

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

---

---

---



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**  
**ESPECIALIDAD EN GÉNERO, VIOLENCIA Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO PARA EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA FCA”**

**QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA DE ESPECIALISTA EN GÉNERO, VIOLENCIA Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**PRESENTA**

FRANCISCA ARIADNA ORTIZ REYES

**TUTORA ACADÉMICA**

DRA. ROSA PATRICIA ROMÁN REYES

**REVISORA**

DRA. NORMA BACA TAVIRA

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, ENERO 2018.



## Índice

Índice .....	2
Introducción.....	4
Marco Conceptual .....	6
2.1 Concepto de organización y la perspectiva de género .....	6
2.2 Características y tipología de las organizaciones.....	10
2.3 Estructura de las organizaciones informales, la perspectiva de género y su construcción simbólica .....	14
2.4 Organizaciones del Sector Público y la perspectiva de género .....	16
2.5 El clima organizacional .....	17
2.6 Los micromachismos: micro-violencias en el clima organizacional .....	18
2.6.1 Micromachismos coercitivos.....	20
2.6.2 Micromachismos encubiertos .....	21
2.6.3 Piropo.....	22
Marco Contextual.....	23
3.1 La Universidad Autónoma del Estado de México .....	23
3.2 Facultad de Contaduría y Administración.....	25
3.2.1 Datos sociodemográficos del personal docente y administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración .....	27
3.2.1.1 Sexo.....	27
3.2.1.2 Edad .....	28
3.2.1.3 Nivel de estudios .....	30
3.2.1.4 Categoría laboral.....	31
3.2.1.5 Estado Civil.....	32
3.2.1.6 Sexo del jefe o jefa inmediata superior .....	33
3.2.1.7 Salario.....	34
3.2 Creación del Comité de Género de la Facultad de Contaduría y Administración.....	35
Diagnóstico.....	36
4.1 Variables de estudio .....	36

4.2 Población y muestra .....	37
4.3 Validación del instrumento de medición .....	37
4.4 Caracterización de la muestra .....	39
4.5 Análisis de correlaciones bivariadas R. Pearson.....	41
4.5.1 Análisis de regresión lineal.....	43
Propuesta del Programa de Capacitación para la Mejora del Clima Organizacional con Perspectiva de Género para el personal docente y administrativo de la FCA	47
5.1 Descripción del Programa de Capacitación .....	47
5.2 Estrategia de instrumentación del programa .....	49
5.3 Productos del Programa de Capacitación .....	51
5.4 Estructura del Programa de Capacitación .....	51
5.5 Objetivo General del Programa de Capacitación .....	52
5.6 Objetivos específicos.....	52
5.7 Acciones.....	52
5.8 Estructura del Programa de Capacitación .....	53
5.9 Evaluación de los resultados de los cursos de capacitación .....	61
5.10 Cronograma.....	62
Conclusiones .....	63
Relación bibliográfica, hemerográfica y mesográfica .....	64
Anexo.....	68

## Introducción

Este Programa de Capacitación para la Mejora del Clima Organizacional con Perspectiva de Género para el Personal Docente y Administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) surgió de la inquietud de observar cotidianamente diversos micromachismos entre las personas que ahí laboran. Los estudios realizados hasta el momento de la Especialidad en Género, Violencia y Políticas Públicas permitieron identificar tanto la violencia directa (acoso y hostigamiento sexual, laboral, intimidación, aislamiento, boicot, enfrentamientos físicos y verbales) como la violencia sutil contra las mujeres, naturalizada y por tanto invisibilizada (piropos o frases alusivas a la apariencia de las mujeres, expresiones y chistes sexistas), miradas intimidatorias, monopolización de decisiones, apropiación de espacios comunes por parte de los hombres, no valorización de las opiniones, rumores, chismes que descalifican y desacreditan el trabajo intelectual u operativo, abuso en la permanencia del tiempo laboral, no reconocimiento al trabajo, reproducción de estereotipos y roles de género. Lo anterior ha afectado al clima organizacional de la FCA de tal manera que los efectos inmediatos han sido: desmotivación, insidia, bajo desempeño, impunidad, comportamientos sexistas, exclusión, justificación de violencias, depresión, cambios de adscripción y renunciaciones.

Para la realización de este programa de capacitación se realizó un diagnóstico previo que respondió a la siguiente pregunta ¿de qué forma impactan los micromachismos en el clima organizacional del personal docente y administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UAEMéx? a través del análisis de resultados se diseñó una propuesta de intervención que coadyuva a reflexionar, problematizar y establecer estrategias y acciones para superar la presencia de micromachismos en el espacio de la FCA.

Este trabajo está dividido en cuatro apartados. El primero se refiere al abordaje teórico conceptual de la FCA como una organización. Se utilizó a la teoría de las organizaciones que forma parte de la teoría administrativa, para sustentar que es

una organización, sus clasificaciones en públicas y privadas y sus estructuras formales e informales. (Chiavenato, 2007), (Ibarra, 2013) (Ballinas, 2004) (Etzioni, 1964). Asimismo, se retoma el trabajo de clima organizacional de (Litwin y Stringer, 1978) concretamente el instrumento de medición el cual se adecua y se adapta con las variables micromachismos (Bonino, 1996) (Benalcázar-Luna y Venegas, 2015) (Ferrer, *et al.*, 2008). La perspectiva de género se sustenta a través de (Lagarde, 1996) (Rubin, 1996) (Lois y De la Fuente, 2015) (Lamas, 2015) (Foucault, 1979) (Dalton, 2010) (Alfama, 2009) (Ballinas, 2004) (Alonso y Lombardo, 2014).

En el segundo apartado se describe de manera general el contexto de la Universidad Autónoma del Estado de México y a la Facultad de Contaduría y Administración como organizaciones públicas cuyos fines son la formación académica y científica de hombres y mujeres promotores de cultura, comprometidos con el entorno social, los derechos humanos, la igualdad y la inclusión.

El tercer apartado se refiere al diagnóstico de los micromachismos y su impacto en el clima organizacional de la FCA, el cual fue elaborado a través de un tipo de estudio observacional, transversal, correlacional y de tipo cuantitativo.

El cuarto apartado contiene la propuesta, la cual consiste en un Programa de Capacitación para la Mejora del Clima Organizacional con Perspectiva de Género para el personal docente y administrativo de la FCA, el cual se alinea al Plan Rector de Desarrollo Institucional (PRDI) 2017-2021 de la UAEMéx y al Plan de Desarrollo 2017-2021 de la FCA.

Algunos de los hallazgos encontrados confirmaron la pregunta y la hipótesis del diagnóstico de que efectivamente los micromachismos impactan negativamente en el clima organizacional de la FCA y que son las mujeres las principales reproductoras de estas formas invisibilizadas de violencia laboral. Algunas formas de micromachismos detectados fueron: chismes, rumores, descalificaciones del trabajo operativo, comportamientos sexistas, exclusión, piropos y lenguaje sexista.

## Marco Conceptual

### 2.1 Concepto de organización y la perspectiva de género

En la economía neoliberal las organizaciones son instituciones dominantes que responden a una sociedad altamente especializada y tecnificada. Se define a la organización como:

Un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común... son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual (Chiavenato, 2009: 24).

Para el sociólogo norteamericano (Scott, 1964), las organizaciones solo pueden alcanzar objetivos comunes a través de un sistema de incentivos que motive a las personas de diferentes clases a trabajar juntas:

Las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro, sin embargo, que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes (Scott, 1964:488).

Se destaca que, en ambas definiciones, los autores hacen hincapié en que en una organización el objetivo fundamental es lograr que las personas que la integran trabajen juntas para la consecución de metas comunes. No obstante, al ser definiciones meramente técnicas, se minimizan las relaciones sociales que se establecen en su interior. Es por ello que otros autores, buscan ampliar este concepto, como se señala a continuación:

“Se considera la organización como un sistema sociotécnico abierto integrado de varios subsistemas. Con esta perspectiva, una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas en torno de varias tecnologías” (Kast y Rosenzweig 1994:119)

Las corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias, cárceles, clubes deportivos, organizaciones no gubernamentales, empresas, escuelas, bancos y organismos gubernamentales son ejemplo de organizaciones.

Es importante subrayar que de acuerdo con (Etzioni, 1964) desde el punto de vista administrativo no deben considerarse como organizaciones a tribus, grupos étnicos y familias. El argumento administrativo es el siguiente, debido a que la división del trabajo, las responsabilidades, la comunicación, el ejercicio del poder, la administración de los recursos se basa en tradiciones, sin que exista una planeación deliberada (proceso administrativo)<sup>1</sup> para la obtención de los objetivos específicos no pueden considerarse en estricto sentido administrativo como organizaciones.

En estricto sentido, el enfoque administrativo no considera a la familiar como una organización, sin embargo, para otros enfoques sociales y particularmente para la perspectiva de género la familia es la célula básica de la organización social.

Existen diversas posturas teóricas administrativas para el análisis de las organizaciones, la Teoría Clásica, de las Relaciones Humanas, Teoría de la Burocracia, entre otras. Sin embargo, todas tienen la misma base epistemológica: el positivismo. Este ha privilegiado una visión desde la racionalidad empresarial y pragmática. No obstante, existen corrientes epistemológicas basadas en el constructivismo que cuestionan lo anterior desde dos aspectos, a saber, la relación entre sujeto conocedor y la realidad a conocer y, el papel de los valores en la investigación social.

---

<sup>1</sup> Proceso administrativo es el conjunto de actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización.

“En el paradigma constructivista el conocimiento y el sujeto conocedor forman parte de una misma entidad subjetiva en la que los sujetos construyen los significados de la realidad, y por lo tanto valora la realidad según su propia interpretación, que emerge del contexto en que el sujeto vive y ha sido socializado” (Alonso y Lombardo 2014: 14).

Los estudios de las organizaciones realizados desde perspectivas positivistas-gerencialistas invisibilizan las relaciones de poder que se establecen entre hombres y mujeres. Es decir, el positivismo: “se caracteriza por el alto interés por la verificación del conocimiento a través de predicciones de teorías ya establecidas... lo importante es plantearse una serie de hipótesis como predecir que algo va a suceder y luego verificarlo o comprobarlo” (Ballinas, 2004:3).

La realidad concebida desde el positivismo existe en sí misma, independientemente de las personas y del sujeto que trate de conocerlas. Este paradigma positivista es el sustento teórico de la visión patriarcal y androcentrista porque legitima las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres. Las mujeres debido a funciones naturales biológicas de procreación, de cuidado de los hijos y de la familia adquieren un papel de subordinación. Esta condición desde el enfoque positivista está dada por la naturaleza misma, por lo tanto, debe asumirse como única e inmutable ya que no puede ser transformada.

Empero, el papel del investigador social toma preponderancia como sujeto activo y conocedor de la realidad para interpretarla y transformarla. Son pocos los estudiosos de la teoría administrativa que se insertan en la postura constructivista. El enfoque con perspectiva de género abre brecha en los análisis de tipo administrativo para visibilizar que las organizaciones están formadas por hombres y mujeres que mantienen relaciones de poder desiguales y que esto incide en la consecución óptima de los fines de la organización.

La invisibilidad se establece porque en el contexto social imperante en las organizaciones que tienen como objetivo producir bienes o servicios, la participación de los hombres es mayor que la de las mujeres, lo cual es consecuencia del proceso



histórico de la división sexual del trabajo. Los hombres dominan el espacio público y realizan actividades consideradas por el *statuo quo* imperante como más productivas y visibles porque son remuneradas económicamente y reconocidas socialmente. Las mujeres se encuentran en mayor proporción con relación a los hombres en el espacio privado debido a que las actividades que realizan se consideran menos productivas porque no son remuneradas (tareas del hogar y cuidado de los hijos), es decir, se magnifica el trabajo de los hombres y se soslaya e invisibiliza el trabajo doméstico de las mujeres.

Además, se evidencia que, en las organizaciones, por lo general, se otorgan tareas operativas “menos valiosas” o de “menor importancia” a las mujeres con relación a que las que realizan los hombres, por ejemplo, en una organización educativa, ver tabla 1.

Tabla 1. Tipología de actividades y tareas realizadas en una organización educativa		
	Tareas de dirección y gestión educativa	Tareas de implementación educativa
	Dirigir, administrar, gestionar y evaluar el servicio educativo.	Participación en la toma de decisiones.
Tareas visibles	Participación en consejos y asambleas con personal docente, administrativo y alumnos.	Participación en puestos de coordinación de áreas académicas
Tareas invisibles	Actividades operativas	Implementación logística.
	Actividades de limpieza	Elaboración de materiales y proyectos

Fuente: elaboración propia con base en (Alfama, 2009: 122)

## 2.2 Características y tipología de las organizaciones

Para la teoría de las organizaciones estas tienen las siguientes características:

- Están definidas y diseñadas en términos de racionalidad de adecuación de medios a fines.
- El poder queda dividido entre los distintos puestos para facilitar la coordinación y el control de las distintas obligaciones laborales.
- La comunicación queda canalizada en forma subordinada al logro de los fines.
- La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente.
- Los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, el entorno interno (Rodríguez, 2008:4).

Se ha tratado de ofrecer una tipología que permita realizar análisis administrativos. Han sido diversos los esfuerzos por hacerlo, sin embargo, no existe como tal una clasificación general. Las diferentes corrientes las clasifican de acuerdo con el aspecto de rentabilidad en lucrativas y no lucrativas; si se aborda el conflicto en integradoras y de conflicto; si se considera al aprendizaje en especializadas y no especializadas; por su dimensión en pequeña, mediana y grande; por su ámbito geográfico en locales, estatales, nacionales e internacionales.

Para fines de este proyecto de trabajo terminal de grado se considera la siguiente clasificación de acuerdo con su titularidad, competencia y regulación:

- a) **Públicas.** Son los organismos públicos centralizados, descentralizados, autónomos y desconcentrados.
- b) **Privadas.** Se refiere a todas las empresas particulares de los sectores primario, secundario y terciario.
- c) **Sociales.** Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), partidos políticos, voluntariado, etc. (Chiavenato, 2007:172)

Desde principios del siglo XXI surgió en Latinoamérica un grupo de investigadores de fenómenos administrativos que pugna por romper paradigmas y crear nuevos desde una visión que considere a las organizaciones desde las relaciones políticas

que en ella se establece. Lo anterior puede ser la pauta para insertar a la perspectiva de género como un enfoque en los estudios administrativos. “Las organizaciones contemporáneas demandan cambios culturales permanentes (conductas, actitudes, valores) que coadyuven con las estrategias y prioridades de la organización” (Soto, 2001:18)

De acuerdo con la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijín 1995, uno de los 12 aspectos sobre los que se formularon compromisos es la imperiosa necesidad de instrumentar políticas, programas, estrategias con perspectiva de género en todo tipo de organizaciones.

Las organizaciones públicas, privadas y sociales deben tender a la modificación de sus estructuras organizacionales jerárquicas por estructuras organizacionales horizontales o de redes, que garanticen relaciones igualitarias en la toma de decisiones entre hombres y mujeres, inclusión y respeto a los derechos humanos. Esto solo podrá realizarse si se considera la perspectiva de género como método y como práctica social. En la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, se define como perspectiva de género a:

Una visión científica, analítica y política sobre las mujeres y los hombres. Se propone eliminar las causas de la opresión de género como la desigualdad, la injusticia y la jerarquización de las personas basada en el género. Promueve la igualdad entre los géneros a través de la equidad, el adelanto y el bienestar de las mujeres; contribuye a construir una sociedad en donde las mujeres y los hombres tengan el mismo valor, la igualdad de derechos y oportunidades para acceder a los recursos económicos y a la representación política y social en los ámbitos de toma de decisiones. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2007)

La perspectiva de género implica visibilizar a las mujeres, sus espacios, sus actividades, sus lenguajes, su simbolismo y su pertinencia en la construcción de todas las áreas sociales. Tal y como lo señala Marta Lamas “es una forma de comprender a las mujeres no como un aspecto aislado de la sociedad, sino como una parte integral de ella” (Lamas, 2015: 33).

Se subraya que la perspectiva de género revela que las relaciones sociales, caracterizadas por el poder y la dominación entre hombres y mujeres, se construye a partir de un código simbólico que les da relevancia, por lo anterior, es necesario estudiar y analizar a fondo los códigos simbólicos, lo mismo que las relaciones sociales, la elaboración y uso de determinados lenguajes, la organización y estructuración de las organizaciones (Serret, 2008: 73).

### **3.3 Estructura de las organizaciones formales y la perspectiva de género**

Las organizaciones públicas, privadas y sociales tienen desde el enfoque de la teoría de la administración una estructura formal y otra informal. La estructura formal, se expresa en un organigrama, manuales de organización, manuales de procedimientos, cuyos objetivos específicos invisibilizan las relaciones asimétricas de poder entre hombres y mujeres.

Para los análisis administrativos es indispensable contar con estructuras formales que permitan: “reducir las incertidumbres que se derivan de la variabilidad humana (diferencias individuales entre las personas), sacar ventajas de los beneficios de la especialización, facilitar el proceso decisorio y asegurar la implementación de las decisiones tomadas” (Chiavenato, 2007:251).

Este concepto de organización formal circunscrita a la racionalidad empresarial no hace visible el problema de poder que encierra la interacción entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones, aparentando un carácter neutral. Además, estandariza formalmente las conductas de las personas a través de reglas, reglamentos y estructuras jerárquicas. Por lo tanto, los estudios de tipo administrativo se realizan en estas organizaciones sin perspectiva de género. Es indispensable asumir esta perspectiva, debido a que:

Permite analizar y comprender las características que definen a las mujeres y a los hombres de manera específica, así como sus semejanzas y diferencias. Esta perspectiva de género analiza las posibilidades vitales de las mujeres y los hombres; el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, las complejas

y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros, así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar a las maneras en que lo hace (Lagarde, 1996:2).

Las organizaciones formales son el reflejo del contexto patriarcal que reproduce lo masculino sobre lo femenino. Las relaciones laborales dentro de las organizaciones se sustentan en una división sexual del trabajo, la cual reproduce las asimetrías y las posiciones de poder de los varones asignadas socialmente a través de normas, reglas y de la conducta institucionalizada mediante roles de género.

Por lo tanto, es imperativo que se consideren las desigualdades entre hombres y mujeres surgidas de la división sexual del trabajo: “Es importante visualizar los fenómenos característicos del empleo femenino en el mercado, ya que deben considerarse las desigualdades surgidas por cuestiones de género, segregación ocupacional horizontal y vertical, discriminación salarial, ausentismo, acoso sexual, contratación temporal” (Torns, 1995: 81).

Es significativo enfatizar que la mayoría de las organizaciones, así como sus estructuras están construidas sobre un sistema sexo-genérico, patriarcal y homosocial. Se entiende como sistema sexo-género a las formas de relación establecidas entre mujeres y hombres en el seno de una sociedad (Rubin, 1986). Este concepto permite analizar las relaciones producidas bajo un sistema de poder que define condiciones sociales distintas para mujeres y hombres debido a los papeles y funciones que les han sido asignadas socialmente y de su posición social como seres subordinados o seres con poder sobre los principales recursos. Las organizaciones están sujetas por un sistema sexo-género que sostiene una relación desigual de poder entre mujeres y hombres.

### **2.3 Estructura de las organizaciones informales, la perspectiva de género y su construcción simbólica**

Dentro de las organizaciones se establecen relaciones humanas. Desde el punto de vista organizacional, se considera:

Al conjunto de interacciones y relaciones espontáneas que se establecen entre las personas se conoce como organización informal. En la organización informal se reconocen las actitudes y disposiciones basadas en la opinión, en el sentimiento y en la necesidad de asociarse, y no se modifica con rapidez ni procede de la lógica (Chiavenato, 2007: 96-97).

Las perspectivas más actualizadas de los estudios en materia administrativa, cada vez se encuentran más enfocados en estudiar las relaciones que se establecen en las organizaciones, es decir, enfatizan la importancia de la estructura informal en el desarrollo organizacional:

Estos estudios han demostrado que las estructuras formales e informales están entrelazadas y frecuentemente son indefinibles. Algunos han mostrado, por ejemplo, como la supervisión directa y la estandarización han sido usadas a veces como dispositivos informales para ganar poder, y por el contrario, cómo han sido diseñados dispositivos para lograr ajuste mutuo en la estructura formal. También han transmitido el importante mensaje de que la estructura formal a menudo refleja el reconocimiento oficial de esquemas de comportamiento que ocurren naturalmente (Mintzberg, 1991:11).

Es precisamente en la organización informal donde se establece la construcción simbólica y el imaginario social del contexto. Dentro de las organizaciones informales se expresan conductas que van desde la misoginia, entendiéndola como una “construcción social que encarnan los varones en el marco de una sociedad patriarcal, una cultura con lógica heterosexual y que se instala en la subjetividad masculina al final de la fase edípica de los niños” (Ibarra, 2013: 77).

Asimismo, el glosario de género del Instituto Nacional de las Mujeres define a la misoginia como “una tendencia ideológica y psicológica de odio hacia la mujer que

se manifiesta en actos violentos y crueles contra ella por su género: implica una aceptación del machismo que establece rígidas reglas de conducta a las mujeres y suele fundamentarse en esquemas religiosos” (INMUJERES, 2007: 98)

En las organizaciones informales se manifiestan actitudes de homofobia que se definen de acuerdo con el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación como: “todas las formas de discriminación que se expresan en rechazo, ridiculización y otras formas de violencia, que causan daño o perjuicio a las personas en la esfera de su dignidad por cuestiones de sus prácticas, orientaciones o identidades sexo-genéricas” (CONAPRED, 2010: 21).

Las conductas de mayor impacto en el ámbito laboral son las invisibles, las que naturalizan y reproducen el discurso dominante de vigilar, castigar y descalificar lo femenino. La validación social -y la convalidación estratégica entre hombres y entre algunas mujeres- de micro violencias legitima la visión androcéntrica, la cual en palabras de Marcela Lagarde “considera lo masculino como lo superior, a los hombres como mejores, más adecuados, más capaces y más útiles que las mujeres. Por ello es legítimo que tengan el monopolio del poder, de dominio y de violencia” (Lagarde, 1996:17) que se reproduce a través de los estereotipos, los cuales se definen como “creencias populares que asignan modelos fijos o atributos que caracterizan a determinado grupo poblacional, empobreciendo y desfigurando la realidad de acuerdo con los criterios supuestos” (CONAPRED, 2010: 22). Por ejemplo, hombres espacio público-mujeres espacio privado). Así lo masculino se valora con superioridad respecto de lo femenino y las relaciones entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones adquieren un carácter de desigualdad.

“La relación de dominación tiene tanto de ‘relación’ como el lugar en la que se ejerce tiene de no lugar. Por esto precisamente en cada momento de la historia, se convierte en un ritual; impone obligaciones y derechos; constituye cuidadosos procedimientos” (Foucault, 1979:17).

## 2.4 Organizaciones del Sector Público y la perspectiva de género

Como producto histórico de la división sexual del trabajo, la esfera pública que incluye el ámbito del trabajo remunerado, la economía monetarizada, la política y las instituciones públicas, fue apropiada por el hombre en contraposición por la esfera privada-doméstica donde se establecen las relaciones dentro del hogar y la familiar, donde los valores que permean son el altruismo, el cuidado y el amor, se adjudicaron a las mujeres (Lois y Fuente de la, 2015: 62).

Con la irrupción de los regímenes constitucionales y la extinción del Estado absolutista, anuncia su aparición la Administración Pública, concebida como “la gestión de los asuntos “comunes” respecto de la persona, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro del Estado y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumbiendo al orden público” (Camacho, 2014: 42). Con la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano la mujer quedó excluida jurídica y legalmente de la vida pública, y por lo tanto de la Administración Pública.

Esta dicotomía entre la división sexual del trabajo entre la esfera pública y privada borra conceptualmente a la mujer como ciudadana:

Una noción completa de la ciudadanía debería tener en cuenta que: 1- aquello que ocurre en la vida personal, particularmente entre los sexos, no es inmune a las relaciones de poder y a la distribución de trabajo y bienes, por lo tanto no puede ser ajeno a la consideración política, y 2- ni el ámbito de lo doméstico ni el ámbito de lo no doméstico, se pueden entender o interpretar aisladamente el uno del otro de forma correcta (S.M. Okin, citado en Lois y Alonso, 2015: 62).

Lo anterior implica analizar a las organizaciones teniendo en cuenta que supone trayectorias laborales diferenciadas tanto para hombres como para mujeres. Es decir, la organización laboral (el espacio laboral) es la expresión de la subjetividad desde el género (Dalton, 2010). Las teorías gerencialistas de la Administración Pública invisibilizan estas expresiones de subjetividad desde el género.

Existen diferencias entre las organizaciones públicas y privadas en función de los objetivos que cada una de ellas persigue. Por ejemplo, en la organización privada



los objetivos de establecen en función de la máxima utilidad, la productividad, eficacia, ventajas competitivas y mejoras financieras. La organización pública establece sus objetivos en función a respuesta a políticas gubernamentales, mejora en la implementación de las políticas públicas y ambas coinciden en la eficiencia en el servicio. En consecuencia, los análisis, diagnósticos, propuestas de buenas prácticas que tiendan a la igualdad entre hombres y mujeres y las estrategias de su implementación desde la perspectiva de género es diferente en cada una de ellas.

## 2.5 El clima organizacional

El concepto clima organizacional, lo definen (Litwin y Stringer, 1978) como "... los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de (los integrantes) y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización" (Litwin y Stringer, citados en Contreras y Matheson, 1984:28).

La escala validada de Litwin y Stringer que mide clima organizacional contiene las siguientes dimensiones:

- **relaciones**, la cual enfatiza la prevalencia de la amistad de grupos sociales informales.
- **cooperación**, ayuda mutua entre hombres y mujeres y entre jefes y subordinados.
- **responsabilidad**, toma de decisiones sin consultar cada paso con superiores.
- **recompensa**, énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
- **desafíos**, énfasis en tomar riesgos calculados.
- **estándares**, normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo.
- **conflicto**, tratar los problemas de manera abierta.
- **identidad**, sentido de pertenencia a la FCA y como integrante valioso de la organización.

Chiavenato en su concepto de clima organizacional destaca lo que las personas sienten cuando laboran en una organización:

El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Está ligado a la moral y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y puede ser saludable o enfermizo, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, lo cual depende de lo que ellos sientan respecto a la organización (Chiavenato, 2007: 272).

El clima, está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo (Zapata, 2000: 227).

Estos conceptos han sido concebidos desde posiciones epistemológicas “neutrales”, que legitiman y reproducen esquemas de desigualdad. La convivencia cotidiana entre las personas que laboran en una organización se convierte en el escenario político en donde las relaciones de poder entre lo masculino y lo femenino se enfrentan. Los roles masculinos se imponen, las conductas androcéntricas permean al ámbito subjetivo de la organización reproduciéndose de diversas formas, incluso algunas casi imperceptibles.

## **2.6 Los micromachismos: micro-violencias en el clima organizacional**

Existen prácticas y acciones no conscientes que obedecen a estructuras patriarcales que han interiorizado históricamente los roles y estereotipos que jerarquizan a los géneros y se manifiestan en todas las esferas de la vida cotidiana, incluyendo el espacio laboral (Benalcázar-Luna y Venegas, 2015: 142). Estas prácticas son violencias ocultas, peligrosas por no dejar evidencia física y por ser negadas, naturalizadas e invisibilizadas, además de constituir el primer escalón en la espiral de la violencia.

Los micromachismos son formas de violencia casi invisible, es decir normalizadas, aceptadas y reproducidas socialmente. Luis Bonino define el micromachismo como

“un concepto para referirse a aquellas conductas sutiles y cotidianas que constituyen estrategias de control y micro violencias que atentan contra la autonomía personal de las mujeres y que suelen ser invisibles o, incluso, estar perfectamente legitimadas en el entorno social” (Bonino, 1996:1-2).

Tradicionalmente, se ha estudiado a los micromachismos en el ámbito privado, en la relación de pareja, sin embargo, la trascienden y están presentes en gran parte de los ámbitos de la vida social, profesional, cultural y académica.

Estas acciones intangibles e invisibles, como las llama la psicóloga Esperanza Bosch, forman parte de la violencia estructural e incluyen la negación de la información inherente a los derechos fundamentales y las relaciones de poder en los centros educativos o de trabajo, que ocultan la ambigüedad que ofrece la naturalización, se constituyen en un mecanismo para ejercer las prerrogativas de género masculinas (Bosch, citada en Benalcázar-Luna y Venegas, 2015: 143).

La dificultad de reconocer los micromachismos se debe a la violencia simbólica:

La inexistencia de un agresor claro, e incluso de una intención deliberada, da cuenta de lo que se conoce como violencia simbólica: una agresión soterrada, sostenida en el tiempo, invisible, que compromete relaciones de fuerza estructurales y naturalizadas, que inadvertidamente se ejercen por parte de quien la sufre y de quien la genera (Benalcázar-Luna y Venegas, 2015: 144).

(Bonino, 1996) considera cuatro tipos de micromachismos: coercitivos, encubiertos, de crisis y utilitarios. Para fines de este diagnóstico se consideraron únicamente a los coercitivos y encubiertos debido que los de crisis y utilitarios se enfocan con mayor claridad en la relación de pareja. Además, se agregó al piropo como una variable dentro de los micromachismos que debe analizarse en el contexto organizacional.

### 2.6.1 Micromachismos coercitivos

Los Micromachismos coercitivos son aquellos donde

El varón usa la fuerza moral, psíquica, económica o de la propia personalidad, para intentar doblegar y hacer sentir a la mujer sin la razón de su parte. Ejercen su acción porque provocan un acrecentado sentimiento de derrota posterior al comprobar la pérdida, ineficacia o falta de fuerza y capacidad para defender las propias decisiones o razones. Todo ello suele promover inhibición, desconfianza en sí misma y disminución de la autoestima, lo que genera más desbalance de poder (Bonino, 1996:6).

Son ejemplos de micromachismos coercitivos dentro del clima organizacional los siguientes:

- a) Intimidaciones verbales y no verbales para recordar a la mujer que hay consecuencias si no se somete.
- b) Control de los recursos, maniobras utilizadas por el varón para monopolizar el uso o las decisiones sobre los recursos, limitándole su acceso a la mujer. Este incluye también la negación del valor del trabajo de la mujer.
- c) Uso expansivo y abusivo del espacio y del tiempo, es la idea de que el espacio es posesión masculina y que la mujer lo precisa poco, como es el caso del equipo tecnológico, oficinas o cubículos, espacios de estacionamiento, etc.
- d) Insistencia abusiva, es decir, obtener lo que se quiere por agotamiento, por ejemplo, solicitar ayuda a una colega mujer de manera insistente apelando a sus cualidades femeninas de ayuda y preocupación.
- e) Apelación a la superioridad de lógica varonil, es decir, se recurre a la razón varonil para imponer ideas, conductas o elecciones, bajo el “argumento” de que las decisiones de las mujeres son intuitivas y sentimentales y no racionales.
- f) Toma del mando, es una maniobra sorpresiva de decidir sin consultar, anular o no tener en cuenta las decisiones de la mujer, basados en la creencia de que el varón es el único que tiene poder de decisión. (Barranco, 2015: 17-18).

## 2.6.2 Micromachismos encubiertos

“Son los que atentan de modo más eficaz contra la simetría relacional y la autonomía femenina, por su índole insidiosa y sutil que los torna especialmente invisibles en cuanto a su intencionalidad” (Bonino, 1996: 8).

Son ejemplos de micromachismos encubiertos (Ferrer, *et al.*, 2008) dentro del clima organizacional los siguientes:

- a) Abuso de la capacidad femenina de cuidado y responsabilidad, se refiere a delegación del trabajo que los hombres no quieren realizar.
- b) Maniobras de explotación emocional, se aprovecha de la dependencia afectiva de la mujer para culparla de los errores, omisiones y olvidos en el ámbito laboral, al igual que acusaciones culposas no verbales frente a acciones que no le gustan al varón, manifestadas mediante gestos, muecas y desplantes.
- c) Maniobras de desautorización, es decir, la descalificación de cualquier transgresión del rol tradicional considerado como femenino, o bien, la hipervaloración que hace el hombre de sus cualidades y aportes a la organización.
- d) Paternalismo, enmascara la posesividad y el autoritarismo del varón mediante la negación de la toma de decisiones independientes a la mujer.
- e) Auto indulgencia y auto justificación de los hombres dentro de la organización de la propia conducta perjudicial.
- f) Negación del reconocimiento, se invisibilizan los logros profesionales de las mujeres o se atribuyen a características físicas y no académicas.
- g) Silencio, renuncia al diálogo cuando una mujer es quien lleva las reglas del mismo.
- h) Inclusión invasiva, intromisión sin autorización ni invitación en los espacios de intimidad laboral bajo la justificación de que la mujer debe ser sociable en el momento en que el hombre lo decida.

- i) Desfigurar la realidad, negar lo que el hombre no quiere que la mujer sepa, negar lo evidente, incumplimiento de responsabilidades laborales cuando la jefa es mujer, adular, crear una red de mentiras, apelar a la desautorización de las decisiones de las mujeres para menoscabar su autoridad.
- j) Maniobra para bloquear la respuesta de la mujer, boicot contra el crecimiento profesional y laboral de la mujer manifestado mediante conductas sutiles tales como olvido de obligaciones laborales, impericias selectivas, declararse inexperto para determinadas tareas o manejo de tecnología, ocultando su nula predisposición para el aprendizaje.

### **2.6.3 Piropo**

Tal y como lo señala Foucault, en el nivel de la microinteracción se reproducen las formas de socialización influidas por aspectos macroestructurales como el sistema simbólico inmerso en el lenguaje (Foucault, 1979).

La violencia simbólica patriarcal se manifiesta de formas diversas, a través de mecanismos de apropiación simbólica como es el cuerpo femenino, el cual es cosificado, deshumanizado y devaluado como objeto perteneciente al hombre, tal es el caso del piropo el cual es definido como “Un acto violento, unilateral, amparado en la preeminencia masculina, en el que los hombres abordan impunemente a las mujeres de la manera que les plazca, ya sea con supuestos halagos o con frases explícitamente sexuales. El piropo constituye una regulación del comportamiento de las mujeres.” Cabe destacar que el piropo vulnera los derechos a la libertad, igualdad y no discriminación, además de que tiene consecuencias psicológicas adversas en la mujer, como el miedo (Benalcázar- Luna y Venegas, 2014: 86).

## Marco Contextual

### 3.1 La Universidad Autónoma del Estado de México

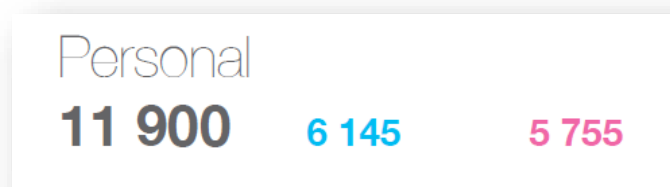
Se analizó una organización del sector público, a saber: la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx), la cual teóricamente tiene por objeto: “generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal y estar al servicio de la sociedad, a fin de contribuir al logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana, y para promover una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática” (UAEMéx, 2005).

La UAEMéx como organización formal es un espacio laboral en donde confluyen hombres y mujeres en la consecución del objetivo institucional.

Puesto que la organización es un proceso, y el proceso está constituido esencialmente por relaciones, la mayor parte de las causas de la baja calidad están en el sistema, no en las personas. Es el sistema el que favorece un determinado tipo de relaciones y las personas independientemente de sus virtudes o defectos, trabajan bajo esas reglas del juego, por lo que es importante mejorar la calidad, lo que significa mejorar las relaciones (Schmelkes, 1994:34).

De acuerdo con la numeralia de la Universidad Autónoma del Estado de México 2016, dentro del personal académico y administrativo existen un total de 11 900 personas, de las cuales 6145 (51.63%) son hombres y 5755 (48.36%) son mujeres, como se muestra en la siguiente imagen:

**Imagen 1. Personal de la UAEMéx**



Personal de la Universidad Autónoma el Estado de México. (UAEMéx, 2016 c, pag.8)

Sobresale que en este documento se utilizan imágenes reproductoras de estereotipos de género, el color azul para hombres y el rosa para mujeres, como se observa en la imagen 1.

Con base en los datos estadísticos de la UAEMéx, los hombres y las mujeres que laboran en esta organización educativa son: plantilla total docente 7' 595 personas, 4' 025 hombres (53%) y 3' 570 y mujeres (47%). Total de personas dedicadas a la investigación 915 en las diferentes ramas del conocimiento; 527 hombres (57.59%) y 388 mujeres (42.41%). Plantilla total de trabajadores administrativos 4' 305 personas, 2' 120 hombres (49.25%) y 2' 185 mujeres (50.75%) (UAEMéx, 2016c: 8-39).

El porcentaje de hombres en actividades docentes y de investigación es mayor que el porcentaje de mujeres, lo que indica el predominio de los hombres en estas áreas. No obstante, el porcentaje de mujeres en actividades operativas o de intendencia es ligeramente mayor que el de los hombres.

Se observa claramente en el área de investigación una mayor participación de hombres con una brecha de 15.18% con relación a la participación de las mujeres. “La exclusión de los valores culturalmente considerados femeninos ha llevado a una efectiva “masculinización” de la ciencia—a una involuntaria alianza entre los valores científicos y el ideal de masculinidad adoptado por nuestra cultura concreta” (Keller, citado en Pérez, 2006: 69).

El personal docente y administrativo de esta organización educativa labora en nueve planteles de la Escuela Preparatoria, veintiuna Facultades, una Escuela, diez Centros Universitarios, siete Unidades Académicas Profesionales, dos Institutos, veintidós Centros de Investigación, quince Espacios Culturales, catorce Departamentos de Administración Central (UAEMéx, 2016b), y atiende a 80'019 estudiantes del sistema dependiente, 35'109 (43.88%) hombres y 44'910 (56.12%) mujeres. Es importante destacar que la UAEMéx, cuenta con una Coordinación Institucional de Equidad de Género (CIEG), creada el 15 de abril de 2016 por



decreto del entonces Rector, Dr. en D. Jorge Olvera García, como parte de las acciones sustantivas de su rectorado.

Con base en el Acuerdo de Creación de la Coordinación Institucional de Equidad de Género CIEG (UAEMéx, 2016a), tiene por objeto articular, difundir y promover las acciones institucionales para impulsar la igualdad, la equidad de género y la prevención de la violencia contra las mujeres universitarias. Esta Coordinación se rige bajo los principios rectores: Igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres; Equidad de género; Respeto a la dignidad humana, la No discriminación y los Derechos Humanos y fue creada en 2016.

### **3.2 Facultad de Contaduría y Administración**

La Facultad de Contaduría y Administración es una organización de educación superior y cuya misión es:

Como Organismo Académico de la Universidad Autónoma del Estado de México, asume el compromiso de formar profesionistas éticos con capacidad de generar, estudiar, preservar, transmitir, extender y aplicar el conocimiento con valores y responsabilidad social en el ámbito de la Administración, Contaduría, Informática Administrativa y Mercadotecnia, permitiendo la construcción de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana a través del desarrollo sustentable, cultura de servicio, conciencia universal, libre, justa y democrática, fomentando en todo momento la ciencia, la tecnología, el arte y el desarrollo humano (FCA, 2017a).

Se observa que la redacción de la misión no sigue las recomendaciones para el uso no sexista del lenguaje emitidas por el Consejo Nacional para la Prevención de la Discriminación, de acuerdo con el cual la redacción más adecuada sería: "...formar a los y las profesionistas de manera ética..." (CONAPRED, 2009).

Y como visión, este organismo académico estipula:

Ser una Institución de Educación Superior reconocida socialmente por su calidad, al brindar una formación integral, de excelencia académica y a la vanguardia, que dé respuesta a los retos que demanda el mundo contemporáneo, a fin de promover el desarrollo sostenible y sustentable, a través de una cultura emprendedora, conciencia humanista y vocación de servicio (FCA, 2017a).

La visión carece de una perspectiva de género al omitir de manera formal una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover actividades de aprendizaje para todos y todas, evitando las desigualdades (UNESCO, 2013).

En la Facultad de Contaduría y Administración laboran actualmente 420 personas; 337 son docentes, 184 son hombres y 153 mujeres. La plantilla del personal administrativo es de 83 personas, 45 son mujeres y 38 hombres, cabe destacar que está considerado el personal de confianza y de intendencia (UAEMéx: 2016b).

**Tabla 2. Personal docente y administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración, UAEMéx, 2016**

Personal Docente y Administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración			
Personal	H	M	Total
Docente	184	153	337
Administrativo	38	45	83
Total	222	198	420

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de (UAEMéx, 2016b)

Como se observa en la tabla 2, el trabajo intelectual de los hombres representa 54.60% y el trabajo intelectual de las mujeres 45.40%, lo que implica una brecha de 9.2% de mayor acceso al trabajo intelectual de los hombres con respecto a las mujeres. El trabajo operativo (servicios) tiene una mayor prevalencia en mujeres 54.3% respecto a los hombres 45.7%, lo que representa una brecha de 8.6% del trabajo operativo realizado por mujeres respecto al realizado por hombres.

La Facultad de Contaduría y Administración tiene 61 años de existencia. Durante este tiempo la han dirigido hasta el momento 18 directores y directoras, de los cuales solo tres han sido mujeres, lo que representa 16.6% el total de participación de mujeres en puestos directivos.

### 3.2.1 Datos sociodemográficos del personal docente y administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración

Se presentan a continuación los datos sociodemográficos del personal docente y administrativo de la FCA obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación, con la finalidad de contextualizar a la organización objeto de estudio.

#### 3.2.1.1 Sexo

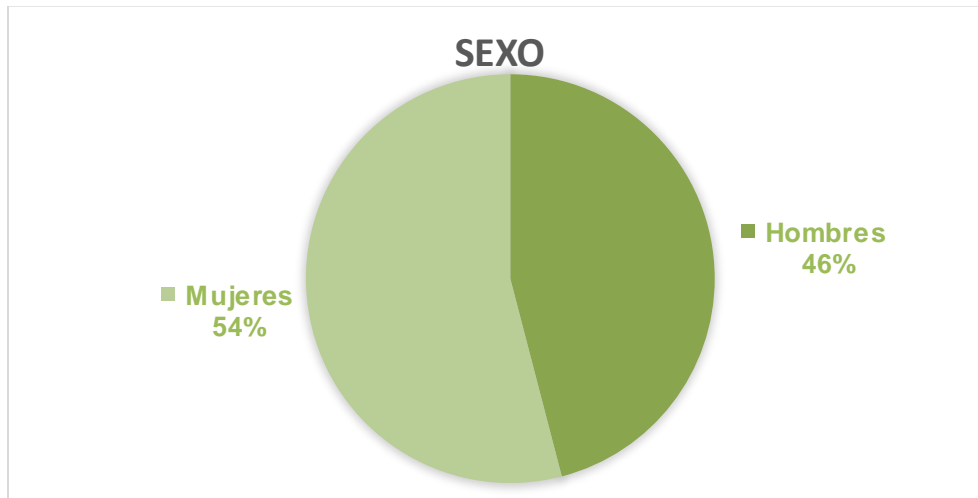
Como se observa a continuación, respecto del total de respondientes del instrumento aplicado para la realización del diagnóstico de micromachismos y clima laboral, 54% son mujeres (60) y 46% son hombres (51):

**Tabla 3. Sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombres	51	45.9	45.9	45.9
Mujeres	60	54.1	54.1	100.0
Total	111	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

**Gráfica 1. Sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

### **3.2.1.2 Edad**

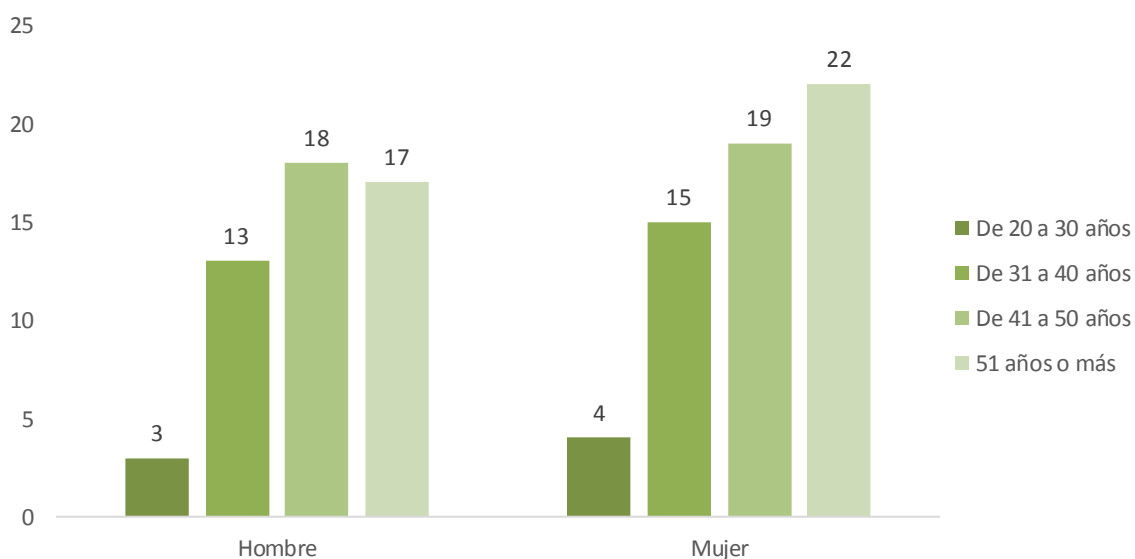
Como se observa en la tabla y gráfica 2, el grupo de edad más frecuente en los hombres corresponde a 41 a 50 años, mientras que en el caso de las mujeres es de 51 años o más, lo cual puede constituir un elemento de interseccionalidad, al sumarse el envejecimiento como un elemento de desigualdad en las mujeres que trabajan en la FCA.

**Tabla 4. Grupo de edad por sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**

		Edad				Total
		De 20 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	51 años o más	
Sexo	Hombres	3	13	18	17	51
	Mujeres	4	15	19	22	60
Total		7	28	37	39	111

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

**Gráfica 2. Grupo de edad por sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado

### 3.2.1.3 Nivel de estudios

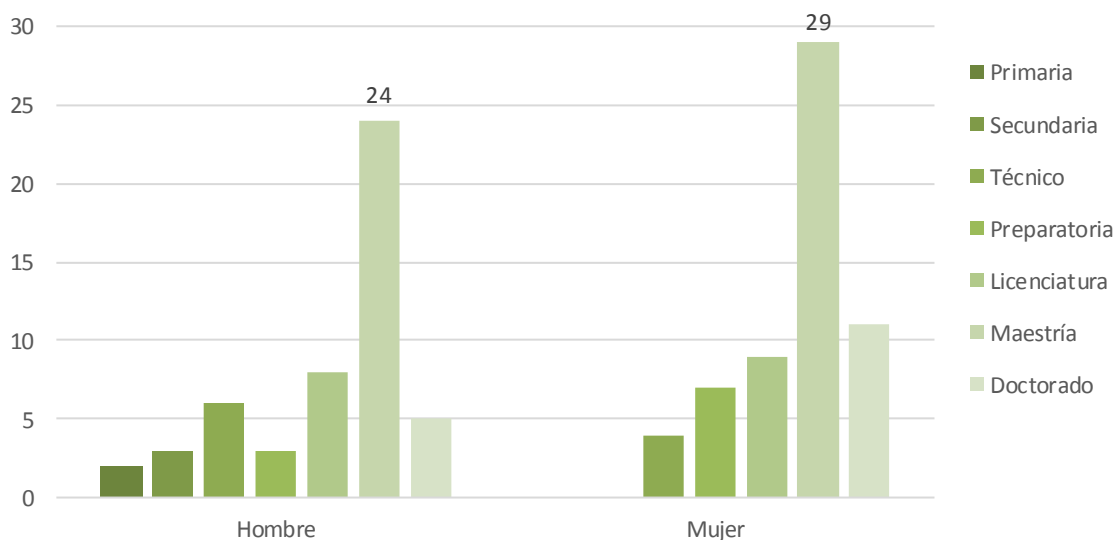
En esta categoría sociodemográfica destaca que tanto hombres como mujeres en su mayoría cuentan con estudios de maestría, además el personal con menor escolaridad está constituido por hombres, lo cual puede significar dos cosas: que a la mujer se le pide un mayor nivel de estudios para poder laborar, o bien, que los hombres deben cumplir con su rol de proveedores en primer lugar postergando su preparación académica.

**Tabla 5. Nivel de estudios por sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**

		Nivel de Estudios							
		Primaria	Secundaria	Técnico	Preparatoria	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Total
Sexo	Hombres	2	3	6	3	8	24	5	51
	Mujeres	0	0	4	7	9	29	11	60
Total		2	3	10	10	17	53	16	111

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

**Gráfica 3. Nivel de estudios por sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

### 3.2.1.4 Categoría laboral

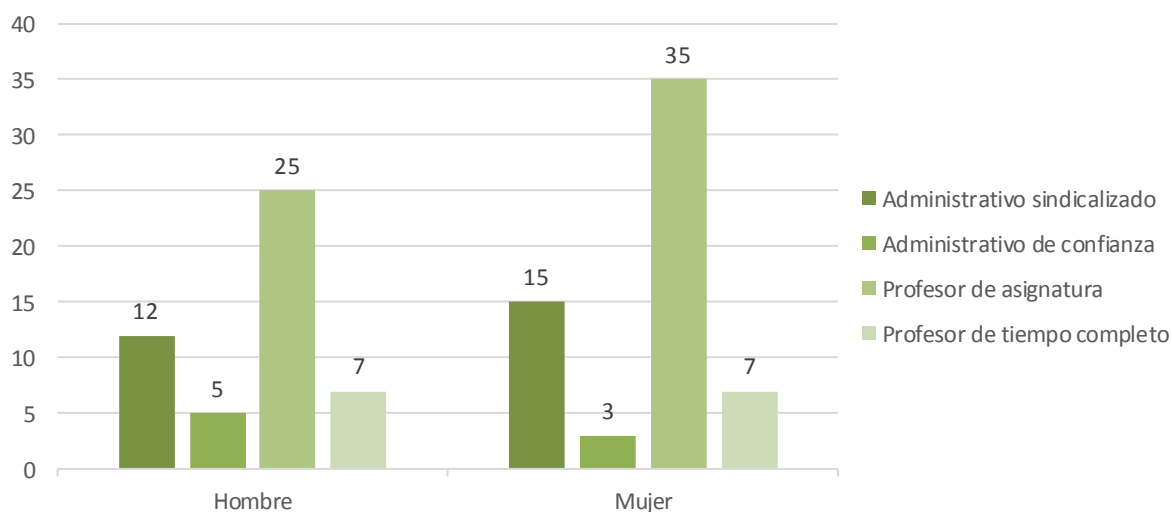
Tanto en el grupo de hombres como en el de mujeres, la categoría laboral más frecuente es profesor (a) de asignatura, lo cual puede influir en la percepción que tiene el personal acerca del clima organizacional, al limitar su tiempo de estancia en la FCA.

**Tabla 6. Categoría laboral por sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**

		Categoría Laboral				
		Administrativo sindicalizado	Administrativo de confianza	Profesor de asignatura	Profesor de tiempo completo	Total
Sexo	Hombres	12	5	25	7	49
	Mujeres	15	3	35	7	60
Total		27	8	60	14	109

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

**Gráfica 4. Categoría laboral por sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

### 3.2.1.5 Estado Civil

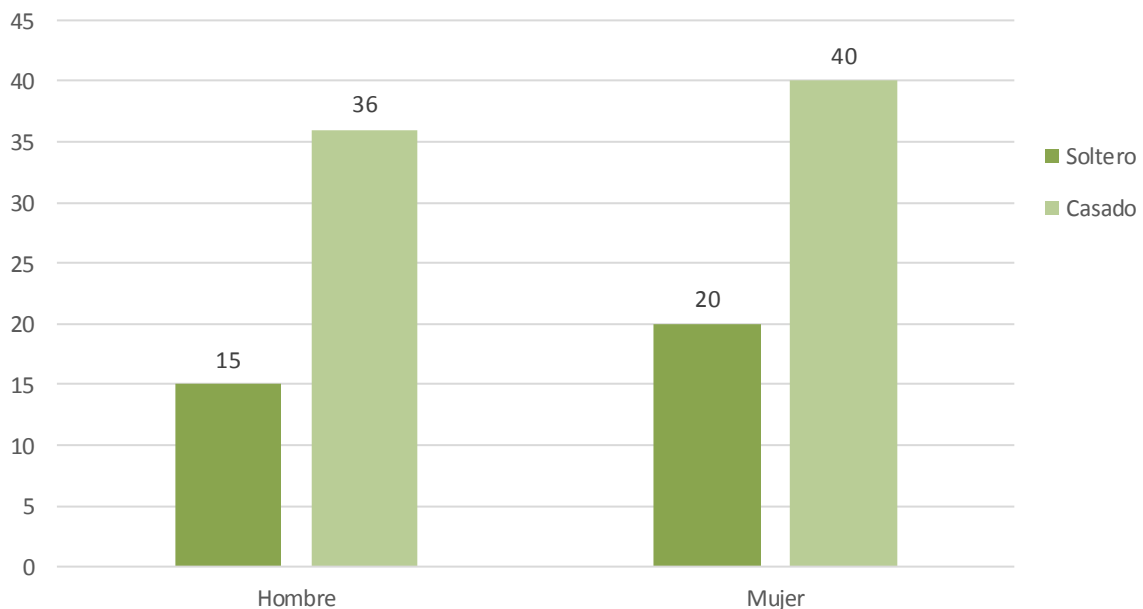
Como se muestra a continuación, tanto hombres como mujeres son en su mayoría casados, que para el caso de las mujeres implica doble jornada.

**Tabla 7. Estado civil por sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**

		Estado Civil		
		Soltero	Casado	Total
Sexo	Hombres	15	36	51
	Mujeres	20	40	60
Total		35	76	111

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

**Gráfica 5. Estado civil por sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.



### 3.2.1.6 Sexo del jefe o jefa inmediata superior

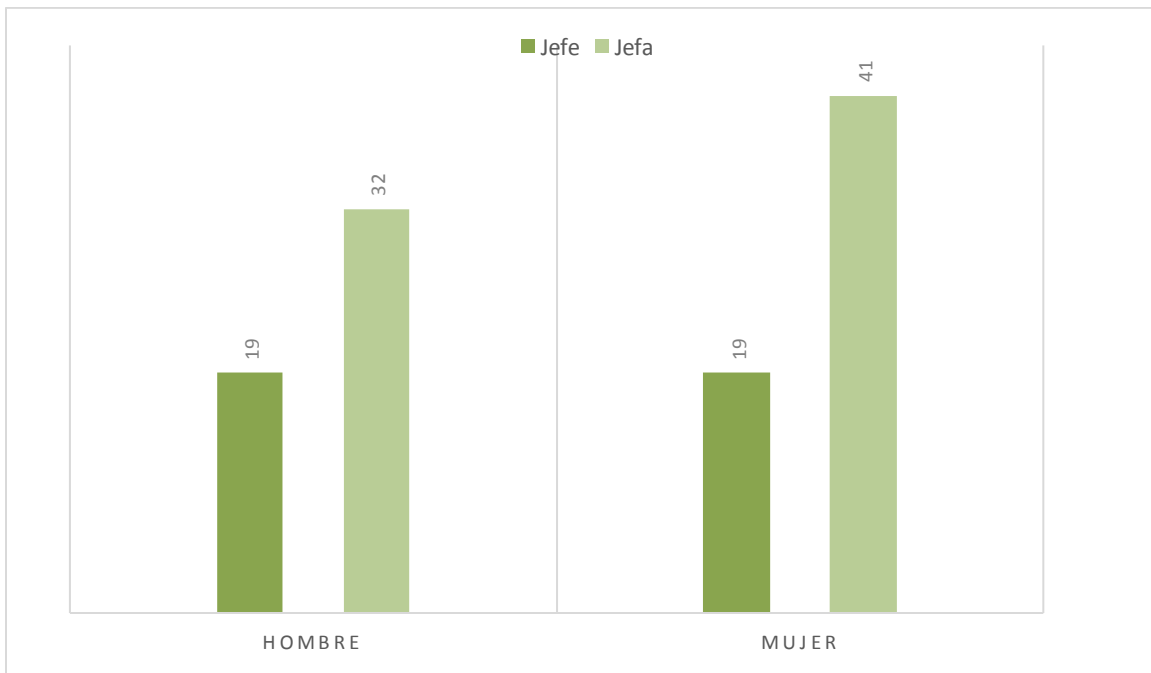
Como puede apreciarse en la tabla y gráfica 6, tanto los hombres como las mujeres de la FCA tienen como jefa inmediata superior a una mujer, lo cual pudiera influir en la generación de un ambiente propicio para lograr la transversalización de la perspectiva de género en la organización.

**Tabla 8. Sexo del jefe o jefa inmediato del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**

		Sexo del Jefe/Jefa Inmediato		
		Hombre	Mujer	Total
Sexo	Hombres	19	32	51
	Mujeres	19	41	60
Total		38	73	111

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

**Gráfica 6. Sexo del jefe o jefa Inmediato del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

### 3.2.1.7 Salario

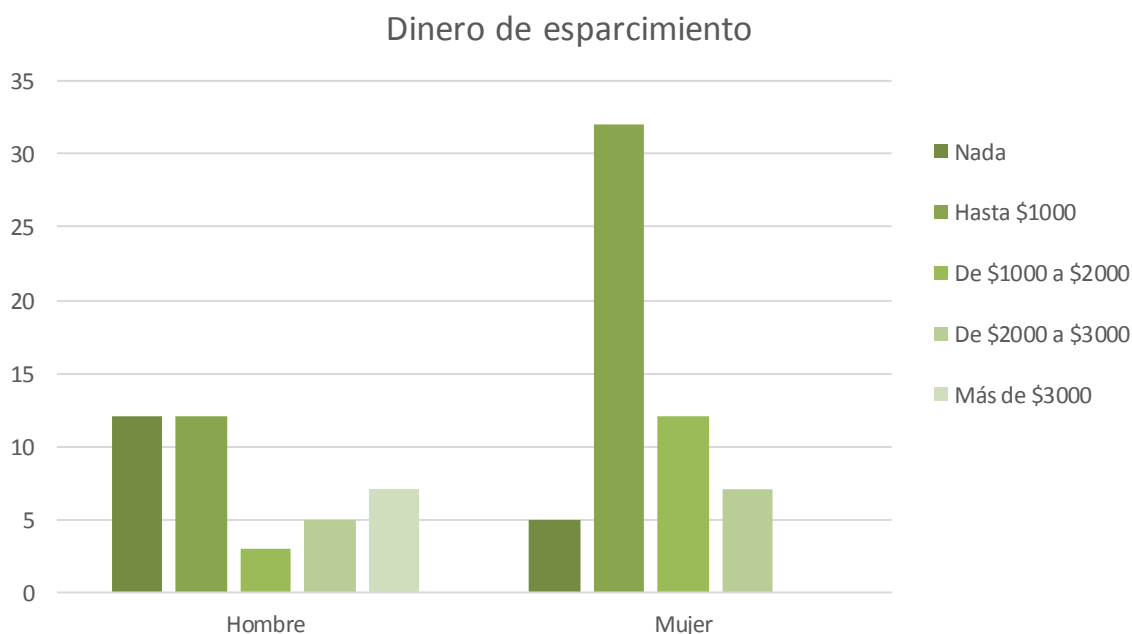
Este indicador sociodemográfico se construyó de manera indirecta a través de la pregunta “¿Cuánto dinero a la semana destina al esparcimiento y recreación?” para determinar el salario de las y los respondientes. En esta pregunta pudo apreciarse la existencia de una brecha salarial, ya que 7 hombres declararon gastar más de \$3000 a la semana en esparcimiento, mientras que solo 1 mujer lo manifestó.

**Tabla 9. Salario por sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**

		Dinero de esparcimiento					Total
		Nada	Hasta \$1000	De \$1000 a \$2000	De \$2000 a \$3000	Más de \$3000	
Sexo	Hombres	12	23	3	5	7	50
	Mujeres	5	32	12	7	1	57
Total		17	55	15	12	8	107

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

**Gráfica 7. Salario por sexo del personal docente y administrativo de la FCA, 2017**



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

### **3.2 Creación del Comité de Género de la Facultad de Contaduría y Administración**

El 26 de noviembre de 2016, se creó el Comité de Género de la Facultad de Contaduría y Administración, para atender de manera eficaz, oportuna y expedita las acciones instrumentadas en el Organismo Académico por la Coordinación Institucional de Equidad de Género de la Universidad Autónoma del Estado de México. Integrándose de la siguiente manera: presidente Mtro. en Aud. Alejandro Hernández Suárez; Secretaria Mtra. Susana Amanda Vilchis Camacho; Vocales: Mtra. Francisca Ariadna Ortiz Reyes, Mtro. César Camacho Villavicencio, Mtra. Gema Esther González Flores, Mtro. Alfonso Alejandro Chávez Marín, C. Jovanna Maldonado Sierra, C. José Luis Urbina Vázquez, C. Faustino Romero Pichardo, C. Moisés Edgardo Pichardo Carillo, C. Alejandra Figueroa Sánchez.

Este Comité de Género ha tenido muy poca participación hasta el momento. Sus integrantes no han sido convocados a un año de haberse constituido. Algunas actividades realizadas son: periódicos murales que describen modalidades y tipos de violencia, día naranja, cuentos contra la violencia hacia la mujer. Fungió como Presidente del Comité el Mtro. Alejandro Hernández Suárez hasta el 31 de mayo de 2017, cuando dejó el cargo de Director de la FCA. Actualmente el Director C.P.C y M.A.I Marcos Rafael García Pérez en su Plan de Desarrollo 2017-2021 establece la línea transversal de equidad de género para la FCA. Por lo anterior, se alinean las políticas, estrategias y metas al Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021 del Dr. Alfredo Barrera Baca, lo que permitirá realizar acciones y actividades en unión con la Coordinación Institucional de Equidad de Género (CIEG). Lo anterior es importante porque por primera vez en la historia la Universidad Autónoma del Estado de México y de la FCA armonizan de manera formal políticas tendientes a garantizar el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres y la no discriminación de las personas.

## Diagnóstico

La pregunta guía de elaboración del diagnóstico fue la siguiente: ¿de qué forma impactan los micromachismos en el clima organizacional del personal docente y administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UAEMéx?

La hipótesis a demostrar fue: Los micromachismos influyen negativamente en la percepción del clima organizacional del personal docente y administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMéx.

El objetivo general del diagnóstico consistió en determinar de qué manera influyen los micromachismos en la dinámica, organización y estructura del clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMéx. Asimismo, se consideraron tres objetivos específicos que permitieran:

- Identificar la influencia de los micromachismos en las dimensiones del clima organizacional tanto en hombres como mujeres.
- Identificar las áreas de oportunidad y proponer alternativas de mejora para minimizar el ejercicio de micromachismos.
- Diseñar y validar un instrumento que permita generar conocimiento sobre la percepción e influencia de los micromachismos en el clima organizacional de hombres y mujeres de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMéx.

La estrategia metodológica consistió en diseñar un estudio observacional, transversal, correlacional, descriptivo y de tipo cuantitativo.

### 4.1 Variables de estudio

Se determinó que las variables que se manipularon para generar resultados cuantificables y a las cuales se denominaron variables independientes fueron:

V 1 = Micromachismos coercitivos.

V 2= Micromachismos encubiertos.

La variable dependiente fue el resultado medible de esta manipulación.

Variable dependiente: Clima Organizacional.

#### **4.2 Población y muestra**

La población del estudio consta de 420 personas del área docente y administrativa (ver tabla 2).

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, entendiéndolo como una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

Por lo anterior se eligieron por conveniencia a 111 personas debido a la accesibilidad y proximidad de hombres y mujeres que forman parte del personal administrativo y docente de la Facultad de Contaduría y Administración de los campus CU y “Los Uribe”.

#### **4.3 Validación del instrumento de medición**

El instrumento de medición consta de 79 ítems (ver anexo 1) y la escala de medición usada para tres variables de estudio es de tipo Likert de seis puntos. Las opciones de acuerdo con las modificaciones y adaptaciones en las tres variables (micromachismos coercitivos, micromachismos encubiertos y clima organizacional) se constituyen como: 1= muy en desacuerdo, 2= bastante en desacuerdo, 3= en desacuerdo, 4= de acuerdo, 5= bastante de acuerdo, 6=muy de acuerdo.

Imagen 2. Estructura del instrumento de medición.



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

Se realizaron las pruebas de linealidad, normalidad, homocedasticidad e independencia de los datos con la finalidad de garantizar la interpretación del análisis de regresión lineal múltiple.

Se evaluó la confiabilidad y viabilidad del instrumento de medición a través de determinar la consistencia interna de los reactivos mediante el alfa de Cronbach. La validez se realizó a través del análisis factorial exploratorio, dando como resultado que el instrumento es estadísticamente sólido con un grado de significancia adecuado, tal y como se muestra en la siguiente imagen.

**Tabla 10. Prueba de KMO y Bartlett**

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.837
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	4459.702
	gl	1326
	Sig.	.000

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

Se llevó a cabo el análisis de componentes principales con rotación varimax que derivó en tres componentes: Micromachismos encubiertos, micromachismos coercitivos y surgió un tercer componente al que se denominó igualdad de género laboral.

#### 4.4 Caracterización de la muestra

Se realizó la aplicación de los cuestionarios los días 24, 25, 26 y 29 de mayo a 60 mujeres y 51 hombres. Se subraya que diez hombres se negaron totalmente a contestarlo. 54% fueron mujeres y 46% de la muestra fueron hombres. Fue una muestra heterogénea compuesta por docentes de tiempo completo, medio tiempo y asignatura; asimismo personal de confianza, administrativo y de intendencia. Se contó con el apoyo institucional de la Dirección de la Facultad lo que facilitó el acercamiento con cada uno de los participantes, los cuales fueron informados del objetivo del proyecto y de la aplicación del cuestionario. Hubo buena acogida y muchos participantes solicitaron se hicieran públicos los resultados; excepto diez hombres que se negaron a participar de manera rotunda, los participantes elegidos contestaron con mucha disposición.

**Gráfica 8. Porcentaje de muestra por género del diagnóstico “Clima Organizacional y Micromachismos” FCA. 2017**



Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

En relación con el análisis de medias y con base en la prueba T para muestras independientes, los datos indican que únicamente la variable micromachismos encubiertos es estadísticamente significativa; por lo tanto, hay una diferencia en la percepción con respecto a si eres mujer u hombre. Es decir, los hombres perciben con mayor claridad que las mujeres son desacreditadas y no respetadas en su ámbito laboral. Perciben mejor este tipo de violencia que consiste en no reconocimiento al trabajo de las mujeres, ni a sus aportaciones, opiniones, ni dedicación al trabajo ya sea intelectual u operativo, chismes, rumores, piropos o frases relacionadas con la apariencia física, no respeto del tiempo, y reproducción de estereotipos y roles de género.

La percepción de las mujeres con relación a la variable micromachismos encubiertos indica que se encuentra disminuida con relación a la percepción de los hombres. Es decir, esta percepción está invisibilizada y naturalizada. Las mujeres no la observan y en consecuencia la reproducen con las compañeras y compañeros de trabajo.

No obstante, de las tres variables independientes (micromachismos coercitivos y encubiertos e igualdad de género laboral), únicamente las variables micromachismos coercitivos e igualdad de género laboral inciden en el modelo.



**Tabla 11. Prueba T para muestras independientes**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior	
Clima organizacional	Se han asumido varianzas iguales	2.681	.105	1.025	104	.308	.13653	.13320	-.12761	.40067
	No se han asumido varianzas iguales			1.037	103.999	.302	.13653	.13165	-.12453	.39759
Igualdad de género laboral	Se han asumido varianzas iguales	2.689	.104	-2.519	107	.013	-.44000	.17464	-.78620	-.09380
	No se han asumido varianzas iguales			-2.582	105.176	.011	-.44000	.17043	-.77792	-.10208
Micromachismos coercitivos	Se han asumido varianzas iguales	.223	.638	-.942	108	.348	-.18517	.19656	-.57479	.20445
	No se han asumido varianzas iguales			-.947	107.326	.346	-.18517	.19559	-.57288	.20255
Micromachismos encubiertos	Se han asumido varianzas iguales	3.260	<b>.074</b>	<b>.081</b>	107	.936	.01538	.19071	-.36268	.39344
	No se han asumido varianzas iguales			.083	101.278	.934	.01538	.18631	-.35420	.38497

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

#### 4.5 Análisis de correlaciones bivariadas R. Pearson

Se observa que todas las relaciones entre las variables de estudio son estadísticamente significativas, además de ser correlaciones medias y altas tanto negativas como positivas.

El clima organizacional tiene una correlación media alta con las tres variables independientes ( $r=.62$  a  $r=.65$ ;  $p < .05$ ).

La igualdad de género laboral tiene una relación media baja a media alta con clima organizacional, y los micromachismos ( $r=.46$  a  $r=-.62$ ;  $p<.05$ )

Los micromachismos presentan correlaciones medias a medias altas ( $r=.46$  a  $r=.70$ ;  $p<.05$ ) con respecto a clima organizacional e igualdad de género laboral.

Existe una relación negativa de los micromachismos y la igualdad de género laboral con la variable clima organizacional; es decir, en la medida que incrementen las prácticas de micromachismos, el clima organizacional decrementa un valor medio.

Incluso, en la medida en que decremente la igualdad de género laboral, el clima organizacional también decrementará un valor medio.

Lo anterior puede explicarse de la siguiente forma, el clima organizacional de la FCA se caracteriza por contar con una serie de mecanismos institucionales encaminados a sancionar prácticas violentas visibles, sin embargo, los micromachismos (encubiertos) no son percibidos y mucho menos sancionados. En determinadas situaciones son aceptados y reproducidos como parte de la cultura organizacional, por ejemplo, chistes, rumores, chismes, menosprecio por el trabajo de pares.

Los micromachismos encubiertos en la FCA son ejercidos en mayor medida por las mujeres hacia otras mujeres.

**Tabla 12. Correlaciones**

		Clima organizacional	Igualdad de género laboral	Micromachismos coercitivos	Micromachismos encubiertos
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	-.624**	-.653**	-.647**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	106	104	106	105
Igualdad de género laboral	Correlación de Pearson	-.624**	1	.469**	.584**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
	N	104	109	108	107
Micromachismos coercitivos	Correlación de Pearson	-.653**	.469**	1	.707**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	106	108	110	109
Micromachismos encubiertos	Correlación de Pearson	-.647**	.584**	.707**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
	N	105	107	109	109

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

#### 4.5.1 Análisis de regresión lineal

En la medida que incrementen una desviación estándar las variables independientes, es decir, que mejoren 100% la variable clima organizacional mejorará .56 desviaciones estándar. No obstante, de las tres variables independientes (micromachismos coercitivos y encubiertos e igualdad de género

laboral), únicamente las variables micromachismos coercitivos e igualdad de género laboral inciden en el modelo.

**Tabla 13. ANOVA<sup>a</sup>**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.749 <sup>a</sup>	.561	.548	.4637

a. Variables predictoras: (Constante), Micromachismos encubiertos, Igualdad de género laboral, Micromachismos coercitivos.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	27.214	3	9.071	42.181	.000 <sup>b</sup>
Residual	21.291	99	.215		
Total	48.505	102			

a. Variable dependiente: Clima organizacional.

b. Variables predictoras: (Constante), Micromachismos encubiertos, Igualdad de género laboral, Micromachismos coercitivos.

En la medida que incrementa una desviación estándar la igualdad de género, decrementa el clima organizacional en .37 desviaciones estándar.

En la medida en que incrementan una desviación estándar los micromachismos coercitivos, el clima organizacional decrementa .34 desviaciones estándar.

**Tabla 14. Coeficientes**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	5.416	.258		21.001	.000
Igualdad de género laboral	-.267	.086	<b>-.375</b>	<b>-3.099</b>	.003
<sup>1</sup> Micromachismos coercitivos	-.240	.090	<b>-.345</b>	<b>-2.667</b>	.010
Micromachismos encubiertos	-.104	<b>.093</b>	<b>-.165</b>	<b>-1.114</b>	.270

a. Variable dependiente: Clima organizacional

Fuente: elaboración propia con base en el instrumento aplicado.

Lo anterior se traduce teóricamente como una prevalencia de una visión androcéntrica y sexista y reproductora de micromachismos en la organización. (Marcela Lagarde, 2012) define al sexismo como uno de los pilares más sólidos de la cultura patriarcal y de nuestras mentalidades. Se actúa con sexismo cuando las mujeres se subordinan a los hombres, justifican su dominio y se desvalorizan frente a ellos. Se observa una internalización de sexismo en las mujeres de la organización el cual se recrea a través de la justificación de conductas, que van de acuerdo con el “orden natural en donde el hombre debe tomar las decisiones”.

El clima organizacional de la FCA se ve afectado por el sexismo que impide una igualdad de género laboral, ya que los micromachismos se justifican tanto por hombres como por mujeres.

Algunos de los micromachismos coercitivos detectados fueron: intimidaciones verbales, prácticamente no existiendo diferencia en la percepción de hombres y mujeres; tanto hombres como mujeres perciben que control de los recursos es ejercido en su mayoría por hombres; tanto hombres como mujeres consideran adecuado el estereotipo de género de que el hombre es lógico, pragmático y por tanto sus decisiones son más asertivas apelando a la superioridad de lógica varonil

y toma del mando sin consultar, anular o no tener en cuenta las decisiones de las mujeres.

Los micromachismos encubiertos identificados fueron: tanto mujeres como hombres perciben que la capacidad femenina de cuidado y responsabilidad es mayor y por tanto se naturaliza la delegación del trabajo que los hombres no quieren realizar. Con relación a las maniobras de explotación emocional tanto hombres como mujeres perciben que dentro de la organización hay manifestaciones de gestos, muecas y desplantes entre compañeros y compañeras de trabajo. Los hombres perciben en mayor proporción las maniobras de desautorización, paternalismo, auto indulgencia y auto justificación que realizan en perjuicio de las mujeres, empero, las mujeres no las perciben como tal sino como atenciones de procuración y cuidado de los compañeros. Con relación al tanto hombres como mujeres no consideran al piropo como una agresión, al contrario esta es una práctica cotidiana la cual se considera como un halago, o una “muestra de caballerosidad y amabilidad” de los hombres hacia las mujeres.

Es importante acotar que estas violencias no son visibilizadas por un gran número de mujeres, sin embargo, son las que las reproducen con mayor intensidad dentro del ámbito laboral.

Derivado de lo anterior, se propone un programa de capacitación para la mejora del clima organizacional de la FCA que una vez concluido mejore las relaciones entre las personas en el marco del respeto de los derechos humanos, la inclusión y un trato igualitario en la toma de decisiones entre hombres y mujeres.

## **Propuesta del Programa de Capacitación para la Mejora del Clima Organizacional con Perspectiva de Género para el personal docente y administrativo de la FCA**

Se presenta a continuación la propuesta de un programa de capacitación.

### **5.1 Descripción del Programa de Capacitación**

La capacitación es una de las funciones claves de la administración y desarrollo de personal en las organizaciones, y debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de la misma, lo que significa que la administración y desarrollo del personal debe entenderse como un todo en que las distintas funciones, incluida la capacitación, interactúan mejor para el desempeño de las personas y la consecución de la misión y visión de la organización (Guglielmetti, 1998: 7).

Un programa de capacitación (Chiavenato, 1998) es un proceso aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos. La importancia de un programa de capacitación consiste en el beneficio que obtienen las personas que laboran en una organización ya que se alcanzan los objetivos organizacionales a través del conocimiento, la práctica y la modificación de la conducta requeridos por la organización, lo que significa una inversión cuyo retorno es compensatorio para la misma.

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, en su carácter de organización educativa, tiene la responsabilidad administrativa de capacitar de manera continua a su personal docente y administrativo; asumiendo la política de transversalización con perspectiva de género del Plan Rector 2017-2021, presenta la propuesta de un Programa de capacitación para la mejora del clima organizacional con perspectiva de género, para ser

implementado, con el objetivo de fortalecer las capacidades de su personal en esta temática.

Derivado de los resultados del diagnóstico, es indispensable visualizar los micromachismos tanto coercitivos como encubiertos, así como la apropiación de la perspectiva de género en las mujeres y hombres del personal académico y administrativo de la FCA como objetivo para mejorar el clima organizacional.

El programa de capacitación consta de cuatro talleres y tres conferencias. De acuerdo con Facio Montejo, “un taller es proceso donde convergen varios factores como el trabajo activo y colectivo, la participación de todas las personas, intercambio de experiencias, argumentos, comentarios, creatividad, discusiones grupales, trabajo vivencial, trabajo concreto en donde surge un producto final grupal de ejecución de acciones” (Facio, *et al.*, 2006: 11).

Los resultados del diagnóstico indican que la violencia está invisibilizada en mayor proporción en las mujeres que en los hombres. Por lo tanto, el programa de capacitación propone cuatro talleres que permitan sensibilizar, visibilizar, reconocer, y desnaturalizar la violencia de género en el espacio laboral a través de la experiencia, la vivencia y el diálogo de los hombres y mujeres que laboran en de la FCA.

Se realizarán tres conferencias dictadas por expertos en la materia. Se solicitó de manera económica el apoyo con los expertos a la Coordinación Institucional de Equidad de Género de nuestra universidad. Está en proceso la formalización por parte de la Dirección de la FCA.

El programa de capacitación se sustenta en el Plan Rector de Desarrollo Institucional PRDI 2017-2021 y en el Plan de Desarrollo Institucional de la Facultad de Contaduría y Administración 2017-2021. Alineado al proyecto transversal de Equidad de Género.



## **5.2 Estrategia de instrumentación del programa**

Este programa de capacitación responde a la necesidad específica de la FCA. actualmente la Dirección de la FCA realiza trabajos de coordinación formal con las siguientes instancias: Dirección del Desarrollo del Personal Académico (DIDEPA), Coordinación Institucional de Equidad de Género (CIEG), Subdirección Académica y Subdirección Administrativa, Coordinación de Extensión y Vinculación y Comité de Equidad de Género de la FCA.

El eje transversal de Equidad de Género está considerado en el Plan de Desarrollo 2017-2021 de la Facultad de Contaduría y Administración, por lo tanto ya se encuentra la capacitación con perspectiva de género en el Programa Operativo Anual (POA). La meta anual durante los tres primeros años será de 80 docentes y el último año de gestión se capacitarán a 97 docentes en perspectiva de género. La meta final de la administración es de 337 docentes capacitados.

Con relación al personal administrativo durante los tres primeros años se capacitarán a 20 personas, y el último año de gestión se capacitarán a 23. La meta final de la administración es la capacitación de 83 personas integrantes del personal administrativo en temas de género. (Ver tabla 15)

### Imagen 3. Metas del Eje Transversal Equidad de Género de la FCA 2017-2021

#### Equidad de género.

Num.	META	Ref. 2017	2018	2019	2020	2021	Responsable
1	Implementar anualmente en el 100% de los espacios medidas de nivelación, acciones afirmativas y/o buenas prácticas en materia de equidad de género, para 2021.	--	100%	100%	100%	100%	Coordinación de Extensión y Vinculación
2	Realizar una capacitación dirigidas a personal académico y administrativo sobre violencia laboral, accesibilidad, acoso y hostigamiento sexual, violencia de género, género básico, lenguaje incluyente, lactancia materna y principios de la Norma Mexicana en Igualdad Laboral, para 2021.	--	1	1	1	1	Coordinación de Extensión y Vinculación
3	Realizar anualmente actividades curriculares en todos los espacios académicos que promuevan la perspectiva de género.	--	1	1	1	1	Coordinación de Extensión y Vinculación
4	Capacitar al personal docente en Igualdad Laboral y No Discriminación.	--	80	80	80	97	Coordinación de Extensión y Vinculación
5	Capacitar al personal administrativo en Igualdad Laboral y No Discriminación.	--	20	20	20	23	Subdirección Administrativa
6	Impartir al menos un curso o taller al año, en perspectiva de género y violencia contra la mujer.	--	1	1	1	1	Coordinación de Extensión y Vinculación

Eje Transversal de Equidad de Género (Facultad de Contaduría y Administración, 2017b, pag, 124)

Las estrategias que se utilizarán para garantizar la asistencia a los talleres y conferencias que conforman el programa son:

- Realizar una reunión encabezada por las autoridades de la FCA con el personal docente y administrativo para informar acerca de las metas establecidas en el POA y el papel protagónico de las mujeres y los hombres de la FCA en el cumplimiento de las mismas.
- Gestionar desde la Dirección de la FCA ante DIDEPA y CIEG la posibilidad de que avalen el contenido temático y apoyen con el grupo de expertos en los temas de género a este programa de capacitación para la FCA.

- Formalizar la asistencia y participación del personal docente y administrativo a través de un oficio expedido por la Subdirección Académica y Administrativa de la FCA.
- Ofrecer el programa de capacitación como parte de los cursos de actualización docente en áreas pedagógicas y disciplinarias que se ofertan semestralmente.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento administrativo de las y los docentes a través de las coordinaciones de las licenciaturas. De igual forma el seguimiento del cumplimiento administrativo del personal operativo y de intendencia a través de la subdirección administrativa.

### **5.3 Productos del Programa de Capacitación**

- Como productos concretos resultado de este programa de capacitación, se propone la creación de un observatorio auto dirigido, conformado en una primera etapa por personal docente y administrativo y, en una segunda etapa incorporar la representación de los estudiantes.

### **5.4 Estructura del Programa de Capacitación**

El Programa de Capacitación consta de siete módulos:

1. Taller 1: Sistema sexo género y la socialización patriarcal.
2. Conferencia 1: División sexual del trabajo y sexismo.
3. Conferencia 2: Incorporación de la perspectiva de género en el trabajo.
4. Taller 2: Violencia contra las Mujeres. Violencia directa y micro violencia (micromachismos).
5. Conferencia 3: Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer – CEDAW y Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer "Convención de Belem do Para".

6. Taller 3: Derechos Humanos y Derechos Laborales de las Mujeres
7. Taller 4: Norma NMXR-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y no Discriminación.

### **5.5 Objetivo General del Programa de Capacitación**

Mejorar el clima organizacional a través de un programa de capacitación con perspectiva de género, que permita la visualización y desnaturalización de la violencia y la discriminación de la mujer en ámbitos laborales.

### **5.6 Objetivos específicos**

- Propiciar la visualización de patrones socioculturales sexistas, la modificación y ruptura de ideas, percepciones, actitudes, prácticas o conductas estereotipadas que subordinan y discriminan a las mujeres y naturalizan la violencia de género contra ellas.
- Promover la toma de conciencia y adopción de una cultura organizacional de igualdad entre mujeres y hombres; el respeto a los derechos humanos de las mujeres; la no discriminación, y el rechazo y sanción social a la violencia de género contra las mujeres en todas sus modalidades y tipos.
- Fomentar una cultura de la denuncia, tanto al interior de la organización de la FCA, la UAEMEX así como hacia el exterior en instancias públicas de los tres ámbitos de gobierno.

### **5.7 Acciones**

- Visibilizar las prácticas de socializaciones diferenciadas y discriminatorias que se desarrollan entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

- Formular, desarrollar y coordinar la realización de una campaña permanente de cambio organizacional bajo las perspectivas de género y de derechos humanos y laborales de las mujeres.
- Promover la participación del personal docente y administrativo, de la FCA en el diseño, desarrollo, vigilancia y evaluación, de acciones vinculadas a la transformación y eliminación de los estereotipos sexistas y de la tolerancia organizacional de la violencia de género contra las mujeres.
- Fomentar la exigibilidad de derechos y la cultura de la denuncia como compromiso social para procurar la integridad y seguridad de las mujeres.
- Utilizar diferentes medios electrónicos, informáticos y de comunicación popular (socio-dramas, teatro popular, periódicos murales, entre otros) para la multiplicación de los mensajes, objetivos, estrategias y acciones de cada curso específico.
- Crear un observatorio que detone el rol activo de cada una de las mujeres y hombres del personal docente y administrativo de la FCA para la eliminación de toda forma de discriminación, violencia visible e invisible dentro del espacio laboral.
- Incorporar un lenguaje incluyente, no sexista y ni discriminatorio, tanto en la comunicación formal como informal.

### **5.8 Estructura del Programa de Capacitación**

El Programa de Capacitación se encuentra estructurado de la siguiente manera:

## TALLER 1. SISTEMA SEXO-GÉNERO Y LA SOCIALIZACIÓN PATRIARCAL

OBJETIVO	CONTENIDO TEMÁTICO	RECURSOS
Ofrecer elementos teóricos y vivenciales que visualicen la existencia de la discriminación en contra de las mujeres mediante el desarrollo del sistema sexo-género y la comprensión de las consecuencias que el proceso de socialización patriarcal conlleva para mujeres y hombres.	1. Sistema sexo-género	
	2. Patriarcado y sus instituciones reproductoras de las desigualdades de género: familia, escuela, trabajo.	<i>Humanos:</i> Facilitadores expertos en Género
	3. Visión dicotómica occidental (hombres: fuertes, valientes/ mujeres débiles, emocionales)	<i>Materiales:</i> Salón, computadora, cañón.
	4. Características de la sociedad patriarcal. Se fundamenta en el poder del hombre, del varón. Es un sistema de organización social en el que se legitima el dominio de los hombres sobre las mujeres, mediante el mantenimiento de las estructuras de género.	<i>Financieros:</i>

*Tiempo: 25 hrs.*

**RESPONSABLES:** Coordinación de Extensión y Vinculación. Comité de Equidad de Género de la FCA

## CONFERENCIA 1. DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO Y SEXISMO EN EL TRABAJO

### OBJETIVO

Conocer los elementos teóricos relacionados con la división sexual del trabajo y el sexismo laboral.

### CONTENIDO TEMÁTICO

Ponencia que exponga elementos teóricos y recupere casos concretos de experiencias en el tema.

### RECURSOS

*Humanos:* Ponente experto en Género y Trabajo.

*Materiales:* Auditorio, computadora, cañón, sonido

*Financieros:*

---

**RESPONSABLES:** Coordinación de Extensión y Vinculación. Comité de Equidad de Género de la FCA

## CONFERENCIA 2. INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL TRABAJO

### OBJETIVO

Conocer la importancia de la incorporación de la perspectiva de género como método de análisis de la realidad social, enfatizando el trabajo.

### CONTENIDO TEMÁTICO

Ponencia que exponga elementos teóricos y recupere casos concretos de experiencias en el tema.

### RECURSOS

*Humanos:* Ponente experto en Género y Trabajo.

*Materiales:* Auditorio, computadora, cañón, sonido

*Financieros:*

---

**RESPONSABLES:** Coordinación de Extensión y Vinculación y Comité de Equidad de Género de la FCA



## TALLER 2. VIOLENCIA CONTRA LA MUJER. VIOLENCIA DIRECTA Y MICRO VIOLENCIA (MICROMACHISMOS)

OBJETIVO	CONTENIDO TEMÁTICO	RECURSOS
Conocer los elementos teóricos de la violencia directa e indirecta, así como los tipos y modalidades de violencia contra la mujer, enfatizando los micromachismos como formas de violencia casi invisible, normalizadas, aceptadas y reproducidas socialmente.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Teoría de la violencia de Galtung.</li><li>2. Tipos y modalidades de violencia contra la mujer.</li><li>3. Micromachismos: Utilitarios <b>Encubiertos</b> <b>Coercitivos</b> De crisis</li></ol>	<p><i>Humanos:</i> Facilitadores expertos en Género</p> <p><i>Materiales:</i> Salón, computadora, cañón.</p> <p><i>Financieros:</i></p> <p><i>Tiempo: 25 hrs.</i></p>

**RESPONSABLES:** Coordinación de Extensión y Vinculación. Comité de Equidad de Género de la FCA

**CONFERENCIA 3. CONVENCION PARA LA ELIMINACION DE TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACION  
CONTRA LA MUJER – CEDAW Y CONVENCION INTERAMERICANA PARA PREVENIR, SANCIONAR Y  
ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER "CONVENCION DE BELEM DO PARA".**

**OBJETIVO**

**CONTENIDO TEMÁTICO**

**RECURSOS**

Conocer los tratados, convenios, pactos y convenciones de derechos humanos y laborales suscritas por México.

Ponencia que exponga tratados, convenios, pactos y convenciones de derechos humanos y laborales de las mujeres suscritas por México.

*Humanos:* Ponente experto en Derecho con perspectiva de género.

*Materiales:* Auditorio, computadora, cañón, sonido

*Financieros:*

---

**RESPONSABLES:** Coordinación de Extensión y Vinculación. Comité de Equidad de Género de la FCA

### TALLER 3. DERECHOS HUMANOS Y DERECHOS LABORALES DE LAS MUJERES

OBJETIVO	CONTENIDO TEMÁTICO	RECURSOS
Conocer los elementos teóricos básicos de los derechos humanos y laborales de las mujeres.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Qué es la perspectiva de género?</li><li>2. ¿Qué son y cómo surgen los Derechos Humanos y laborales de las Mujeres?</li><li>3. ¿Por qué surgen estos derechos?</li><li>4. ¿Qué relación tiene el surgimiento de estos derechos con la perspectiva de género?</li></ol>	<p><i>Humanos:</i> Facilitadores expertos en Género</p> <p><i>Materiales:</i> Salón, computadora, cañón.</p> <p><i>Financieros:</i></p> <p><i>Tiempo:</i> 25 hrs.</p>

**RESPONSABLES:** Coordinación de Extensión y Vinculación. Comité de Equidad de Género de la FCA

## TALLER 4. NORMA NMXR-025-SCFI-2015 EN IGUALDAD LABORAL Y NO DISCRIMINACIÓN

### OBJETIVO

Conocer la norma NMXR-025-SCFI-2015 En Igualdad Laboral y No Discriminación, para evaluar y certificar las prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, implementadas en la FCA además de dar cumplimiento a la normatividad nacional e internacional en materia de igualdad y no discriminación laboral, previsión social, clima laboral adecuado, accesibilidad, ergonomía y libertad sindical

### CONTENIDO TEMÁTICO

1. Conocer el contenido de la norma para realizar una autoevaluación de la organización.

### RECURSOS

*Humanos:* Facilitadores expertos en Género y trabajo.

*Materiales:* Salón, computadora, cañón.

*Financieros:*

*Tiempo:* 25 hrs.

---

**RESPONSABLES:** Coordinación de Extensión y Vinculación. Comité de Equidad de Género de la FCA

## **5.9 Evaluación de los resultados de los cursos de capacitación**

Se realizará una evaluación a cargo de la Coordinación de Extensión y Vinculación y del Comité de Equidad de Género de la FCA, a través de un cuestionario, el cual considera los siguientes aspectos:

- ✓ Contenidos del taller.
- ✓ Duración del mismo.
- ✓ El manejo del tema por parte de las/os facilitadoras/es e invitadas.
- ✓ Los conocimientos adquiridos en el taller.
- ✓ La posibilidad de aplicación de esos conocimientos en sus ámbitos de trabajo.
- ✓ Material didáctico con el que se trabajó.
- ✓ Las dinámicas y los trabajos en grupo.
- ✓ Sugerencias para mejorar el taller, curso.

## 5.10 Cronograma

Semestre 2018 A Enero -Julio

Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Taller 1. Sistema sexo-género y la socialización patriarcal (25 horas)						
Conferencia 1. División sexual del trabajo y sexismo en el trabajo						
Conferencia 2. Incorporación de la perspectiva de género en el trabajo						
Taller 2. Violencia contra la mujer, violencia directa y micro violencia (25hrs)						
Conferencia 3. CEDAW y Convención de Belem do Para						
Taller 3. Derechos humanos y derechos laborales de las mujeres						
Taller 4. NOM NMXR-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación (25 horas)						

Personal Académico



Elaboración propia con base en programación de las Subdirecciones Académica y Administrativa.

Personal Administrativo



## Conclusiones

Uno de los factores que dificultaron este trabajo fue el marco conceptual entre la teoría de la administración y la teoría de género. Ejemplo de ello, es el siguiente caso. Para la teoría de la administración las organizaciones se clasifican en públicas, sociales y privadas, por tanto, puede hablarse de ámbitos o espacios organizacionales públicos, sociales o privados (empresas privadas). Empero, en la teoría de género (sustentada en la división sexual del trabajo) al hablar del espacio privado se refiere al hogar, espacio doméstico en donde tradicionalmente la mujer realiza trabajo (no remunerado en la mayoría de las ocasiones). Esto es importante considerarlo para homologar conceptos y facilitar la capacitación.

Uno de los retos más importantes para mejorar el clima organizacional a través del programa de capacitación propuesto, consiste en visibilizar y sensibilizar los micromachismos encubiertos y coercitivos en el personal docente y administrativo de la FCA, ya que se encuentran naturalizados bajo estereotipos y roles de género. Debido a un número considerable de personas cuyo rango de edad sobrepasa los 50 años tanto de la planta docente como de la administrativa (por ejemplo en la Unidad Los Uribe) se convierte en un elemento de interseccionalidad que debe considerarse en el momento de la implementación del programa de capacitación.

El programa de capacitación contempla un taller relativo a conocer la norma NMXR-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. La Dirección de la FCA aspira a conseguir la certificación de las prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación en la FCA para coadyuvar en el cumplimiento a lo establecido por el PRDI 2017-2021.

## Relación bibliográfica, hemerográfica y mesográfica

- Alfama, Eva (2009), "Hacia la Perspectiva de Género en el Estudio de los Movimientos Sociales". *La participación de las Mujeres en la Plataforma de en Defensa de l'Ebre*, REIS 125, pp.117-129.
- Alonso, Alba y Emanuela Lombardo (2014), "Métodos en Ciencia Política" en *Ciencia Política con Perspectiva de Género* [Marta Lois y Alba Alonso coord.], Madrid: Ediciones Akal.
- Ballinas, Río Francisco (2004), *Paradigmas y perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de la Administración*, <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf>, consultado el 24 de octubre de 2017.
- Benalcázar-Luna, Magali y Gina Venegas (2014), *La violencia escondida en el piropo callejero*, Ecuador: UTCiencia.
- Benalcázar-Luna, Magali y Gina Venegas (2015), *Micromachismo: manifestación de violencia simbólica*, Ecuador: UTCiencia.
- Barranco, Cruz Anabel (2015), *Micromachismos*, tesis, Jaen: Universidad de Jaen.
- Bonino, Luis (1996), "La violencia invisible en la pareja", en *1as. Jornadas de género en la sociedad actual*, Valencia: Generalitat Valenciana.
- Camacho, Pimienta Adriana (2014), "La Administración Pública y la Mujer en México", en *La Mujer en la Administración Pública* [Rosa Isela Rodríguez Romero coord.], D.F: INAP.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2007), *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, México: Diario Oficial de la Federación: México.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2015), NMX-R-025-SCFI-en Igualdad Laboral y no Discriminación. México: Diario Oficial de la Federación
- Chiavenato, Idalberto (1998), *Administración de Recursos Humanos*, D.F: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, Idalberto (2007), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, D.F: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, Idalberto (2009), *Comportamiento Organizacional. La dinámica el éxito en las organizaciones*, D.F: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- CONAPRED (2009), *10 recomendaciones para el uso no sexista del lenguaje*, D.F: CONAPRED.



- CONAPRED (2010), *Guía para la Acción Pública contra la Homofobia*, D.F: CONAPRED.
- Contreras, Beatriz y Patria Matheson (1984), “Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer”, Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Dalton, Margarita (2010), *Mujeres: género e identidad en el Istmo de Tehuantepec, Oaxaca CIESAS*, Oaxaca: Publicaciones Casa de la Chata.
- Etzioni, Amitai (1964), *Modern Organizations.*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Facio, Montejó Alda, *et al.*, (2006), *Procuración de Justicia con Enfoque de Género. Manual de Capacitación*, D.F: INMUJERES.
- Facultad de Contaduría y Administración (2017a), *Misión y Visión*. [online] disponible en <<http://www.fca.uaemex.mx/fca/ideario/vision.html>>, [27 de octubre de 2017].
- Facultad de Contaduría y Administración (2017b), *Plan de Desarrollo 2017-2021*. Toluca: UAEM.
- Ferrer, Victoria *et al.*, (2008), “Los micromachismos o micro violencias en la relación de pareja: Una aproximación empírica” en *Anales de Psicología*, vol. 24, nº 2, España: Universidad de Murcia.
- Foucault, Michael (1979), *Microfísica del Poder*, España: La Piqueta.
- Guglielmetti, Pedro (1998), *Gestión de la Capacitación en las Organizaciones. Conceptos Básicos*, Perú: Ministerio de Salud.
- Ibarra, Casals Darío (2013), *Misoginia masculina: expresión y etiología de la misoginia en la intersubjetividad heterosexual*, Río de Janeiro: CONEXOES PSI. Pp. 77.
- INMUJERES (2007), *Glosario de Género*, D.F: INMUJERES.
- Kast, Freemont y Rosenzweig James (1994), *Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias*, D.F: Editorial McGraw-Hill.
- Lagarde, Marcela (1996), “El género”, fragmento literal: ‘La perspectiva de género’, en *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, Ed. Horas: Madrid.
- Lagarde, Marcela (2012). *El Feminismo en mi vida. Hitos, claves y utopías*, D.F: INMUJERES DF.
- Lamas, Marta (2015), *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*. D.F: UNAM/Porrúa.
- Litwin G.H y Striger R.A (1978), *Motivation and organizational climate*, Boston: Harvard University.

- Lois, Martha y Fuente de la María (2015), "Teoría Política", en *Ciencia Política con Perspectiva de Género* [Marta Lois y Alba Alonso coord.], Madrid: Ediciones Akal.
- Mintzberg, Henry (1991), *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Pérez, Orozco Amaia (2006), *Perspectivas feministas en torno a la economía: el caso de los cuidados*, Madrid: Consejo Económico y Social.
- Rodríguez, Darío (2008), *Gestión organizacional*, Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rubin, Gayle (1986), "El tráfico de mujeres: notas sobre la Economía Política del sexo" en *Revista Nueva Antropología*, Noviembre, año/vol. VIII, número 030, México UNAM PP. 95-145
- Schmelkes, Silvia (1994), *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas, México*, [www.centrodemaestros.mx/bam/bam-hacia-mejor-calidad-escuelas-schmelkes.pdf](http://www.centrodemaestros.mx/bam/bam-hacia-mejor-calidad-escuelas-schmelkes.pdf), consultado el 3 de octubre de 2017.
- Serret, Bravo Estela (2008), *¿Qué es y para qué es la perspectiva de género? Libro de texto para la asignatura: perspectiva de género en educación superior*. Oaxaca: Instituto de la Mujer Oaxaqueña Ediciones.
- Scott, W. Richard (1964) "Theory of Organizations", en *Handbook of Modern Sociology*, Chicago: Rand McNally and Co.
- Soto, Eduardo (2001), *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*, D.F: Thomson Learning.
- Torns, Martín Teresa (1995), "Mercado de Trabajo y Desigualdades de Género" en *Cuadernos de Relaciones Laborales No. 6*, Madrid: Universidad Complutense.
- UAEMéx (2005), Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México, Gaceta de Gobierno del Estado de México, Tomo CLXXX, número 104.
- UAEMéx (2016a), Acuerdo de creación de la Coordinación Institucional de Equidad de Género, 2016, [www.uaemex.mx/index.php/k2/item/164\\_52ab9c481a42da4e593f6a0d7ac69e1](http://www.uaemex.mx/index.php/k2/item/164_52ab9c481a42da4e593f6a0d7ac69e1), consultado el 20 de noviembre de 2017.
- UAEMéx (2016b), *Agenda Estadística 2016*, Toluca: UAEMéx.
- UAEMéx (2016c). *Universidad Autónoma del Estado de México en números 2016*, Disponible en: <http://www.uaemex.mx/index.php/planeacion-universitaria-uaemex/numeralia>, consultado el 3 de octubre de 2017.
- UAEMéx(2017), Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021, Toluca: UAEMéx

- UNESCO (2013), *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en: [unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656s.pdf](https://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656s.pdf), consultado el 3 de octubre de 2017.
- Zapata, Álvaro (2000), *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*, Cali: Universidad del Valle.

## Anexo

El presente cuestionario tiene como objetivo medir el clima organizacional prevaleciente en un organismo académico de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Este estudio es anónimo y **confidencial**. La información obtenida no será analizada de manera individual sino de forma agregada con fines académicos.

Instrucciones: Por favor colocar una X según corresponda a la apreciación de la realidad que percibe en su organización.

<b>RELACIONES</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>BASTANTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>BASTANTE DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>
1. En general, en esta organización prevalece una atmósfera amistosa.						
2. En general, esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.						
3. En general, en esta organización es bastante difícil llegar a conocer a las personas.						
4. En general, las personas de este centro de trabajo tienden a ser reservadas entre sí.						
5. En general, en esta organización las relaciones entre jefas (es) y trabajadoras (es) tienden a ser agradables.						
<b>COOPERACIÓN</b>						
6. En general, en esta organización se exige un rendimiento bastante alto.						
7. En general, en esta organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento individual.						
8. En general, en esta organización es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.						
9. En general, en esta organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento grupal.						

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
10. En general, en esta organización las tareas están claramente definidas.						
11. En general, en esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.						
12. En general, en esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.						
13. En general, conozco claramente las políticas de esta organización.						
14. En general, conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.						
15. En general en esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas.						
16. En general, el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomada en cuenta).						
17. En general, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.						
18. En general, en esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.						
19. En general, la (el) jefa (e) muestra interés porque las normas, métodos estén claros y se cumplan.						

<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>BASTANTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>BASTANTE DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>
20. En general, no me confío de juicios individuales en esta organización, casi todo lo verifico o lo hago dos veces.						
21. En general, en esta organización mi jefa (e) confía en mi trabajo y no hay necesidad de que ella (él) lo verifique.						
22. En general, en esta organización mi jefa (e) solo trae planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable de hacerlo.						
23. En general, en esta organización mi jefa (e) me apoya cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí misma(o).						
24. En general, la filosofía de nuestra organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.						
25. En general, en esta organización cuando alguna persona comete un error siempre argumenta una gran cantidad de excusas.						
26. En general, en esta organización, uno de los problemas es que las personas no asumen sus responsabilidades.						
<b>RECOMPENSA</b>						
27. En general, en esta organización existe un buen sistema de promoción que permite el ascenso de las (los) mejores capacitados.						
28. En general, en esta organización las recompensas e incentivos que se reciben son mayores que las críticas y las amenazas.						
29. En general, en esta organización las personas son recompensadas de acuerdo a su desempeño en el trabajo.						
30. En general, en esta organización hay muchísima crítica.						
31. En general, en esta organización no hay suficiente recompensa ni reconocimiento por desempeñar un buen trabajo.						
32. En general, en esta organización cuando cometo un error me sancionan.						

<b>DESAFÍOS</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>BASTANTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>BASTANTE DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>
33. En general, la filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero de manera certera						
34. En general, en esta organización se han tomado riesgos en los momentos oportunos						
35. En general, en esta organización la toma de decisiones se realiza con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.						
36. En general, la organización se arriesga por una buena idea.						
<b>ESTÁNDARES</b>						
37. En general, en esta organización si me equivoco, me reprende mi jefa (e)						
38. En general, mi jefa (e) habla acerca de mis aspiraciones laborales en esta organización						
39. En general, las personas dentro de esta organización confían verdaderamente una en la otra						
40. En general, mi jefa (e) y compañeras (os) me ayudan cuando tengo una labor difícil.						
41. En general, la filosofía de las jefas (es) de esta organización es de reconocimiento al factor humano.						
42. En general, mi jefa (e) se preocupa por cómo se sienten sus subordinados						
<b>CONFLICTO</b>						
43. En general, en esta organización causo buena impresión si me mantengo callada(o).						
44. En general, en esta organización causo buena impresión si me mantengo callada (o)						
45. En general, considero que mi jefa (e) tienen un manejo adecuado de los conflictos.						
46. En general, considero que mi jefa (e) evita que se den los conflictos entre las personas.						
47. Por lo general, siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mi jefa (e).						
48. En general, lo más importante en esta organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.						

<b>IDENTIDAD</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>BASTANTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>BASTANTE DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>
49. En general, me siento orgullosa/o de pertenecer a esta organización.						
50. En general, dentro de esta organización me siento parte de un equipo que funciona bien.						
51. En general, siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.						
52. En general, en mi organización cada persona se preocupa por sus intereses.						
<b>MICROMACHISMOS COERCITIVOS</b>						
53. Por lo general, considero que en esta organización hay personas que con su mirada, tono de voz, postura corporal, indicador gestual pudieran atemorizarla/o por no cumplir una orden o indicación laboral.						
54. Por lo general considero que en esta organización los hombres no consultan las decisiones que toman.						
55. Por lo general considero que en esta organización los hombres monopolizan las decisiones.						
56. En general, considero que en esta organización los hombres son los únicos que toman decisiones.						
57. Por lo general, en esta organización, las decisiones de las mujeres no son tomadas en cuenta o bien se anulan.						
58. Por lo general, en su centro de trabajo los hombres monopolizan los espacios comunes, (es decir mejores cubículos, mejores oficinas, etc.)						



<b>MICROMACHISMOS ENCUBIERTOS</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>BASTANTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>BASTANTE DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>
59. Por lo general, en mi organización se reconoce y elogia el trabajo realizado por las mujeres.						
60. Por lo general, en mi organización se valoran las opiniones de las mujeres.						
61. Por lo general, en mi organización se reconocen las cualidades laborales de las mujeres.						
62. Por lo general, en mi organización se reconoce la dedicación al trabajo de las mujeres.						
63. Por lo general, en mi organización se reconocen las aportaciones laborales de las mujeres.						
64. Por lo general, en mi organización hay personas que generan relatos, rumores, chismes para desacreditar el trabajo de las mujeres.						
65. Por lo general, en mi organización hay personas que aíslan a mujeres que destacan en el trabajo.						
66. En mi organización hay personas que no permiten que una mujer sea la que les enseñe alguna técnica, tarea, o procedimiento.						
67. En mi organización hay personas que no respetan el tiempo laboral establecido de las mujeres obligándolas a permanecer más tiempo del necesario.						
68. En general, en mi organización hay hombres que evitan que las mujeres realicen labores "propias de ellos" (por ejemplo: mover sillas, conectar una computadora, etc.)						
69. En general, en mi organización hay personas que lanzan piropos o frases alusivas a la apariencia física de las mujeres.						

Sexo	<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	Estado Civil	<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado
Edad	<input type="checkbox"/> 20 a 30 Años <input type="checkbox"/> 31 a 40 Años <input type="checkbox"/> 41 a 50 Años <input type="checkbox"/> 51 o más	Tiene Hijos	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Nivel de Estudios	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Posdoctorado	Antigüedad	<input type="checkbox"/> 0 a 5 Años <input type="checkbox"/> 6 a 10 Años <input type="checkbox"/> 11 a 15 Años <input type="checkbox"/> 16 a 20 Años <input type="checkbox"/> 21 a 25 Años <input type="checkbox"/> 26 a 30 Años <input type="checkbox"/> 31 a 35 Años <input type="checkbox"/> 36 o más
Categoría	<input type="checkbox"/> Administrativo Sindicalizado <input type="checkbox"/> Administrativo de Confianza <input type="checkbox"/> Profesor de Asignatura <input type="checkbox"/> Profesor de Medio Tiempo <input type="checkbox"/> Profesor de Tiempo Completo	¿Cuánto dinero a la semana destina al esparcimiento y recreación?	<input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Hasta \$1000 <input type="checkbox"/> \$1000 a \$2000 <input type="checkbox"/> \$2000 a \$3000 <input type="checkbox"/> \$3000 o más
Municipio de Residencia	<input type="checkbox"/> Toluca <input type="checkbox"/> Metepec <input type="checkbox"/> Zinacantepec <input type="checkbox"/> San Mateo Atenco <input type="checkbox"/> Lerma <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____	Sexo del jefe (a) inmediato	<input type="checkbox"/> Hombre  <input type="checkbox"/> Mujer

Favor de responder estos datos sociodemográficos ya que son de gran valor para la presente investigación.

MUCHAS GRACIAS

Gracias por su participación