en que la toma de decisiones se vuelve ineficiente y compleja, cuando tiene que pasar por una votación. El ideal de democracia y pluralidad universitario es considerado bueno, pero en términos organizacionales ineficiente. Incluso expresan que a veces esto se vuelve exagerado y habría que definir cuando es deseable que una autoridad decida y en qué momento es mejor la decisión colegiada. De esta manera, se evitaría que decisiones mínimas o que requieren atención rápida, se vean detenidas por los colegios.

El ideal de democracia y pluralidad, según los informantes, también puede tener una traducción negativa, en lo que refieren como un exceso de fragmentación y superposición de funciones. En relación a esto último, uno de los académicos menciona haber observado que investigadores de distintos departamentos trabajen temas similares, quizá con enfoques distintos, pero

---

<sup>2</sup> Lo que se ha denominado Estado Evaluador emerge a raíz de la deuda externa. Ante la situación económica deteriorada, el gobierno mexicano fue inducido a realizar una modificación del modelo de desarrollo y como consecuencia, de la política gubernamental hacia las universidades (Rojas, 2005).

Aquello representó un cambio radical en las prioridades gubernamentales y las medidas tomadas se dirigieron hacia la reducción de los subsidios públicos a las universidades y el establecimiento de nuevos esquemas de regulación (Rojas, 2005: 179). Esto se tradujo en la creación, dentro del sistema de educación superior (SES), de mecanismos mejorados de evaluación, la multiplicación de indicadores de desempeño y la elaboración de criterios de calidad.

Y es en este punto donde se clarifica el nuevo esquema organizacional flexible que se impuso a las universidades. El control gubernamental sobre la universidad pública ya no es directo, por medio de la negociación del presupuesto, sino que se instaura un "monitoreo a distancia". Donde la evaluación es el instrumento por medio del cual se puede conocer si las universidades alcanzan los objetivos fijados, a través de sus productos (Grediaga Et al., 2004: 50).

---

que si se unieran en un solo equipo de trabajo conseguirían una importante riqueza de visiones. Esto hace que la UAM sea catalogada como conformada por una pluralidad de pequeños munditos, disgregados y separados, con distintos intereses.

De acuerdo con la visión de los entrevistados, otra consecuencia no deseada es que el ideal de democracia y pluralidad, de lugar a cambios de políticas y modificaciones muy frecuentes a la universidad que no permiten asentar las prácticas. Dicha fragmentación dificulta el fortalecimiento de la UAM como una sola comunidad.

La fragmentación afecta también la posibilidad de la interdisciplina, misma que era uno de los propósitos del modelo de universidad propuesto por la UAM en sus inicios. Lo que puede observarse es que los grupos de investigación o cuerpos académicos se constituyen como núcleos independientes, con ninguna o muy poca relación con investigadores de otros departamentos u otras divisiones académicas.

Ahora bien, ¿qué tanto alcanza la UAM su ideal de libertad, si depende del Estado para su funcionamiento, si gran parte de la ideología que la ha afectado a lo largo de su historia es resultado de la influencia de organismos internacionales, así como las políticas públicas relativas a la educación superior encauzadas por el Estado mexicano?

Una de las informantes con experiencia previa como académica en una universidad privada, señala que le ha decepcionado llegar a la conclusión que la universidad pública también se encuentra influenciada por una ideología gerencial. “El funcionamiento actual de las universidades públicas es resultado de recomendaciones hechas por la OEA, el Banco Mundial, la UNESCO y el FMI hacia los gobiernos latinoamericanos. Estos organismos internacionales en su momento definieron que era educación superior y cómo debería prestar sus servicios. De este modo, mecanismos como el PIFI (uno de tantos requisitos para que una universidad obtenga recursos adicionales), utilizan un lenguaje que no difiere del utilizado en las universidades privadas”.

---

## **D) La UAM meritocrática**

Una de las características del imaginario en el que se circunscribe a la UAM, es el de un espacio de amplia libertad y flexibilidad para sus integrantes, lo que en conjunto es representado por los académicos como unas condiciones de desarrollo muy distintas a las que podrían encontrarse en otro tipo de organizaciones.

Entre los informantes son observables coincidencias en la opinión de que es un espacio privilegiado, caracterizado como noble, flexible y democrático. Un ejemplo de ello es el concurso de oposición para acceder a una plaza de profesor investigador, proceso que es considerado muy transparente ya que en realidad asegura que sea contratado sólo quien reunió los requisitos solicitados.

Otra forma de dar cuenta del sistema es comparar a la universidad, con otras organizaciones públicas o privadas. Uno de los entrevistados considera que en relación con la industria, es un ambiente menos rutinario, que permite horarios de trabajo más flexibles, siempre y cuando se cumplan con los requerimientos de clases cada trimestre.

A esto se añade que la universidad favorece la renovación. Las personas en los puestos de dirección, administración y planeación universitaria, cambian constantemente permitiéndose la regeneración de ideas, es decir, hay un enriquecimiento resultado de la rotación de personas en los puestos de órgano personal. Las dictaduras son imposibles y cualquier persona que cumpla con los requisitos para obtener un órgano personal, puede participar en el concurso para obtenerlo.

En una lectura diametralmente opuesta, otros informantes indican que el período de renovación de 4 años, complica el desarrollo de cuadros adecuados en lo relativo a su experiencia y capacidades de gestión. Además se genera un desgaste para la universidad, en el sentido de que en poco tiempo se están acabando los recursos humanos en posibilidades de realizar este tipo de funciones.

---

### **6.2.2. Se resquebraja la torre de marfil: vivencias de flexibilidad de los académicos**

Como ya ha podido observarse, a pesar de la tendencia general, de pensar en la academia como un tipo de actividad profesional totalmente diferente de otras, más flexible, con mejores oportunidades de desarrollo, en un ambiente más tranquilo y afable. La realidad muestra que sus características, las experiencias de quienes la viven, sus prácticas, no guardan grandes diferencias del tipo de presiones, angustias, formas organizativas y discursos que se pueden encontrar en un estudio de cualquier otro tipo de empresa u organización.

Gran parte de esto es consecuencia de la subsunción del discurso gerencial de la empresa privada, por parte del Estado. Esto, sin embargo, no es una característica única del Estado Mexicano, sino que es una tendencia que se ha venido gestando en toda Latinoamérica desde hace treinta años, incluso podría decirse que en el mundo entero.

En la actualidad entonces, se asiste a un fenómeno en donde el tipo de condicionamientos acerca de los objetivos y metas ideales de los sistemas universitarios de los países, no guardan diferencias tan enormes como las que pudieran haberse encontrado entre países desarrollados y en vías de desarrollo hace medio siglo.

En el caso particular de los académicos de la UAM, encontramos en sus relatos una gran cantidad de términos que coinciden con los de los ingenieros en una fábrica o maquiladora, o de los profesionistas laborando dentro de los confines del Servicio Profesional de Carrera.

Esto no quiere decir, que este relato no tenga sus particularidades, ni características que no se replican en otro tipo de organizaciones. A continuación se irán desglosando los términos de estas narraciones y se resaltarán tales coincidencias y diferencias, por medio del análisis del sistema de evaluación del desempeño de los profesores de la UAM y el sistema de ingreso.

---

### 6.2.2.1. El ingreso del personal académico y sus particularidades

---

Los profesores de mayor antigüedad coinciden en que, durante la etapa inicial de la UAM, el ingreso era relativamente fácil. No obstante, actualmente los procesos de ingreso son descritos como “muy duros”, aunque al mismo tiempo sean evaluados como “justos” por la mayoría de los informantes. En adición a esto, los relatos acerca del ingreso presentan una confluencia de percepciones en los que resaltan críticas acerca de los procesos de selección, particularmente lo que denominan la práctica del “retrato hablado”.

Se observa una coincidencia en la opinión de que el ingreso a la universidad, actualmente es difícil, enumerándose una diversidad de causas: que la planta académica (por lo menos en las unidades iniciales) ya está completa, la situación económica actual del país y los consecuentes recortes presupuestales.

A esto agregan, que los procesos de ingreso se ven dificultados por otras razones que no son necesariamente objetivas, sino resultado de una toma de decisiones basada en procesos altamente subjetivos por parte de los integrantes de las comisiones dictaminadoras (que se manifiestan por ejemplo, en la mencionada práctica del retrato hablado).

Asimismo, se considera que el propio modo en que se encuentra estructurado el reglamento de la universidad, en lo relacionado a la selección de personal, desfavorece una participación equitativa de los jóvenes frente a candidatos de más edad, quienes sumarán siempre mayor cantidad de experiencia laboral y académica.

Las experiencias de ingreso relatadas por los profesores más jóvenes y de menor antigüedad en la universidad, describen un proceso duro, en ocasiones calificado como excesivo. En su opinión, está conformado por un conjunto de etapas que conllevan demasiado tiempo y esfuerzo, aún cuando también declaren abiertamente que les parece justo y razonable, en el sentido de que

---

proporciona pruebas exhaustivas de que el candidato cumplirá a cabalidad con las funciones del puesto.

En este contexto de ideas, una profesora de UAM Cuajimalpa señala: “Pues mira, el ingreso está pero terrible. O sea, ingresar como profesor universitario es como si fueras a ir a la NASA. En el caso de las plazas de tiempo completo definitivas, es un proceso largo y medio desgastante (M/Cua/CSH/Estudios institucionales)”.

Otro profesor de la misma unidad agrega: “No sé como fue antes de que yo entrara, pero cuando ingresé a un colega y a mi nos tocó estar casi al mismo tiempo en el ingreso, el concurso de oposición, todo el proceso. Y yo creo que la rigurosidad para ver quien se va a quedar con una plaza es alta. En nuestro caso, me tardé 6 meses y medio yo y siete meses y medio él. Entonces fue bastante largo, ya quería que se acabara (H/Cua/CNI/Ciencias naturales).

Un método utilizado por algunos profesores para la obtención de plaza, es laborar en un principio como invitados. Cuando se publica un espacio entonces ingresan su documentación y participan en el proceso. No obstante, el haber trabajado previamente en la UAM no garantiza que se queden por tiempo indeterminado y así lo señala una de las informantes: “Si el profesor se necesita, como en el caso de Cuajimalpa, se les contrata como invitados. Después de dos años como invitado, puede que se autorice la plaza que ocupan y se pase a concurso, pero todavía en el concurso te pueden decir que no (M/Cua/CSH/Estudios institucionales).

Por otra parte, varios profesores señalan lo que denominan “el círculo vicioso” en el proceso de renovación de la planta académica. Como ya se mencionaba, uno de los problemas actuales, relacionados con el ingreso de nuevo personal académico, es la escasez de plazas nuevas.

Una parte de este problema puede ser explicado por la actual composición del personal académico. Hoy día se caracteriza por tener personal docente que ha crecido junto con la universidad, sin embargo, un poco menos de la mitad de

los profesores-investigadores todavía se encuentran lejos de cumplir los 30 años de servicio:

<b>Antigüedad</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
30 años o más	475	15.5
De 21 a 29 años	1012	33.0
De 11 a 20 años	1385	45.1
De 1 a 10 años	199	6.5

Elaboración propia con base a Información proporcionada por rectoría en 2008.

Como lo indica la tabla, 45.1% del personal actual tiene entre 11 y 20 años de servicio, seguidos de un 33% que en próximos años podría retirarse, al hallarse entre los 21 y 29 años.

No obstante, el porcentaje restante (15.5%) compuesto por profesores con más de 30 años de antigüedad, no contradice la percepción de los informantes, de que no existen incentivos para el retiro, lo cual se convierte en un punto no benéfico para la apertura de nuevas plazas. “Si te jubilas tienes el sueldo nada más de profesor y no tienes derecho a todas las becas e incentivos con las que tú completas tu salario. Aquí tenemos gente que (...) no se va y no se va a ir, hasta que lo saquen muerto (M/Cua/CSH/Estudios institucionales)”.

Otro obstáculo para quienes desean ingresar a la universidad, son los cada vez mayores requerimientos de currículum para ser considerado un candidato aceptable a un nuevo espacio. Esto posiblemente pueda explicarse por la existencia de una mayor oferta en el mercado de trabajo de profesionales con grado de doctor, ante lo cual las universidades se encuentran frente a un mayor abanico de posibilidades para llenar sus espacios, cuando los tienen.

Uno de los académicos señala que esto ha conducido a que se realicen diversas prácticas: por ejemplo, que cuando se desocupa un espacio, la plaza se congele, sea ofrecida sólo de manera temporal o sea fraccionada en varios tiempos parciales. Además se forma una especie de “lista de espera” por los espacios que se desocupan, al grado de que hay personas, como su

---

coordinador de carrera, que esperó casi 15 años para que le otorgaran la plaza de tiempo completo definitiva (X/Xoc/CyAD/Diseño industrial).

El caso de los jóvenes parece generar en los entrevistados opiniones contradictorias, por un lado, se señala la existencia en la universidad de un círculo vicioso por el cual no se renueva la planta académica; pero por otro, se indica que cuando se contratan jóvenes, existe también la desventaja de que no tengan experiencia profesional previa que compartir en las aulas.

Respecto al primer tema, una de las profesoras levanta una crítica hacia las comisiones dictaminadoras. Le parece que el procedimiento de selección de candidatos está bien, se entra por concurso y en función de méritos. Sin embargo, el mismo procedimiento hace que se produzca una discriminación indeseada hacia los jóvenes. Esto sucede porque, al momento de evaluar el currículum, una persona de mayor edad tendrá más tiempo de producción y en la comisión no se considera la productividad por año, sino la suma total de puntos del currículum, de esta forma, siempre quedan los profesores con mayor edad (M/Xoc/CSH/Producción económica).

En lo relativo a la “inexperiencia” de los nuevos profesores, a varios de los entrevistados les parece que la universidad actualmente admite gente con estudios de posgrado, es decir, que reúne el currículum académico, pero no tiene práctica profesional. Esto redundaría en que no sean capaces en las clases de aportar experiencias personales a los alumnos.

Estos comentarios, levantan el cuestionamiento de si dentro de la universidad se está observando un fenómeno de discriminación por edad. Es decir, aunque esto sea una consecuencia no deseada de la puesta en práctica de un procedimiento, basado en una reglamentación, en los hechos favorece el bloqueo del ingreso de aquellos candidatos con menor experiencia profesional y menor cantidad de publicaciones.

El retrato hablado, según puede deducirse de los relatos de los informantes, es otra consecuencia no deseada del modo en que actualmente funciona el

sistema de ingreso a la universidad. Ante la dificultad de colocar a personas que tienen tiempo esperando un lugar en la planta académica, tergiversar el reglamento en lo relativo a la definición del perfil para una plaza, puede convertirse en el método ideal para otorgar una posición definitiva a quien lleva tiempo colaborando por contrato de tiempo determinado, con una división y particularmente un departamento.

“Se da la situación de que se convoca ocasionalmente una plaza, pero ya hay gente que tiene incluso años esperando por ello, quizá esa sea la razón de que luego se hagan los denominados retratos hablados (M/Xoc/CBS/Producción agrícola y animal).

“La universidad no ha tenido la resonancia suficiente como para atraer a una población mayor que la de aquellos que de un modo u otro ya han estado dentro de la UAM. Cuando se abre una plaza, lo más probable es que quienes participen pertenezcan al núcleo que ya está dentro de la universidad esperando puesto y eso hace que la selección no sea muy atractiva. Asimismo, aparece el fenómeno de las plazas retrato. Este fenómeno hace menos probable que se seleccione al mejor candidato posible para ocupar el puesto, lo que a la larga puede resultar siniestro y dañino” (H/Izt/CSH/Filosofía).

“El sistema actual es manipulable y la práctica se caracteriza por tener concursos donde la plaza ya está muy perfilada, muy enfocada a ciertos candidatos particulares (H/Cua/CCD/Teoría y procesos del diseño)”.

“Donde el proceso es menos claro es en la definición del perfil de una plaza vacante. Esa es la parte que debería vigilarse, ya que el jefe del departamento decide el perfil deseable y se presenta la práctica del retrato hablado (H/Azc/CBI/Materiales)”.

Además, los retratos hablados podrían constituirse en una estrategia para favorecer la entrada de personas con perfiles “adecuados” a los intereses y particularidades de las divisiones y especialmente departamentos. Al respecto, una profesora señala, que le parece un método usado para “incrementar las filas” de los grupos de poder dentro de los departamentos (M/Izt/CBS/Neurociencias).

Sin embargo, el “retrato hablado” no solo genera opiniones negativas, algunos de los académicos están de acuerdo en que puede tener ciertas ventajas si se utiliza adecuadamente. En Cuajimalpa, relata un profesor, “se necesitan perfiles muy específicos, si acá se esta conformando un cuerpo académico en

tal ámbito, se necesita un perfil específico para ese cuerpo académico. A nosotros nos han criticado mucho por eso, pero nosotros estamos conformando cuerpos académicos interdisciplinarios porque no hay carreras en general, aparte de administración y derecho que ya las heredamos” (H/Cua/CSH/Humanidades).

Otra profesora por su parte agrega que “si todo el tiempo se creara un retrato de un candidato que se conoce, del que se sabe su capacidad, con una trayectoria interesante y que va a venir a ayudar en las temáticas de investigación del área, no es tan perjudicial. El problema es que luego estos retratos se corresponden con personas de las que se señala que hace tiempo están esperando, que hace mucho tiempo no tienen trabajo (M/Azc/CBI/Energía)”.

#### **6.2.2.2. La evaluación del desempeño académico por medio del sistema de puntos**

Los discursos de los académicos resaltan el hecho de que, el sistema de evaluación imperante en las universidades, es más perverso que antaño. El académico ahora es un individuo que vive “sobre-evaluado”, que no es sujeto ya de una vigilancia directa, sino de unos métodos que lo convierten en el encargado de vigilar sus desempeños, su productividad, sus cargas de trabajo. En el caso de la evaluación de pares, del trabajo realizado por otros académicos de la misma o similar rama.

El sujeto es su auto-administrador. Ciertamente la universidad posee una ley orgánica, unos reglamentos y normas específicos que tienen que atenderse, pero esto sólo representa una parte mínima de los estándares que el académico tiene que cumplir en su vida laboral.

Por otra parte el ingreso, según varios de los profesores, no se corresponde realmente con el nivel de preparación profesional, la experiencia y el trabajo desarrollado por el profesor, no es equivalente a sus esfuerzos presentes y pasados. A cambio lo que el sistema ofrece es la posibilidad de incrementarlo

---

por medio de bonos y becas a la productividad, principalmente en investigación, aunque también en docencia.

En este punto es imprescindible hacer hincapié en la falsa creencia de que el académico tiene la posibilidad y libertad, tan proclamada, de definir su propio trabajo. Aunque en un principio y dadas las condiciones que esta forma de organizar impone a la universidad, podría parecer que el académico tiene un espacio total para definir que hacer y cómo va a hacerlo.

Pero el Estado con su nueva política de relación con las universidades, predefinió los modelos que se deseaban alcanzar, así como las direcciones del trabajo dentro de las mismas. El académico tiene que amoldar entonces sus expectativas y deseos sobre la carrera laboral, a las expectativas y deseos enunciados en los estándares a cumplir para obtener recursos extraordinarios o ingresos extraordinarios.

Puede decirse que el académico vive entre dictados externos, impulsos y deseos internos, que son contradictorios. Como cualquier otro profesional, tiene que hacer ejercicios continuos de racionalización para poder enfrentar las dificultades, aprehensiones, desconciertos y molestias que incluye trabajar dentro de la forma de organizar que actualmente impera en las universidades.

#### **a) La auto-supervisión y sus consecuencias**

Un aspecto interesante de la universidad es que quizá no haya una vigilancia y control directo del trabajo, pero si hay otro tipo de sistema (el de puntos) que al final resulta tan opresivo como la vigilancia de un supervisor o capataz en una fábrica. En este sentido, no es un sistema caracterizado por la vigilancia, sino por la auto-vigilancia, que produce también efectos de presión y angustia.

Se trata de un sistema donde al supervisor no se le identifica fácilmente, incluso para alguien ajeno al sistema parecería que no hay evaluación, que no existen muchas presiones sobre los académicos. No obstante, la evaluación desde inicio está diseñada de modo que sea una propia exigencia del trabajo el

estar corriendo siempre detrás de los puntos. Así el individuo termina pareciendo, ante sí mismo y otros, su propio verdugo (M/Xoc/CBS).

La evaluación incluye todos los aspectos de la vida laboral del académico. Se les contabilizan las clases impartidas durante el año, los artículos publicados, capítulos de libro en los que se ha participado, la presentación de ponencias en congresos y conferencias por mencionar algunos.

De esto puede llegarse a deducir que los efectos psíquicos negativos de la evaluación, se producen en parte por que el nivel de compromiso con el desempeño es determinado por cada uno, pero ¿hasta que punto esta es una elección personal? ¿Qué tan determinado se está por el discurso que plantea la organización y en qué medida éste es influenciado por cada individuo?

Un aspecto curioso de este compromiso, que se confronta al analizar algunos testimonios, es que el sistema de evaluación del desempeño actúa sólo sobre quienes están más interesados en trabajar, mientras que aquellos menos interesados en la investigación o en los cargos administrativos (de órgano personal) pueden trabajar apaciblemente y sin recibir reprimenda alguna.

El sistema también es opresivo en el sentido de ¿a quién se le reclama, ante quién o de quién se queja el académico, si es él mismo quien decidirá si corre detrás de las becas de docencia e investigación y lo que esto le implicará en esfuerzos? Mucho más, el individuo acaba por reconocer, incluso a pesar del estrés que podría vivir en algunos momentos, que ha sido él mismo quien decidió su nivel de esfuerzo. Llegará a expresar frases como: “quién quiere ganar más sólo tiene que trabajar más” (M/Xoc/CyAD)<sup>3</sup>.

Estos cuestionamientos son muy reales, pero debe evitarse llegar al extremo de considerar que el sistema sólo es opresivo en tanto que el individuo se oprime. El sistema es también impuesto externamente, tiene por medio de la

---

<sup>3</sup> Esta abreviatura se utilizará en adelante para hacer referencia a los párrafos que contienen testimonios de los informantes. Se compone de un primer término, referente al sexo del entrevistado, un segundo que abrevia la unidad a la que pertenece, y un tercero que contiene las siglas de la división a la que está asignado.

---

evaluación de desempeños y de calidades y la evaluación de la institución en su conjunto, un componente exterior al académico y a la universidad.

Esta evaluación, que por uno de los entrevistados es considerada sobre-evaluación, incluye la vigilancia de los desempeños individuales -a nivel de docencia y de investigación-, la evaluación de la permanencia y la formación del profesorado. Todo esto manifestando un correlato en estímulos y becas que se denomina carrera académica (M/Xoc/CBS).

El acento en el término sobre-evaluación se da porque, al interior de la universidad, se hayan involucrados en la evaluación los estudiantes, coordinadores, directores de división y comisiones dictaminadoras. De entre los evaluadores externos destacan el CONACYT, el SNI, y la SEP a través del PROMEP.

No obstante, como ya se mencionaba, la evaluación no tiene los mismos efectos sobre todos los involucrados en los sistemas universitarios y esta es quizá una de las diferencias más importantes, entre la aplicación de la evaluación en una empresa u organización privada y la universidad. Sólo trabaja más quien ha si lo ha decidido, quién ha interiorizado la ideología propuesta por el Estado Evaluador.

Los efectos de esto son que el sistema no presiona por igual a todos. Dado que la universidad es considerada flexible en cuanto a horarios de trabajo, selección de carga docente (siempre y cuando se cumpla un mínimo) y deja a criterio de cada profesor qué porcentaje de su tiempo dedicará a la investigación, se produce una situación perversa: quienes tienen deseos de trabajar más, es decir, investigar, participar en actividades administrativas y además cumplir su carga docente, son quienes viven los efectos de la evaluación y por tanto sufren de presión y estrés.

Por el contrario, hay otros académicos que quizá en términos de recompensas económicas no ganen mucho, pero que si llevan un ritmo de trabajo muy descansado. En pocas palabras, el sistema de evaluación no da cuenta real del

---

esfuerzo que se desarrolla en la totalidad de la universidad, pues sólo evalúa a quienes se han insertado en él.

Otra diferencia importante es que el sistema en general, a pesar de las condiciones que pudiera o no imponer sobre los académicos, permite tener una estabilidad en la organización muy difícil de encontrar sobre todo en el ámbito privado. Uno de los profesores utiliza el término *tenure*, usado entre los académicos de habla inglesa, para referirse a esta cualidad (H/Xoc/CBS).

Para uno de los informantes, una explicación plausible de la existencia del sistema de evaluación por puntos es precisamente combatir esa “libertad” definida por ley y reglamento en las universidades autónomas, acerca de qué va a hacer y cómo el profesor-investigador. En su opinión, esto lo hace también una respuesta adecuada ante la falta de una línea de mando bien determinada, en una universidad con las características de la UAM (H/Xoc/CBS).

Las actividades de cada uno están descritas en los estatutos y reglamentos escritos, sin embargo su cumplimiento no necesariamente es vigilado. No hay específicamente quién ordene, quién señale: si no se cumple con el reglamento no pasa nada. Esto acaba por convertir al sistema de evaluación, en un “método antipavloviano”. Hay una zanahoria (premio por el logro de ciertas metas y objetivos), pero no hay un “garrote” (vigilancia directa). Aquello se traduce en que, si se cumple con cierta productividad, se obtiene el premio económico y si no, pues simplemente no se recibe la compensación extra al salario (H/Xoc/CBS).

En este punto una de las informantes deja claro una contradicción plena en su discurso, que seguramente no es privativa de ella sino también de otros participantes: la universidad como un sistema laxo en cuanto a la vigilancia y el control, pero a la vez “noble”. El peligro es representado como falta de cuestionamiento, por parte de la universidad, ante la decisión de cada académico, respecto a la cantidad de investigación de la que se responsabilizará (siempre y cuando cumpla con un mínimo señalado y sus obligaciones docentes); la lectura brillante, por otra parte, sería que el

---

académico tiene las puertas abiertas para trabajar, si desea comprometerse a hacerlo (M/Azc/CBI).

Particularmente en la UAM, esta situación es enfatizada por el hecho de que los profesores investigadores tienen como obligación impartir unidades de enseñanza aprendizaje, pero investigar no representa un compromiso específico. El resultado es que hay profesores que realmente no dedican tiempo a la investigación o si lo hacen, dedican solamente el mínimo necesario para acceder a las becas.

Vinculando este tema con el de los ingresos, es cuestionado por los profesores el hecho de que con el SNI y las becas de docencia, se ha tratado de llenar un vacío en cuanto al salario. En vez de buscarse un ingreso estable y acorde al valor de la labor académica, se trabaja bajo un sistema de compensación.

Este señalamiento se une con el tema de la carga de trabajo. Los profesores indican que el sistema te obliga a “trabajar como una mula” para poder acceder a un ingreso decoroso. Según una de las entrevistadas un “sueldo competitivo” sólo se alcanza mediante la afiliación al SNI, la inserción de proyectos en el PROMEP y el CONACYT, es decir a través de las becas.

Todo esto extiende el horario de trabajo, pues aunque varios académicos señalan que el sistema organizativo es lo suficientemente flexible como para permitir a cada uno definir sus tiempos y organizarse, al final se trabaja incluso en casa revisando exámenes y trabajos, preparando clases, haciendo lecturas y escribiendo para cumplir con la parte de investigación. Es decir, a las actividades que pueden considerarse normales en el trabajo académico, se suman aquellas necesarias para responder al sistema de evaluación.

En este punto varios profesores coinciden en que la actividad académica es un negocio de 24 horas. Quizá en términos absolutos se puedan pasar pocas horas dentro de la universidad, pero por fuera de ella, quienes están comprometidos con la actividad académica, trabajan mucho más.

La cuestión del ingreso, se traduce en dos consecuencias no deseables: por un lado, se tergiversa el sentido de la evaluación (mayor productividad y calidad de la universidad) al inducir al profesor a que trabaje solo para obtener las becas; por otro, se acaba por tener una preferencia por la actividad de investigación, que genera más prestigio y recompensas económicas. Una académica señala al respecto, que la investigación es más premiada en el sistema de puntos, en cambio, las horas de clase impartidas sólo forman una pequeña parte de los 5,000 puntos que es deseable alcanzar cada año (M/Xoc/CSH).

La evaluación, en este tipo de sistema, juega el papel de garante de que el académico cumpla con determinada calidad y productividad en su trabajo a través de la dotación de ingresos extraordinarios por medio de becas. Según deja entrever una profesora, esto de cierta manera lesiona la dignidad humana, ya que queda en entredicho que el profesor esté dispuesto a hacer su trabajo (M/Izt/CBI).

El sistema, según esta académica, acaba por ser molesto, dado que queda implícita la duda de que cada profesor investigador está interesado en hacer su trabajo con el mayor esfuerzo. En sus propias palabras: "...este sistema de becas tiene dos riesgos (...): por un lado, se centra uno en tener los puntos para merecérselo, no en hacer su trabajo porque debes hacerlo y hacerlo bien. ¿Entiendes la diferencia? Es muy sutil" (M/Izt/CBI).

Otra profesora señala que es precisamente en este punto, el supuesto de que las motivaciones y sentimientos de los individuos involucrados son solamente la obtención de dinero, en el que se basa el sistema de puntos, cuando la mejor motivación sería la participación, la transparencia, el desarrollo real de la ciencia. Para esta académica, esta forma de dirigir el trabajo dentro de las universidades, puede ser fácilmente entendida como un ejercicio continuo de simulación de libertad. Misma que es la esencia del discurso de autonomía de las universidades públicas (M/Azc/CSH).

El análisis de afirmaciones como ésta, lleva al cuestionamiento de una de las bases del discurso gerencial actual, en el que cada individuo es el encargado directo de impactar sobre su propio desempeño y el de la organización de la que forma parte. Se dice que al tomar las riendas de su trabajo, la persona adquiere la posibilidad de auto-regularse, lo que redundará en su propio beneficio, y a la vez, en que se sienta más comprometida y motivada hacia el logro de los objetivos y metas del conjunto.

El efecto verdadero es que el individuo se encontrará en medio de discursos que se contradicen y que trata de racionalizar, y víctima de un sistema que le produce malestar, angustia y estrés. Consecuencias no muy distintas de las que vivía un obrero taylorista, con la diferencia de que en este sistema de organización del trabajo, el individuo se impone sus propios ritmos y secuencias, convirtiéndose en su propio verdugo.

Otro tema, es que el sistema de evaluación acaba viéndose como uno neutral, en el que todos los trabajadores (en este caso los académicos), son vistos como un ente sin sexo, sin edad, ni ninguna otra característica que le otorgue alguna particularidad.

A este respecto, varios profesores señalan que los sistemas de evaluación actuales realmente producen efectos de imparcialidad. Las compensaciones, se obtienen según los méritos de cada individuo ya que los criterios son la cantidad de trabajos publicados, eventos a los que se ha asistido, los alumnos que se han formado en licenciatura, maestría y doctorado. "...el papelito habla", de esta forma si se tienen "6 papelitos" se les otorga tanto y si se acumulan menos, se recibe menos.

En la universidad la "punitis" habla y para las mujeres en particular, esto representa muy buenas condiciones de trabajo siempre y cuando no se den por vencidas rápidamente en la competencia con los demás colegas (M/Azc/CBI). Aunque esto podría también ser leído como un sistema en el que se evalúa cantidad y no calidad.

Para otro profesor, el sistema es muy transparente en el sentido de que se obtiene aquello por lo que se ha trabajado. Quién tiene productividad obtiene “el plus”, pero además si el académico se inserta adecuadamente en el sistema y sus demandas, puede llegar a conformar un círculo virtuoso. Normalmente los profesores más productivos ya tienen identificadas fuentes de financiamiento, saben con quién y qué pueden pedir, de esta forma pueden continuar siendo productivos.

### **b) La auto-administración en un modelo donde los estándares son definidos externamente**

Para los académicos queda claro que, aunque el sistema es flexible y permite cierta libertad, también obliga al sujeto a un ejercicio continuo de auto-administración y organización del tiempo personal. El horario puede ser definido por ellos mismos, no obstante, debido a que la calificación de su desempeño está dada por productos y no por horas de trabajo, cada uno tiene que crearse una agenda muy detallada de las actividades que realizará en cada trimestre.

Esto es lo que induce una de las contradicciones del sujeto, en relación con la calidad de su trabajo. En algunos momentos tendrá que priorizar algunas actividades en demérito de otras, por ejemplo dedicándose más a aquellas que le otorgarán mayor puntuación. Así cuando llega la época de presentar el informe anual, podrá anotarse la mayor cantidad de puntos posible.

La evaluación además añade otra cantidad de responsabilidades a las que ya están señaladas como obligadas por el puesto, es decir, la docencia, investigación y difusión de la cultura. Una de ellas es el llenado de la gran cantidad de reportes para poder seguir inserto en el sistema que favorecerá sus ingresos. Todo esto tiene consecuencias que no se diferencian en mucho de aquellas vividas por personas que trabajan en una empresa privada.

---

### 6.2.2.1.1. Sobre el individualismo del académico

---

Para los académicos de la UAM, el sistema impuesto de evaluación acarrea una cantidad de consecuencias no deseadas, en conjunto con aquellas otras que si son visualizadas como positivas o deseables. En la mayoría de los discursos imperan adjetivos en los que se señalan actos de simulación y corrupción, como una de las principales consecuencias negativas que induce el sistema de evaluación por puntos.

A esto se añade la consideración de que el sistema favorece el individualismo y proporciona soporte a los sistemas de estatus o las élites dentro de la academia. Una de las características de la academia, sobre todo en lo relativo al trabajo de investigación, es la conformación de grupos de élite o de personas que han obtenido gran reconocimiento y consideración en el medio debido a sus productos de trabajo. Asimismo, el *ethos* de la academia se caracteriza por que cada investigador cuida con celo sus descubrimientos, pues de ello dependerá su prestigio.

Una de las entrevistadas percibe que esto dificulta también la conformación de grupos de investigación o cuerpos académicos, ya que los profesores buscan imponer sus líneas de investigación y sus propios postulados, orientándose fundamentalmente al logro de sus metas personales de desarrollo. Esto deja a una parte del profesorado “suelto”, lo que les constituye desventajas también en términos presupuestales. Recuérdese que si se forma parte de un cuerpo académico, se reciben recursos extra para la investigación, de los que no disponen aquellos que están por su cuenta.

Respecto de esto, otra informante trae a colación el hecho de que en la universidad, es difícil la inserción a cuerpos académicos o grupos de investigación, por aquellos profesores que están ingresando o comienzan a desarrollar interés en la investigación. En su opinión, esto es en parte resultado de que ya haya grupos muy bien consolidados y del individualismo, es decir, el hecho de que cada académico busca ostentar la verdad y al final trabaja para sí mismo (desarrollo de su propio prestigio) (M/Xoc/CYAD).

Esto indica que el sistema contribuye también a la consolidación del prestigio. Generalmente los profesores que trabajan más son los mejor conectados, los que producen más para si mismos, pero también para la universidad, situación que los posiciona frente a otros. De ahí proviene la reflexión de uno de los informantes acerca de la conformación de un círculo virtuoso por parte del académico.

Las jerarquías entonces, y así lo manifiesta una de las entrevistadas, no están relacionadas con cuestiones de diferencias por edad, clase, género, etc., sino más bien con la antigüedad del profesor, la cantidad de proyectos de investigación que tiene en curso, con los grados académicos obtenidos (M/Xoc/CYAD).

Otra crítica de los académicos entrevistados, es que el sistema actual de evaluación motiva la preferencia por las actividades de investigación, en detrimento de la docencia, a raíz de que el trabajo en las aulas es menos recompensado en términos de puntaje. Sin contar, que el *ethos* académico influye también en la preferencia por la producción de investigación. Al respecto, una de las entrevistadas opina que esto es terrible, debido a que la parte fundamental de una universidad es precisamente la formación de jóvenes (M/Xoc/CYAD).

Esta situación presenta también otra cara, que dirige hacia el problema de la calidad de la producción científica en el país. Existe una importante cantidad de profesores que prefieren dedicar su tiempo a la docencia y no realizan investigación de ningún tipo o producen sólo lo mínimo necesario para acceder a la beca (M/Xoc/CSH). Aunque cabe señalar que esto no es privativo de la UAM, sino que es una característica general del sistema universitario mexicano, en donde se privilegia mayormente la actividad educativa y no la producción de conocimiento.

---

### 6.2.2.1.2. Sobre la simulación de la producción

---

Los entrevistados en general coinciden, en que otra de las perversiones que fomenta el sistema de puntos, es la simulación de la producción académica y la consecuente corrupción en la presentación de productos. Las prácticas más comunes según, uno de los informantes, son el “refriteo” de trabajos, o la presentación de una “producción prolífica” pero de “dudosa calidad” (H/Cua/CN).

Parte de este problema, según una de las académicas, tiene su base en el hecho de que en la universidad se premian por separado las que se identifican como dos tipos de carrera: la investigación y la docencia. Pero además, cada profesor-investigador tiene derecho a aspirar por las dos y así se termina con el personal buscando las compensaciones por ambas, mediante la presentación de una producción simulada o francamente mala (M/Xoc/CSH).

En resumen los entrevistados coinciden en que el sistema de evaluación en su conjunto, es una forma muy discutible de evaluar la productividad. Uno de ellos considera que es un “sistema cuadrado” para medir el desempeño, donde los profesores acaban convirtiéndose en una especie de “**mercenarios**”, es decir, individuos que sólo trabajan en aquellas actividades que les dan la mayor puntuación, y que rechazan (si les es posible) hacer otras actividades, quizá sustantivas, pero que no generan mucho puntaje.

A esto se añade que el sistema favorece la existencia de investigadores que realizan actividades de alto impacto y sin embargo, la evaluación no da cuenta de ello; es decir, no garantiza una puntuación que se corresponda con ese impacto (H/Izt/CBS). No obstante, en ocasiones se dan evaluaciones muy positivas de profesores que no tienen gran trascendencia ni en investigación, ni en docencia, creándose una percepción que produce incomodidad entre los profesores: termina pareciendo que cualquiera puede acumular muchos puntos, aunque en realidad pueda estar muy alejado de la actividad de la universidad por medio de recovecos (H/Cua/CCD).

Una lectura positiva de esto, podría ser que el desarrollo profesional se encuentra más relacionado con la productividad y no tanto con escalar puestos. A lo que se añade el prestigio acumulado en el tiempo, principalmente en la investigación. Una de las entrevistadas indica como ejemplo de esto que, en ocasiones, profesores sin ningún cargo son los que obtienen mayores ingresos debido a su productividad en la investigación. (M/Xoc/CYAD)

No obstante, un académico del área de matemáticas, indicó que el sistema actual incentiva la superficialidad en el trabajo de los profesores-investigadores. Esta desventaja alcanza su máxima expresión cuando, en el momento de las discusiones entre colegas que trabajan temáticas similares, hay personas que encuentran dificultades para tratar los puntos fundamentales o responder frente a cuestionamientos sobre aspectos centrales. En sus propias palabras, “terminas con que hay gente que es muy buena y gente que es puro hablar” (H/Izt/CBI).

Ahora bien, es necesario mencionar una de las diferencias más señaladas entre algunas disciplinas de las ciencias básicas y asimismo, entre las ciencias naturales y ciencias sociales: la referente a la productividad de los investigadores de las diferentes disciplinas. Hay áreas en las que se considera es más difícil publicar o por lo menos, hacerlo con una periodicidad corta. Por ejemplo en matemáticas, señalan informantes del área de ciencias básicas, es difícil publicar seguido a menos que se hagan contribuciones de no mucha importancia.

Así, el académico se encuentra entre la disyuntiva de publicar superficialmente para cumplir con el puntaje o intentar trabajar un problema difícil que quizá le impida publicar rápidamente o con continuidad. Al final, consideró uno de los entrevistados, la decisión más inteligente sería “trabajar a mitades”: publicar un poco de cualquier cosa y paralelamente, trabajar en un tema importante (H/Izt/CBI).

Para terminar con esta sección, se propone un listado con los términos más comúnmente mencionados por los informantes, al referirse al tema de la

evaluación. El académico, mediante estas acepciones es dibujado como un sujeto que puede ser definido de muchos modos:

- Un verdugo de sí mismo.
- Un individuo atrapado en una carrera sin fin detrás de una recompensa
- Un ser individualista y egoísta en desconcierto con un discurso gerencial de trabajo en equipo
- Un sujeto que, si se inserta en el modelo, se encuentra en un permanente estado de angustia
- Un individuo atrapado en una relación de desconfianza mutua con la universidad
- Un simulador, un corrupto, un mercenario, en el mejor de los casos un negociante de lógicas contradictorias
- Un profesionalista actuando en un escenario de aparente libertad

Como síntesis de este capítulo se puede decir que la UAM es un contexto organizacional flexible, debido a que se conforma por una estructura multinivel de tipo participativo, con un consejo académico por unidad, así como consejos divisionales. Su forma organizacional, respondió a la necesidad de crear una universidad con alto potencial de adaptación a un ambiente cambiante.

Su estructura divisional y departamental fue diseñada con el objeto de hacerla capaz de adaptar e incorporar innovaciones o transformaciones, sin que se requiriera hacer cambios estructurales. Este tipo de organización favorecería también el trabajo interdisciplinario de investigación y de docencia.

El modelo de la UAM, favorece la desconcentración funcional y administrativa, caracterizándole como distinto al de escuela, centro de investigación y facultad. Es decir, favorece una complementariedad entre la estructura académica y la estructura administrativa, en la realización de las funciones primordiales de la universidad.

Se vinculan las actividades de investigación y de enseñanza a través de una estructura matricial que relaciona carreras y departamentos. Por medio de la

estructura departamental se ofrece una base común para vincular docencia, investigación y extensión universitaria, además de que permite reconocer a los grupos y sus líneas de investigación, como eje fundamental para la planeación, conducción, evaluación, financiamiento y formación de recursos humanos para la investigación. Tales particularidades pueden identificarse con aquellas de las organizaciones posmodernas.

Por otra parte, los discursos de los profesores, respecto a las características flexibles de la universidad en que laboran, fueron organizados en dos partes. Primero, su identificación del tipo de organización a la que pertenecen. Segundo, sus vivencias de la flexibilidad, que incluyen el ingreso a la universidad y las dinámicas resultado de los procesos de evaluación del desempeño individual.

Respecto del primer tema, puede decirse que a la UAM se le observa como un escenario que proporciona un buen ambiente intelectual o pensante, en comparación con otras universidades del Sistema de Educación Superior mexicano (SES); un tipo de organización universitaria innovadora en rompimiento con las tradiciones universitarias de nuestro país; un escenario organizacional opuesto al del Gobierno y la Empresa privada, debido a su libertad, diversidad y democracia. En pocas palabras, se le reconstruye -a nivel del discurso- como una organización caracterizada por la equidad y meritocracia.

En este capítulo, se analizaron también las percepciones de los informantes en lo relativo al sistema de evaluación del desempeño de la UAM y su sistema de ingreso. Respecto de este último, tanto quienes tenían antigüedad en la universidad, como los de nuevo ingreso, coinciden en la opinión de que es duro, pero justo. Duro, porque es un proceso largo en el tiempo, que conlleva muchas etapas que tienen como objetivo la verificación de los antecedentes del candidato y la puesta a prueba de sus conocimientos, capacidades y habilidades. Sin embargo, no es libre de manipulación ya que, mediante los “retratos hablados”, pueden ingresar personas que ya tenían tiempo esperando

---

para obtener una plaza en la universidad o que eran parte de algún grupo de poder dentro de la universidad.

Por su parte, el método de evaluación actualmente funcional dentro de la universidad, es continuamente referido como el “sistema de puntos”. Para la mayoría de los informantes, constituye un sistema que sobrevalúa a los académicos que siempre han producido investigación y deja tranquilos a quienes se dedican mayoritariamente a la docencia. La “punitis” provoca que el académico se auto-vigile y auto-controle, es decir, se convierta en un verdugo de sí mismo.

Respecto de la evaluación, también se señala ha sido instrumentada para combatir la libertad con que se asocia normalmente al trabajo académico, es decir, la posibilidad de decidir cuándo se investiga y qué tanto tiempo se dedica a la docencia. Así, asegura cierto nivel de producción y de calidad al menos en el nivel del discurso, cuando no de los hechos.

Después de haber realizado un ejercicio de contextualización, que permitió caracterizar el tipo de organización estudiada, en el siguiente capítulo, se analizarán los estereotipos sobre masculinidades y feminidades que actualmente predominan dentro de la UAM, con la finalidad de identificar los discursos imperantes respecto de este tema y sus traducciones en prácticas.

---

## **CAPÍTULO 7. Los estereotipos de masculinidad y feminidad en la academia**

En este capítulo se presenta una descripción cuantitativa del personal que, hacia 2008, formaba parte de la planta académica por tiempo indeterminado en la UAM. Un elemento importante de análisis es la comparación del peso de hombres y mujeres en la universidad en su conjunto, en cada unidad y por último, al interior de las divisiones y departamentos. Esto permitió identificar espacios masculinizados y feminizados, información que sirvió de base para contextualizar los discursos de los informantes.

Posteriormente, se presentan aquellas narraciones de los entrevistados que dan cuenta del modo en que asignan ciertas cualidades a los actores organizacionales, por medio del uso de la dualidad masculino – femenino. Esto aparentemente, funciona como marco para comprender el modo en que se desenvuelven, interaccionan, realizan su trabajo y practican determinados tipos de liderazgo hombres y mujeres.

La importancia de hacer un análisis del modo en que los actores configuran las masculinidades y feminidades en la organización, radica en que los discursos en general son manifestaciones y productores de prácticas. Como ejemplo de esto se tiene que los estereotipos acerca de lo masculino y lo femenino, son utilizados para dar sentido a hechos como la segregación horizontal y vertical presente en la estructura de la organización, las trayectorias profesionales de los actores, así como sus estilos de trabajo y liderazgo.

### **7.1 Los académicos de la UAM en números**

En este apartado se comenzará por introducir en términos descriptivos, las particularidades de los académicos de la UAM, mismos que constituyen los sujetos de este estudio de caso. Como podrá observarse en los cuadros y gráficos, hay importantes coincidencias entre la información de esta universidad mexicana, con los datos aportados por investigadores de otros países.

---

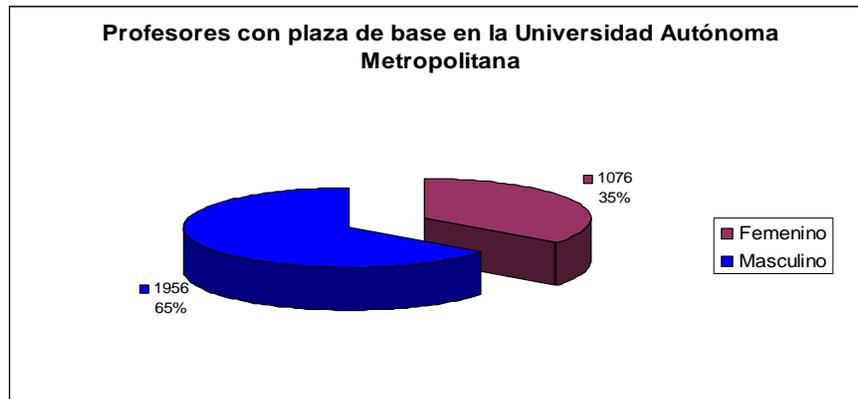
En una primera aproximación, esto podría llevarnos a decir que los términos de la desigual participación de la mujer en la organización universitaria, aparecen como universales. Pero la importancia de estas cifras quizá radica más en el hecho de que permitieron realizar un ejercicio comparativo entre una realidad estadísticamente descrita y los relatos producidos por los académicos entrevistados.

El análisis estadístico que aquí se presenta se realizó previo al inicio de las entrevistas a informantes y aunque resalta el hecho de que reflejó algunas situaciones inesperadas en cuanto a la constitución del personal académico, en su momento permitió también incursionar en el trabajo de campo sin nociones previas. Por ejemplo, la idea de que en el área social predominan las mujeres y que en otras divisiones como ciencias biológicas, hay una mayor cantidad de hombres.

A nivel divisional, pero mucho más agudo en el nivel departamental, se han encontrado composiciones curiosas en relación con el género. A continuación se presenta el análisis de los datos obtenidos a fin de conocer esta información.

### **7.1.1. Caracterización general de la universidad**

Un rasgo que permanece, incluso en estadísticas por unidad, es que alrededor de un tercio del cuerpo académico está conformado por mujeres. En números absolutos, por lo menos hasta el 2007, había 1076 mujeres y 1956 varones, lo que en total da una suma de 3032 individuos con plaza por tiempo indeterminado (UAM-Rectoría, 2008).



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

La distribución de hombres y mujeres según tipo de plaza es como sigue:

Distribución por sexo de las plazas de base asignadas en la UAM

	H	%	M		#	%
					Total	Total
ASESOR EN AREA CLINICA TITULAR	1	0.1	0	0	1	0.03
ASESOR EN AREA CLINICA TITULAR A	2	0.1	0	0	2	0.07
ASESOR EN AREA CLINICA TITULAR B	1	0.1	0	0	1	0.03
ASESOR EN AREA CLINICA AUXILIAR A	0	0.0	1	0.1	1	0.03
ASISTENTE	6	0.3	4	0.4	10	0.33
ASISTENTE A	0	0.0	1	0.1	1	0.03
ASISTENTE C	17	0.9	7	0.7	24	0.79
ASOCIADO	53	2.7	15	1.4	68	2.24
ASOCIADO A	12	0.6	3	0.3	15	0.49
ASOCIADO B	19	1.0	13	1.2	32	1.06
ASOCIADO C	30	1.5	12	1.1	42	1.39
ASOCIADO D	74	3.8	53	4.9	127	4.19
AYUDANTE B	1	0.1	0	0.0	1	0.03
TECNICO ACADEMICO ASOCIADO A	1	0.1	0	0.0	1	0.03
TECNICO ACADEMICO ASOCIADO B	2	0.1	0	0.0	2	0.07
TECNICO ACADEMICO ASOCIADO C	1	0.1	1	0.1	2	0.07
TECNICO ACADEMICO TITULAR A	4	0.2	1	0.1	5	0.16
TECNICO ACADEMICO TITULAR B	3	0.2	5	0.5	8	0.26
TECNICO ACADEMICO TITULAR C	10	0.5	8	0.7	18	0.59
TECNICO ACADEMICO TITULAR D	13	0.7	3	0.3	16	0.53
TECNICO ACADEMICO TITULAR E	37	1.9	9	0.8	46	1.52
TITULAR	60	3.1	37	3.4	97	3.20
TITULAR A	131	6.7	83	7.7	214	7.06
TITULAR B	201	10.3	117	10.9	318	10.49
TITULAR C	1277	65.3	703	65.3	1980	65.30
<b>Total</b>					<b>3032</b>	<b>100</b>

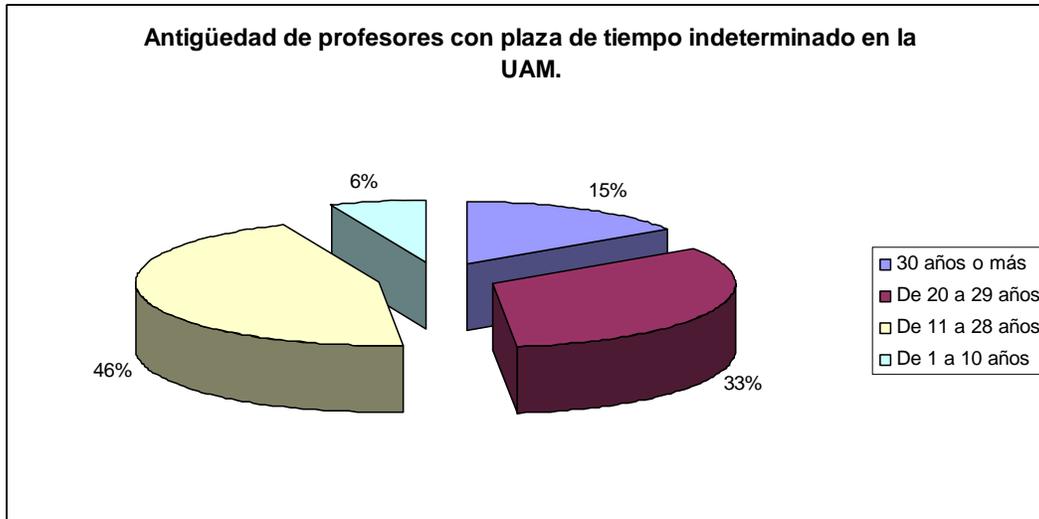
Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

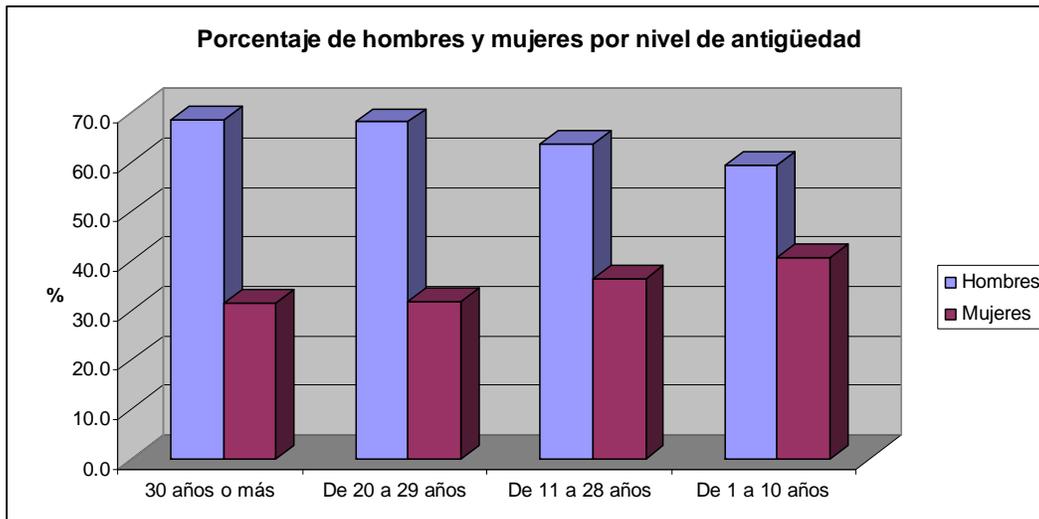
Una de las cuestiones que nos indica esta tabla es que la gran mayoría de las plazas de tiempo indeterminado corresponden a titulares C. Estos representan dos tercios de la planta académica, que en términos absolutos está formada por 1277 hombres y 703 mujeres.

Ahora bien, el 79% del profesorado por tiempo indeterminado tiene una antigüedad que fluctúa entre los 11 y los 29 años. Generándose una media total, sin diferencia por sexo, de alrededor de 23 años de permanencia. Eso en gran parte explicaría la gran cantidad de académicos en la cima del tabulador. La UAM es entonces una universidad con un cuerpo que ha permanecido a lo largo de su historia y que sólo en fechas recientes puede suponerse comenzará su renovación.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

Un dato digno de mención es que la proporción de mujeres contratadas en cada período de 10 años, se ha mantenido en alrededor de un 30%, sólo encontrándose un 41% en los últimos 10 años de vida de la universidad. Sin embargo, es necesario analizar este dato con mesura ya que a fin de cuentas, en ese período se ha contratado sólo al 6% del cuerpo de profesores investigadores.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

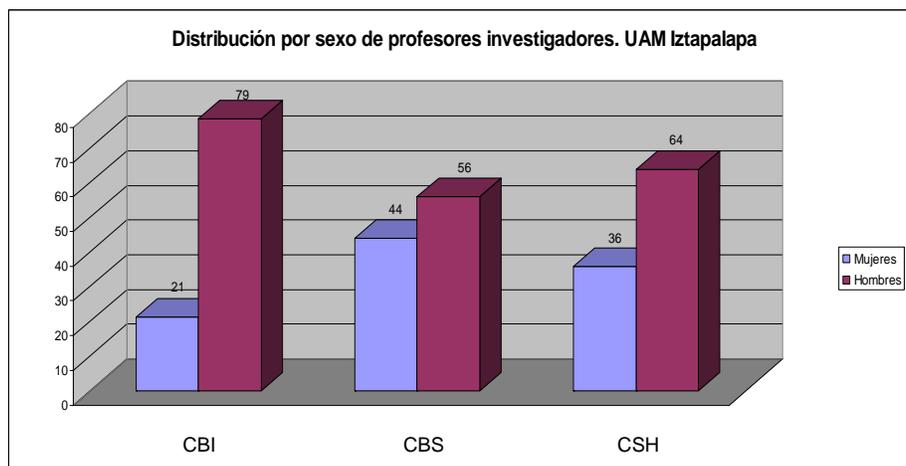
Antigüedad	Hombres	Mujeres
<b>30 años o más</b>	326	149
<b>De 20 a 29 años</b>	689	323
<b>De 11 a 28 años</b>	880	505
<b>De 1 a 10 años</b>	118	81

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

## 7.1.2. Información estadística por unidad

### 7.1.2.1. Iztapalapa

Esta Unidad tiene un total de 227 profesoras investigadoras y 441 profesores laborando con una plaza de tiempo indeterminado. La división con el mayor número de varones es Ciencias Básicas e Ingeniería, y la que porcentualmente tiene más equilibrio de género es Ciencias Biológicas y de la Salud. Sorpresivamente un área en la que el sentido común indicaría existe un equilibrio entre hombres y mujeres, como lo es Ciencias Sociales y Humanidades, tiene el doble de hombres.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

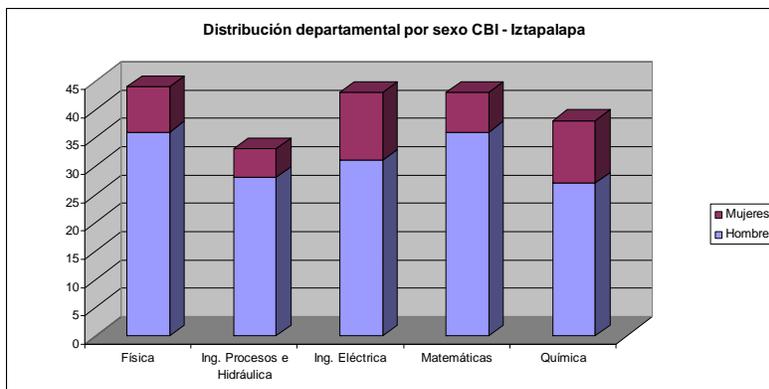
Una posible explicación de estas tendencias al interior de las divisiones, es la selección estereotípica de profesiones por parte de hombres y mujeres.

De este modo en CBI, se encuentra que en los departamentos de matemáticas, física, ingeniería de procesos e hidráulica, ingeniería eléctrica y química predominan los varones.

### CBI - Iztapalapa

Departamento	Hombres	Mujeres
Física	36	8
Ing. Procesos e Hidráulica	28	5
Ing. Eléctrica	31	12
Matemáticas	36	7
Química	27	11

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.



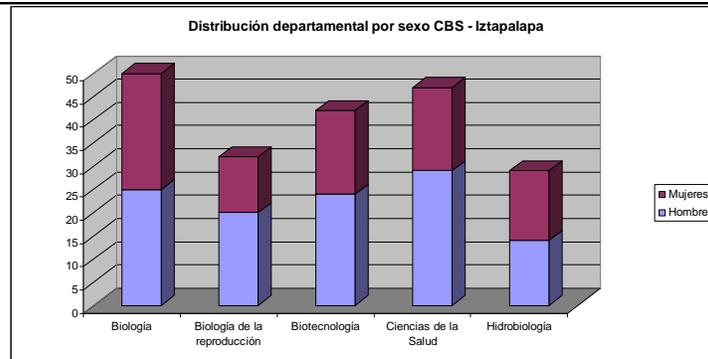
Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

Anteriormente se mencionaba que en la división de Ciencias biológicas y de la salud se encuentra una mayor tendencia hacia la paridad. Ello en departamentos como Biotecnología, biología de la reproducción y ciencias de la salud, con un equilibrio perfecto o casi perfecto en biología e hidrobiología.

### CBS - Iztapalapa

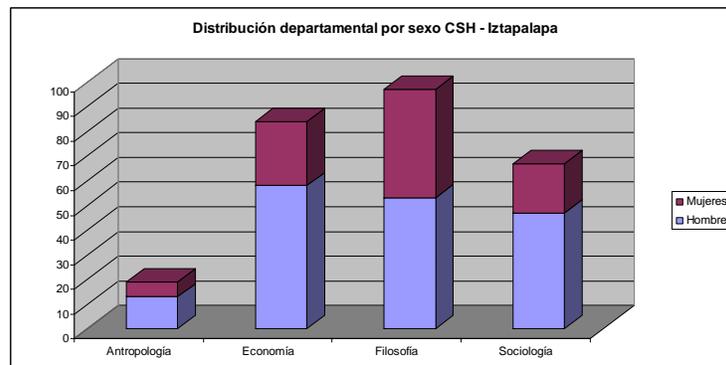
Departamento	Hombres	Mujeres
Biología	25	25
Biología de la reproducción	20	12
Biotecnología	24	18
Ciencias de la Salud	29	18
Hidrobiología	14	15

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

En CSH, puede observarse que los departamentos de sociología, economía y antropología presentan la mayor disparidad entre sexos. En el primer caso solo el 30% del profesorado contratado son mujeres, en el segundo un 31% mientras que en antropología, un departamento con poco personal de base, manifiesta una proporción de mujeres del 32%. Asimismo, el área de filosofía, es la única con una casi igualdad entre hombres y mujeres al hallarse una relación de una profesora por cada 1.2 profesores.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

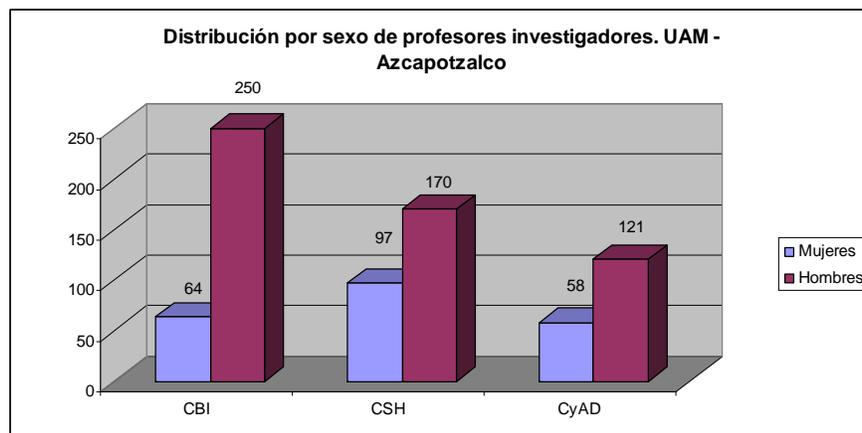
### 7.1.2.2. Azcapotzalco

Manifiesta una relación de una mujer por cada 2.4 varones, prácticamente la misma que en la UAM en su conjunto (1 mujer por cada 2.3 varones). En números absolutos la población total de profesores investigadores está compuesta por 219 mujeres y 541 hombres, sobresaliendo el hecho de que el 44% de las profesoras se encuentra en la División de Ciencias Sociales y Humanidades, a pesar de ser el área de Ciencias básicas e Ingeniería la que

porcentualmente abarca la mayor parte del profesorado en esa unidad (41.3%).

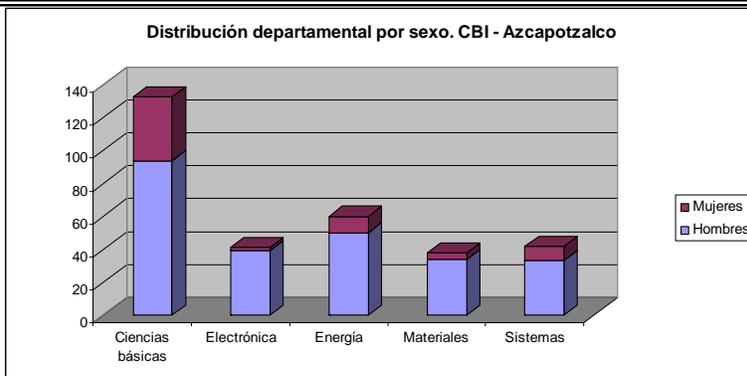


Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

El área que porcentualmente enfrenta un mayor desequilibrio entre los sexos es Ciencias Básicas e Ingeniería, debido a que sus departamentos (electrónica, energía, materiales y sistemas) se componen fundamentalmente por profesiones masculinizadas. Sin embargo, las otras dos divisiones tampoco muestran equilibrio de sexos, a pesar de existir una diferencia menos pronunciada.



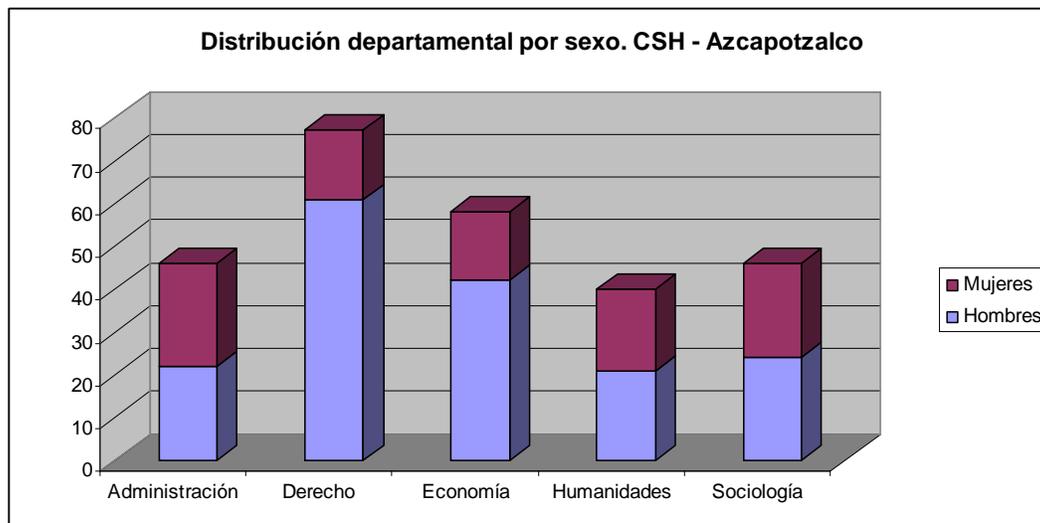
Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

**CBI - Azcapotzalco**

Departamento	Hombres	Mujeres
<b>Ciencias básicas</b>	<b>94</b>	<b>39</b>
<b>Electrónica</b>	<b>39</b>	<b>2</b>
<b>Energía</b>	<b>50</b>	<b>10</b>
<b>Materiales</b>	<b>34</b>	<b>4</b>
<b>Sistemas</b>	<b>33</b>	<b>9</b>

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

En CSH, los departamentos más equilibrados son Humanidades y Sociología, donde el profesorado femenino ronda el 48%. Se encuentra además una ligera mayoría en el área de administración (52%), quedando tanto Derecho como Economía, como los espacios más masculinizados, al estar compuestos por un 21% y 28% de mujeres respectivamente. Esto mantiene el área de economía altamente masculinizada no sólo en esta unidad de la Universidad.



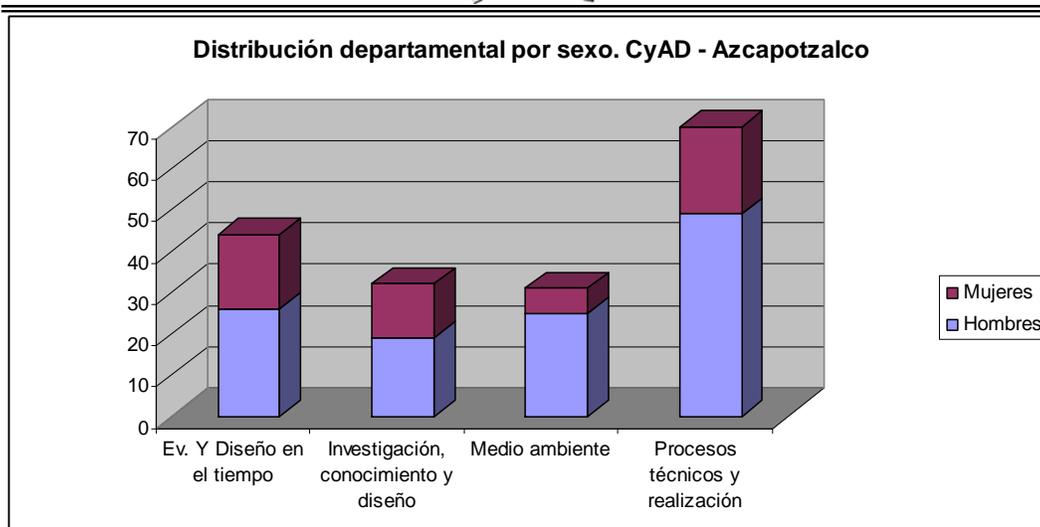
Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

**CSH - Azcapotzalco**

Departamento	Hombres	Mujeres
<b>Administración</b>	<b>22</b>	<b>24</b>
<b>Derecho</b>	<b>61</b>	<b>16</b>
<b>Economía</b>	<b>42</b>	<b>16</b>
<b>Humanidades</b>	<b>21</b>	<b>19</b>
<b>Sociología</b>	<b>24</b>	<b>22</b>

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

En CyAD, la división menos poblada de unidad Azcapotzalco, se encuentran diferencias importantes en la distribución por sexo, a excepción de los departamentos de Evaluación y Diseño en el Tiempo e Investigación, Conocimiento y Diseño. En estos dos últimos labora una mujer por cada 1.5 varones, lo que indica cierto nivel de equilibrio. No obstante en los otros dos departamentos pueden observarse disparidades importantes, siendo un poco menos pronunciado en procesos técnicos y realización donde laboran 2.3 varones por cada mujer y el departamento de Medio Ambiente en el que solo hay una mujer por cada 4 profesores investigadores.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

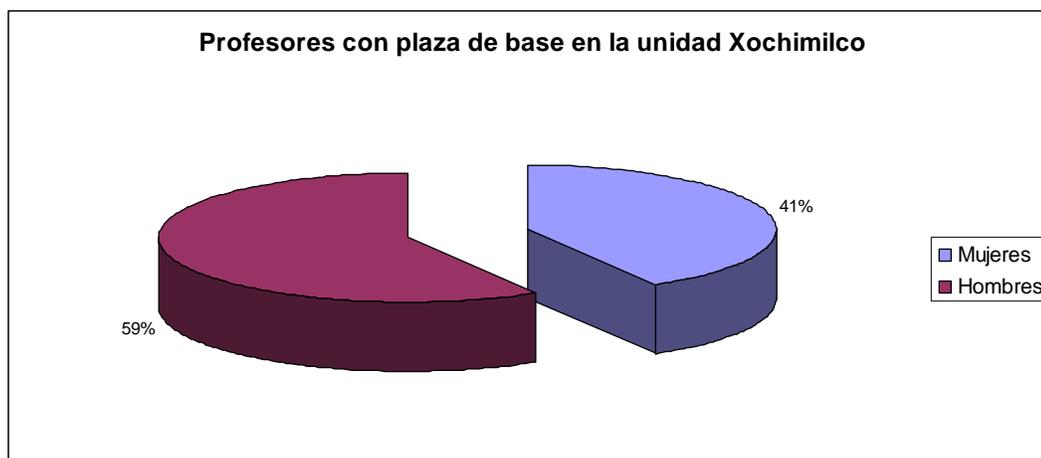
**CyAD - Azcapotzalco**

Departamento	Hombres	Mujeres
<b>Ev. Y Diseño en el tiempo</b>	<b>26</b>	<b>18</b>
<b>Investigación, conocimiento y diseño</b>	<b>19</b>	<b>13</b>
<b>Medio ambiente</b>	<b>25</b>	<b>6</b>
<b>Procesos técnicos y realización</b>	<b>49</b>	<b>21</b>

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

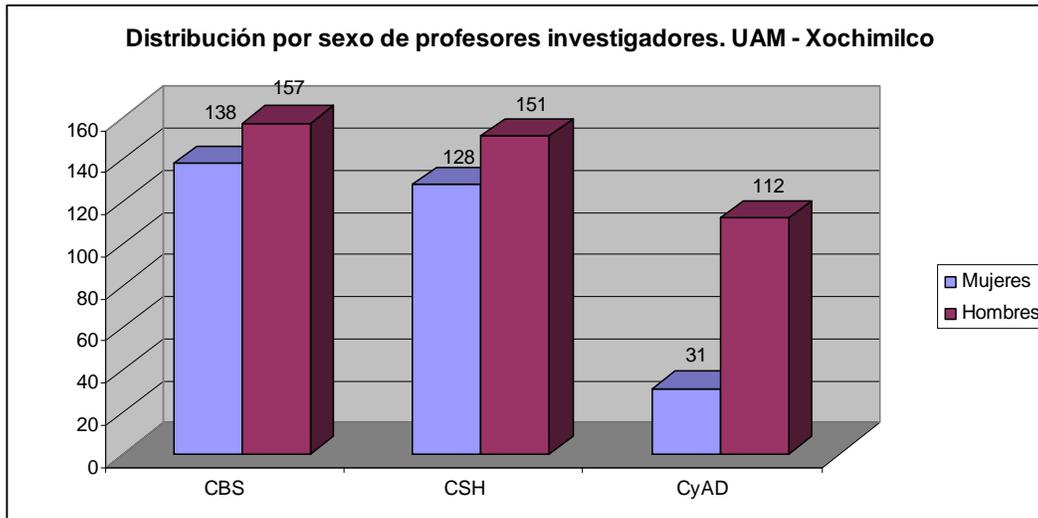
**7.1.2.3. Xochimilco**

Esta es una de las unidades en las que se pierde, aunque solo ligeramente, la proporción general 70-30 presente en la UAM como institución, ya que en la actualidad laboran cuatro mujeres por cada 6 varones.

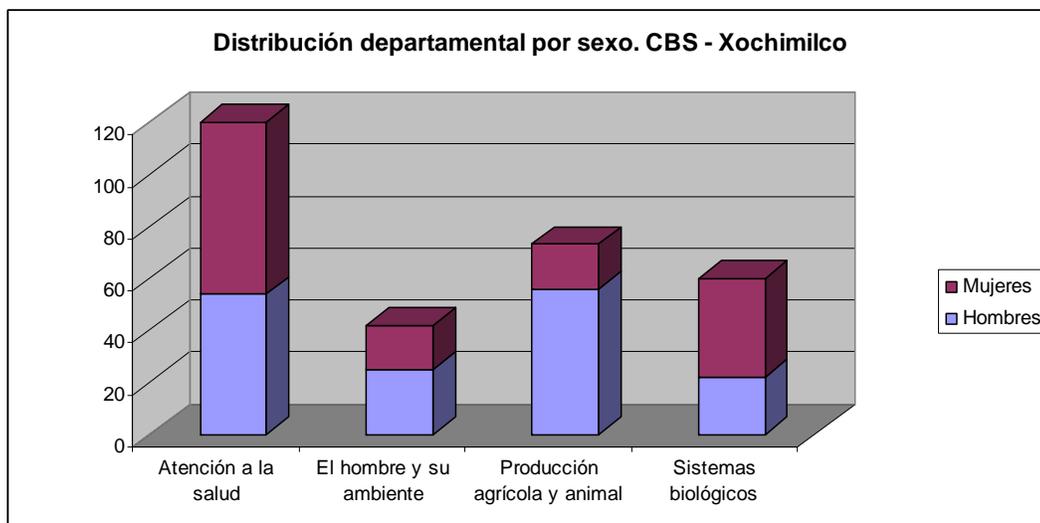


Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

Al interior de las divisiones se observa una gran cercanía entre la cantidad de profesores y profesoras, presentándose la única distinción en Ciencias y Artes para el Diseño, donde el número de mujeres es casi cuatro veces menor que el de varones.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

En Ciencias Biológicas y de la Salud el departamento con un mayor equilibrio de sexos es Atención a la Salud, mientras que Producción Agrícola y Animal conforma el caso contrario y extremo. Como ya se ha mencionado, esto puede asociarse a diferencias culturalmente construidas en lo relativo a los espacios

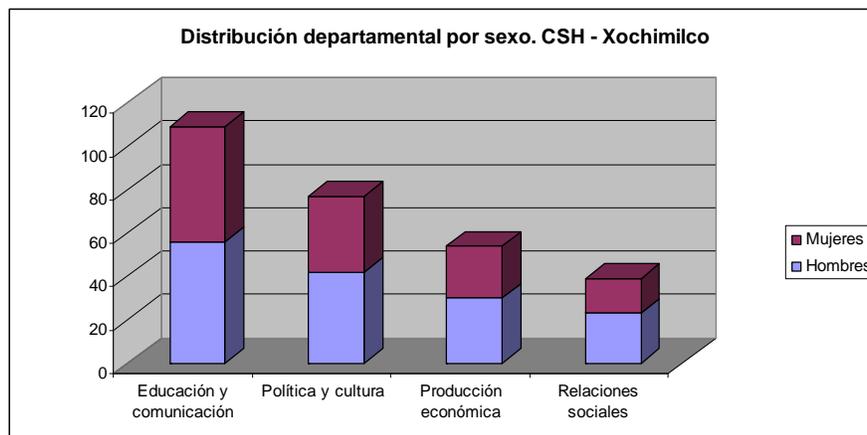
más adecuados para hombres y mujeres. Lo femenino es más frecuentemente asociado a la atención y cuidado a los demás, mientras que áreas que requieren esfuerzo físico y contacto más directo con aspectos técnicos y materiales, se asocian a lo masculino.

### CBS - Xochimilco

Departamento	Hombres	Mujeres
<b>Atención a la salud</b>	<b>54</b>	<b>66</b>
<b>El hombre y su ambiente</b>	<b>25</b>	<b>17</b>
<b>Producción agrícola y animal</b>	<b>56</b>	<b>17</b>
<b>Sistemas biológicos</b>	<b>22</b>	<b>38</b>

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

Ciencias Sociales y Humanidades es la división en la que se observa mayor equilibrio de sexos, al encontrarse cercana a un balance perfecto en todos los departamentos.



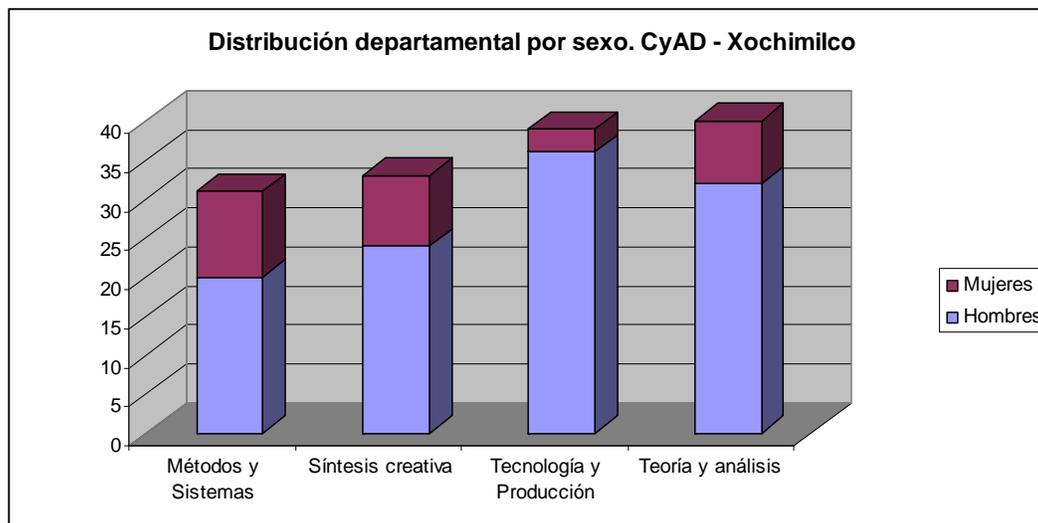
Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

### CSH - Xochimilco

Departamento	Hombres	Mujeres
<b>Educación y comunicación</b>	<b>56</b>	<b>53</b>
<b>Política y cultura</b>	<b>42</b>	<b>35</b>
<b>Producción económica</b>	<b>30</b>	<b>24</b>
<b>Relaciones sociales</b>	<b>23</b>	<b>16</b>

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

En esta división, puede observarse un importante predominio masculino en el conjunto de profesores investigadores. Tecnología y Producción por ejemplo, aún siendo uno de los dos departamentos con mayor número de profesores, sólo tiene tres profesoras y sucede prácticamente lo mismo en Teoría y análisis donde sólo laboran 8 profesoras con plaza de base.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

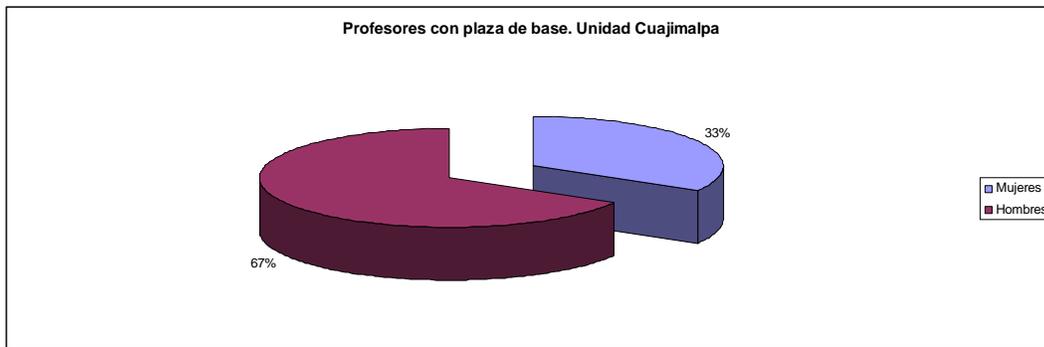
### CyAD - Xochimilco

Departamento	Hombres	Mujeres
<b>Métodos y Sistemas</b>	<b>20</b>	<b>11</b>
<b>Síntesis creativa</b>	<b>24</b>	<b>9</b>
<b>Tecnología y Producción</b>	<b>36</b>	<b>3</b>
<b>Teoría y análisis</b>	<b>32</b>	<b>8</b>

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

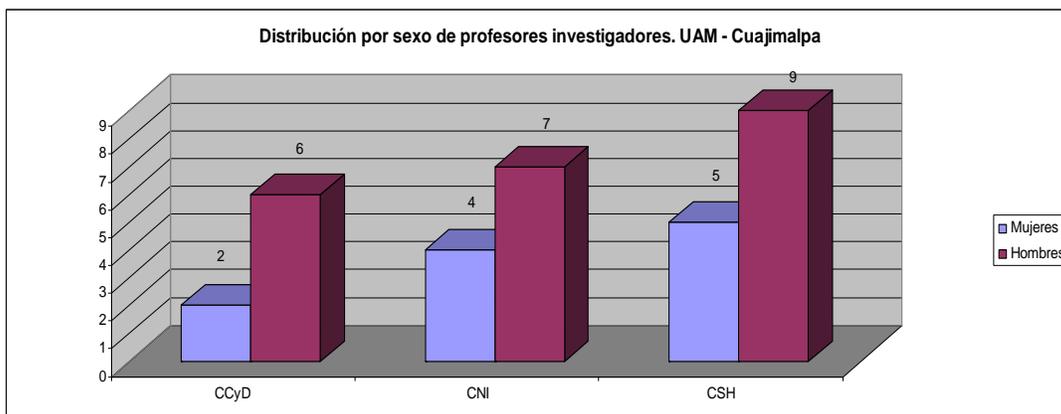
#### 7.1.2.4. Cuajimalpa

La unidad más joven de la UAM (al momento del estudio), a pesar de tener el menor número de profesores con plaza de tiempo indeterminado, mantiene el patrón general encontrado en la UAM en su conjunto (un tercio de mujeres).



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

Debido a que la planta de profesores por tiempo indeterminado, en 2008 estaba compuesta sólo por 33 personas, se consideró suficiente presentar información en números absolutos. Como puede observarse, en la gráfica no existe un equilibrio perfecto en ninguna de las divisiones, pero los números son muy pequeños aún como para hacer señalamientos significativos.



Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

Para mayor claridad a continuación se desglosa la información por departamentos.

### CCyD - Cuajimalpa

Departamento	Hombres	Mujeres
<b>Departamento de Ciencias de la Comunicación</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Teoría y Procesos del Diseño</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

### CNI - Cuajimalpa

Departamento	Hombres	Mujeres
Departamento de Ciencias Naturales	2	0
Departamento de Matemáticas Aplicadas y Sistemas	3	2
Departamento de Procesos y Tecnología	2	2

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

### CSH - Cuajimalpa

Departamento	Hombres	Mujeres
Departamento de Ciencias Sociales	2	1
Departamento de Estudios Institucionales	1	2
Departamento de Humanidades	6	2

Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Coordinación General de Información Institucional. UAM – Rectoría, 2008.

#### 7.1.2.5. Distribución concentrada de puestos administrativos asignados al personal académico por sexo

##### Rectoría General 1974- 1997

Puesto	Sexo	
	Hombres	Mujeres
Rector General	8	0
Secretario General	9	1
Abogado General	6	1

Elaboración propia con base en datos de *Casillas Alvarado, Miguel Angel Et.al., Una Historia de la UAM: sus primeros 25 años. Universidad autónoma Metropolitana.*

##### Unidad Azcapotzalco 1974-1997

Puesto	Sexo	
	Hombres	Mujeres
Rector	6	2
Secretario de Unidad	10	0
Director de División CBI	8	1
Jefes de Departamento CBI	44	1
Director de División CSH	5	2
Jefes de Departamento CSH	31	19
Director de División CyAD	6	1
Jefes de Departamento CyAD	26	7

Elaboración propia con base en datos de *Casillas Alvarado, Miguel Angel Et.al., Una Historia de la UAM: sus primeros 25 años. Universidad autónoma Metropolitana.*

Unidad Iztapalapa  
1974-1997

Puesto	Sexo	
	Hombres	Mujeres
Rector	8	0
Secretario de Unidad	10	0
Director de División CBI	9	1
Jefes de Departamento CBI	36	1
Director de División CSH	7	0
Jefes de Departamento CSH	29	4
Director de División CBS	6	1
Jefes de Departamento CBS	30	10

Elaboración propia con base en datos de *Casillas Alvarado, Miguel Angel Et.al., Una Historia de la UAM: sus primeros 25 años. Universidad autónoma Metropolitana.*

Unidad Xochimilco  
1974-1997

Puesto	Sexo	
	Hombres	Mujeres
Rector	6	1
Secretario de Unidad	11	3
Director de División CyAD	7	1
Jefes de Departamento CyAD	26	5
Director de División CSH	9	1
Jefes de Departamento CSH	31	8
Director de División CBS	6	2
Jefes de Departamento CBS	26	10

Elaboración propia con base en datos de *Casillas Alvarado, Miguel Angel Et.al., Una Historia de la UAM: sus primeros 25 años. Universidad autónoma Metropolitana.*

Como es observable en las tablas, la participación femenina en puestos de poder no ha sido sustantiva. Aún así, debe aclararse que de acuerdo con información del 2008, la planta de profesores-investigadores en su totalidad sólo estaba conformada por un tercio de mujeres.

De cualquier manera es importante señalar las diferencias encontradas por unidad, con respecto a la participación femenina, mismas que en el capítulo posterior se analizarán más a fondo al considerar los números por división y departamento.

Mientras tanto el concentrado permite encontrar que la unidad que ha sido presidida por más rectoras mujeres ha sido Azcapotzalco, mientras que en Xochimilco, hacia 1997, sólo había habido una, mientras que en la unidad Iztapalapa a la fecha no ha habido ninguna.

## **7.2. Los académicos reconstruyendo estereotipos**

De acuerdo con lo analizado por estudiosos del género en la academia, ésta es considerada como un espacio laboral “ideal” para el desarrollo de las mujeres, ya que es neutra al género, un tipo de organización meritocrática y en general caracterizada por su ideal de democracia. Sin embargo, incluso antes de entrar de lleno al tema de la segregación, aparecen sentencias dando cuenta de estereotipos que no contradicen los preceptos de género y cuando lo hacen, es porque cada individuo los ha adaptado para dar coherencia al discurso ideal de la universidad o simplemente para evitar encontrarse en contradicción con su propio yo.

En un primer segmento se analizarán los relatos de los informantes en relación con su percepción de la universidad, sus modos de organización y sus actores, para posteriormente desglosar sus valoraciones, acerca de los roles de mujeres y hombres dentro de ese contexto.

### **7.2.1. Apreciaciones acerca del ambiente universitario y académico**

Existe una coincidencia en los relatos de los informantes, relacionada con su estimación de la universidad como un espacio igualitario, en donde los integrantes tienen oportunidades similares de desarrollo. Particularmente para las mujeres, se considera un escenario privilegiado para alcanzar una trayectoria profesional exitosa.

Una de las profesoras señala que la participación laboral de la mujer ha sido resultado de la propia evolución social, siendo la universidad -en este nuevo contexto- un espacio privilegiado, que permite enormes oportunidades de desarrollo no sólo para las mujeres. No obstante, también reconoce que esta situación no es comparable con la de todos los estratos sociales, donde aún

hay lugares donde persiste un enorme maltrato a hacia las mujeres y machismo (M/Izt/CSH/Economía).

En el mismo tenor se encuentra la opinión de uno de los académicos, quien señala que -desde sus inicios- la UAM ha proporcionado oportunidades para que las mujeres se desarrollen, lo que se demuestra en el hecho de que ha habido varias directoras de división y jefas de departamento: "...dentro de la universidad las mujeres han avanzado mucho, han logrado lo mismo que el hombre cuando son capaces tanto académicamente como políticamente..." (H/Xoc/CBS/Odontología).

Otro de los informantes establece una relación entre el funcionamiento meritocrático de la universidad y el modo en que se constituyó su estructura formal. De ella derivan sus características de neutralidad e igualdad, ya que permite que hombres y mujeres concursen por los mismos espacios. Su relato implica que si hay diferencias en cuanto al desarrollo de hombres y mujeres, éstas más bien son derivadas de cuestiones individuales.

En su opinión, el bajo número de mujeres en puestos de poder está relacionado con la masa crítica de la planta docente. "La universidad comenzó con muchos hombres y muy pocas mujeres y es por eso la gran mayoría de éstos en los cargos". Con todo, considera que ahora la participación de la mujer está evolucionando en este sentido y eso se muestra en que haya rectoras en algunas unidades, aún cuando ninguna rectora general (H/Azc/CBI/Materiales).

Otra explicación ofrecida, es que las mujeres presentan menor interés en concursar por este tipo de puestos, debido a las restricciones que les impone su vida familiar (H/Izt/CSH/Filosofía). El comentario deja implícito que las mujeres tienen una doble responsabilidad (trabajo-hogar) que les impide desarrollar un proyecto en el plano profesional, similar al que podrían tener los varones.

Del mismo modo, aún cuando organizacionalmente no existan impedimentos para el desarrollo de las mujeres (reglamento, estructura organizativa, etc.), si existen otros que tienen un origen cultural y social. "Es una realidad que quizá por

decisión propia, quizá por presión social, las mujeres se encuentran segregadas. Es conocido que son en su mayoría los profesores quienes se dedican más a la investigación (actividad dotada de mayor prestigio en el espacio académico). Han alcanzado a lo largo de la historia de la universidad los cargos más importantes y gran parte de las profesoras se dedican más tiempo a actividades de docencia y no tanto de investigación (H/Izt/CSH/Filosofía)".

Las tablas de la sección anterior, no contradicen estos últimos comentarios, debido a que muestran que el número real de mujeres en puestos de alta jerarquía, ha sido muy bajo desde 1974, mientras que en aquellos de mediana o baja jerarquía si existe una buena cantidad de mujeres. Esto permite deducir que los cargos que más comúnmente ostentan las mujeres, en su mayoría son actividades de apoyo, es decir, con mayor tendencia hacia lo operativo y poca o nula autoridad para tomar decisiones.

Por otra parte, uno de los informantes presentó una opinión que expone una idea totalmente distinta a la del discurso de neutralidad e igualdad con el que comúnmente se define a la universidad. Para él, en la sociedad y la universidad como parte de ella, actualmente persiste una discriminación disfrazada.

Aún cuando ya no existe una negación rotunda a la participación de las mujeres en muchos espacios profesionales, existen otras formas más sutiles de impedir o hacer más complicada su entrada y estancia. Muestra de ello es que no se tiene ningún problema cuando la mujer incursiona sólo en los niveles jerárquicos inferiores de una organización, pero se observan numerosos problemas cuando hombres y mujeres se encuentran a la par. "Los comentarios al respecto no son abiertos y cuando se les llega a preguntar a algunos varones porque han tomado esa posición o han hecho ese comentario, inmediatamente lo niegan (H/Xoc/CYAD/Diseño industrial)".

### **7.2.2. Estereotipos de género**

Una de las características fundamentales de los estereotipos de género, además de su carga de valor, es que se asignan en pares complementarios; dicha particularidad se encuentra tan profundamente inserta en las mentes de los individuos que se ve reflejada en sus comentarios respecto de éstos. Por tal

razón algunos de los informantes de modo consciente y otros inconscientemente, señalan que las mujeres y hombres poseen características, capacidades y habilidades distintas pero complementarias.

A continuación se muestra un listado de los estereotipos que los académicos de la UAM asocian a mujeres y hombres. Es necesario notar que a partir de éstos son posteriormente expresados otros, que confieren una forma particular al dibujo de lo femenino en el ambiente de la universidad y de la academia.

Un dato interesante es que, aún cuando los estereotipos señalados coinciden con apreciaciones generalizadas en otros ámbitos organizacionales, éstos adquieren ciertas particularidades al cruzarse con valoraciones sobre la academia y las características socialmente asignadas a cada profesión. Pero de cualquiera manera, podrá observarse también que el género continúa siendo estructurante de las percepciones y de las prácticas de hombres y mujeres en la organización universitaria.

<b>ESTEREOTIPOS ASOCIADOS A LA MUJER</b>	<b>ESTEREOTIPOS ASOCIADOS AL HOMBRE</b>
Débil	Fuerte
Dominada por las emociones (visceral, hormonal)	Piensa y actúa racionalmente
Eficiente en el sentido de ser minuciosa, precisa, detallista, meticulosa	Eficiente para tareas intelectuales, de toma de decisiones
Responsable, dedicada	Laxo, relajado
Orientada al cuidado y el servicio a otros	Orientado a la obtención y ejercicio del poder, ambicioso, competitivo
Ordenada	Desordenado
Multitareas (piensa y actúa sobre varias cosas a la vez)	Prefiere trabajar en sus tareas, metas y objetivos de uno en uno
Solidaria	Individualista
Comunicativa	Reservado en sus relaciones con otros
Operativa y práctica	Teórico y analítico
Pasiva	Activo

Este listado, resultado del análisis de la información proporcionada por los informantes, permite identificar tres elementos centrales en la descripción estereotípica de hombres y mujeres. En primer lugar, los académicos entrevistados no escapan del patrón por el cual a la mujer se le relaciona con la

naturaleza y al hombre con la cultura, ejemplo de esto son descripciones de los sexos en los cuales se identifica a las mujeres como viscerales, orientadas a decisiones emotivas o que tienen en cuenta a los otros para tomarlas, asimismo estereotipos de los hombres como individuos que toman decisiones racionales y objetivas.

Dos, a la mujer se le considera propensa hacia la atención de otros, es decir, al cuidado. Por ello se le describe como más empática, responsable y dedicada en aquellas actividades, funciones o tareas que se le han asignado.

Tres, el cuerpo de la mujer siempre es visible en el espacio público, no así el del hombre de quien son admiradas cualidades intangibles. De la mujer se mira la belleza o la falta de ella, de la mujer es imposible no reconocer la existencia de sus funciones biológicas: continuamente se señala que la mujer es más hormonal, además es imposible negar su función biológica de madre. A los varones por otro lado se les alaban cualidades como su confiabilidad, su ambición, su capacidad de manifestarse y sobresalir intelectualmente.

Más tarde, como podrá observarse en el apartado sobre ese tema, estas ideas son utilizadas como sustento para realizar descripciones de los papeles de hombres y mujeres en la academia, por ejemplo reforzar el hecho de que las mujeres están más orientadas hacia la docencia y los hombres hacia la investigación.

#### **a) La mujer y su ser para otros (el estereotipo del cuidado)**

A hombres y mujeres se les describe de maneras distintas, pero siempre tratando de insertar las diferencias en una lógica de complementariedad. Por ello, se pueden hallar relatos en donde se señala que mujeres y hombres razonan y actúan de manera distinta, o que poseen habilidades y destrezas diferentes.

Uno de los informantes respecto de este tema señaló: "...para mí la condición de género es partir precisamente no de la igualdad, sino de lo contrario, de que no somos iguales.

---

Pero no iguales en el sentido de que no se tenga la misma capacidad, sino (...) que las habilidades y las destrezas son diferentes, pero (...) son cosas que se pueden complementar muy bien, y te digo si, definitivamente si hay una diferencia en cómo se hacen las cosas” (H/Azc/CSH/Administración).

La supuesta complementariedad permite coherencia discursiva (evitar la contradicción), dado que la universidad se caracteriza por ser un universo ideal de libertad, democracia, igualdad y meritocracia. De este modo, no importa que los estereotipos que describen a mujeres y hombres no sean muy halagadores en un momento dado, ya que son insertados en una lógica de complementariedad, en la que cada cual tiene una tarea particular que cumplir en la organización.

Uno de los estereotipos que más seguido es rescatado en las entrevistas, es aquel por el cual a las mujeres se les considera ordenadas y a los hombres no. En opinión de los informantes, en el trabajo es fácil distinguir que oficina es de un varón y cual de una mujer, pues ellas tienen sus expedientes bien catalogados, mientras que los varones mantienen más bien una especie de “desorden ordenado”. Una académica agrega que en general la mujer le proporciona a su trabajo un detalle de armonía y estética, pues posee grandes capacidades de organización.

Sin embargo, si analizamos estas ideas en el contexto de una lógica de complementariedad, entonces a las mujeres se les asigna *a priori* en el discurso la labor de organizadoras, ordenadoras, de encargadas de mantener el lugar de trabajo, de hacerlo agradable, es decir, no escapan del estereotipo general de cuidadoras y vigilantes del bienestar de otros.

Si la mujer cuida, entonces es fácil comprender por qué se le valora también como más responsable y determinada, su razonamiento por principio es distinto, señala una profesora. Si de la mujer se espera en la organización, en el hogar o cualquier otro ámbito, que cuide de otros, entonces también se esperará que se responsabilice. Pero como los estereotipos son internalizados,

---

las mujeres acaban por asumir la responsabilidad, sobre las cosas y personas que le rodean como una obligación.

Una de las académicas refuerza estos razonamientos cuando señala que la mujer biológica y emocionalmente está conformada para el cuidado, a lo que añade la idea de que ésta es la razón de su capacidad para pensar en “cuadrafónico”. Es decir, morfológica y psicológicamente está hecha para atender varios asuntos a la vez.

En relación con este tema, otra informante añade que, aunque la mujer tiende a ser muy responsable en el trabajo y a involucrarse más en sus tareas, es también más dispersa. En su opinión, las mujeres acaban por estar saturadas de distintas obligaciones y responsabilidades (entre ellas también las del hogar), impidiendo que culminen adecuadamente la mayoría de ellas. Por el contrario, señala que los varones se centran en el cumplimiento de sus objetivos de uno en uno, dejando para otro momento otras responsabilidades u obligaciones.

Un profesor del departamento de biología, le da operatividad al estereotipo de mujer cuidadora, al relacionarlo con las actividades de laboratorio. En su opinión, las mujeres son más eficientes en este ámbito por su precisión y cuidado en el manejo de pequeños volúmenes de sustancias.

En su departamento el trabajo de laboratorio lo realizan los estudiantes, y reconoce que cuando va a invitar a algún alumno a trabajar con él prefiere que sea mujer. Además de lo ya precisado, las considera aptas para esa tarea pues tienden a ser más responsables, dedicadas y a sentir más obligación de quedar bien en sus actividades.

Encuentra que en el caso de los varones es más común que presenten pretextos para irse temprano o no asistir, por ejemplo cuando llega a buscarlos la novia. En el caso de las mujeres sucede lo contrario, si llega el novio por ellas, las esperan hasta que se desocupan y jamás se van sin haber terminado.

---

Esto es una observación del comportamiento de aquellos alumnos con los que ha tenido experiencia, sin embargo, se presenta aquí un elemento interesante en relación con el género.

Los comentarios señalan un reconocimiento implícito e inconsciente, por parte del informante, de que las mujeres son más atentas para servir (ética de cuidado), que como ya se ha indicado, guarda estrecha relación con su sentido de responsabilidad. Más adelante se observará también que otro señalamiento recurrente entre los informantes es que las mujeres se encuentran más motivadas a probar su capacidad, a demostrar eficiencia en sus funciones.

La importancia de los estereotipos radica en que se llevan a la práctica. En el ámbito de las organizaciones, en parte explican que se siga viendo a gran cantidad de mujeres como personal de apoyo y por lo tanto, asignándoseles ese tipo de funciones en todos los niveles jerárquicos. Un ejemplo de esto sería el caso de una académica de la UAM que buscando la oportunidad de ser rectora mediante un proceso de elección, nunca lo ha conseguido; sin embargo, ha obtenido el puesto de secretaria general, que es de designación y jerárquicamente ubicado en el lugar inmediato inferior al de rector.

### **b) La lógica del cuerpo**

El cuerpo de la mujer siempre está presente en las explicaciones de los estereotipos femeninos. Ya una profesora indicaba que su morfología y psicología la hacían proclive al cuidado, pero a esto puede sumarse la idea aceptada -tanto por hombres como mujeres- de que “son hormonales”.

La mujer a nivel inconsciente parece ser observada como “un sujeto atado a su propio cuerpo”, porque menstrúa, porque puede cargar un hijo en su vientre, porque puede amamantar. Porque en los periodos en que sus niveles hormonales varían se considera se vuelve, histérica y neurótica. Porque cuando está embarazada y a cargo de hijos pequeños no tiene libertad de movimiento.

Una de las académicas señala que las diferencias en el modo de actuar de hombres y mujeres dentro de una organización, están fuertemente influidas por el hecho de que son “viscerales”. Incluso señala que esto le disgusta de su género, haciéndola luchar continuamente contra sí misma: “Yo te puedo decir que trato de ser lo mejor que se pueda como profesor, me preocupo mucho por el estudiante pero he visto que a muchas profesoras les vale un reverendo comino, son muy viscerales. Como que involucran mucho los sentimientos...” (M/Izt/CBS/Neurociencias).

Gran parte de los estereotipos negativos sobre la mujer en las organizaciones, guardan relación con esta lógica cimentada en las particularidades del cuerpo femenino. Se dice son incapaces de dejar aun lado los sentimientos en las más diversas situaciones: como tomar decisiones, el tipo de liderazgo que desarrollan, las interacciones con pares, subordinados y superiores, etc.

Una de las profesoras refuerza la idea de la emotividad de las mujeres, en contraste con la racionalidad masculina, relatando una experiencia personal: “...todas mis participaciones, incluso el hecho de que yo hubiera escogido ciertos cuerpos académicos, yo creo que me fui más por la parte emotiva. Se crearon los cuerpos académicos y en uno quedó un profesor, todos los demás se agruparon en el resto de los cuerpos por la orientación de sus investigaciones. Pero entonces yo dije, ¿cómo este profesor se va a quedar solo? Yo me meto con él. Pero no fue una cuestión que yo racionalizara sino más bien fue una cuestión emotiva” (M/Cua/CCD/C. de la Comunicación).

Otro de los informantes -un matemático de la División de Ciencias Básicas-, utilizando esta misma lógica menciona haber leído sobre estudios donde se indica que los hombres tienen más desarrollado el lado izquierdo del cerebro (del razonamiento) y las mujeres el lado derecho (de las emociones). Aunque al final manifestó no estar muy seguro de que la inteligencia guarde relación con el sexo, lo interesante de su discurso es precisamente el haber introducido la posible interacción entre estas dos variables (sexo, inteligencia), mismas que muestran su introyección del estereotipo.

---

### **7.2.2.1. Tipificaciones de la mujer en la organización**

---

A continuación, con fines analíticos se separan las descripciones que sobre las mujeres manifestaron las y los informantes. Como podrá observarse durante la lectura, el discurso sobre el mismo sujeto produce variantes que pueden contraponerse, lo que da cuenta del esfuerzo por dar coherencia a la experiencia propia y la de aquellos a quienes observan los entrevistados. En este sentido, esta separación analítica no representa la existencia de dos tipos distintos de mujer, sino de descripciones opuestas sobre la mujer dentro de la organización universitaria.

#### **a) La mujer que reproduce los estándares femeninos**

Los relatos de algunos de los informantes parecen señalar que cuando una mujer asume una postura que refleja los estándares, valores y creencias sociales respecto de lo adecuado para las mujeres, su actitud frente a su profesión, trabajo y su definición como profesionalista, es descrita por otros miembros de la organización como un individuo que se auto-limita y auto-censura para el desarrollo, un sujeto pasivo, de poca iniciativa, muchas veces asociada y mano derecha de los hombres.

Al respecto, una académica establece en su discurso una relación causal entre la docilidad con que actúan algunas mujeres en el espacio organizacional y la consecuente subordinación y dependencia de los varones con los que conviven. Narra que cuando comenzó a trabajar, se desenvolvía con una actitud tímida, pero con el tiempo llegó a la conclusión de que tenía que hacer valer su opinión. La timidez, considera, convierte a las mujeres en dependientes del jefe. De esta forma, timidez y docilidad van de la mano y ocasionan en el ámbito laboral relaciones de subordinación, que resultan en consecuencias no satisfactorias para el desarrollo.

Además, agrega que esto produce otro resultado no deseado para la carrera de las mujeres en cualquier ámbito organizacional. Según su punto de vista, son otras mujeres las que representan un obstáculo más directo dentro del

---

trabajo, debido a que su posición de dependencia con relación a los superiores, termina convirtiéndolas en “ejecutoras” de sus órdenes. Así, “pelean” en nombre de ellos, se convierten en “enemigas” unas de otras.

En su experiencia particular, los peores ataques que considera haber recibido dentro de la universidad fueron de otras mujeres y no de los varones. “... los hombres no necesitan ensuciarse las manos, para esto tienen a sus aliadas” (M/Azc/CSH/Derecho). En cierta forma lo que quiere decir es que las propias mujeres dan apoyo al orden masculino dentro de la organización.

Para esta profesora las desigualdades entre hombres y mujeres tienen raíces en la propia construcción del ser. Dicha construcción es de aspecto público y significa renunciar a la libertad natural de cada individuo de querer cualquier cosa. La sociedad enseña a cada persona a educar sus pretensiones con base en los demás, esto dirige a que cada persona modifique su visión del mundo y de las cosas para integrarse a los dictados sociales (M/Azc/CSH/Derecho).

Particularmente en el caso de la mujer, el espacio privado constituye el escenario donde se enseña la sumisión y el sometimiento. Ahí se aprende el orden de las cosas. La mamá, por ejemplo, es la primera que educa, alimenta y cuida, pero también impone límites. El poder que ejercen algunos hombres sobre las mujeres en cualquier ámbito, es entonces resultado de que éstas –en la mayoría de los casos-, inconscientemente reproducen relaciones de subordinación con respecto de ellos. Esta situación no excluye que los propios varones se inserten en un proceso similar, pero con una dirección contraria, es decir, en posición dominante (M/Azc/CSH/Derecho).

En el caso de los hombres, el discurso adopta términos más amables, como cuando hacen alusión a “la mejor disposición de las mujeres para el trabajo en equipo”. Por ello no es extraño encontrar que varios de los informantes varones manifiesten preferencia por trabajar con mujeres.

En relación con este tema, uno de los profesores señala que su mayor inclinación hacia trabajar con mujeres, se encuentra influenciada por la

percepción de que con ellas la comunicación es más fluida, ya que muestran más confianza para expresarse. Por el contrario, los hombres tienden a ser más reservados en las relaciones interpersonales, y experimentan mayores dificultades para comunicarse, por lo que ponen algunas barreras en sus interacciones.

No obstante, esto puede interpretarse como otra lectura de la subordinación de la mujer a los varones. Se sabe que en estudios sobre género en las organizaciones, se ha encontrado que las mujeres repiten su rol del espacio privado en el lugar de trabajo, haciéndolas más dóciles y cuidadosas en su trato con los compañeros (sobre todo los superiores). Además, siguiendo la lógica dual de los estereotipos, puede entenderse la conclusión de las personas de que, si las mujeres tienen mayores cualidades para trabajar en conjunto, no sean tan competitivas como los varones.

En relación con este último tema, una de las profesoras señala que su experiencia personal puede ser prueba de ello. Estuvo trabajando por más de 15 años en el Instituto Tecnológico de Monterrey, cuando recibió una invitación a incorporarse a la UAM – Cuajimalpa. En su relato narra que tomar la decisión de cambiar de universidad le resultó un proceso difícil, pues sintió que en el ambiente predominaba una fuerte competitividad por parte de los hombres.

Esto podía observarse, por ejemplo, en las reuniones de trabajo para elaborar el plan de estudios, donde le parecía que cada uno de los participantes tenía necesidad de “sacar su mejor plumaje”: “Entonces era así una exposición de plumajes (...) haber quién sabía más, quien era más inteligente, o quien decía el comentario más agudo. Entonces ahí se daba como una lucha simbólica por demostrar quienes eran y de donde venían. Porque además todos veníamos de distintas universidades, salvo uno o dos, que provenían de otras UAM (M/Cua/CCD/C. de la Comunicación)”.

No le agrada especialmente esta forma de interactuar con los compañeros de trabajo, siendo de la opinión de que los propios resultados demuestran el tipo de profesional o de académico que se es. Señala que incluso actualmente, le sigue produciendo conflicto participar en dinámicas de esta naturaleza, ya

---

que no siente la necesidad de estar demostrando a otros su valía o sus logros. En su opinión esta es una característica masculina.

Con todo, apunta que es difícil aislarse de este tipo de interacciones, ya que si no se entra en el juego, el individuo se convierte en un marginado en la organización. Al final, aunque le ha costado cierto esfuerzo, es de la opinión de que ha aprendido otros términos de relación dentro del ámbito universitario y la experiencia le ha proporcionado el carácter para discutir fuerte y dar a conocer sus puntos de vista y su lógica de trabajo.

Hasta aquí, los comentarios expresados por los entrevistados señalan las tipificaciones con las que se engloba a las mujeres, que estiman reproducen las características asociadas al género femenino. No obstante, como podrá observarse en el siguiente inciso, los actores se encuentran de frente a contradicciones.

#### **b) La mujer que no reproduce los estándares femeninos**

Una discordancia comúnmente señalada, se deriva de sus interacciones con aquellas mujeres -que a su parecer- no reproducen en el ámbito organizacional, todos los estereotipos asociados a su género (en muchos casos consideradas de ese modo sólo por asumir una actitud más activa frente a sus ocupaciones). De éstas, se piensa o se dice a viva voz, que se han masculinizado, es decir, que han adoptado actitudes, formas de trabajar, de interaccionar con sus superiores, pares y subordinados y tipos de liderazgo más asociados a lo masculino.

Para los varones particularmente, la situación familiar y de pareja de la mujer, guarda cierta relación con este tipo de actuación por parte de algunas académicas. Varios de los entrevistados señalan que las solteras, las que no tienen hijos pequeños o no tienen hijos, y en su gran mayoría las mujeres que se encuentran en su etapa de “nido vacío”, son las más productivas en investigación y más tendientes a buscar espacios en los puestos de órgano personal. Es decir, hay un entendimiento tácito de que el grado de

responsabilidad de la mujer en el espacio privado, influye en que tenga un comportamiento organizacional más o menos competitivo, participativo y productivo.

Una de las situaciones que aparentemente ponen en conflicto a los académicos, es la adopción, por parte de algunas compañeras, de una actitud más agresiva en la universidad. Son descritas como mujeres fuertes, de carácter, “que no se dejan”, que más bien son quienes dicen cómo se hacen las cosas, son “mujeres con espolones”.

En su opinión se presenta incluso una situación interesante, hay académicos que tienen a su pareja dentro de la misma universidad y que pueden considerarse “mandilones”. Estos enunciados son muy significativos en el sentido de que el entrevistado mantiene un estereotipo donde el hombre es la principal figura de autoridad dentro de la pareja, pero considera que dentro de la universidad hay casos contrarios, lo que la conforma como un escenario distinto y revolucionario (H/Xoc/CBS/Odontología).

Para otros participantes en el estudio, esta es una situación que viven cotidianamente, pues sus parejas han alcanzado un estatus en el ámbito de la investigación que las hace particularmente notorias y sujetos de poder. El profesor anterior, acompañó a su esposa cuando ésta realizó estudios de doctorado en el extranjero, es decir, asumió una actitud que normalmente es asociada a las mujeres: seguir la trayectoria de la pareja. Asimismo, reconoce que su palabra como investigadora tiene cierta fuerza en el medio, pues cuenta con publicaciones importantes e incluso ha ganado premios internacionales por su trabajo.

La experiencia de un profesor del departamento de Diseño en UAM-X, es un poco más contradictoria que la del informante descrito en el párrafo anterior -con estatus similar al de su pareja-, ya que su esposa tiene nivel de doctorado y un prestigio ganado por su trabajo, mientras que él es técnico académico por no poseer título de licenciatura.

---

En su discurso resalta sentirse feliz de estar con ella, pero esto no evita que traiga a tema la idea de que, en las relaciones de pareja donde la mujer gana más que el hombre se presentan problemas. Esto parece causarle una tensión que le obliga a realizar un ejercicio de racionalización cuando relata su experiencia. A su modo de ver la situación, ellos están a la par en sus trabajos: “quizá mi estatus en relación con los estudios sea menor y no pueda ofrecer conferencias como lo hace ella, pero a nivel de lo laboral he encontrado que compartimos estatus similares dentro de la universidad (los dos son docentes) (H/Xoc/CYAD/Diseño industrial)”.

Estas mujeres observadas como “distintas”, asumen en gran parte de sus relatos una posición privilegiada, de modo que diversas autoras han considerado sufren el “síndrome de la abeja reina”. Con tal concepto hacen referencia a la adopción de un discurso neutral, en el que niegan las diferencias de género y que se encuentren en una situación distinta a la de los varones en la organización.

Desde un punto de vista basado en el sentido común, podría decirse que todas las académicas son *token*, debido a que realizan una actividad socialmente asociada con un alto estatus y cargado con un fuerte imaginario masculino (el reino de las ideas es el reino de los hombres). No obstante, sus experiencias - llevadas a la vida en sus relatos-, muestran diversos matices que van desde el reconocimiento de las diferencias, hasta la negación de la abeja reina.

A continuación se detallan las experiencias de dos investigadoras con reconocida trayectoria, tanto en el nivel académico, como de las labores de administración de la universidad.

Una de ellas, perteneciente al Departamento de Física de UAM-I, presenta un discurso en el que se hallan mezclados los esquemas con que se expresa una *token* y estereotipos tradicionales sobre los papeles de los sexos. Así, sus frases encierran contradicciones importantes entre ideas feministas y un discurso que se conforma con los estándares asociados a lo femenino.

Por ejemplo, considera que ha habido cambios importantes en el papel de la mujer con respecto al trabajo y que se ha superado la idea de que la mujer era solo para la casa. Pero a la vez considera que este es un discurso innecesario ya que cada uno tiene sus propias capacidades y en la medida que cada quien las use podrá obtener sus fines: “Y lo menos que yo tendría que hacer es pelearme por defender lo que soy, mejor me apuro a ser lo que soy y te demuestro donde me paro más que pelearme por tener posiciones. Pero si hay actitudes un poquito... administrativamente digamos, en donde es difícil que uno pueda aspirar a ser jefa. Puestos o cosas así. Es una lucha que uno ha tenido que ir haciendo a lo largo del camino y que gracias a Dios se han ido bajando esas dificultades. Pero yo siento que más que una actitud personal es una actitud general. La gente estaba habituada a que los hombres tienen las posiciones administrativas y entonces que llegue una mujer suena raro. Pero cada vez, con mayor frecuencia, se está dando. Y yo creo que la situación está cambiando mucho (M/Izt/CBI/Física)”.

Su relato incluye no sólo nociones positivas acerca del actual desarrollo de las mujeres, sino el reconocimiento de discriminación, que contraría la idea de que las mujeres pueden alcanzar posiciones por su propio esfuerzo. Esto se enreda aún más en una madeja discursiva, en la que añade también creencias bien asentadas sobre el papel tradicional de las mujeres. En varias ocasiones expresa su firme creencia de que las mujeres se encuentran más dotadas para labores que requieren fineza, habilidades especiales de organización y el cuidado como actividad femenina central, tanto en el trabajo como en el hogar.

Pero además, aún cuando señala actitudes que percibe como discriminación, enfatiza que si las mujeres logran ascender es porque las posibilidades de desarrollo que ofrece la universidad como organización, son similares para ambos sexos. Es decir, pueden llegar por sus propios medios en una lucha equitativa con otros profesores.

Aunque aquí plantea un hecho que puede ser muy cierto (que la UAM ofrece perspectivas igualitarias de desarrollo a ambos sexos), olvida el aspecto informal de la organización que también tiene fuerte influencia en la trayectoria de las personas. Al final, si una mujer encuentra resistencias por parte de los varones, éstas podrían traducirse en limitaciones a su desarrollo.

En otra de las académicas resalta particularmente la postura de una mujer en una situación privilegiada. Es decir, una mujer que ha salido de los cánones tradicionales femeninos y logrado alcanzar el éxito por su propio esfuerzo en el medio académico. Es decir, lo que Martínez Pastor (2005) denomina una mujer con el ya nombrado “síndrome de la abeja reina”.

Se considera a sí misma muy orientada al trabajo, al logro de objetivos y muy competitiva (ambición). Entre sus cualidades señala gustarle el trabajo en equipo, así como la creación de sus propios grupos y realización de proyectos en colaboración. Como investigadora es reconocida por ser muy productiva, y haber establecido relaciones interinstitucionales con organizaciones nacionales y extranjeras para financiar y dar curso a sus trabajos.

Durante el proceso de entrevista, su postura fue siempre reservada, respondiendo puntualmente y cuidando en todo momento no contar nada acerca de su vida personal. Respondía con cuidado sobre todo aquellos cuestionamientos que evidenciaban una orientación de género más clara. Se presentó una situación interesante: cuando se le mencionó que la proporción de mujeres en la UAM apenas alcanzaba un tercio de la población académica, se negó a creerlo. Incluso indicó la necesidad de revisar los datos. Desde su perspectiva, por lo menos en su unidad había una gran cantidad de mujeres y por tanto esos datos tenían que ser errados (M/Xoc/CSH/Producción económica).

Esta anécdota apunta hacia dos cuestiones: por un lado, negar el dato que se le mostraba era un intento por evitar contradecir lo que ella conoce o cree conocer acerca de su propia universidad, su división y su departamento. A esto se añade que como *token*, la informante presenta una narración en la que generaliza su propio estatus y situación como académica, al resto de las profesoras que conforman por lo menos el espacio de la universidad en el que ella se desenvuelve.

La informante se niega a admitir que quizá no todas las mujeres que también son profesoras investigadoras gocen de los privilegios que ella goza, porque

esto conforma una contradicción con el ideal meritocrático, de igualdad y libertad que ha internalizado sobre la universidad. En otra sección de la entrevista deja esto claro cuando señala que aquello que más aprecia de la universidad, es precisamente la libertad que otorga a los académicos de trabajar, de realizar sus proyectos, de decidir que rumbo le darán a su trabajo.

Su relato da cuenta de una universidad neutral, donde todos tienen las mismas oportunidades (lo cual puede ser cierto), el asunto es que no todos las toman o pueden tomar por diversas razones o circunstancias. Y su caso es realmente especial. Como se ha podido observar en el apartado estadístico y se verá con mayor profundidad en el siguiente capítulo, hay una importante segregación de lo que hacen mujeres y hombres dentro de la universidad. En realidad quienes se dedican mayormente al ámbito de la investigación son los varones, aunque evidentemente hay profesoras sumamente productivas como ella.

Para finalizar es necesario posar una cuestión, ¿dado que la universidad se considera un espacio progresista, los actores participantes encuentran necesario dar sentido a todas aquellas prácticas que no lo son tanto?, o más bien ¿este tipo de relatos contradictorios es explicable por el síndrome de la abeja reina o el de las mujeres *token*? La lectura más común en los estudios de género es ésta última, pero también interviene un elemento importante: dar sentido al espacio en el que se está inmerso.

Como señala Weick (1995), las personas son quienes dan fuerza y construyen el discurso de la organización y al estar inmersos en ellas, también tratan de subsanar sus contradicciones internas, porque al final esto atenta contra su propia subjetividad. Si yo soy parte de determinada organización, entonces lo que se diga de ella también se dice de mí. Al final, puede decirse que quizá ambas explicaciones sean necesarias para dar cuenta de los fenómenos complejos y contradictorios que inserta el género en la organización.

---

### 7.2.2.2. La mujer en espacios de liderazgo

---

La actuación de las mujeres en el ámbito organizacional, es analizada en los términos del imaginario femenino. De esta manera se encontraron relatos en los que se describe a las “jefas”, como más humanas y sociables, en mayor sincronía con los otros. Como autoridades, se considera expresan un tipo de liderazgo maternal, en donde asumen mayor responsabilidad por aquellos a quienes tienen a su cargo. Esto también puede ser explicado en los términos de la denominada “ética del cuidado”, según la cual las mujeres siempre toman en cuenta los efectos que sus actos tendrán sobre el bienestar de otros.

Como jefes en general, se piensa son menos agresivas e impositivas, lo que contrasta con la percepción de que los jefes varones son más puntuales, menos familiares con los subordinados y con mayor tendencia a lanzar órdenes que esperan se cumplan sólo por su calidad jerárquica, sin negociar.

Uno de los profesores señaló que, desde que comenzó a laborar en la universidad, notó que a diferencia de las instituciones gubernamentales o la empresa privada, siempre ha habido participación femenina en cargos. Particularmente las encuentra muy responsables y respetuosas, con menos tendencia a la agresión y la imposición.

Asimismo señala que las mujeres, tienen una gran orientación hacia el trabajo en equipo, les interesa más la vinculación, son más dedicadas y comprometidas. Observa en ellas tendencia hacia un estilo de dirección distinto al de los profesores, quizá algo maternal, resaltando además una gran practicidad<sup>1</sup> (H/Azc/CYAD/evaluación del diseño).

Por su parte, una profesora de Xochimilco señala que las mujeres en puestos directivos tienden a ser más humanas, con mayor disposición a apoyar a sus subordinados, suministrarles recursos, capacitación, obtención de apoyos económicos y facilitarles los trámites administrativos (M/Xoc/CYAD/Diseño industrial).

---

<sup>1</sup> La mentalidad práctica coloquialmente es denominada también intuición o sexto sentido.

Estos comentarios hacen necesario puntualizar un aspecto de la “ética de cuidado”. Aún cuando muchos de los elementos con que se caracteriza la misma sean positivos, también persisten otros temas que no son así. Por ejemplo, bajo esa lógica se juzga que las mujeres siempre toman en cuenta para sus decisiones a los demás; sin embargo, esto ocasiona en algunos momentos que se califique a las mismas como menos racionales en términos de eficiencia, aunque sean mejor recibidas en términos de aceptación por quienes les rodean.

Tales percepciones se cruzan con otras respecto del esfuerzo que necesitan realizar las mujeres para crear o mantener un cierto nivel o estatus en la universidad. Según una de las informantes, las mujeres cotidianamente tienen que estar demostrando sus capacidades, ya que llegar y mantenerse les impide bajar la guardia. En su trayectoria dentro de la unidad Xochimilco ha observado que éstas trabajan más duro y se esfuerzan más para sobresalir que los varones, además ha encontrado que en relación con los profesores presentan mayor disciplina, observancia y dedicación.

“Las mujeres para sobresalir tienen que demostrar de forma más contundente sus capacidades. He visto que mis compañeras realizan jornadas de trabajo de muchas horas, se enfocan a la investigación, la docencia, la gestión, tratan de incorporarse en todas las comisiones donde pueden hacerlo. Yo por ejemplo me he esforzado por estar inserta en un proceso de capacitación continua, he tomado una diversidad de diplomados y cursos relacionados con psicología, psicología clínica, salud mental, terapia de pareja, historia de la filosofía, historia de la ciencia, etc. Creo que esto es resultado de que las mujeres tenemos que demostrar mucho y por eso estudiamos mucho, porque constantemente tenemos que demostrar que sabemos (M/Xoc/CBS/Producción agrícola y animal)”.

Al respecto, otro de los informantes agrega: “las mujeres están avanzando mucho en cuanto a calidad profesional, se preocupan mucho por la obtención de títulos y grados. Por ejemplo en odontología tenemos 48 profesores, de los cuales 7 tienen grado de doctor y seis son mujeres. Además, tenemos 6 inscritos en el SNI, cuatro mujeres y dos hombres (H/Xoc/CBS/Odontología)”.

Por qué las mujeres tienen que esforzarse más o demostrar más, puede también ser ejemplificado con el caso de las pocas mujeres en México que se

dedican a la milicia. Si se toma en cuenta que este es un espacio eminentemente masculinizado, en donde además el elemento del vigor físico cobra una importancia central para el trabajo, es fácil entender que se dude de la capacidad de las mujeres para resistir el entrenamiento y posteriormente obtener algún grado. Sobre todo si se tiene en mente que uno de los estereotipos más comunes asociados a la mujer, es el de su menor fuerza física. En un contexto como este, es fácil llegar a la conclusión de que las mujeres tienen que hacer más notorios sus esfuerzos, más incontrovertibles.

A esto puede añadirse la propuesta de Kimmel (2000) acerca del sujeto neutral. El individuo que se encuentra en la posición dominante, ya tiene ganado su lugar, no tiene que pelear por él. Así es cuando pone sobre la mesa el ejemplo del varón-blanco-clase media, contra el cual se comparan todos los otros individuos que no pueden ser caracterizados de esa manera.

Esto no desacredita de ninguna forma el esfuerzo que realizan los hombres dentro de la organización para alcanzar prestigio y subir niveles jerárquicos. Hace hincapié simplemente en el hecho de que no ser hombre coloca a las mujeres en una categoría en donde las actividades de desarrollo, requieren mayor esfuerzo y concentración, sobre todo en espacios masculinizados.

Por otro lado, también se señala que como sujetos “distintos” en un ámbito caracterizado por ser un espacio tradicionalmente masculinizado, las mujeres que buscan desarrollarse tienen que aprender a no escuchar críticas y seguir en la persecución de sus metas. Una informante del área de ingeniería señala que, particularmente en éste ámbito, las mujeres tienden a acostumbrarse a estar en un medio de hombres y desarrollar una coraza ante los comentarios negativos.

### **7.2.2.3. Descripción de la académica**

Uno de los estereotipos más comúnmente expresados por los informantes, fue aquél que caracterizaba a las mujeres como individuos con mayor tendencia a la docencia y los varones hacia la investigación.

Al respecto, una de las entrevistadas expresa con claridad las que considera evidencias tangibles de la realidad que esconde el dúo mujer=docente/hombre=investigador:

“A nivel de investigación y a nivel de concepción teórica, si veo muchas diferencias. Los hombres son muy teóricos, manejan conceptos teóricos con mucho más detalle. Las mujeres a lo mejor no son muy brillantes, pero si muy trabajadoras. Alguien me parece brillante cuando hace análisis teórico, cuando puede sacar ideas novedosas, cuando a través de ciertos conceptos genera otros. Las mujeres, yo no sé a que se deba o yo lo percibo así, hacen investigación más tradicional (M/Cua/CSH/Estudios institucionales)”.

Este tipo de opiniones son en parte derivadas de la caracterización del varón como un sujeto más propenso a las actividades mentales, y además, a causa de la evidencia cotidiana. Al menos en apariencia, en el número de publicaciones de libros y artículos en revistas especializadas, los varones llevan la delantera. De la misma forma, los informantes observan que gran número de profesoras investigadoras sólo tienen carga docente y realizan poca o ninguna de investigación en su campo.

En relación a la apariencia física, también se manifestó un estereotipo que tiene correspondencia con la importancia de ésta, dentro del imaginario femenino. De la mujer se espera sea bella, atractiva, delicada y que esto se muestre de forma tangible en sus vestimentas, y su arreglo, sin olvidar los rasgos propios de cada una.

Pero un rasgo que se atribuye a las académicas es ser desaliñadas e incluso hasta feas. La realidad muestra que esto puede no ser así, sin embargo la percepción persiste y en el caso de algunas de las informantes, ha sido motivo de disgusto y experiencias desagradables.

Según relata una de las informantes -una ingeniera educada en Francia- existe la creencia de que particularmente en este ramo profesional, las mujeres no son muy femeninas ni atractivas. Al parecer, señala, la afirmación de la mujer se encuentra en el plano de la belleza, constituyéndolo en su atributo más valorado (M/Azc/CBI/Energía).

Asimismo, otra de las profesoras indica es de dominio común, que pocas mujeres en la academia se esmeran en el arreglo personal. Por supuesto existen excepciones señala, mencionando un par de ejemplos de investigadoras que siempre van muy bien vestidas a los eventos, pero sin dejar de resaltar que esto es raro.

Por su parte, otro de los informantes hace referencia a este tema, cuando platica acerca de la evolución de la participación femenina en la carrera de odontología. Señala que en México el número de mujeres que estudian esta profesión se ha equilibrado con respecto al de hombres, y una diferencia palpable se ha visto también en el tipo de chicas que la estudian.

Recuerda que cuando cursaba la carrera en la década de los cincuenta, las mujeres que ingresaban eran “verdaderamente feas”, y ahora parece ser un nido de *misses*. “Ya la escuela de odontología de Monterrey ha sacado dos Nuestra Belleza y en Yucatán también ganó una estudiante de odontología un concurso de belleza (H/Xoc/CBS/Odontología)”.

Estos comentarios permiten ver que, hombres y mujeres, mantienen una visión estereotipada acerca de este tema, convirtiendo a la belleza exterior en una cualidad deseable y esperada de las mujeres. Los varones por el contrario, aún cuando existan ciertos estándares de belleza masculina, no son evaluados por este aspecto de su individualidad, sino por cualidades menos tangibles como la inteligencia, ambición, racionalidad, etc.

No obstante, debe añadirse también el tema de las circunstancias organizacionales de cada individuo. Por ejemplo, una ingeniera difícilmente encontrará conveniente caminar en zapatos de tacón alto por los galerones de una fábrica, tanto por motivos de seguridad, como de comodidad. Asimismo, una maestra quizá prefiera no utilizar zapatos incómodos cuando permanecerá de pie durante muchas horas impartiendo clases.

Por otro lado, en algunos ámbitos es conveniente mostrar una apariencia formal y reservada, que en muchos casos se traduce en una vestimenta poco llamativa y rígida. Este sería el caso de los trajes en los varones y los trajes

sastre de las mujeres. Algunos podrían argumentar incluso, que en el caso particular de las mujeres, este tipo de vestidos favorecen una imagen menos femenina, proporcionándoles un aura de mayor respetabilidad y seriedad.

En concordancia con lo mencionado en el capítulo 5, la información revisada en este segmento de la tesis, permitió observar la persistencia de un discurso neutral, cuando se trata el tema de las mujeres en la academia. Los representantes de ambos sexos, describieron a la universidad como un espacio privilegiado para realizar una carrera exitosa, en todo caso, si se presentan diferencias en las trayectorias de mujeres y hombres, pueden ser explicadas en términos de la persistencia, a nivel social, de inequidades entre los sexos, mismas que se reproducen en el espacio académico.

En los estereotipos de género mencionados por los informantes, se identificaron tres elementos centrales:

1. Se observa la reproducción del discurso por el cual a la mujer se le relaciona con la naturaleza y al hombre con la cultura. Ejemplos de esto son descripciones de las mujeres que las caracterizan como viscerales y emotivas, personas que toman en cuenta a los otros en sus decisiones y de los varones, como racionales y objetivos.
2. A la mujer se le vincula con una ética de cuidado, por ello se le reseña como empática, responsable, dedicada en las actividades que se les han asignado.
3. El cuerpo de las mujeres siempre es visible, en el caso de los hombres son valoradas cualidades intangibles. De la mujer se califica la belleza o la falta de ésta, en todo momento se hacen obvias la existencia de sus funciones biológicas. A los varones se les califica por aspectos inmateriales como su confiabilidad, ambición, su intelecto.

Estas ideas son utilizadas como argumento de apoyo a descripciones que prescriben ciertos espacios como masculinos o femeninos dentro de la academia; asimismo, para dar explicación a las actitudes percibidas en mujeres y hombres dentro de la organización.

Con fines analíticos, fueron separados los discursos acerca de las mujeres en la academia en dos tipos: en uno, entran aquellos en los que se delinea a las mujeres, reproduciendo o aparentando reproducir, los estándares asociados a lo femenino dentro de la organización; en otro, las descripciones de las académicas como *token*, es decir, mujeres que parecen adoptar características que las separan (por lo menos parcialmente) de lo considerado femenino.

El primer tipo de mujer es descrito como una persona que se auto-limita y auto-censura, como un individuo pasivo, de poca iniciativa y muchas veces respaldo de los varones. Del segundo parece persistir la idea de que son mujeres menos femeninas, que han adoptado (por gusto propio o como estrategia para desenvolverse en la organización), actitudes, modos de trabajar, de interaccionar con los otros miembros de la organización y formas de liderazgo mas cercanas a lo masculino.

Sin embargo, no puede decirse que los hechos den fe de la existencia de tipos tan claros, como los que esta separación analítica parece indicar. Más bien lo que se observa es un conjunto de estereotipos acerca del sujeto femenino, que en ocasiones resultan diametralmente opuestos. Por ejemplo, se llega a decir que algunas académicas son de fuerte carácter y mujeres “con espolones”, pero también se les caracteriza por desarrollar un tipo de liderazgo maternal cuando se encuentran en posiciones de poder.

Por otra parte, continúa vigente la percepción, de que es un serio impedimento para el desarrollo de una trayectoria académica exitosa, el tener que encargarse de las obligaciones relacionadas con el ámbito doméstico y la crianza de hijos. Por ello es frecuente hallar discursos en los que se juzga que las mujeres sin hijos o que ya se encuentran en una etapa familiar de nido vacío, son más productivas. Asimismo, las académicas que mantienen relaciones de pareja equitativas, o utilizan apoyos familiares o ayuda pagada para solventar este aspecto de su vida.

En general, podría decirse que todas las mujeres que incursionan en la academia adquieren el estatus de *token*, debido a que han ingresado en un espacio de élite. No obstante las experiencias de las mismas no pueden considerarse homogéneas, encontrándose relatos de mujeres que han logrado desarrollar un estatus incluso superior al de su pareja y participado en cargos de importancia dentro de la universidad, así como de otras que parecen seguir reproduciendo papeles tradicionales en el trabajo y también en su vida privada.

El problema de ser *token* radica en que la académica se convierte en un sujeto que es invisible y demasiado visible a la vez. Por ello, para algunas de las informantes, queda claro que las mujeres tienen que demostrar con más contundencia sus logros.

Al igual que en otros espacios organizacionales, pero con algunos matices relacionados con los estereotipos propios de la academia y las profesiones, los entrevistados dan prueba en sus narraciones de la persistencia de discursos arraigados acerca de la masculinidad y feminidad. Pero con todo, estos discursos tienden a ser más matizados y con mayor propensión a adoptar una caracterización más igualitaria, al hablar de las asignaciones de género. Esto bien podría ser resultado de que en un tipo de organización que comúnmente se relaciona con mayor igualdad entre los sexos, presentar un relato contradictorio trastornaría el imaginario mismo de ese espacio. En este sentido hay una búsqueda de coherencia.

Pero además, el solo hecho de la incursión femenina en la organización, es un disruptor lo suficientemente fuerte como para que de hecho se hayan presentado cambios dentro de la misma y en el modo de ver la masculinidad y feminidad de sus actores. Un ejemplo de esto sería la percepción de que, entre las académicas, hay mujeres que por sí mismas se han labrado un camino de éxito; asimismo, la tendencia observar entre las parejas de académicos configuraciones más igualitarias en cuanto al binomio trabajo/hogar.

En este sentido, lo que en este capítulo se expresa no es una tendencia hacia la feminización del discurso de la organización universitaria, sino más bien a la

---

conformación de un relato más equitativo, en el que lo femenino y lo masculino conviven.

En el último capítulo se continúa con el análisis de la información recolectada en el trabajo de campo. Particularmente, se trata el tema de cómo los discursos sobre lo masculino y lo femenino, inciden en las prácticas de la organización universitaria, afectando su estructura y funcionamiento. A esto se añade el análisis de las formas en que los académicos, balancean dos elementos de su vida: el espacio público y el privado, así como los aspectos donde una integración inacabada entre estos dos temas, pueden influir negativamente en su desempeño dentro de la organización.

---

## **CAPÍTULO 8. Las manifestaciones del discurso sobre lo femenino y masculino en la organización universitaria**

En este último capítulo se tratarán tres temas por medio de los cuales se espera conformar una imagen, que transmita el modo en que se manifiestan las masculinidades y femineidades dentro de la organización universitaria.

Comienza con el análisis de los procesos de elección de carrera por los cuales atravesaron los académicos entrevistados. Enseguida, se analiza el modo en que los estereotipos de género influyen en la formación de una estructura segregada al interior de la universidad, en parte explicable por las caracterizaciones de género propias de las profesiones.

Se introduce el concepto de nicho de género, para explicar la existencia de aquellas minorías que parecen contradecir los preceptos sobre masculinidades y femineidades al interior de Divisiones y Departamentos. Posteriormente, se analizan las trayectorias de mujeres académicas, para identificar cuales han sido sus obstáculos, así como impulsores dentro de la universidad.

Finalmente, se examina el grado en que tanto hombres como mujeres realizan una negociación entre los aspectos privados y públicos de su vida, así como el modo en que afectan particularmente a las mujeres académicas.

### **8.1. La elección de carrera**

Uno de los primeros aspectos que se analizó, para identificar el peso del género en la vida organizacional de los académicos de la UAM, fue la elección de carrera. Esto se decidió de esa manera, considerando el supuesto de que la elección de vida profesional de los individuos está fuertemente cargada por determinantes de género, que se combinan en algunos casos, con la esperanza de ascenso social de los miembros más jóvenes de una familia.

Los determinantes de género son resultado del aprendizaje del individuo por medio de la socialización, misma que se realiza tanto en el seno familiar, como

en medios externos a ella, en donde el individuo aprende que hay ocupaciones femeninas y otras más acordes con los hombres. Asimismo, socialmente se identifican ciertas opciones profesionales como mejores para obtener recompensas de tipo económico y estatus.

Cuando se discutió este tema con los informantes, se encontró que uno de los temas recurrentes fue la declaración de la influencia de la familia nuclear o extensa, o incluso el grupo social general del que formaban parte, en la elección de carrera profesional.

Sin distinción en el caso de mujeres o varones, aunque si con distinto peso entre los sexos, las opiniones de los padres, amigos, o haber vivido en una familia donde predominaban miembros de una determinada profesión, fueron factores al momento de elegir. Algunos de los entrevistados manifestaron incluso haber experimentado una franca presión para elegir determinada carrera profesional.

Otro determinante importante parece ser la clase social. La mayoría de los entrevistados, provenientes de un contexto de clase media, descendían de familias donde se esperaba que los hijos cursaran una carrera universitaria, en algunos casos sin importar cual fuera.

Relacionado con esto aparece la importancia de los estereotipos profesionales en la elección de carrera. En algunas familias se buscaba que el hijo o hija estudiara para ser médico, abogado o ingeniero, profesiones a las que socialmente se les otorga un alto estatus y se relacionan con mejores recompensas económicas. Incluso parece haber sido éste uno de los mayores sustentos para la presión de la familia o la elección individual.

No obstante, es necesario subrayar que el estatus mismo de las profesiones puede tener una fuerte carga de género. Diversos estudios han mostrado que las ocupaciones de mayor prestigio son también consideradas masculinas, y aquellas con menos recompensas económicas y estatus se caracterizan muy comúnmente por ser femeninas.

Del mismo modo, cuando hay transiciones en una profesión de un sexo hacia el otro, tal ocupación gana o pierde estatus dependiendo de que sexo sea la mayoría que lo ocupe. Esto significaría que aquellas profesiones que se feminizan, acaban por perder estatus social, y por el contrario, las profesiones femeninas donde comienzan a incursionar hombres o ganar espacios, adquieren gradualmente mayor importancia social.

### **8.1.1. La elección profesional de las académicas: desde la aceptación de estereotipos hasta la trasgresión**

En este punto hay que clarificar a que se hace referencia con ser o no trasgresor y para ello hay que hacer cuando menos las siguientes consideraciones: por un lado, debe quedar establecido que muchas elecciones no son resultado de procesos conscientes; además, se puede ser aceptador en el sentido de consentir a una imposición familiar o social (figurada o verdadera), o simplemente por elegir una carrera estereotipada por género, aun cuando la persona pueda ser de personalidad no conformista. En tal sentido, en los testimonios de las académicas entrevistadas se encuentran casos en los que pueden identificarse una o las dos características.

Las informantes que parecen haber realizado, consciente o inconscientemente, una elección de carrera más cercana al estereotipo femenino, identificaron como determinantes de su decisión aspectos como:

- A. Haber tenido en su familia un importante número de integrantes, o una figura importante dedicados a cierta profesión u ocupación.*

Tres de las académicas entrevistadas manifestaron considerar como un importante elemento en su decisión de carrera, haber sido parte de un entorno familiar en donde predominaban profesionistas de un área específica, o en el cual se relacionaban con algún adulto a quien admiraban. Una de ellas, dedicada actualmente a la psicología, señaló haber sido parte de una familia de psicólogos en donde además, tenía contacto con una prima dedicada a esta área a quien admiraba mucho.

Otra de ellas reconoce que el trabajo de su padre, le brindó la posibilidad de sopesar sus opciones de carrera. Le gustaban la medicina y el diseño y aprovechando que su papá era profesor de la facultad de arquitectura de la UNAM, pudo observar de cerca ambas.

Relata que en una ocasión hizo una visita al anfiteatro de la universidad y ahí se dio cuenta que la medicina no le gustaba. Al final se decidió por el diseño (que reconoce no está muy separado de la arquitectura), debido a que le interesaba trabajar con materiales. La experiencia de esta profesora resume una elección influenciada por el ámbito profesional de un familiar cercano, que además también era académico.

Asimismo, una profesora laborando en la carrera de diseño industrial, indicó su atracción por el trabajo con objetos, gusto que considera es resultado del oficio paterno de elaboración y reparación de muebles.

*B. El gusto por la docencia e investigación, el interés en hacer ciencia.*

Una de las informantes tuvo una importante trayectoria artística como bailarina de la Compañía Nacional de Danza. En una coyuntura de su vida decidió que necesitaba estudiar una carrera universitaria, pero lo interesante es que las opciones profesionales que consideró no se encuentran muy lejos de sus intereses artísticos: las letras y la comunicación. Al final eligió dedicarse a la comunicación y aunque manifestó no tener muy claro que la hizo preferir ésta, sí señala como una de sus inclinaciones el interés por la investigación y la docencia, que ha podido realizar en éste ámbito.

Otra de las informantes, proveniente de una familia en la que ambos padres son maestros normalistas, indica haber manifestado muy precozmente su interés por los animales y en general las distintas formas de vida. Estas inclinaciones con el tiempo maduraron para convertirse en un interés por la creación de ciencia.

El primer caso nos atrae la mirada hacia dos asuntos, por un lado un interés temprano por una ocupación, quizá no feminizada, pero si relacionada con lo femenino; pero además la selección, cuando tuvo la necesidad de elegir una carrera profesional que garantizara la obtención de ingresos suficientes para mantener a una familia, de una opción profesional identificada como un espacio adecuado para las mujeres (la comunicación).

Otro aspecto a subrayar, es que la elección de la ciencia por las entrevistadas, no entra en discordia con el estereotipo de que la academia es un espacio particularmente favorable al desarrollo profesional y personal de las mujeres. Idea que sin embargo, puede ser confrontada con los datos de universidades de distintos países y es una situación que incluso se replica en la UAM, donde también existe segregación horizontal y vertical en las Divisiones Académicas y los Departamentos.

El segundo caso además, no es muy diferente del de aquellas informantes que manifestaron elegir su profesión por la influencia de alguna figura importante en la familia. Esta profesora, a pesar de no haber sido normalista, dedica una parte importante de su trabajo a la docencia.

*C. El apoyo familiar para realizar estudios universitarios (escalada social de la familia).*

Algunas de las informantes señalan no haber encontrado resistencia a su elección de carrera profesional, debido a su pertenencia a una familia en donde no había antecedentes de personas con título universitario. Una de ellas declara abiertamente que su familia estuvo contenta, en tanto eligió estudiar a nivel profesional, sin importar el tema de sus estudios. Otra añade, que incluso fue la primera en la familia en realizar estudios universitarios y eso por sí ya era motivo de orgullo para sus padres.

---

*D. Haber realizado una negociación entre los intereses personales, la opinión familiar y las oportunidades en el mercado de trabajo de la profesión de su elección.*

Una de las académicas declaró haber vivido una fuerte presión materna al momento de realizar su elección. Originalmente deseaba estudiar filosofía, pero su madre pensó que aquello era poco práctico. A pesar de eso, tenía claro que no deseaba renunciar a sus aspiraciones y optó por una carrera que no la alejara demasiado de sus intereses y a la vez, dejara satisfecha a su mamá. Al final reconoce que el derecho le permitió continuar en su búsqueda filosófica y al terminar la carrera, dedicarse de lleno a lo que más le interesaba (estudió una maestría y doctorado en filosofía del derecho en Italia).

Otra de las entrevistadas manifestó haber tenido un temprano interés por las cuestiones sociales. A esta académica le atraía el trabajo social, sin embargo, en su momento consideró que la profesión tenía muy bajo reconocimiento y además ofrecía muy pocas recompensas económicas y oportunidades laborales. Al final, debido a que también le atraía la psicología, eligió esa opción profesional para posteriormente ampliar sus intereses al campo de los estudios organizacionales.

Otra psicóloga, adscrita al departamento de economía de UAM Iztapalapa, manifiesta un relato parecido al anterior. En el momento de su elección profesional, tenía en mente tres opciones, de entre las cuales eligió la que le pareció más satisfactoria en términos de desarrollo.

Declara haber tenido siempre una proclividad hacia el análisis social, mantener relaciones e interacciones con otros, intereses que se veían reflejados en su opción por las letras francesas y la psicología. También señaló haberse inclinado por la ingeniería química, que descartó debido a considerar no tendría un ambiente laboral de mucho trato con otras personas.

---

*E. El apogeo de determinados intereses académicos en el momento de su elección profesional.*

En la opinión de una psicóloga de UAM Xochimilco, en su elección intervino como una importante causal el entorno de conocimiento que le tocó cuando era joven. En la época que debió elegir una carrera universitaria, se comenzaba a dar gran importancia al análisis social y de las subjetividades, razón por la cual ella y varios de sus compañeros decidieron cursar carreras como psicología social, sociología, ciencias sociales, economía, etc.

Lo que está detrás de esta declaración, es una confirmación de las opiniones de otros entrevistados, en el sentido de que además de la familia, el grupo social al que pertenece el joven es muy determinante en su elección de carrera. El deseo de continuar una relación amorosa, seguir relacionándose con los amigos, o las “modas” en cada generación en cuanto a elección profesional, influyen en ocasiones muy marcadamente en las decisiones de carrera.

Por lo que respecta a las informantes que pueden ser consideradas abiertamente trasgresoras, se encuentran diferencias entre los relatos de las de nueva generación, es decir, las recientemente ingresadas a la UAM y jóvenes, y aquellas con una larga trayectoria y egresadas a fines de los 70's o principios de los 80's de las universidades.

En general y como podrá observarse en las posteriores secciones, aunque el discurso de la académica, sin importar su edad, sea negador de la segregación y de la influencia del género en su vida dentro de la universidad, para las jóvenes aparentemente es más difícil tocar el tema. Esto puede ser resultado de la pertenencia de éstas últimas, a una generación que ya ha empezado a vivir los efectos positivos de la lucha de las mujeres durante todo el siglo.

No obstante, esto no quiere decir que escapen a la contradicción, pues al reflexionar sobre sus experiencias, dan cuenta de momentos en su vida laboral

---

que sienten marcados por estereotipos y prácticas asociadas con diferencias de género.

Una profesora de muy reciente ingreso, perteneciente a UAM Cuajimalpa, declara que su elección profesional estuvo inspirada fuertemente por sus propios intereses. Desde pequeña manifestó proclividad por la ciencia, particularmente la física y la matemática y continuamente decía que sería ingeniera nuclear. Conforme creció fue madurando la idea y se despegó un poco del aspecto de la ingeniería, hacia las ramas más básicas. No recuerda en ningún momento haber enfrentado críticas u oposiciones a su elección de carrera, más bien siente que tuvo mucho apoyo familiar.

Un dato interesante, es que en la UAM las académicas dentro de las divisiones de ciencias básicas e ingeniería, tienden a estar más concentradas precisamente en las ramas básicas y despegadas de los aspectos de aplicación, como las ingenierías (excepto quizá la ingeniería industrial).

Por otra parte, las informantes con mayor trayectoria en la universidad reportan otros temas en relación con su elección de carrera. Una académica del departamento de Física en UAM Iztapalapa, relata que su padre deseaba que fuera ingeniero químico industrial, sin embargo esa carrera solo se ofrecía a fines de los 70's en la Universidad Iberoamericana y no deseaba que tuviera que gastar mucho más en su educación. De esa manera, pensó entonces en otras dos opciones que le interesaban: física y filosofía. Al final decidió cursar física pues considera es un trabajo en el cual se teoriza, pero además se tiene la posibilidad de experimentar.

Este relato permite plantear que el discurso tradicional, señalando que la mujer no necesita prepararse tanto académicamente, aún persiste hasta nuestros días o sólo se ha modificado en generaciones más recientes y ciertos estratos sociales. Pero aún más, no sólo son los otros que rodean a cada mujer quienes discriminan, sino que son incluso las propias mujeres quienes llegan a auto-discriminarse, limitando por lo menos parte de sus aspiraciones.

Continuando con la reflexión, recuerda los comentarios de su madre acerca de su elección, quien le externó le parecía una licenciatura muy extraña para una mujer, cuestionándole si no quería entrar ahí sólo para hallar esposo. Ella sin embargo considera que ésta y otras críticas, sólo le sirvieron de impulso, ya que hasta le fecha encuentra divertido ir contra corriente.

Este último comentario es similar al expresado por otra de las entrevistadas, quien comenta la satisfacción que le produce reunirse y tener amistades con mujeres a quienes les gusta romper moldes, hacer las cosas de distinta manera, ser independientes. Respecto de sus amigas considera que las admira porque han tenido que reafirmarse como mujeres, mostrar que pueden perseguir sus propias metas y no sólo seguir los mandatos de la familia. Esto podría indicarnos que las mujeres trasgresoras experimentan cierta satisfacción al romper con los estereotipos de género, sin importar las dificultades que pudieran encontrar.

La informante, actualmente adscrita al departamento de Energía de UAM Azcapotzalco, cuenta que su experiencia estuvo influenciada por el hecho de que su familia (en Francia) estaba compuesta principalmente por ingenieros. Sin embargo recuerda también, los consejos que su padre le ofreció a raíz de su elección. Le señaló debía analizar muy bien a que se dedicaría al terminar la universidad, ya que su personalidad no la favorecería al momento de ejercer en la industria o como vendedor en el ramo mercantil y acabó por recomendarle que se dedicara a la academia.

Pero por sobre esto, considera que lo más difícil para ella fue haber ingresado a una facultad donde el número de mujeres era muy pequeño y se encontraban bastante discriminadas. El estereotipo común era que las mujeres ingenieras son feas, que no son femeninas y aunque reconoce que este tipo de comentarios resultaban molestos, aprendió a tomarlos con calma, es decir, la endurecieron ante la discriminación por género.

Las experiencias de estas académicas dirigen a cuestionar si las mujeres se encuentran, al momento de elegir carrera profesional, entre el agrandar a sus

más cercanos (principalmente la familia), el interés (introyectado socialmente) por tareas consideradas femeninas, y la racionalización de todo lo anterior contra las posibles oportunidades laborales que ofrecería una determinada opción.

Es decir, en una intersección entre las restricciones que los otros le imponen a través de sus críticas o recomendaciones, aquellas que se impone ella misma, y una realidad que obliga a realizar elecciones “racionales”, es decir, a considerar las opciones laborales y los posibles ingresos que se obtendrán al salir de la universidad.

En resumen, estas experiencias reflejan constricciones en la elección de carrera marcadas por:

- a) Estereotipos profesionales y de género arraigados en la sociedad
- b) Consideraciones de tipo racional sobre las oportunidades en el mercado laboral de una determinada carrera profesional

Las mismas podrían estar indicando que todas las académicas entrevistadas pueden ser categorizadas como trasgresoras. Varias de ellas enfrentaron críticas sobre su elección profesional: el estatus de la profesión elegida, recompensas económicas para su carrera en el mercado laboral y estereotipos de género (esa profesión no es para mujeres).

Ejemplo de esto es la narración recurrente de cómo los padres deseaban que la hija fuera médico o en general, estudiara una carrera “que dejara dinero”. Asimismo, el cuestionamiento por parte de la familia nuclear y a veces hasta de la familia extensa, acerca de la “necesidad” de que la hija realizara estudios universitarios o eligiera una opción “masculina”.

---

### **8.1.2. La percibida centralidad de los intereses personales en la elección de carrera de los varones**

Los profesores, por su parte, identificaron como factores principales en su elección de carrera la auto-satisfacción y sus predisposiciones individuales, lo que indica que relacionan ésta fuertemente con un proceso de selección altamente personal. Seguidamente, señalan el contexto social particular del cual formaron parte y la existencia de alguna figura (familiar o no) inspiradora de su elección.

Es decir, aún cuando la elección de carrera no esté en los hechos determinada solamente por el gusto individual, los varones parecen inconscientemente hacer una lectura personalista del proceso. Debe resaltarse que incluso una consideración racional, como las oportunidades de ingresos dentro del mercado de trabajo, no son descritas como importantes en su elección, aún cuando si pudieran haberlo sido.

Asimismo es necesario subrayar que, sobre todo en el caso de los informantes varones, la labor de investigación parece haber sido uno de los factores más atractivos al momento de elegir la carrera académica. En el caso de las mujeres, que parecen preferir la docencia, suele ser la flexibilidad de horario uno de los elementos mencionados, tema que se analizará con más detalle en la sección siguiente.

Uno de los entrevistados señaló que su elección de la carrera de química, provino de un interés personal por la ciencia y la investigación. En la misma fue de gran importancia decisoria la búsqueda de la satisfacción personal y no tanto los reclamos de su medio (ya sea la familia, sus redes de amistad, etc.) (H/Izt/CBS/Ciencias de la salud).

Aún así no escapó al señalamiento de que en México dedicarse a la ciencia “no deja dinero”, declaración que parece retratar la opinión de la sociedad mexicana respecto al trabajo científico. Aún cuando se respete el trabajo intelectual, y a quienes lo realizan, se duda de la racionalidad -en términos

económicos- de dedicarse a la academia. La réplica del informante es que nunca tuvo pretensiones de ser rico, sino que trató de ingresar a un medio donde pudiera hacer lo que le gusta (H/Izt/CBS/Ciencias de la salud).

Lo interesante de este enunciado, es que se repite en los relatos de otros informantes. Si se hiciera un resumen de la visión de la academia como profesión, se obtendría que para quienes se dedican a ella, es un espacio para la realización pero en el plano de la satisfacción de conocer, del desarrollo intelectual, el aprendizaje y el descubrimiento.

Para uno de los profesores, la elección fue resultado de un balance entre sus gustos personales y las posibilidades que los mismos le otorgaban dentro del mercado laboral. Su primera formación fue en periodismo, sin embargo, señala que dentro del mismo no le atraía la reportería, sino el periodismo investigativo. Por ello, tomando en consideración que para esto último requería una formación alterna, estudió la carrera de historia (H/Cua/CSH/Humanidades).

En el mercado laboral este tipo de formación le llevó al ámbito de la educación, en el que dio clases desde nivel básico hasta profesional. Actualmente se dedica principalmente a labores académicas y administrativas dentro de la universidad, desempeñándose también en el área de investigación histórica. Aún cuando no tomó en cuenta en su elección la opinión de la familia, reconoce que recibió críticas por dedicarse a las humanidades (H/Cua/CSH/Humanidades).

Otro de los entrevistados señaló que sus intereses académicos, actualmente por la filosofía y anteriormente por la antropología, fueron resultado de los acontecimientos sociales que le tocó vivir y los cuestionamientos que los mismos le provocaron. Como en el caso del anterior informante, independientemente de si alguna vez recibió algún tipo de crítica o no, su decisión es pensada como resultado de su afán y deseo por adquirir conocimiento.

Cuando se encontraba por terminar la carrera de arquitectura, estalló el conflicto de 1968, esto le hizo pensar sobre la situación de la sociedad mexicana y descubrió que “quería y necesitaba entender qué había pasado, porqué, que cuestiones se habían estado gestando que llevaron allí” (H/Izt/CSH/Filosofía). Así ingresó a estudiar antropología y posteriormente, durante sus nuevos estudios, filosofía (campo de estudio al que se dedica predominantemente ahora) y lingüística.

En un tenor similar se haya el señalamiento de un académico del departamento de administración, respecto a que un factor de gran importancia en su elección, fue la percepción del auge de la carrera de economía: “...algunos países de Latinoamérica empezaban a tener presiones de economistas como... De Melo en Brasil y un ex presidente peruano: Alan García, que también era economista. Y aquí en particular en México, empezaba a tener una especie de *boom* el estudio del a economía, en 1988 teníamos un presidente economista. Era como un *boom* de interés por los temas económicos, aparte de que me parecía una disciplina interesante en el sentido de que, desde las ciencias sociales, se llevaban matemáticas con un carácter social” (H/Azc/CSH/Administración).

Aún cuando en su relato considera el contexto social del que formó parte, también señala que sus propios intereses por aspectos cuantitativos le llevaron a dirigirse hacia una carrera que cumplía ese requisito, pero tenía además una fuerte vertiente social, elemento predominante en su formación de preparatoria.

En lo relativo a la influencia de figuras externas, algunos de los académicos señalaron éste aspecto como el principal motivador de su elección profesional. Uno de ellos, indica haber sido afectado por la clase de una profesora de preparatoria, que le parecía “muy bonita e inspiradora” (H/Azc/CSH/Materiales), induciéndole a inscribirse en la carrera de química.

Para otro de los entrevistados esta figura sobresaliente fue alguien de su propia familia. Su padre era ingeniero y desde siempre estuvo en contacto con el trabajo que realizaba: la construcción. Durante el mismo, tanto su padre como sus colegas, descubrieron que sabía dibujar muy bien y estimaron que sería un buen arquitecto. A esto agrega que, como miembro de la clase media, existía la esperanza por parte del núcleo familiar de que los hijos hicieran alguna carrera universitaria (H/Azc/CYAD/Evaluación del diseño).

En esta forma, el entrevistado mezcla la influencia de un contexto familiar y social que le antecede y que ha determinado su curso actual de vida. Esto no quiere decir, debe aclararse, que se encuentre necesariamente a disgusto con su elección de carrera, sino que existe un reconocimiento, por parte de él, de las influencias externas que podrían haber o han determinado las actividades que ahora realiza.

El caso de otro de los profesores es similar, en el sentido de reconocer la influencia del entorno familiar en su elección, pero con cierta dosis de inconformidad con el curso al que le destinó la misma. Adicionalmente, en este relato el informante admite haber sentido temor de explorar una opción profesional que observaba como “mal vista” o con poca aceptación social.

“Yo creo que debería haber estudiado psicología. Pero cuando uno está chavito no sabe mirar bien la vida. Tenía habilidades de comunicación y una familia que está en el campo, en ese sentido fue fácil terminar en comunicación. No me atreví a estudiar psicología además” (H/Xoc/CSH/Educación y comunicación). Cabría cuestionarse si su miedo a incursionar en la psicología no estuvo influenciado por estereotipos que señalan a la psicología como una carrera “de mujeres” y de bajo estatus socio-económico.

En contrapartida, del modo como lo plantea uno de los profesores, las experiencias de otros integrantes de la familia, pueden también funcionar como factores de contraste negativo. El informante indica que su elección fue libre, ya que fue becado para estudiar la licenciatura en el extranjero. Sin embargo, durante el examen vocacional le dijeron que su perfil se encaminaba hacia las ingenierías y él había observado que sus hermanos (ingenieros) habían tenido “experiencias desagradables” durante sus estudios. Así, considerando lo que indicaba su perfil vocacional y lo que observó como “elementos no deseables del estudio de la ingeniería”, aceptó lo que para él representaba una opción intermedia: la arquitectura (H/Cua/CCD/Teoría y procesos del diseño).

Para cerrar esta sección, es necesario hacer hincapié en la importancia de analizar la elección de carrera. Desde antes de ingresar a la organización, los

individuos ya manifiestan una postura característica de género, resultado de la influencia de procesos de socialización y la introyección de estereotipos, tanto de género como profesionales.

De esta manera, cada persona influye en lo que “la organización” es, en el nivel imaginario y en el de sus actuales procesos. Así, su funcionamiento, su estructura, las interacciones que se presentan ente sus integrantes, son influenciadas por todo ese bagaje que lleva cada mujer y cada hombre a ella, sin menoscabo de lo que pueda resultar de la influencia de los procesos organizacionales sobre las personas. De esta forma, la organización es lo que han sido sus miembros, pero también es lo que estos realizan cuando ya se han integrado a ella, es decir, se haya en un constante proceso de cambio siendo influenciada e influyendo sobre las personas que le dan vida y forma.

Ejemplos de esto se encuentran en que haya áreas más pobladas por mujeres o por hombres dentro de la universidad, así como la aún pequeña participación femenina en puestos directivos. Derivado de esto, el hecho de que se perciba a la universidad como un ámbito más favorable a las mujeres o no, o que se desarrollen liderazgos femeninos o masculinos en ciertos contextos.

## **8.2. La segregación por sexo y género y su influencia en la estructura y funcionamiento de la organización**

La academia es un entorno de análisis complejo porque, cuando se habla “de los académicos”, se está realizando una generalización sobre un conjunto de personas que podrían dedicarse a una gran diversidad de profesiones e incluso pertenecer a campos distintos de la ciencia.

En este sentido, cuando se analiza el tema de la segregación en “la academia”, debe considerarse que las profesiones son también estereotipadas según el género, por ejemplo, se piensa que la enfermería es una profesión femenina y la ingeniería mecánica una profesión masculina.

Estas caracterizaciones son llevadas a la organización universitaria, de tal manera que dentro de ella se forman espacios también segregados según el

género, resultado en parte de la caracterización por género de las profesiones de sus integrantes. Por ello, además de solicitarles a los informantes una descripción de las características del entorno de la UAM, también se les pidió hablaran un poco sobre su profesión y la universidad donde estudiaron.

Para el estudio de la información, en este apartado se distinguen además otros dos aspectos: por un lado, las formas reales que adopta la segregación por género dentro de la organización universitaria (UAM), información producida con datos de 2008; y por otro, las percepciones de los informantes acerca de la segregación, que como podrá observarse en los siguientes apartados, pueden o no coincidir.

A esto se añade, con fines analíticos, la introducción del concepto nichos de género, que hace referencia a la existencia de pequeños grupos o asociaciones de individuos, que dentro de un espacio caracterizado por ser masculino o femenino, expresan una forma de resistencia (consciente o no) al no adecuarse a las expectativas impuestas por la segregación de género.

La UAM en su conjunto se caracteriza por ser una universidad donde las mujeres representan un tercio de la planta académica. No obstante, por unidad se pueden encontrar algunas diferencias en cuanto al modo en que se presenta la segregación por género.

En Iztapalapa se observa que dos de sus divisiones son altamente masculinizadas (Ciencias Básicas e Ingeniería y Ciencias Sociales y Humanidades), hallándose más equilibrada la de Ciencias Biológicas y de la Salud. De la división de CBI, puede decirse que todos los departamentos se caracterizan por su mayoría masculina, mientras que en CSH, el departamento más paritario es el de Filosofía.

Azcapotzalco, tiene una distribución del personal académico con mayor tendencia hacia la paridad, excepto en la división de Ciencias Básicas e Ingeniería. La división con mayor equilibrio entre los sexos es la de Ciencias Sociales y Humanidades -excepto en los departamentos de Derecho y

Economía-, seguida de la de Ciencias y Artes para el Diseño, en donde los departamentos de Procesos Técnicos y Realización, así como Medio ambiente, tienen una mayor proporción de hombres en la planta académica.

Xochimilco, por su parte, puede decirse es la unidad de la UAM con mayor tendencia a la paridad, al guardar su personal académico una relación de cuatro mujeres por cada 6 hombres. No obstante, en la División de Ciencias y Artes para el Diseño se encuentra esta tendencia completamente contradicha, pues existe una importante mayoría masculina en todos los departamentos. Por su parte, Ciencias Sociales y Humanidades tiene proporciones similares de maestros y maestras, seguida de Ciencias Biológicas y de la Salud, donde sólo en el departamento de Producción Agrícola y Animal predominan los varones.

En lo relativo a la unidad Cuajimalpa se encontró que, a pesar de tener una planta académica todavía incipiente, esta conserva la misma relación entre hombres y mujeres que caracteriza al conjunto de la universidad: un tercio de mujeres, dos tercios de hombres.

Antes de continuar con las opiniones de los informantes, es necesario parar a hacerse unos cuestionamientos. ¿Qué indica la mayoría masculina en la UAM, incluso en departamentos donde se esperaría hubiera más mujeres? Por ejemplo, en unidad Iztapalapa podría pensarse que CSH es la división más paritaria, sin embargo, lo es más CBS.

Se dice, incluso en las entrevistas de este estudio, que de la entrada de las mujeres a la universidad (a la planta académica), depende el incremento de su número en el nivel de los estudios de posgrado y en general, de los estudios universitarios. Si es así, ¿por qué esta hipótesis no parece estarse cumpliendo?

En el caso de una unidad nueva como la UAM Cuajimalpa, ¿por qué se siguen encontrando proporciones similares de mujeres en la planta académica, a las del inicio de la universidad en su conjunto? Actualmente se ha observado un incremento importante en la participación femenina en los estudios

universitarios, incluso los estudios de posgrado; sin embargo, esto sigue sin verse reflejado en la planta académica de las universidades.

Esto indica que el incremento de los números no basta para que aumente la proporción de mujeres en el personal académico de las universidades y que deben analizarse otros factores (incluso de tipo subjetivo) que siguen afectando el ingreso de las mujeres a este tipo de espacios. En el caso de la unidad Cuajimalpa es correcto seguirse preguntando por qué continúan reproduciéndose patrones de ingreso de personal académico, similares a los del comienzo de la universidad.

### **8.2.1. El ideal de la universidad contra la evidencia de la segregación**

Las percepciones de los profesores en relación al tema de la segregación, pueden encontrarse en algunos momentos muy distantes de la realidad estadística. Durante las entrevistas se encontró que entre los informantes, predominaba la percepción de la UAM como una universidad paritaria e igualitaria, aún cuando hiciesen especificaciones sobre el comportamiento de la segregación para cada departamento.

En este sentido a la universidad se le caracteriza por tener un “ambiente liberal”, ser un espacio por excelencia para el desarrollo de las mujeres, un escenario productor de figuras femeninas destacadas, así como por constituir un ambiente laboral flexible y atractivo tanto para hombres como mujeres, pero especialmente para éstas últimas.

Ante la contradicción, algunos de los profesores investigadores llegan al extremo de negar evidencias que apuntan a situaciones contrarias al ideal con que caracterizan a la universidad, o bien, realizan “ejercicios de matización” o de “racionalización” de las realidades que no coinciden con el mismo. Ejemplo de esto sería el señalamiento de que la UAM replica en sus contrataciones, las proporciones de egreso de las carreras y esa es la causa de que haya áreas feminizadas y masculinizadas dentro de la universidad.

Por su parte, los entrevistados de Xochimilco, parecen tener la creencia de que en su unidad se ha favorecido la existencia de un discurso de género y de igualdad, mismo que se ha manifestado en la existencia de una maestría y doctorado en estudios de la mujer. Esto indicaría la realización de un ejercicio por el cual, una realidad característica solamente de un grupo de personas, es utilizada para proporcionar evidencias a favor de la imagen ideal total con que se identifica a esa unidad.

En el caso de las mujeres, el mayor argumento a favor de la universidad como espacio de desarrollo, es que al ser un escenario organizacional flexible, favorece la adecuación de horarios y del trabajo mismo al “estilo personal” de cada profesor-investigador.

Como ya se mencionaba, persiste también una visión incremental de la participación femenina en la universidad. Varios informantes coinciden en que, sólo hay que esperar a que las titulaciones de mujeres en los diferentes campos comiencen a reflejarse en las contrataciones de personal académico. No obstante, una realidad como la de UAM Cuajimalpa no proporciona evidencias en este sentido.

Debe agregarse que no se han encontrado evidencias de que, incluso en aquellos ámbitos donde el número de mujeres se ha incrementado, se haya resarcido el fenómeno de la desigualdad en el número de hombres y mujeres que participan, no sólo en el conjunto de la organización, sino también en los puestos de jerarquía.

### **8.2.2. Los nichos de género en los departamentos y carreras**

Como se había señalado al principio de este apartado, aún dentro de divisiones y departamentos que presentan una alta disparidad entre hombres y mujeres, se forman “nichos” compuestos por personas que marcan su lugar dentro de un escenario segregado. Así por ejemplo, de acuerdo con un profesor adscrito al departamento de Filosofía de UAM-I, aun cuando la arquitectura (su profesión) sigue siendo una carrera con predominio masculino, ha tenido desde hace varias décadas participación femenina (estudió en los 70's).

Otro ejemplo interesante, lo proporcionó un profesor de UAM Xochimilco dedicado a la odontología. Relata que en los inicios de la carrera, las mujeres eran muy pocas, casi un “elemento raro”. No obstante, ha sido una profesión que desde épocas tan tempranas como finales del siglo XIX, ha tenido titulaciones femeninas y un ejemplo de ella es Margarita Chorné.

“En los 50’s, que es cuando yo cursé la carrera, éramos alrededor de 75 alumnos, de los cuales solamente unas 15 eran mujeres. Además se dio que, de las que terminaron los estudios, muy pocas se dedicaron al ámbito profesional (5 o 6 solamente). Pero es una carrera que con el tiempo se feminizó y de hecho creo que con el tiempo acabará siendo una profesión femenina. En un estudio de 1982, descubrimos que el 19% de los dentistas activos eran mujeres. En 2002 se volvió a replicar el estudio y ya eran 44%, es decir, se dio un verdadero boom (H/Xoc/CBS/Odontología)”.

Sin embargo, hay que considerar el relato a la luz de dos aspectos: la razón fundamental para que esta profesión tuviera incursión femenina desde las últimas décadas del siglo XIX, es que en aquel tiempo no se necesitaba cursar en aula la carrera de odontología. Bastaba, para obtener el título, con la presentación de un examen. En ese sentido, puede entenderse que una mujer proveniente de una familia de dentistas, como Margarita Chorné, tuviera los conocimientos necesarios para presentar el mencionado examen, sin necesidad de enfrentar ningún tipo de discriminación en una universidad. Además, la incursión verdaderamente notoria de las mujeres en la odontología, no se da sino hasta las últimas décadas del siglo XX.

A esto se agrega que, aún cuando la evidencia estadística respecto de la participación femenina en la carrera de odontología sea muy positiva, habría que hacer un análisis cualitativo de la misma, que permitiera contestar la pregunta de si, de forma similar a como ha sucedido en otras profesiones donde se ha dado un intercambio de hombres por mujeres, la profesión no ha visto reducido su estatus social. Un ejemplo de esto sería la caracterización peyorativa de tal profesión, expresada por el mismo informante, como una carrera que ahora parece “nido de misses”.

Otra de las informantes deja entrever que, dentro del espacio de las llamadas “ciencias duras” (tradicionalmente consideradas masculinas), pueden encontrarse nichos de participación femenina. Por ejemplo en UAM, el área de ciencias básicas (que generalmente proporciona apoyo docente a otras carreras) se caracteriza por tener una buena cantidad de mujeres.

“En el departamento de energía, las especialidades de ingeniería ambiental y química son espacios también de buena participación femenina. No obstante áreas como la ingeniería mecánica y eléctrica son espacios totalmente masculinos (M/Azc/CBI/Energía)”. En su opinión llegó a un departamento (Energía) en el cual pudo encontrar un “nicho rico”, en el sentido de que le permitió construir una vida profesional y formar parte de un círculo social que complementaba su vida privada.

También desde el ámbito de las ciencias duras, la experiencia de una de las profesoras de física de UAM Iztapalapa, parece dar sustento a la idea de que, aún dentro de un espacio tan masculinizado como éste, existen líneas de estudio que pueden considerarse nichos femeninos. “En la facultad de ciencias, de un grupo de más de sesenta jóvenes, solamente 12 eran mujeres, pero además, de esas 12, algunas eran actuarios y otras matemáticas”.

En el mismo sentido, va la opinión de uno de los profesores del departamento de materiales de UAM Azcapotzalco. Expresa que dentro de las ciencias naturales, las mujeres parecen preferir las salidas profesionales más teóricas, en cambio, en las ingenierías, donde la orientación es mayormente práctica, la participación femenina es baja.

Es necesario recalcar, que desde finales del siglo XIX (cuando comenzó la incursión de la mujer en la vida académica en países desarrollados) espacios como la química, la biología, la medicina y la botánica dentro de las ciencias naturales, eran preferidos por las mujeres. Donde había mucha menos participación femenina era en la física y matemáticas, aunque ya desde entonces había casos excepcionales en este sentido. Los patrones históricos también siguen repitiéndose en la alta participación de mujeres en las humanidades y las ciencias sociales.

Otra de las informantes adscrita a un departamento altamente masculinizado (Producción Agrícola y Animal), señala que allí la participación femenina es muy baja por integrar a las carreras de veterinaria y agronomía. Esta académica, en el capítulo anterior señalaba, que tales características en conjunto propiciaban que entre el personal se diera un tipo de intercambio y de comunicación estereotipado.

El ambiente resultado de este tipo de intercambio, es en su opinión, la razón de que las pocas profesoras en estas dos licenciaturas hayan formado sus propias asociaciones, como la organización de mujeres veterinarias y la de mujeres en la agronomía. En su caso, la marcada segregación en el departamento, propiciaron que saliera de él. Es decir, aún cuando continúa adscrita al mismo, tiene tiempo que no convive con personas de esa área (actualmente es la directora del Tronco Inter-Divisional).

Por otra parte, observa que sigue existiendo una gran segregación en los estudios de posgrado, incluso en aquellos que siguen a profesiones consideradas femeninas: “ya en el nivel de posgrado (maestría, doctorado), quienes predominan son los varones y creo que esto puede deberse a la propia historia de las profesiones (M/Xoc/CBS/ Producción Agrícola y Animal)”.

Una muestra de ello lo encuentra entre quienes estudian el doctorado en educación (mismo que ella realizó). “En este nivel las temáticas fuertes o sustantivas son aspectos de sociología y cuestiones de economía. Quienes hacen economía de la educación son mayoritariamente hombres. Igual sucede en la sociología de la educación y planeación de la educación. En el caso particular de la psicología, en la psicología social (carrera que ella estudió), hay una gran cantidad de varones (M/Xoc/CBS/ Producción Agrícola y Animal)”.

Esto pudiera estar indicando que, incluso en ámbitos considerados de interés femenino, se conforman nichos masculinos, que pueden terminar incluso por gozar de mayor prestigio dentro de los campos de estudio. Se ha planteado en estudios empíricos que, cuando incursionan varones en un espacio feminizado, tienden a elevar el estatus del mismo y en ocasiones, esto incluso se traduce en que mejoren las condiciones de desarrollo y posibilidades de obtener

---

buenos ingresos de esa profesión o especialización (en este caso se estaría hablando del incremento en estatus de una determinada línea de investigación o temática de estudio).

En el campo de las ciencias sociales, también pueden encontrarse nichos femeninos o masculinos. Una de las profesoras comenta que en su profesión, el derecho, hay una gran participación femenina, pero a pesar de ello, en los niveles de poder y los puestos de más jerarquía predominan los varones. Desde su punto de vista, el trabajo de las mujeres en esta carrera, en mucho es de apoyo de figuras masculinas (M/Azc/CSH/Derecho).

En cuanto a la participación femenina en las distintas especialidades de esta profesión, considera que las mujeres se encuentran en todas, aunque quizá haya un número más grande de ellas en filosofía del derecho. En general, señala, cuando se trata de la práctica de esta profesión, lo más común es que las abogadas encuentren un fuerte nicho dentro de la docencia y los varones prefieran trabajos que dejen más ingreso, como litigar.

Por lo que respecta a profesiones relacionadas con el arte, los entrevistados parecen coincidir en la percepción de que, carreras como arquitectura y algunas temáticas del diseño, aún cuando tienen una importante presencia femenina, siguen siendo mayormente preferidas por los varones.

Uno profesor del departamento de Evaluación del Diseño (UAM Azcapotzalco), estima que del alumnado en su época de estudios, alrededor de 30% eran mujeres, no obstante, en el profesorado la participación femenina era mínima. Solamente alrededor de 5% eran mujeres, aún cuando éstas gozaban de una trayectoria profesional muy amplia.

Por otra parte, la narración de una profesora del departamento de Medio Ambiente, parece proporcionar indicios de la integración de un nicho femenino dentro de una división que, en general, se caracteriza por mayor presencia masculina. Pertenece al grupo de investigación en ergonomía, constituido

únicamente por mujeres, mismo que señala está formado por “amigas con grandes afinidades”.

Agrega también, que dentro del ámbito del diseño industrial, encuentra que hay especializaciones con distinto grado de participación femenina o masculina. Por ejemplo, el área de textiles es poco común para los varones y la de procesos, suele ser un espacio masculinizado.

En relación con su época de estudios recuerda que, de un grupo de 36 personas, solamente 7 mujeres estudiaban diseño industrial. El profesorado también era mayoritariamente masculino y recuerda que las únicas tres profesoras que le dieron clase, impartían las materias de historia del arte y dibujo.

Por lo que respecta a la experiencia de un varón en un espacio feminizado, uno de los profesores de CBI relata: “En mi laboratorio laboran 4 mujeres y yo soy el único hombre y en los estudios de posgrado, actualmente hay 7 mujeres y un hombre. Al menos en las ciencias biológicas, las mujeres tienen más inclinación a los estudios que se realizan en este campo (Ciencias de la Salud). Creo que además, la academia es más liberal, es un espacio más abierto a no hacer distinciones o discriminaciones por género”.

Cuando estaba en la licenciatura considera que la participación femenina era de alrededor del 25% solamente, debido en gran parte a que estudió química industrial. Esto cambió drásticamente cuando ingresó a estudiar el posgrado en el área de ciencias biológicas: “Prácticamente encontré la situación invertida, estimo que había un 60% de mujeres. En general he observado que, de las mujeres que se dedican a las ciencias naturales, gran parte de ellas se encuentran en cuestiones relacionadas con la salud, la química y la biología (H/Izt/CBS/Ciencias de la salud)”.

Como forma de terminar esta sección se anotarán algunas reflexiones. Los relatos de los informantes parecen indicar que los nichos femeninos se forman en aquellos espacios, que reúnen por lo menos algunas características asociadas con el ámbito de lo femenino. A eso apuntan los profesores cuando indican que en las ciencias naturales las mujeres prefieren las ciencias básicas (más teóricas), las que proporcionan apoyo a otras carreras (como las

maestras del área de matemáticas), o en espacios que inciden en el cuidado y la atención a los otros, como las ciencias de la salud y la biología.

Los nichos femeninos en espacios masculinos parecen constituir espacios para encontrar al otro que se considera similar, particularmente en el sentido de una identificación de minoría. En ocasiones pueden representar una forma de resistencia explícita ante la dominación en un espacio predominantemente masculino, en donde se desarrollan relaciones e intercambios estereotipados entre los sexos. Ejemplo de esto último sería la formación de asociaciones de mujeres en ámbitos masculinos, como el de la veterinaria.

En el caso de los nichos masculinos, se encuentra que los varones en ningún momento plantean haber tenido problemas por su posición de minoría. Incluso autoras como Hultin (2003), señalan que pueden terminar siendo los líderes del grupo, departamento o del área en su conjunto. En el caso del profesor en esta situación, debe señalarse que es el encargado del laboratorio, dentro del cual incluso prefiere tener a ayudantes mujeres.

Por último debe resaltarse que, en la ocupación académica, los estereotipos de género no sólo afectan la estructura organizacional de la universidad a nivel de sus divisiones, departamentos y carreras (fenómeno ampliamente conocido y estudiado); sino que es observable también, en las líneas de investigación que prefieren hombres y mujeres y el tipo de especializaciones que favorecen en el ámbito laboral.

### **8.2.3. El desarrollo o crecimiento de las mujeres dentro de los confines de la universidad**

Dentro de la universidad, ¿cuáles son las posibilidades reales de desarrollo que tienen las mujeres? De acuerdo con los informantes, que relatan desde sus experiencias de ingreso hasta sus trayectorias en cargos de órgano personal, la universidad favorece la equidad y posee una estructura que permite la igualdad en el acceso a las oportunidades. Sin embargo, en la práctica se desarrollan procesos que llevan a plantear cuestionamientos.

Incluso si no existen tendencias o preferencias por género en la selección de académicos, no debe olvidarse que la organización universitaria presenta una estructura segregada, que podría estar influyendo en la selección por sexo de los aspirantes. Es decir, aunque de forma consciente no se busquen mujeres u hombres, es más posible que en un área en donde predominen varones se seleccionen varones y viceversa.

Una de las profesoras relata que ingresó a la universidad como ayudante de investigación, periodo durante el cual percibió un recibimiento excelente. No obstante, considera que cuando comenzó a incorporarse definitivamente a la universidad, es decir, a tener una participación más clara buscando un posicionamiento, si notó una diferencia, sobre todo considerando que en su departamento (Producción agrícola y animal) la mayoría son hombres y además es psicóloga, lo que la alejaba del campo profesional del área.

Por su parte, otra de las académicas indica que, aunque no sabe con exactitud que criterios (aparte de los especificados en el reglamento universitario) se utilizaron para la selección de personal de planta en Cuajimalpa, las evidencias son muy claras en el sentido de mostrar que, de las tres mujeres contratadas para el departamento de Estudios Institucionales, dos sólo tienen medio tiempo.

A una de ellas se le señaló que era muy joven para obtener el tiempo completo y a la informante, que su currículum no reunía suficiente experiencia en el campo de la docencia. Sin embargo, dentro de la misma unidad laboran profesores de tiempo completo que, al momento de las entrevistas, no pasaban de los 32 años y que tampoco tenían un gran currículum laboral.

Algunas de las profesoras, aún cuando no todo el tiempo hacen hincapié en ello, reconocen que las oportunidades para mujeres en teoría ahí están, sin embargo, en la práctica se observa un predominio masculino en las diferentes áreas de la universidad. Pero lo más interesante de esto es que logran encontrar explicación a este fenómeno aludiendo a que los hombres siguen teniendo más currículum y experiencia que las mujeres.

“En CBS tenemos sólo dos mujeres que son jefas de departamento y eso apenas de cinco años para acá. Creo que esto se debe a que a nivel curricular, los hombres están más pesados que nosotras. Sí, totalmente. Nosotros como investigadores y científicos tenemos que estar en el Sistema Nacional de Investigadores, y a nivel sistema nacional puedo decirte que son mayormente varones los que están, casi no hay mujeres, entonces lo que pesa mucho es el currículum (M/Izt/CBS/Biología de la Reproducción)”.

Respecto del mismo tema, otra de las profesoras de unidad Cuajimalpa es muy enfática cuando señala: “creo que seguimos marcados por un sistema machista, aún en el ámbito académico, aún cuando la gente diga que es de mente abierta. Me queda claro por ejemplo que los directores de división son hombres, y que los directores de división (ella se encuentra en Ciencias de la Comunicación y Diseño) eligieron hombres como jefes de departamento. Entonces yo creo que si hay ahí un rollo muy de fondo que tiene que ver con cuestiones de género (M/Cua/CCyD/Ciencias de la comunicación)”.

Asimismo, aunque en el discurso se señale la existencia de un tipo de organización neutral, que no permite la existencia de disparidades por género, se observa que en la práctica la productividad de las mujeres puede verse disminuida por su carga no laboral. El problema de esto es que a menor productividad, menor reconocimiento y menores oportunidades de participar en la universidad en igualdad con los varones.

“En cuanto a la promoción por ejemplo, al otorgamiento de becas o de estímulos creo que si son equitativos en hombres y mujeres, porque esto está directamente relacionado con tu productividad, entonces eso va más allá del género. Pero si este tema lo llevamos a un ámbito mayor, pues te vas a dar cuenta que las mujeres siempre tenemos más obstáculos (M/Cua/CCD/C. de la Comunicación)”.

Uno de los temas que las entrevistas permitieron analizar, hace referencia a la participación desigual de las mujeres en los puestos de órgano personal. Tal como lo manifiestan las entrevistadas, el sistema si produce participación femenina en cargos administrativos, pero en su mayoría en puestos como jefaturas de departamento y coordinaciones de licenciatura y no en los niveles donde se toman decisiones importantes para la organización, ni en cargos de elección. Las mujeres en este tipo de cargos son descritas como “segundos de a bordo”, o empuja-papeles, es decir, personas que realizan actividades meramente burocráticas.

Esto se hace patente en el relato de un informante, cuando expresa su opinión respecto a la participación femenina en cargos. Sus enunciados dejan entrever que los puestos en donde ha observado más participación femenina, tienen como responsabilidades principales labores administrativas, es decir, en las que se tiene que realizar “papeleo”. “Ha habido varias y han sido buenas. Han hecho muy bien las cosas y en un período que no les tocó fácil, porque se han tenido que hacer adecuaciones en los programas de estudio y han tenido que realizar todo el papeleo administrativo relativo a programas como el PIFI y PROMEP, actividades que involucran además mucha organización de información (H/Izt/CBS/Ciencias de la salud)”.

Por su parte, la trayectoria en cargos de una de las informantes permite adelantar conclusiones en la misma dirección. En primer lugar, resalta que su trabajo incluye gran cantidad de actividades administrativas con algo de poder decisión, pero mayor tendencia hacia labores rutinarias. Parece intervenir también, un elemento de conciliación con los profesores, sobre todo por la asignación de la carga docente.

Los puestos que ha ocupado en los últimos diecisiete años son: sub-coordinadora de la licenciatura en administración (cinco años), posteriormente coordinadora de la licenciatura en administración (dos años), coordinadora divisional de docencia (casi dos años) y coordinadora del tronco general (ocho años). Como es observable, todos son subordinados a un puesto de mayor jerarquía y orientados principalmente a la realización de actividad burocrática (M/Izt/CSH/Economía).

El elemento de conciliación, por su parte, puede ser relacionado con el estereotipo de que las mujeres son más aptas para relacionarse con los demás y escuchar y atender las necesidades de los otros. De ahí que una posible explicación de la participación femenina en este tipo de cargos, es que se piense tienen mayor habilidad para el trato interpersonal.

A continuación describe su trabajo actual como jefa del departamento de economía: “podría decirse que tienes un liderazgo formal en el sentido de que tienes que apoyar la investigación más que nada y también a los profesores de estas dos licenciaturas (Administración y Economía). Además también tienes que considerar el posgrado y eres la

---

responsable directa de la docencia de todos los profesores. Estaríamos hablando de un total de 83 profesores de tiempo completo, además de los tiempos parciales y los medios tiempos. Aunque al principio no tenía mucha aceptación por la cuestión disciplinaria (es psicóloga), si había mucha aceptación por la parte de las relaciones que tengo con los profesores, como las establezco, siento que me ven como una persona responsable y honesta (M/Izt/CSH/Economía)”.

La experiencia de otras dos informantes, agrega al tema cuando se inserta la cuestión de la nacionalidad. Una de ellas, al momento de la entrevista tenía el cargo de Secretaria de Unidad, y señala que su trayectoria le ha llevado a la conclusión de que ser mujer y extranjera son factores que se han conjugado para hacerle aún más difícil la contienda para cargos de elección. Cuando concursaba para jefa de división, encontró que durante la competencia, su estatus de nacionalizada mexicana fue objeto de crítica, al grado de que uno de los participantes distribuyó panfletos señalando tal situación.

De acuerdo con su experiencia, concluye que las mujeres tienden a encontrarse más como “segundas de a bordo”, que ostentando cargos ganados por sí mismas. Para ella, su puesto de Secretaria de Unidad es una muestra de este fenómeno, ya que quién lo ocupa es señalado por el nuevo rector y lo mismo puede ser dicho de su cargo anterior como Coordinadora General de Desarrollo.

En un relato similar, una académica del departamento de Producción Económica señala que ser mujer y extranjera puede ser un fuerte obstáculo, al momento de aspirar a cargos de órgano personal. En su opinión esto tiene una causa racional, ya que en las contiendas para los puestos de elección, se buscan resaltar los puntos débiles del contrincante.

Lo que parece indicar el discurso de estas dos profesoras-investigadoras, es que el hecho de ser mujer es el tema central y no así la nacionalidad, que es utilizada más bien como herramienta para hacer campaña negativa en el proceso de elección.

Los comentarios de estos académicos apuntan a que, el desarrollo de las mujeres dentro de la organización universitaria, no se da solamente por la existencia de una estructura equitativa y paritaria. Intervienen también procesos de tipo subjetivo que inciden en que, en las selecciones y contiendas por puestos, continúen quedando principalmente hombres, sin olvidar que existe una importante mayoría masculina dentro de la UAM.

### **8.3. La imposible fragmentación de la vida: la influencia del espacio privado en el ámbito público (o de la organización)**

Para adentrarse en esta temática parece sensato enfocarse en las experiencias de vida de los informantes, en el sentido de que -de esta manera- se facilita aprehender el sentir de los mismos respecto a temas como la vida en pareja, la relación entre el espacio del trabajo y el de la familia o el hogar, su percepción respecto a la participación de hombres y mujeres en las labores domésticas y el cuidado de los hijos. Por ello, en vez de agrupar por temas la información proporcionada por los académicos, se tratarán sus percepciones de manera singular, para finalmente, producir una síntesis que reúna los tópicos por ellos aportados.

#### **8.3.1. Las experiencias de las mujeres**

##### **M/Izt/CSH/Economía**

La trayectoria de esta mujer es muy particular dado que se ha dedicado principalmente al trabajo y es soltera. En la universidad ha venido realizando fundamentalmente trabajo administrativo, aunque en un principio tuvo mayor carga docente. Debido a que no tiene hijos ni una relación de pareja, el aspecto familiar de su vida ha sido volcado hacia sus padres y sus sobrinos, así como a la universidad.

Para ella es muy importante establecer un equilibrio entre trabajo y familia, ya que, aun cuando su puesto actual (Coordinadora del Departamento de Economía) la hace estar en la universidad gran parte del día, reconoce que hay momentos donde es indispensable descansar y tomarse un tiempo para estar

con los suyos. En este sentido, las labores domésticas cobran una importancia menor para esta profesora, quien ante la inevitabilidad de las mismas, prefiere contratar ayuda.

No obstante, sus enunciados resultan algo contradictorios cuando se le cuestiona sobre su horario de trabajo. Su dedicación la obliga a estar en la universidad desde las 9 de la mañana, hasta incluso las 10 de la noche. La ventaja es que dentro de la universidad goza de cierta flexibilidad que le permite tomarse períodos de recuperación. Por ejemplo, habrá veces que se tome un día de descanso después de una etapa muy complicada o solamente se quede las 8 horas de regla en la oficina.

Considera que en México actualmente existen nuevas configuraciones y manifestaciones en lo relativo al trabajo de las mujeres. Aunque quizá esto no suceda en todos los estratos sociales con el mismo dinamismo, por lo menos en la clase media y alta se comienza a ver en las jóvenes un retraso en la edad de casarse (ya cerca de los 30 años) y de tener hijos.

Además, en concordancia con lo expuesto por otros informantes, expresa su observación de que al menos en la UAM, es común encontrar matrimonios entre académicos. En el departamento que coordina solamente, conoce la existencia de al menos cinco matrimonios en la carrera de administración y otros dos en la licenciatura en economía.

### **M/Azc/CBI/Energía**

La informante, al momento de la entrevista, ostentaba el cargo de Secretaria General de su unidad. Cuando se le cuestionó sobre trabajo y vida familiar, así como uso de tiempo personal, resaltó el hecho de que carga hacia el lado del trabajo buena parte de su discurso.

Es casada y tiene hijos jóvenes, pero en su crianza ha tenido una parte importante el apoyo de una mujer, que incluso vive en su casa. Considera que sin su ayuda, le hubiera sido imposible dedicar todo el esfuerzo que le ha

---

impreso al trabajo en la universidad. De ella opina que ha sido la segunda mamá de sus hijos y que le cargó gran parte del cuidado de éstos. En su narración es posible encontrar un dejo de culpa cuando recapitula sobre este tema, señalando merecer el mote de madre desconsiderada.

Opina que la doble jornada si es un problema para las mujeres que trabajan. Su experiencia particular es que, cuando nació su primer hijo, su suegra presionó para que se quedara en casa, aún cuando sus hijas trabajaban. Señala que en su momento esto le provocó algunos problemas emocionales.

Considera que la etapa de vida influye mucho en la productividad de una académica. Quizá al momento de su ingreso, que es cuando es más común tener y criar hijos, no se ostenten cargos importantes y la productividad en cuanto a la investigación no sea mucha. Pero en la madurez de la vida (etapa coincidente con el tener ya hijos mayores e independientes), la persona ha acumulado la experiencia suficiente y tiene el tiempo para comenzar a buscar cargos de importancia dentro de la universidad.

Habría que agregar que, aún cuando esto funcione así para las mujeres, en el caso de los varones es un tema que no es necesario tocar, debido a que socialmente no se les asigna la misma responsabilidad en el trabajo doméstico y la crianza de los hijos. Probablemente tengan que pasar por un período de madurez en el trabajo y de acumulación de experiencia, pero es más posible que obtengan espacios de poder antes que las profesoras.

### **M/Xoc/CYAD/Diseño industrial**

Esta profesora considera que la doble jornada ha entorpecido su trabajo dentro de la universidad. En su discurso se mezclan sus experiencias en el tratamiento de la relación tiempo laboral/tiempo doméstico, así como comentarios sobre la segregación, producto ya sea de una discriminación percibida o contratiempos derivados de la doble jornada. “Si no tuviera tan fuertes estas obligaciones (domésticas) quizá podría asistir a los seminarios que se realizan, terminar mi tesis de maestría o continuar mis estudios”.

---

Relata incluso haber experimentado algún comentario sarcástico, por su poca disposición para trabajar fuera de la jornada normal, tal como: "...tienes que ir a hacer las labores propias de tu sexo".

Coincide con la informante anterior en que, la etapa más difícil para las mujeres es cuando los hijos son pequeños, momento en el que es fundamental buscar algún tipo de ayuda, ya sea familiar o contratada. Ella obtuvo apoyo de su madre en la primera fase de su vida (cuando sus hijos eran bebés), quien cuidaba de los pequeños mientras cubría su jornada dentro de la universidad. Posteriormente, recurrió a la contratación de una empleada quién hacía la limpieza tres veces por semana, quedándole como obligación solamente la preparación de alimentos.

No obstante, reconoce que a pesar de las dificultades, laborar dentro de la universidad le ha proporcionado cierto alivio a su dilema de la doble jornada, pues su experiencia en la empresa privada le demostró que, en ese escenario, hubiera sido imposible compatibilizar la vida privada y la del trabajo.

### **M/Xoc/CBS/Producción agrícola y animal**

En relación con el trabajo académico, señala que éste es muy demandante y su ejercicio requiere de mucha atención. Escribir un artículo obliga concentración, búsqueda, disciplina de trabajo, en pocas palabras, escribir es un oficio. Estas actividades no pueden siempre reunirse con el cuidado de hijos pequeños, a los que se les dedica mucha atención cuando son chicos.

En este orden de cosas, coincide con otras de las informantes en que, sin el acompañamiento de la ayuda pagada o familiar, es muy difícil para una académica enfocarse en el trabajo de la universidad. El reconocimiento de esto ocasiona que algunas mujeres académicas, tomen decisiones drásticas para resolver el conflicto.

Por ejemplo, la informante relata tener conocidas que decidieron no tener pareja o que dejaron de lado sus aspiraciones de laborar en la universidad. En el caso de los varones, encuentra que algunos prefieren a una mujer que no

---

tenga tantos estudios, pero se dedique de tiempo completo al hogar y cuidado de hijos.

Para ella particularmente, la experiencia dividió su trayectoria profesional en dos tiempos: el antes y después de tener hijos dependientes. Es muy enfática cuando señala que, sin la ayuda pagada, le hubiera resultado imposible incorporarse a la universidad; pero además, añade que no se dedicó fuertemente al trabajo en la etapa temprana de la crianza de sus hijas. Por aquella época, aún no tenía plaza de tiempo completo, lo que le permitió tener tiempo suficiente para el ámbito privado. Ahora en su etapa madura, ha experimentado un cambio radical, pues al no tener a sus hijas con ella, el trabajo se ha convertido en una motivación central.

### **M/Xoc/CSH/Producción económica**

Esta académica agrega al análisis otros elementos de consideración. Concuera en la idea de que la doble jornada tiene una incidencia importante en la productividad de las académicas, sin embargo, aún pasada la etapa de cuidado de los hijos, las mujeres continúan asumiendo responsabilidades relacionadas con el ámbito doméstico, como hacer pagos de las cuentas e ir al supermercado.

En su relato destaca que, como académica y madre, la etapa de los hijos pequeños fue de continua negociación entre el trabajo y la familia, pero aún así, fue un episodio “sobre-llevable”. Para esto último, señala es fundamental tener un salario decoroso, de manera que se pueda pagar ayuda sobre todo en los momentos críticos. Con esto la informante trae a colación, de forma no intencionada, el argumento de que las organizaciones al menos deberían garantizar la obtención de ingresos suficientes, para solventar los asuntos relacionados con el espacio doméstico.

En pocas palabras, las informantes revelan que las profesoras más dedicadas a la academia, se encuentran algo desvinculadas de lo doméstico y lo familiar, utilizan más ayudas y tienden con mayor frecuencia a realizar arreglos para mantener su productividad en el trabajo.

---

## **M/Izt/CBI/Física**

El punto de vista de esta profesora, expresa su creencia de haber logrado un buen balance entre vida privada y trabajo en la universidad. Considera que la doble jornada no tiene por qué afectar la productividad, todo dependerá de una buena organización del tiempo. Cuando se trata de la crianza de hijos, la solución es “echar mano de ciertas ayudas”.

A pesar de su lectura del fenómeno, al igual que otra de las entrevistadas, manifiesta cierto sentimiento de culpabilidad. Relata que, cuando tuvo a su primera hija, al terminarse la incapacidad se encontró con la disyuntiva de decidir si se quedaba con ella o regresaba al trabajo. Decidió regresar, sin embargo, tuvo que aprender a superar la culpa de no estar con ella todo el tiempo y proporcionarle, a cambio, tiempo de calidad.

En cuanto a las labores domésticas considera, que dentro de su familia, éstas siempre han sido una responsabilidad compartida. Su esposo, aunque no le ha ayudado nunca a cocinar, si le apoya con otras labores de la casa, como poner la lavadora y limpiar. Cuando sus hijos crecieron les enseñó a ser responsables por sus propias cosas y a colaborar con las tareas de la casa.

Señala que la doble jornada le ha enseñado a ser muy creativa en el uso de su tiempo y ha aprendido a distribuirse para hacer varias cosas a la vez. Se considera una mujer increíblemente organizada y que puede atender muchas cosas. Es de la opinión de que, cuando una persona se siente insegura o poco valorada, es cuando más recurre al argumento de la poca disponibilidad de tiempo.

Sus enunciados configuran a la mujer como un sujeto que, a pesar de tener diversas responsabilidades, puede ser capaz de cumplirlas si así se lo propone. Este es un discurso que en las últimas décadas es utilizado para referirse principalmente a las mujeres con carreras profesionales y/o de éxito. La mujer multitareas o la súper-mujer. Estos planteamientos, bajo la apariencia de

revolucionarios, en realidad mantienen concepciones tradicionales sobre el papel de la mujer en las obligaciones familiares.

### **M/Azc/CYAD/Medio ambiente**

En la narración de esta profesora, a diferencia de las otras informantes, se refleja una clara aceptación del papel tradicional de la mujer, en lo relativo al espacio privado. Señala que realizar actividades administrativas (de órgano personal), es algo que no haría al menos mientras su hija continúa en una etapa de desarrollo en que requiere atención.

Reconoce que esta postura ha afectado sus decisiones en lo relativo a la trayectoria laboral. Ejemplo de esto es que su participación en actividades de investigación, se vio retrasada hasta que su hija estuvo en una edad en que no requería un cuidado tan cercano.

Para ella la universidad ha sido muy noble, en el sentido de que le ha permitido conjugar estos dos aspectos de su vida (doméstico y laboral). Tal flexibilidad ha tomado forma en la tolerancia de los jefes, sobre todo en lo que se refiere a su carga de trabajo docente y la posibilidad de no laborar por la tarde.

### **8.3.2. Las experiencias de los hombres**

#### **H/Cua/CCD/Teoría y procesos del diseño**

Según este académico la sociedad actual no presenta las mismas constricciones para la mujer que antaño. Al final, el único punto crítico para las mujeres es la maternidad, misma que las mantiene por un cierto período desvinculada de la organización, pero exceptuando eso, no encuentra diferencias en la doble jornada de hombres y mujeres.

Coincide con otros entrevistados en que la academia es muy demandante, casi un trabajo de 24 horas, de modo que en el espacio doméstico se realizan parte de las tareas de la universidad, como leer, escribir o preparar clases para el día siguiente.

El está casado con una académica y considera que quizá el estar involucrados en el mismo tipo de actividad (formación de jóvenes), influya en que haya un entendimiento y disposición de compartir en otras áreas de sus vidas (como el espacio doméstico). En el caso particular de él y su pareja, trabajar en la misma universidad les permitió compatibilizar la carga docente para atender los asuntos familiares.

Asimismo considera que la tecnología doméstica es actualmente un elemento que facilita conjuntar los dos espacios: “poner una lavadora, tender la ropa no lleva mucho tiempo, no es complicado”. A esto agrega la percepción de que hoy día, hay cada vez menos gente que sigue los estereotipos de antaño acerca de las actividades de hombres y mujeres, situación que se refleja en el compartir las tareas domésticas.

A final de cuentas, el informante es de la opinión de que, por sus características, la academia exige entrelazar la vida personal y laboral, al grado de que se pierde la división entre trabajo y vida privada. Como ejemplo menciona los viajes y las salidas a conocer museos, en los que además de obtener un momento lúdico y de esparcimiento, le permiten reunir información para preparar alguna clase o escribir sobre algún tema.

### **H/Izt/CSH/Ciencias de la salud**

Para este informante, el trabajo en la universidad no produce un impacto tan serio en la doble jornada de las mujeres -como el de otros espacios organizacionales-, pues al ser más intelectual y de escritorio, existe una mayor posibilidad de compatibilizarlo con actividades no laborales. “El impacto dependería entonces del individuo. Por ejemplo mi jefa es considerada como muy capaz y nunca he observado que haya descuidado a su familia o el laboratorio, que sigue siendo uno de los de mejor nivel dentro de la universidad”.

Este discurso, que niega la afectación de la productividad de las académicas por las obligaciones familiares y domésticas, no refleja la experiencia personal del informante. Actualmente su residencia familiar se encuentra en el Estado de Morelos, a donde viaja todos los fines de semana. Con este tipo de arreglo, su

carga doméstica prácticamente se ha visto nulificada, ya que reconoce no realiza ninguna actividad de este tipo, ni ha tomado una parte importante en la crianza de sus hijos.

Su desvinculación total de las cuestiones domésticas, se puede deducir también de su señalamiento de que desconoce el tipo de prestaciones que la universidad ofrece para el cuidado de los hijos, como las guarderías.

En pocas palabras, el caso de este académico ilustra sobre los beneficios que tiene para los varones, la tradicional carga del trabajo doméstico a las mujeres, situación que les permite tener mayor espacio para dedicarse con más ahínco al trabajo en la universidad, incidiendo en su productividad. “Trabajo de 8 de la mañana a 9 de la noche en la escuela, repartiéndome entre el laboratorio, las clases de licenciatura y de posgrado y actualmente en las actividades del consejo divisional. El tiempo que paso en mi casa los fines de semana, lo dedico también a escribir artículos, aprovechando que ahí es más fácil concentrarme”.

### **H/lzt/CSH/Filosofía**

La aportación al relato de esta entrevista, radica en que proporciona un claro ejemplo del apoyo de la pareja a la trayectoria del académico. La esposa del informante, al igual que él, realizó estudios de posgrado en el extranjero; sin embargo, nunca persiguió el desarrollo en el ámbito de la academia, por dedicarse al cuidado de la familia y de los hijos.

Es en el contexto de esta experiencia de vida, que el informante hace sus señalamientos sobre los papeles del hombre y la mujer en el trabajo doméstico, la influencia de éste en la productividad como profesor e investigador, el desarrollo de carrera de él y su esposa y la crianza de los hijos.

Haciendo un balance de su trayectoria, considera que la ayuda de su pareja ha sido un importante sostén de la misma, aligerándole muchas cosas. “Mi participación en tareas domésticas sólo es subsidiaria, pues es principalmente ella quien las realiza. Me siento afortunado de haber encontrado una pareja así, porque esto no es el caso de la mayoría: tener una mujer que tenga la convicción de la importancia del desarrollo de los hijos”.

Según expresa, la contrapartida ha sido que sus hijos siempre estuvieron muy bien atendidos, pero su esposa no pudo realizar una carrera académica. “Trabaja, pero sus empleos han sido de tiempo parcial, como profesora por horas o temporal, aún a pesar de tener una maestría en demografía (en el extranjero) y un doctorado en estadística”.

En general, estima que para la mujer el tener además de la carga laboral, obligaciones domésticas, tiene un fuerte impacto en sus carreras. “A la mujer le cuesta mucho más trabajo hacer una carrera académica regular y productiva”. Opina, que la sociedad sigue induciendo a que los niños pequeños estén más cerca de su madre y que sobre ésta recaigan las tareas de cuidado.

Dentro de la universidad ha observado que la mayor parte de sus colegas académicas, durante el período de la maternidad vieron entorpecidos sus proyectos. Aún así la universidad, a diferencia de otros espacios laborales, es extraordinaria, ya que proporciona mucha libertad. Las profesoras pueden ir, dar sus cursos y gozan de libertad para autodeterminar su trabajo.

### **H/Azc/CBI/Materiales**

El informante repite un patrón que parece ser recurrente para una parte importante de los sujetos de estudio: estar casado con una profesora-investigadora que labora también en la UAM (aunque no en la misma unidad). Este hallazgo es interesante en el sentido de que dice mucho sobre la importancia relativa de un proyecto de pareja conjunto, que brinda la posibilidad de que ambos se desarrollen, además de que permite un entendimiento, resultado de compartir experiencias similares en lo educativo y laboral.

En relación a la doble jornada, opina que actualmente la sociedad mexicana ha cambiado, no sólo la universidad. Aunque anteriormente era típico que se conformaran las familias por un proveedor y una persona que atendía las labores domésticas y la familia, el patrón ya no es tan claro en ese sentido. Sugiere la influencia de la situación económica actual, que induce a la mujer a

---

salir al mercado de trabajo, cambiando las relaciones familiares. “Ahora ambos llegan de trabajar y tienen que lavar trastes, limpiar la casa, atender a los hijos”.

Aún así reconoce que esto no es el caso de todas las familias. Las mujeres que tienen un “esposo evolucionado” no tendrán problemas con el trabajo, pero si no es así, o ella es de ideas no progresistas, las labores domésticas le serán perjudiciales en cualquier ámbito laboral donde se desempeñe.

Su caso es especial, como pareja procuraron, no dejar a su hijo pequeño demasiado tiempo a cargo de otras personas. La flexibilidad de la universidad les permitió tomar horarios en los que se combinaban su atención. Uno trabajaba en la mañana y lo cuidaba en la tarde y viceversa. El mayor problema fue cuando el niño era lactante, pues en esa época ella tuvo que pasar más tiempo con él.

En algunos momentos recurrieron también a la ayuda familiar, sobre todo para llevar o traer a su hijo de la escuela. Asimismo, era común que lo llevaran a los congresos a los que asistían, sobre todo durante las vacaciones. La ayuda pagada también fue importante, principalmente para las tareas de limpieza y elaboración de alimentos.

### **H/Azc/CYAD/Evaluación del diseño**

En este caso, el informante repite el patrón de tener una pareja que labora en la misma organización y se dedica a actividades similares a las suyas. Considera que el hecho de encontrarse ambos dentro de la UAM, les ha permitido combinar el trabajo con la vida familiar, al grado de que es posible darle más centralidad a este último. A esto se agrega, que se encuentran en una etapa del ciclo de vida en donde se han descargado de la mayor parte de las obligaciones para con los hijos.

Haciendo una retrospectiva de su vida, ha llegado a la conclusión de que comparado con otros hombres, le ha dado un peso importante a la familia. Quizá esta sea la razón, señala, de que no haya buscado durante su trayectoria laboral dedicarse a cargos administrativos (que requieren una gran

---

inversión en tiempo), centrándose principalmente en la docencia y la investigación.

Con relación a la doble jornada, opina que hace 20 años la hubiera considerado perjudicial para el desarrollo laboral de las mujeres. Pero en la actualidad, aunque reconoce que para ellas implica un esfuerzo mucho mayor, no cree que sea un lastre para su desarrollo. “Quizá para la asistencia a reuniones muy temprano o muy tarde podría ser un problema, pero lo más común (en la universidad) es que éstas no se desarrollen muy temprano en la mañana y no sigan después de las 3 de la tarde. Quizá en alguna otra organización donde se pida disponibilidad de tiempo completo y permanencia total esto si sea un problema”.

### **H/Xoc/CBS/Odontología**

El discurso de este individuo se caracteriza por una mezcla entre ideas tradicionales sobre las responsabilidades de mujeres y hombres y otras nuevas, resultado de una experiencia de pareja que se repite en la universidad: el matrimonio entre académicos.

El discurso resulta alentador, pues manifiesta un proceso de transición en las visiones acerca de las responsabilidades de los sexos. No obstante, debe tenerse cuidado y no generalizar el caso de la academia el resto de la sociedad, en la que principalmente en los estratos sociales más bajos, persisten opiniones todavía tradicionalistas.

Su experiencia es particularmente interesante, pues a diferencia de lo que se esperaría en la mayoría de los casos, el siguió de cerca la trayectoria de su pareja. Cuando su esposa decidió estudiar el doctorado en el extranjero, él y los hijos la acompañaron, período durante el cual realizó otra maestría.

Pero la aportación más interesante de este relato, es que aún en las circunstancias señaladas, el informante reconoce era su esposa quién seguía teniendo la responsabilidad de las tareas domésticas. “Si es que ha habido sacrificio ha sido de ella, porque cuando fuimos cuatro años a estudiar a Inglaterra, era ella la que cocinaba, aparte de estar haciendo el doctorado”. Resalta además, que su esposa no

se caracteriza por ser una mujer muy orientada a las tareas domésticas, sin embargo asumía como suyas responsabilidades como proveer los alimentos para la familia.

Durante la reflexión sobre su experiencia, hizo hincapié en dos temas: por un lado, que sus proyectos de desarrollo profesional los realizó dentro de un acuerdo de pareja, no obstante, considera que los asuntos familiares fueron descuidados por ambos. Así indica que en algún momento recibieron por parte de los hijos, reclamos de egoísmo y egolatría. Agrega también, que para que una pareja funcione es necesario que no exista una competencia abierta entre ellos, de manera que los logros de uno sean considerados los logros del otro. Pero con todo, reconoce que la inexistencia de celos profesionales es difícil de conseguir y en ese sentido, opina que su vida en pareja ha sido exitosa.

### **H/Izt/CBI/Matemáticas**

Lo que resalta en esta entrevista es que, cuando al informante se le interrogó sobre cuestiones relacionadas con el trabajo y el hogar, su respuesta lo llevó a reflexiones más fundamentales sobre la naturaleza del amor, la masculinidad y el desarrollo individual.

Comentó que él guisa, lava trastos y atiende a su hijo, procurando enseñarle a hacer estas mismas cosas, pero no como una cuestión de búsqueda de igualdad entre los géneros, sino porque cada persona -para desarrollarse como individuo- tiene que aprender a valerse por sí misma.

En relación con el trabajo, deja establecido que para él no es una imposición, sino una parte integral de su existencia. "Mi hijo no me dice o mi esposa no me pregunta si voy a ir a trabajar, ellos dicen vas a ir a la universidad".

El relato de masculinidad de este informante es entonces una narración constituida por elementos tanto socialmente aceptados sobre el papel del hombre en relación con la familia (proveedor principalmente), con una reconstrucción propia derivada de sus experiencias y las que considera sus

---

obligaciones como padre (cuidado del hijo). Es un relato entonces tradicional, pero a la vez transitando hacia una reconstrucción más compleja del papel de los hombres en la sociedad.

Juzga que el impacto de la compatibilidad entre el trabajo en la universidad y las obligaciones familiares, es distinto para cada individuo. Así como hay mujeres que quizá tengan que salir más temprano para recoger sus hijos de la escuela, también ha visto a profesores hacerlo. Particularmente, él se encarga de ir por su hijo a la escuela y está atento a sus asuntos escolares.

En una sociedad como la mexicana, que continúa en transición, se encuentran a la vez posturas de avanzada en relación con el género, así como otras que lo son menos. Estas tienen efectos dentro de las organizaciones, pues las cargas que impone el espacio doméstico influyen en la cantidad de trabajo que puede realizar una persona en el espacio público, en este caso la organización universitaria

Es en el ámbito de la pareja y en general de lo privado, donde se realizan las soluciones a los conflictos entre los diferentes aspectos de la vida de una persona, que ante su imposibilidad de fragmentarla, pone en marcha una serie de soluciones que en nada tienen que ver con esfuerzos realizados por las organizaciones.

Es decir, las organizaciones siguen sin considerar, que el apoyo a la solución de los conflictos privados de las personas podría redundar en beneficios para la propia organización, en el sentido de que asuntos relacionados con la reproducción humana, no disminuirán el tiempo que cada individuo dedicará a su trabajo en el espacio laboral.

En el caso particular de las mujeres, las entrevistas permiten observar que aquellas más avocadas a la investigación o a labores administrativas dentro de la universidad, presentan configuraciones familiares y de pareja más progresistas, es decir, no representarían a la mayoría de las mujeres del país. Por otra parte, las mujeres que se han dirigido más hacia el cuidado de los

hijos y lo doméstico, parecen dedicarse preferentemente a la docencia y menos a la investigación y a ostentar cargos, aún cuando en ambos casos, se observa una tendencia a contratar ayuda pagada para labores de limpieza del hogar e incluso cuidado de los hijos.

Hombres y mujeres coinciden en la percepción de que la universidad representa un ambiente menos hostil para la mujer, en relación con la doble jornada. Sin embargo sigue sin ser contestada la pregunta de ¿si es tan flexible, porqué las profesoras con hijos pequeños se dedican más a la docencia y menos a la investigación o labores administrativas? Tal situación indica que aún falta camino por recorrer, en la evolución hacia configuraciones de pareja más igualitarias, relativas a las obligaciones domésticas. Asimismo, un mayor compromiso por parte de las organizaciones, en la solución del conflicto trabajo/hogar.

Otro de los hallazgos interesantes, es que el ciclo de vida de las mujeres y el estado civil, son considerados por los informantes, determinantes del nivel de productividad de las académicas. Las profesoras que ya pasaron la fase de crianza observan que han podido hacer más central el trabajo de la universidad, pudiendo decidir entre orientarse más fuertemente a investigar, o buscar cargos administrativos. Esto mismo se señala de aquellas mujeres que decidieron no casarse o no tener hijos.

Un patrón que se encontró dentro de la universidad, es la existencia de gran cantidad de académicos que se encuentran en pareja con personas de su de misma unidad o incluso de otra. Para algunos de ellos, esto ha representado un determinante importante de su proyecto de vida laboral, pues al compartir experiencias similares y el trabajo en un mismo lugar, ha resultado más sencillo compatibilizar horarios y desarrollar un proyecto de vida común, que incluso incidiría positivamente en la doble jornada de ambos miembros de la pareja.

Este capítulo dio inicio con un análisis de los factores que, según los informantes, incidieron en su elección de carrera. La importancia otorgada a este tema se debe al supuesto de que, en la elección de profesión de los

individuos, intervienen determinantes de género, mismos que se combinan con la esperanza de ascenso social en algunos casos, e incluso creencias acerca del estatus y posibilidades de desarrollo económico que brindarán ciertas profesiones.

En el caso de las profesoras-investigadoras, los elementos que resaltaron acerca de su elección de profesión fueron:

1. El modelo que les proporcionaba alguna figura familiar o integrante de su grupo social.
2. El gusto por la docencia y la investigación, el interés en hacer ciencia.
3. Pertener a una familia con esperanza de ascenso social para los hijos, misma que se confiaba garantizar a través de una profesión universitaria.
4. Haber realizado una negociación entre los intereses personales, la opinión familiar y las oportunidades en el mercado laboral de determinadas profesiones.
5. El apogeo de determinados intereses académicos en el momento de su elección profesional.

Las experiencias relatadas por estas mujeres parecen reflejar constricciones en la elección de carrera en la forma de estereotipos profesionales y de género arraigados en la sociedad, así como consideraciones de tipo racional acerca de las oportunidades en el mercado de trabajo de determinadas profesiones.

Aún cuando se encuentran coincidencias en las razones que expresan mujeres y hombres para elegir una carrera universitaria, resalta en los últimos una lectura altamente individualista del proceso. Es decir, el relato presenta como factores centrales de elección, la auto-satisfacción y sus predisposiciones personales, aún cuando haya sido trascendente también el contexto social del que formaron parte, la influencia de la familia, etc.

Debe subrayarse que, cuando se toca el tema de su ingreso a la academia, para los hombres parece haber sido especialmente atrayente el trabajo de investigación, en razón de aspiraciones de tipo intelectual. Las mujeres, en

cambio, parecen dedicarse más a la docencia, principalmente por la flexibilidad de horario que les permite para atender asuntos no relacionados con el trabajo.

Por otra parte, se hizo hincapié en que la academia debe ser entendida como una ocupación en la que participan una diversidad de profesiones. Asimismo, que tales profesiones tienen una carga particular de género, de modo que hay algunas que se consideran masculinas y otras femeninas.

Tales caracterizaciones son llevadas al ámbito de la organización universitaria, lo que se traduce en la formación de una estructura organizacional segregada. En el caso de la UAM, el análisis estadístico permitió observar que hay divisiones y a su interior departamentos, que se caracterizan por ser mayormente feminizados o masculinizados, algunos pocos incluso, con tendencia a la paridad.

Pero además, pudo observarse que esto no evita que se formen nichos contrarios a esta caracterización masculina o femenina, convirtiéndose incluso en forma deseada o no, en grupos de resistencia a la segregación de género. Algunas veces estos asumen una postura de verdadera confrontación, al grado de formar asociaciones o grupos que se dan a conocer socialmente, como la asociación de mujeres veterinarias, en la UAM Xochimilco, dentro de un departamento fuertemente masculinizado.

En los discursos de los informantes se observa que, su percepción de la influencia de las caracterizaciones sobre lo masculino y femenino en la organización, a veces se acercan, pero mayormente se alejan, de la realidad cuantitativa planteada por los números. Puede decirse que se insertan en un continuo proceso de creación de coherencia narrativa, ante eventos que no siempre dan prueba del ideal de equidad, meritocracia e igualdad con que se representa a la universidad. Las herramientas más utilizadas son la matización de eventos o la racionalización de los mismos. Por estos medios se garantiza que siempre haya una explicación a las disrupciones del ideal organizacional.

---

No obstante, es necesario dejar claro que esto en sí mismo implica cambio y adaptación. El hecho de que se den relecturas y reinterpretaciones a lo que sucede dentro de la organización, indica que la inserción del discurso femenino, incluso cuando resulta disruptor, ocasiona por lo menos un ejercicio de contemplación y eso en sí mismo induce cambio.

La organización parece ser uno de los cedazos, por el cual los discursos, caracterizaciones y estereotipos sociales son transformados, en muchos casos, como lo atestigua la historia, para dar curso a necesidades de lucro empresarial. En las universidades, que se caracterizan por un ideal particular en el que predominan la autonomía, libertad y meritocracia, ideas y voces distintas e innovadoras tienen su espacio (o al menos los actores parecen sentir la obligación de otorgárselo), lo que contribuye a que se constituya como un tipo de organización particular en la que hay flexibilidad suficiente para que se reconfiguren antiguos discursos, llegándose a veces hasta planteamientos revolucionarios.

Esto no significa que se esté dando a la organización universitaria una lectura altamente optimista, pero si se abre la posibilidad de que -dadas sus características- permita la emergencia de discursos con matices algo distintos a los tradicionales.

En lo relativo al tema de las masculinidades y feminidades, puede decirse que dentro de la organización universitaria, aún cuando se siguen repitiendo muchos de los estereotipos tradicionalmente impuestos por la sociedad, éstas adquieren otros colores, transformándose por medio de lecturas quizá no radicales, pero si algo distintas.

Esto no indica que la universidad se esté dirigiendo hacia la construcción de un discurso y unas prácticas donde predomine lo femenino, eso parece poco probable, no sólo en este contexto, sino en la sociedad en general; pero si al reconocimiento de que hay otras voces, que indiscutiblemente se están insertando y exigen ser escuchadas.

## BALANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las primeras cuestiones que se plantean ante una tesis como la presente es, ¿cuál es la necesidad de analizar el género cuando se estudia una organización? Tal cuestionamiento puede ser respondido aludiendo a la postura con la cual se comenzó el trabajo.

Las organizaciones, como se han entendido aquí, son entes complejos caracterizados por un sinnúmero de elementos y cruzados por gran cantidad de fenómenos. Pueden ser analizadas desde el punto de vista de su estructura, del modo en que funcionan, de sus integrantes, como elementos de un sistema más amplio, pero su principal característica es que encierran un esfuerzo colectivo para su creación y su funcionamiento. Además su formación no es resultado del mero capricho, sino quizá de la necesidad de resolver algún problema, de facilitar algún proceso, de permitir hacer en conjunto lo que en lo individual es irrealizable.

Pero además, en esta tesis se entiende que la organización no puede ser comprendida estudiándole solo como un ente abstracto y suprahumano, como algo que está por encima de los individuos que la integran. La organización no tiene vida propia, debe su existencia y su funcionamiento a los humanos, que mediante sus esfuerzos físicos e intelectuales, la ponen en marcha y por ello la organización es en parte lo que es cada uno de sus integrantes.

Pero no es solamente esto, en el esfuerzo colectivo, la organización adquiere también otras características y formas que influyen en el ser y las vidas de las personas que las han creado. Las organizaciones en este orden de cosas, no siempre son iguales, se encuentran en constante cambio, son traspasadas por la ambigüedad, la contradicción y lo paradójico, aspectos que obligan a sus miembros a reerigirlas y reconstruirlas a cada momento, proceso mediante el cual también se reerigen y reconstruyen a sí mismos.

Ahora bien, si una organización recibe gran influencia de las características que cada uno de sus integrantes ha llevado a la misma, entonces para su aprehensión es necesario conocer también lo humano. Y el ser humano es resultado de condicionamientos particulares de género, de clase, de raza, de territorio, además de que es diferente en cada estadio de edad y etapa de su ciclo de vida. Es decir, para entender a las organizaciones es necesario comprender el contexto que rodea a las mismas y a sus integrantes.

No será igual una organización (sin importar su carácter) establecida en un país desarrollado, que aquella de uno subdesarrollado. No es igual una organización que tiene fines lucrativos, a una que tiene fines de beneficencia. No es igual una organización empresarial mediana, a una grande y conformada con grandes capitales. No es igual una organización constituida por personas adultas, a una conformada por jóvenes. Y no son iguales en parte por que quienes las conforman no son iguales. En esta tesis se reconoce entonces que la desigualdad es inherente al funcionamiento de las sociedades y por tanto de las organizaciones.

En una gran corporación de un país desarrollado, se puede esperar que la mayoría de los ejecutivos sean blancos, como mínimo de clase media y con estudios universitarios. En una gran empresa de un país subdesarrollado, quizá estarían encontrándose integrantes con una mayor diversidad de antecedentes y experiencias de vida radicalmente distintas.

Las empresas comandadas por mujeres asumirán ciertas características y funcionamiento, con liderazgos particulares, como lo harán aquellas mucho más numerosas, en donde impera una lógica masculina y son comandadas por varones. Por eso es importante analizar los elementos ligados al contexto de los individuos para alcanzar una visión más amplia de las organizaciones.

El género en este sentido es un tema que debe ser sondeado ya que es parte integrante de la subjetividad de las personas. Por principio los humanos se encuentran determinados por las especificaciones de género, se es hombre o

se es mujer y por ello, se tienen determinadas obligaciones, responsabilidades y beneficios.

Pero además de esto, al ser el género un elemento base para la división de responsabilidades y labores en la sociedad en general, está fuertemente imbricado en todas sus estructuras y en las organizaciones que la conforman. Por ello, puede decirse y así pudo reafirmarse en este estudio, que el género es un elemento estructurador de la organización. Esto sin menoscabo del estudio de otras características no relacionadas con el género.

Esto es visible por ejemplo en la percibida existencia de profesiones consideradas más masculinas o más femeninas y su consecuente traducción en puestos de trabajo y espacios dentro de la organización, más masculinos o más femeninos. Asimismo, la caracterización de liderazgos, formas de ejercer el poder, de trabajar (o de hacer las cosas), de resolver problemas, de administrar, de interaccionar entre pares, con subordinados y superiores, así como entre hombres y mujeres.

En el caso de la organización universitaria, puede observarse como las trayectorias de los académicos son resultado también de condicionamientos de género y cómo estas trayectorias influyen en lo que la propia organización es. Que haya más mujeres dedicadas a la docencia y menos a la investigación, le confiere ciertas características. Que los varones prefieran más dedicarse a la investigación también le da una forma y una imagen particular. Que haya un tercio de mujeres en la planta académica, en una universidad que todavía no alcanza los cuarenta años de vida, también dice mucho sobre la sociedad de la que forma parte. En la organización se refleja también la sociedad.

### **El género y su influencia en la organización actual**

En esta tesis, la metodología para acercarse al tema del género en la organización, fue el análisis de textos tanto históricos (recogidos por diversos autores extranjeros y mexicanos), como resultado de entrevistas en un estudio de caso que se realizó en la Universidad Autónoma Metropolitana. En todo

---

momento recordándose que tales textos, que toman forma en relatos o narraciones, son recortes a una realidad continua e inalcanzable, es decir, representan tomas de posicionamiento.

Lo que se buscaba al examinar los textos históricos, era desentrañar los entramados simbólicos que daban forma a las organizaciones y la inserción de las mujeres en ellas. A partir de lo histórico se tuvieron elementos para posicionar los relatos actuales y comprender de donde venían algunas proposiciones o suposiciones presentadas por los informantes en el contexto actual de una universidad pública.

Lo que se descubrió es que, aún habiendo cambios notorios en relación a la participación femenina dentro de las organizaciones y el inicio de un debate y discusión acerca de la introducción del discurso femenino en las mismas, muchas de las sentencias actuales siguen conteniendo elementos de los antiguos discursos.

Esto es observable sobre todo en lo relacionado a las divisiones de obligaciones y responsabilidades entre los sexos, mismos que tienen incidencia en la forma en que se realiza la participación femenina dentro de la organización universitaria actual. Asimismo, en la reafirmación de que el género siempre ha sido un elemento estructurador dentro de la organización y continúa siéndolo. No obstante, se observa también un proceso de transición, por lo menos en algunos de los informantes, hacia nuevas configuraciones entre los sexos.

Para dar fe de esto basta con hacer un repaso sobre lo encontrado en el análisis histórico. El discurso sobre lo femenino, desde épocas como la revolución industrial, ha sido utilizado como herramienta para mantener ciertas condiciones favorables sobre todo a la empresa que tiene fines de lucro, así como al gobierno de los países.

De este modo los relatos transitan desde la alta valoración de las características femeninas para ciertos trabajos, sobre todo los repetitivos,

rutinarios o las labores que los hombres no quieren hacer, hasta la crítica de las mismas, que tenía tras de sí la necesidad de mantener un conflicto entre los sexos, que beneficiara el mantenimiento de bajos costos de la mano de obra tanto femenina como masculina.

Asimismo, como pudo observarse al analizar la participación femenina durante las dos guerras mundiales, hubo por parte del gobierno una valoración positiva de lo femenino a fin de garantizar que hubiera mano de obra, incluso en un período en donde los hombres no se encontraban en los hogares. Al terminar la guerra, el discurso de “la mujer es necesaria en su casa”, fungió como el método para garantizar su retorno al hogar.

En México particularmente, el discurso del siglo XIX acerca de lo femenino y lo masculino (mismo que sigue influenciado a los mexicanos actuales) se encontró entre sentencias ideales burguesas que caracterizaban a las mujeres como más orientadas al hogar y su administración, la crianza y educación de hijos, y otro discurso más matizado, dirigido principalmente a la clase baja y media, en donde el trabajo honrado es el medio por el cual se puede garantizar una mejor vida y un mejor marido para las mujeres. Este último fue resultado de la necesidad de reorientar el discurso sobre lo femenino, para garantizar que hubiera suficiente mano de obra para la incipiente industria del periodo porfirista.

Estas modificaciones en las lecturas sobre la participación de la mujer tuvieron una influencia fundamental en que se comenzara a producir una mayor participación femenina en todos los sectores de la economía, pero particularmente en el sector de los servicios, así como en el ingreso de las mujeres a las profesiones intelectuales y liberales (entre ellas la academia).

En México, parece ser el porfiriato (últimos años del siglo XIX y principios del XX), la época en donde se comenzó a revalorizar la importancia de la educación de las mujeres, que anteriormente eran solo vistas como dependientes. La postura del Estado es de la educación como una forma de ascenso social, del cual también las mujeres deberían beneficiarse.

Incluso se hace una relectura de las características femeninas como acordes para el trabajo docente. La carrera magisterial era considerada muy adecuada para el sexo femenino, ya que se establecía una relación entre las dotes maternas, que por naturaleza se consideraba poseían las mujeres y la labor de la educación. Por ello, es fácil comprender que la mayoría de las mujeres profesionistas en aquella época eran profesoras, aunque no de nivel universitario.

Pero lo más interesante de esto, es que a partir de las filas del magisterio comenzaron a alzarse las voces femeninas contra la desigualdad de las mujeres, llegando a atraer incluso mujeres de otras procedencias como obreras y campesinas. Las primeras intelectuales mexicanas eran maestras y lucharon por garantizar un espacio para la participación de las mujeres en condiciones de igualdad en la sociedad mexicana.

Lo que nos manifiesta la historia es la evolución de los discursos sobre la participación femenina en la sociedad y las organizaciones, mismo que se han ido adaptando a cada contexto temporal y adquiriendo matices específicos. De esta forma los estereotipos sobre lo que hacen hombres y mujeres no son estáticos y se han modificado con el tiempo hasta llegar a la manera en que son expresados en la época actual.

Estos ejercicios de reenunciación, que se realizan al nivel de las significaciones, dan sustento a prácticas particulares en cada momento histórico. Por ejemplo, durante la revolución industrial, sirvieron para expresar la importancia de la incursión femenina en el espacio laboral, en México para garantizar que las mujeres apoyaran a la conformación de una clase obrera (en un país con preeminencia agrícola) para una incipiente industria.

Cuando se hizo patente la necesidad de mejorar el nivel educativo de la población, el discurso acerca de las cualidades de las mujeres permitió explicar por qué era necesario que se educaran para ser maestras. Esto tuvo las consecuencias deseadas para quienes promovieron los discursos, pero también produjo otros movimientos, como el impulso a la participación

---

femenina en el ámbito político y social y enseguida, su incursión en otros espacios organizacionales también.

Ahora bien, analizando la información de las entrevistas, se encuentra que contrario a lo que se espera de un ámbito considerado de élite y privilegiado como la academia, en donde se supone que la participación de hombres y mujeres se presenta en términos de igualdad, la realidad muestra características que contrarían tal percepción idealizada.

Se observa que la caracterización sobre los espacios adecuados para mujeres y para hombres, son trasladados a la organización universitaria manifestándose por medio de configuraciones particulares. En este orden de cosas, los discursos de los informantes, que como se ha planteado al inicio de esta tesis, tienden a dar sustento al modo en que la organización se presenta o funciona, muestran matices contradictorios y hasta paradójicos.

Fue interesante observar cómo cada uno de los informantes se sumió en un ejercicio de autorreflexión, que le llevó a pensar en temas a los que comúnmente no dedicaba mucha atención, haciendo recortes de experiencias y resaltando particularidades en las que quizá, de no ser por el contexto de la entrevista, no hubieran reparado.

Las ambigüedades en los discursos inducen en los entrevistados el impulso por dar coherencia a la organización y por lo tanto a ellos mismos, como integrantes de la misma. En general se encontró que las narraciones expresadas poseen las siguientes características:

- a) Los informantes no perciben a la universidad como una organización que discrimine. Por el contrario, la consideran un espacio privilegiado en el sentido de que favorece una incursión igualitaria de las mujeres.
- b) Si la organización en ocasiones no muestra pruebas de igualdad, la contradicción es subsanada mediante un discurso en el cual se expresa que esto se debe a un contexto social y cultural más amplio que sigue

---

influyendo en la menor participación femenina en el ámbito académico y en general, en los estudios universitarios (sobre todo en las ciencias duras).

- c) En el caso particular de las mujeres entrevistadas, se observa un discurso aún más neutral y pensado que en el caso de los varones, pues con los cuestionamientos, aparentemente se atenta de modo más primordial a su subjetividad. Parecieran pensar que al cruzar el tema del género con la descripción de ellas mismas como académicas e integrantes de la universidad, se estuviera criticando su capacidad como profesionistas e individuos de crear una trayectoria exitosa por su propio esfuerzo.
- d) En general, tanto en mujeres como hombres, los discursos tratan de mantener distancia del tema de género, considerándose a la organización universitaria como más influida en su funcionamiento por temáticas como la flexibilidad organizacional (y sus consecuencias) y el nuevo discurso gerencialista del gobierno.
- e) Los discursos dan cuenta de un proceso de transición, en el cual persisten estereotipos viejos sobre el papel de mujeres y hombres en la sociedad, las organizaciones y las profesiones, pero se muestran también indicios y tendencias a la modificación de antiguos patrones y a la conformación de nuevas formas de representar lo masculino y lo femenino.

En el marco particular de la UAM, esta tendencia parece ser resultado de la concurrencia del discurso que caracteriza a la universidad como un espacio autónomo, igualitario, flexible, abierto a nuevas ideas y enfoques, innovador; con la evolución paulatina del discurso sobre lo femenino y lo masculino, mismo que se ha venido gestando, debido a la inserción de las mujeres en el espacio público y de las organizaciones.

Es decir, el discurso de género parece haberse combinado bien con el de igualdad y equidad que caracteriza a la universidad, situación que sin embargo resulta particular y no puede decirse que se replique en otros ámbitos organizacionales. Una posible explicación a la apertura de la organización universitaria, es que ha tenido que reconformar discursos en orden de mantenerse coherente. Sería paradójico que un espacio que se precia de equidad, mantuviera discursos tradicionales sobre los papeles de hombres y mujeres. Los actores organizacionales, en este sentido, modifican sus posturas y al hacerlo, también transforman a la universidad.

No obstante, tampoco puede decirse que la universidad es un espacio completamente revolucionario o de avanzada. La sociedad continúa transitando hacia discursos en los que se da lugar a voces distintas a las hegemónicas, en ese sentido, la universidad aún cuando representa un tipo de escenario más adelantado -con respecto a otro tipo de organizaciones-, sigue manteniendo una realidad que muestra diferencias en la productividad de hombres y mujeres en lo relacionado a la producción científica, una feminización de la tarea de docencia y una mayor masculinización de las tareas de investigación.

A esto se añade, la mayor cantidad de varones en puestos administrativos de alto nivel jerárquico, en donde se realiza la mayor parte de la toma de decisiones sobre la dirección de la universidad; todo lo anterior, sin dejar de considerar que sólo un tercio de la planta académica es femenina.

Además, en la academia no se puede analizar el género sin considerar que ésta no es una profesión sino una ocupación, por lo tanto, la segregación observable dentro de las divisiones y departamentos de la UAM es un reflejo de que las propias profesiones (que conforman la academia) se encuentran segregadas también. Así se pueden distinguir varios niveles de análisis de la segregación en la UAM.

En primer lugar, es notable no sólo en México sino en otros países, que las ciencias sociales tienden a poseer un mayor contingente femenino que las

ciencias llamadas “duras”. En segundo lugar, dentro de las ciencias sociales existen espacios masculinizados y feminizados, y de la misma forma sucede en las ciencias duras. Estos patrones de segregación se repiten en las divisiones de cada unidad, y a su interior en los departamentos y carreras, caracterizándolos como masculinos o femeninos.

Pero lo interesante de esto es cómo los informantes hacen una lectura de su lugar dentro de un espacio caracterizado como masculino o femenino. Se encuentran explicaciones lógicas al por qué una carrera tiene más académicas mujeres que varones o viceversa, asimismo en el caso de aquellos sujetos que se encuentran en un área no acorde a su género, se elaboran recomposiciones de los conceptos de feminidad y masculinidad. Esto habla de la gran flexibilidad de los discursos y cómo cumplen, entre otras, una función de dotantes de coherencia.

Por otra parte, la universidad al igual que otras organizaciones actuales, sigue reproduciendo el patrón por el cual las tareas de reproducción son dejadas al espacio privado. En este contexto, la participación femenina en igualdad continua siendo difícil, debido a que persisten concepciones acerca de la mujer como primera encargada de las tareas domésticas y de crianza.

Aún así, entre los académicos parecen existir mayor cantidad de arreglos familiares por los cuales el reparto de las actividades del espacio doméstico son distribuidas entre el esposo y la esposa, apoyándose del servicio doméstico pagado o la familia.

Todas estas realidades que pueden ser explicadas mediante el género, son magnificadas en detrimento particular de las mujeres, por el hecho de que la UAM posee las características de una organización flexible. Ésta, que prescribe para los actores una gran cantidad de involucramiento con los valores y principios de la organización, autocontrol y en general, utiliza la evaluación cuantitativa como medio de vigilancia de un determinado nivel de producción y calidad; antepone dificultades para la conciliación entre vida pública y vida privada de hombres y mujeres, pero en el caso de éstas últimas, con una

mayor rudeza, debido a que siguen siendo la principales encargadas de lo relacionado con el ámbito doméstico y las tareas de reproducción humana.

### **Retos que planteó la investigación**

Desde que se inició el trabajo de campo, fue posible identificar que la interacción con un sujeto de estudio como los académicos, planteaba un reto muy particular: encontrarse de frente a informantes que en primer lugar, tienen conocimientos de la metodología científica y de investigación, en segundo, que se encuentran inmersos en un universo (la universidad) donde los planteamientos relacionados con el género se encuentran presentes en todo momento, es decir, forman parte del discurso de la propia universidad.

En este sentido, cuando se hablaba con ellos resultaba evidente que eran informantes “iniciados” y que desde el momento de encontrarse frente al entrevistador, tenían expectativas mucho más claras, que las de informantes no conocedores, sobre el tipo de cuestionamientos que se les harían y por qué.

El resultado es que el ambiente de las entrevistas era muy particular en el sentido de que se hacía evidente, por parte de ellos, la adopción de una máscara específica para presentarse en el momento de la entrevista. Esto es normal en cualquier interacción real o imaginada entre dos personas, pero en un caso como éste, hacía más obvia la posibilidad de que el informante dijera lo que fuera más propio a la temática de la entrevista: el género.

Esto se manifestaba de maneras diversas, dependiendo de los propios antecedentes de los entrevistados y de su sexo. En el caso de las mujeres, como ya se ha mencionado, hablar de género parece inducirlas a una posición defensiva resultado de la suposición de que el género es lo único que las caracteriza y que su trayectoria de vida y profesional, están marcadas sólo por este tema y no por los esfuerzos que han realizado. Sus relatos trataban de hacer énfasis en las evidencias de que esto no había sido así, o incluso el género no tenía ninguna importancia en el contexto de su trayectoria como académicas.

En el caso de los varones no se observa una posición defensiva pero sí cuidadosa. Es decir, en sus respuestas parecen hacer un esfuerzo por no contradecir los discursos de avanzada en relación con el género, por mostrarse como individuos que ya expresan otra manera de pensar respecto al tema y que de hecho la aplican en la cotidianidad de su trabajo y del hogar.

Otra expresión hallada es que, en algunos momentos de la entrevista, los informantes parecían forzar la temática de género en el relato de sus experiencias pasadas. Aún cuando no pareciera encajar del todo, o incluso no fuera de relevancia para el hecho relatado, se hacían esfuerzos importantes por tratar de llevar la narración a ese punto.

Desde el punto de vista del entrevistador, también puede rescatarse una presentación particular frente al informante. Éstos últimos eran, en varios de los casos, individuos con una trayectoria importante dentro de la investigación y elementos reconocidos en la universidad, pero además pertenecientes a una categoría de respeto: eran maestros. A esto se añade que desde ambas perspectivas (la del entrevistador y la del informante) quedaba implícito que el primero era un estudiante y por tanto se encontraba en una posición de menor poder.

Goffman (1971), cuando habla de la presentación de la persona en la vida cotidiana y Weick (1995), cuando trata el tema de la creación de sentido, señalan que las personas presentan en sus interacciones un papel diseñado con base en un análisis de la situación. Es decir, la interacción se realiza entre dos individuos con una máscara construida en base a un cálculo, resultado de la suposición de lo que cree que el otro espera o cree sobre él, o de cómo piensa que el otro está valorando la situación en que se encuentran.

Debe reconocerse que en un principio no se planteó el dilema, acerca de la relación que se establecería entre un informante académico y un entrevistador estudiante, pero sí se previó la posibilidad de que la temática de género produjera un discurso demasiado neutral o pensado. Por ello, desde el diseño del instrumento para recolectar la información (cuestionario semi-dirigido para

entrevista) se trató de programar el mayor número de preguntas que no fueran demasiado directas acerca de éste tópico, pero si que pudieran proporcionar indicios sobre el mismo mediante la revisión de los enunciados de los informantes.

Posteriormente, el análisis de la información recabada permitió descubrir que hay algunas temáticas, como las relaciones familiares y de pareja entre académicos; el modo en que se desarrollan relaciones informales en el ambiente universitario y su posible influencia en las trayectorias profesionales de sus integrantes; así como la aprehensión del código informal oculto sobre lo prohibido y lo aceptable dentro de la universidad, que se hubieran visto favorecidas por una técnica de recolección de información que permitiera un mayor acercamiento a la experiencia del informante, por ejemplo la historia de vida.

El alcance actual de la investigación permitió identificar líneas interesantes de analizar como las relaciones de pareja entre los académicos y la influencia que tienen en sus trayectorias profesionales dentro de la universidad. Según un par de informantes, el que un miembro de la pareja (casi siempre la mujer) deje de lado su desarrollo profesional para proporcionar más apoyo al otro (generalmente encargándose del hogar y la crianza de los hijos), favorece de manera importante la productividad en el ámbito organizacional de ese último.

Pero además, permitiría profundizar en aquellos casos donde este apoyo no se manifestó en el sentido tradicional, como declararon algunos de los informantes, sino más bien haya sido el varón el respaldo de la trayectoria de la académica.

Otra posible línea de investigación sería el análisis del tabú o lo prohibido en la organización. Un ejemplo de lo prohibido podría ser el mantener relaciones de pareja con algún integrante de la organización, cuando uno de ellos se encuentra en un proceso de ingreso (de oposición para una plaza). Caso que podría haber ilustrado la experiencia de una de las entrevistadas, quién enfrentó un largo proceso de impugnación. En situaciones como ésta, la

---

relación de pareja, que podría no haber sido de influencia en la selección del candidato, es tomada como una herramienta para hacer batalla o campaña negativa.

En el caso de los grupos informales, sería interesante desentrañar cómo ejercen su poder y qué influencia tienen de hecho en la forma en que la universidad funciona.

Asimismo para una mejor caracterización de las organizaciones mexicanas, públicas y privadas, sería adecuado profundizar en el análisis histórico de las mismas. Conocer cuáles han sido los discursos y prácticas que en ellas se han desarrollado no solo en el siglo XX, sino incluso atrás. Este análisis, en un espíritu de equidad e igualdad en el que no sólo se enfaticen los aspectos masculinos de la historia, sino que en general se incluya el lugar que han tenido las mujeres en la misma, con la finalidad de presentar un retrato lo más completo posible.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Acker, Joan.  
1991 "Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations" en Lorber, Judith y Susan A. Farrel, *The social construction of gender*. Pp. 162-179. Sage Publications, Londres.
- Acker, Joan.  
1992 "From sex roles to gendered institutions". *Contemporary Sociology*. Vol. 21, No. 5, Pp. 565-569) Consultado el 8 de octubre de 2006 en JSTOR.
- Acker, Sandra.  
1994 *Gendered Education: sociological reflections on women, teaching and feminism*. Buckingham; Filadelfia: Open University Press.
- Ainslee Clark, Sue y Edith Wyatt.  
1914 "Scientific management as applied to women's work". En Thompson, Clarence Bertrand (Edit.). *Scientific management. A collection of the more significant articles describing the Taylor System of Management*. Routhledge/Thoemmes Press, London.
- Alvarado Martínez Escobar, María de Lourdes.  
2009 *Mujeres y educación superior en el México del siglo XIX*. Consultado el 7 de octubre en:  
[http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec\\_10.htm](http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_10.htm)
- Alvesson, Mats y Due Billing, Ivonne.  
1997 *Understanding gender and organizations*. Sage Publications. Londres.
- Ariza, Marina y De Oliveira, Orlandina.  
2002 "Cambios y continuidades en el trabajo, la familia y la condición de las mujeres" en Urrutia, Elena (Coord.). *Estudios sobre las mujeres y las relaciones de género en México. Aportes desde diversas disciplinas*. El Colegio de México, Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer. México.
- Artous, Antoine.  
1982 *Los orígenes de la opresión de la mujer*. Editorial Fontanamara.
- Arroyo, Alejandra y Eugenia Correa.  
2005 "El cambio en la estructura social: las mujeres trabajadoras y la familia" en *Mujeres, Derechos y Sociedad*, Año 1, No., 2.

- Attewell, Paul.  
1974 "Ethnomethodology since Garfinkel". En: *Theory and Society*, Vol. 1, No. 2, pp. 179-210
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís.  
1997 *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. Vertiente Editorial. México.
- Barba Álvarez, Antonio.  
2002 *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE*. Comisión Federal de Electricidad – Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Bastian, Jean Pierre.  
2006 "Modelos de mujer protestante: ideología religiosa y educación femenina, 1880-1910" en Ramos Escandón, Carmen (Coord.), *Presencia y transparencia: la mujer en la historia de México*. Pp. 163-180. El Colegio de México, Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer, México.
- Benschop, Yvonne y Hans Doorewaard.  
1998 "Covered by equality: the gender subtext of organizations" en *Organization Studies*. Vol. 19, No., 5. Consultado el 22 de Noviembre de 2006 en EBSCO.
- Becher, Tony.  
1989 *Academic tribes and territories. Intellectual enquiry and the cultures of disciplines*. The Society for Research into higher education and Open University Press. Buckingham, Inglaterra.
- Blumer, Herbert.  
1982 *Interaccionismo simbólico perspectiva y método*. Barcelona. Editorial Hora.
- Bourdieu, Pierre.  
2000 *La dominación masculina*. Editorial Anagrama.
- Britton, Dana.  
2000 "The epistemology of the gendered Organization" en *Gender and Society*, Vol. 14 (3), junio, pp. 418-434. Consultado el día 8 de octubre de 2006 en [www.jstor.org](http://www.jstor.org)
- Calás, Marta B. y Linda Smircich.  
1989 *Using the F Word: Feminist theories and the social consequences of organizational research*. (Documento). School of Management, University of Massachusetts, Amherst, MA. Consultado el 25 de Abril de 2007 en EBSCO.

- Calás, Marta B. y Linda Smircich.  
1999 "Past postmodernism? Reflections and tentative directions". En *Academy of Management Review*. Vol. 24, No. 4. Pp. 649-671. Consultado el 25 de Abril de 2007 en JSTOR.
- Cano, Gabriela.  
1991 "Revolución, feminismo y ciudadanía en México (1915-1940)" en Duby, Georges y Michelle Perrot (Dir.), *Historia de las mujeres en occidente, Tomo 10: El siglo XX. Los grandes cambios del siglo y la nueva mujer*, dirigido por Francoise Thébaud. Taurus, España.
- Carner, François.  
2006 "Estereotipos femeninos en el siglo XIX" en Ramos Escandón, Carmen (Coord.), *Presencia y transparencia: la mujer en la historia de México*. Pp. 99-112. El Colegio de México, Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer, México.
- Carrillo, Jorge y Hualde, Alfredo.  
1991 *El debate actual sobre la flexibilidad en el trabajo*. Documento presentado en el Seminario Permanente "perspectivas de la modernización y del cambio social". El Colegio de la Frontera Norte. Tijuana, B.C.
- Casillas Alvarado, Miguel Angel Et.al.  
2000 *Una Historia de la UAM: sus primeros 25 años*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Castoriadis, Cornelius.  
1993 "La institución imaginaria de la sociedad" en Colombo, Eduardo (Comp.). *El imaginario social*, Editorial Nordan – Comunidad, Montevideo.
- CINTERFOR.  
2000 *ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género*. CINTERFOR – OIT, Ginebra. Documento consultado el 16 de noviembre de 2004 en:  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/abc/abc.pdf>
- Clegg, Stewart y David Dunkerley.  
1980 *Organization, class and control*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Coriat, Benjamin  
2005 *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, México, Siglo Veintiuno.
- Cosío Villegas, Daniel.  
1955 Historia Moderna de México, Vol. 4 y 7. Hermes, México.

- Czarniawska, Bárbara.  
1997 *Narrating the organization. Dramas of institutional identity.* Chicago. The University of Chicago Press.
- Dejours, Christophe.  
2003 *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation.* INRA, Paris.
- Denman, Catalina y Jesús Armando Haro.  
2000 "Introducción: trayectoria y desvaríos de los métodos cualitativos en la investigación social". En Denman, Catalina y Jesús Armando Haro. (Comp.). *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social.* El Colegio de Sonora, México.
- Derossi, Flavia.  
1977 *El empresario mexicano.* OCDE-UNAM, México.
- Desmarez, Pierre.  
1990 "La sociología industrial, ¿heredera de la termodinámica de equilibrio?". En Montaña, Luis e Ibarra, Eduardo (Comp.), *Teoría de la organización: fundamentos y controversias.* Pp. 27-39. Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. México.
- Díaz de Rada, Ángel.  
1992 *Etnociencia. El orden del sentido y el sentido del orden.* Documento presentado en el curso de verano sobre procesos cognitivos y simbólicos en la universidad de Granada. Departamento de Antropología Social y Cultural. En *Acta Sociologica*, Vol. 18, No. 4, pp. 287-302
- Dios Vallejo de, Delia.  
2006 "El feminismo en México" en *Mujeres, Derechos y Sociedad*, Año 2, No., 4.
- Douglas, Mary.  
1986 How institutions think. Syracuse University Press.
- Enriquez, Eugène.  
2002 "El relato de vida: interfaz entre intimidad y vida colectiva". *Perfiles Latinoamericanos*, diciembre, año/vol, 10, No. 21, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, pp. 35-47. Documento electrónico consultado en Redalyc.
- Fournier, Marcel.  
1971 "Reflexions theoriques et methodologiques a propos de l'ethnoscience". En *Revue française de sociologie*, Vol. 12, No. 4, pp. 459-482.

- Frois, Maurice  
1926 *La santé et le travail des femmes pendant la guerre*, París, PUF.
- Galeana, Patricia.  
2005 “La lucha de las mujeres en México. Análisis Político Social”. En *Mujeres, derechos y sociedad*. Año 1, No. 1.
- Galeana, Patricia.  
2007 “Lecciones de las mujeres de México del siglo XIX y asignaturas pendientes”. En *Mujeres, derechos y sociedad*. Año 3, No. 5.
- García Colmenares, Carmen y Ángela Vargas.  
2005 “Las profesoras en la universidad de Valladolid: de la discriminación a la segregación”. En Maqueira, Virginia Et al. (2005). *Democracia feminismo y universidad en el siglo XXI*. 25 aniversario del IUEM : XV Jornadas de Investigación Interdisciplinaria. Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Gaulejac, Vincent de.  
2005 *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Éditions du Seuil, Paris.
- Goffman, Erving.  
1971 *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Guil Bozal, Ana.  
2005 “Techos de cristal universitarios: buscando, visibilizando e interpretando datos”. En Maqueira, Virginia Et al. (2005). *Democracia feminismo y universidad en el siglo XXI*. 25 aniversario del IUEM : XV Jornadas de Investigación Interdisciplinaria. Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Hatch, Mary Jo.  
1997 *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press. Gran Bretaña.
- Héritier, Françoise.  
1996 *Masculino / Femenino. El pensamiento de la diferencia*. Editorial Ariel. Barcelona.
- Herrero, Carlos.  
2004 *Los empresarios mexicanos de origen vasco y el desarrollo del capitalismo en México 1880-1950*. Plaza y Valdés/UAM Iztapalapa. México.
- Heyl, Bárbara.  
1990 “The Harvard Pareto Circle”. En Montañó, Luis e Ibarra, Eduardo (Comp.), *Teoría de la organización: fundamentos y controversias*. Pp. 17-26. Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. México.

- Hola, Eugenia y Rosalba Todaro.  
1992 *Los mecanismos del poder. Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Centro de Estudios de la Mujer. Santiago de Chile.
- Hultin, Mia.  
2003 "Some takes the glass scalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation" en *Work and occupations*, No. 30 (1)
- Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis.  
1990 "Teoría de la organización: desarrollo histórico, debate actual y perspectivas". En Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis (Comp.), *Teoría de la organización: fundamentos y controversias*. Pp. vii-xxxvi. Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. México.
- Icazuriaga, Carmen.  
1980 *El enclave sociocultural norteamericano y el papel de los empresarios norteamericanos en México*. Cuadernos de la Casa Chata 35, Centro de Investigaciones Superiores del INAH. México.
- Iglesias, Norma.  
1985 *La flor más bella de la maquiladora*. SEP-Centro de Estudios Fronterizos del Norte de México, A.C.
- Izquierdo Benito, María Jesús.  
1998 *Aguantando el tipo. Desigualdad social y discriminación salarial*. Diputació de Barcelona. Barcelona.
- Izquierdo, María Jesús.  
2001 *Sin vuelta de hoja. Sexismo: poder, placer y trabajo*. Ediciones Bellaterra. Barcelona.
- Kimmel, Michael.  
2000 *The gendered society*. Oxford University Press, New York.
- Lagrave, Rose-Marie.  
1991 "Una emancipación bajo tutela. Educación y trabajo de las mujeres en el siglo XX" en Duby, George y Michelle Perrot (Edit.). *Historia de las mujeres en Occidente*, Editorial Taurus, Madrid.
- Laperrière, Anne.  
1997 « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. » En Poupart et al. (Coords.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin.
- Lévi-Strauss, Claude.  
1971 "Introducción a la obra de Marcel Mauss" en *Sociología y antropología*, Madrid, Tecnos, Pp. 13-42.

López Hernández, Lilia.

“Historia de la mujer en México” en *Mujeres, Derechos y Sociedad*, Año 3, No. 5. Consultada en:

<http://www.mdemujer.org.mx/femu/revista/0305/0305art02/art02pdf.pdf>

Ludlow, Leonor.

1994 “Empresarios y banqueros: entre el Porfiriato y la Revolución”. En Lida, Clara (Comp.). *Comerciantes, empresarios y profesionales españoles en México en los siglos XIX y XX*. Alianza Editorial. España.

Martin, Joan.

1990 “Deconstructing organizational taboos: the supresión of gender conflict in organizations”. En *Organizations Science*, Vol. 1, No. 4, Pp. 339-359. Consultado el 25 de Abril de 2007 en JSTOR

Martínez, Pastor, Juan Ignacio.

2005 “El tributo de la desviación: género y clase social en la academia española”. En Maquieira, Virginia Et al. (2005). *Democracia feminismo y universidad en el siglo XXI*. 25 aniversario del IUEM : XV Jornadas de Investigación Interdisciplinaria. Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid.

Mayo, Elton.

1972 *Problemas humanos de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

Méndez y Berruela, Luis Humberto.

2005 *Ritos de paso truncos. El territorio simbólico maquilador fronterizo*. UAM-Azcapotzalco, Ediciones y Gráficos EÓN. México.

Mumby, Dennis K. y Linda L. Putman.

1992 “The politics of emotion: a feminist reading on bounded rationality”. En *Academy of management review*, Vol. 17, No. 3. Pp. 465-486. Consultado el 25 de Abril de 2007 en JSTOR

Mennell, Stephen.

1975 Ethnomethodology and the New "Methodenstreit"  
Published by: Sage Publications, Ltd. Stable URL:  
<http://www.jstor.org/stable/4194078>

Mill, John Stuart.

1869 *La esclavitud femenina*. Libro consultado el 5 de julio de 2007 en  
<http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/02589516444614584232268/index.htm>

Navarro, Angélica.

2009 *Matilde Montoya, la primera cirujana mexicana*. Documento consultado el 7 de octubre en  
[http://investigacionmedica.suite101.net/article.cfm/matilde\\_montoya](http://investigacionmedica.suite101.net/article.cfm/matilde_montoya)

- Newman, Janet.  
1998 "Capítulo 1. Gender and cultural change" en Itzin, Catherine y Newman, Janet (Edit.). *Gender, Culture and Organizational Change. Putting theory into practice*. Routledge. Londres.
- Owen, Robert.  
1993 "An address to the superintendants of manufactories". En *Classics of modern management theory*. Routhledge-Thoemmes. Londres.
- Owen, Robert.  
1970 "El libro del nuevo mundo moral". En Sánchez Mascuñán, Alberto (Dir.). *Precursores del socialismo*. México: Editorial Grijalbo.
- Pérez-Fuentes, Pilar y Susana Andino.  
2005 "Las desigualdades de género en el sistema público universitario vasco". En Maquieira, Virginia Et al. (2005). *Democracia feminismo y universidad en el siglo XXI. 25 aniversario del IUEM : XV Jornadas de Investigación Interdisciplinaria*. Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Pfeffer, Jeffrey.  
2000 *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. Oxford University Press.
- Ramos Escandón, Carmen.  
2006 "Señoritas porfirianas: mujer e ideología en el México progresista, 1880-1910" en Ramos Escandón, Carmen (Coord.), *Presencia y transparencia: la mujer en la historia de México*. Pp. 145-162. El Colegio de México, Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer, México.
- Rivera, Amalia.  
2009 *Margarita Chorné y Salazar*. Documento consultado el 7 de octubre en <http://www.todamujer.com.mx/articulos/5019.html>
- Rocha, Martha Eva.  
1991 Vol. IV "El porfiriato y la revolución" en *El álbum de la mujer. Antología ilustrada de las mexicanas*. Colección Divulgación. Instituto Nacional de Antropología e Historia. México.
- Roethlisberger, Fritz Jules y William John Dickson.  
1967 *Management and the worker*. Harvard University Press. Cambridge, Massachussets.
- Rojas Bravo, Gustavo.  
2005 *Modelos universitarios. Los rumbos alternativos de la universidad y la innovación*. México, Fondo de cultura Económica, Universidad Autónoma Metropolitana.

- Scott, James.  
2000 Los dominados y el arte de la resistencia. Colección problemas de México. México: Editorial Era.
- Serret, Estela.  
2001 *El género y lo simbólico. La constitución imaginaria de la identidad femenina*. Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco. México.
- Smircich, Linda.  
1983 “Concepts of culture in organizacional analysis”. En *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No., 3.
- Sullerot, Evelyne.  
1970 *Historia y Sociología del trabajo femenino*. Ediciones península, Barcelona
- Stake, Robert.  
2000 “Estudios de Caso” en Denzin, Norman e Yvanna Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research* – SagePublicatons, Thousand Oaks, CA.
- Taylor, Frederick.  
1911a *The Principles of Scientific Management*. Consultado el 4 de Diciembre de 2007 en <http://melbecon.unimelb.edu.au/het/taylor/sciman.htm>
- Taylor, Frederick.  
1911b *Shop Management*. Consultado el día 4 de diciembre de 2007 en The Project Gutenberg EBook <http://onlinebooks.library.upenn.edu/webbin/gutbook/lookup?num=6464>
- Tuñón, Enriqueta.  
2006 “La lucha política de la mujer mexicana por el derecho al sufragio y sus repercusiones” en Ramos Escandón, Carmen (Coord.), *Presencia y transparencia: la mujer en la historia de México*. Pp. 99-112. El Colegio de México, Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer, México.
- Varela, Roberto.  
1997 “Cultura y comportamiento” en *Alteridades*, Vol. 7, No. 13, Pp. 47-52.
- Varela Reyes, Martí.  
2001 “Las políticas de igualdad en el ámbito del trabajo: una propuesta de construcción teórica desde el género” en Radl Phillip, Rita (Editora). *Cuestiones actuales de sociología del género*. Centro de Investigaciones Sociológicas – Universidad de Santiago de Compostela. Madrid.
- Weick, Karl.  
1995 *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Yancey Martin, Patricia.

2003 "Said and done versus saying and doing. Gendering practices, practicing gender at work". En *Gender and society*. Vol. 17, No. 3, (junio). Pp. 342-366. Consultado el 25 de Abril de 2007 en JSTOR.

Yin, Robert K.

1994. *Case study research. Design and methods*. Sage Publications. California.

Yohn, Susan.

1991 "An education in the validity of pluralism: the meeting between Presbyterian mission teachers and Hispanic Catholics in New Mexico, 1870-1912". En *History of education quarterly*, Vol. 31, No. 3, pp. 343-364. Consultado en <http://www.jstor.org/stable/368372> el 7 de junio de 2009.



LA MUJER ACADEMICA EN UNA ORGANIZACION FLEXIBLE. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

En México, D.F., se presentaron a las 12:00 horas del día 22 del mes de marzo del año 2011 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ  
DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES  
DRA. PATRICIA RAVELO BLANCAS

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria, la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
DE: ARIA DEVONICA TANORI PIÑA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobar*

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



ARIA DEVONICA TANORI PIÑA  
ALUMNA

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTE

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

VOCAL

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO  
MONTOYA FLORES

SECRETARIA

DRA. PATRICIA RAVELO BLANCAS