



## **XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:  
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

### **Propuesta de Análisis Estratégico en tres niveles: El caso de la Unigénero de la UAMI**

#### **Mesa temática: 3. Intervención y Cambio Organizacional**

**Modalidad:** Investigación concluida

Daniel Castillo Ocampo

<https://orcid.org/0000-0002-0004-915X>

Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa  
Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc, Iztapalapa, 09340 Ciudad de  
México, CDMX

[danielcastilloocampo@gmail.com](mailto:danielcastilloocampo@gmail.com)

Nacionalidad mexicana

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

## **Propuesta de Análisis Estratégico en tres niveles: El caso de la Unigénero de la UAMI**

### **Resumen**

El análisis estratégico se ha caracterizado por buscar mejoras en su práctica para lograr la eficiencia, desde el inicio de la Planeación Estratégica y hasta el surgimiento de la Administración estratégica se han privilegiado dichos aspectos, influenciado por las lógicas y pensamientos de la Teoría de la organización. Con el surgimiento de los Estudios organizacionales surgen nuevas formas de pensar no solo a la organización sino también a la estrategia, con lo que llega el llamado Pensamiento estratégico para ahondar más en los elementos que ayudan en la construcción de esta. Lozano (2019) propone tres niveles para el análisis estratégico; el técnico, el cultural (referido a la ontogénesis) y el biológico (filogénesis) y otros elementos como el poder. Se aplican tales niveles como propuesta para el análisis de una unidad de género, la cual emerge como respuesta a necesidades emergentes en una universidad pública, usando la información que esta institución proporciona en sus medios digitales. Se logra un acercamiento a elementos técnicos, ontológicos y filogenéticos de la construcción de tal unidad como una estrategia.

**Palabras clave:** Análisis; Estrategia; Ontogénesis; Filogénesis; Género

## **Introducción**

El concepto de estrategia fue traído desde el ámbito bélico hasta las cuestiones organizacionales de las últimas décadas y ha servido para dar forma a las actividades y acciones de muchas organizaciones en la actualidad con objeto de alcanzar sus fines, haciendo énfasis en la planeación que ayude a minimizar los efectos del entorno a través del conocimiento de propio. Es un artefacto que requiere no solo de habilidades técnicas sino también de un análisis mucho más profundo y minucioso, dado que su diseño, implementación, acción y monitoreo requiere de la intervención humana individual o colectiva, y dado que se trata de entes complejos, es normal que la estrategia lo sea de igual forma.

Es importante conocer tanto los objetivos y metas de una organización, las actividades que se realizan para conseguirlos y los medios o individuos que se involucran en tal proceso, no obstante, conocer las razones profundas por las cuales dichos objetivos y metas se plantean en un inicio o las cuestiones que están detrás cada una de las actividades incluidas en un proceso es igual o más importante que lo primero, ya que son razones que dan sentido y justificación a la acción individual y colectiva que se da dentro de las organizaciones. Ahondar en la estrategia no es un proceso sencillo, y tampoco lo es analizar las cuestiones que impulsan a los individuos o grupos a realizar lo que hacen, sin embargo ello da pie a comprender la estrategia desde su proceso más básico y profundo de construcción, hasta su aplicación de forma práctica en el mundo cotidiano, independientemente de la organización que lo haga.

Por lo tanto, el aprendizaje y análisis sobre la estrategia no solo debe basarse en su formulación como concepto a través del desarrollo histórico de su definición, en las escuelas que intentan explicarla o en las discusiones entre autores dedicados a su investigación. También se deben contemplar aspectos internos de quienes las crean, los motivos y contextos en que las implementan, las llevan a cabo y monitorean con la intención de comprender aspectos que van mucho más allá de su aplicación técnica; conocer todo el proceso desde su “génesis”, hasta su aplicación en entornos organizacionales dará como resultado poder analizar tales constructos y comprender el porqué de su existencia, su forma de aplicación y los objetivos que cumple. Con ello el conocimiento sobre estrategia se amplía.

## **1. La Estrategia en el siglo XX**

Fayol propuso la Planeación como una de las actividades del proceso administrativo y es común que hoy en día muchas empresas o negocios contemplen tal actividad dentro de su proceso. El modelo de Planeación Estratégica (PEA) fue creado con la intención de apoyar a las empresas estadounidenses en el siglo XX las cuales tenían entornos característicos en cuanto a cuestiones culturales, políticas, sociales y económicas (Lozano, 2015). Lozano explica que se trata de un ejercicio de gestión que debe responder a las preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos estar? y ¿Cómo llegamos allá? A través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para así tener la capacidad de prevenir y anticipar, al mismo tiempo que se acciona y se controla el funcionamiento de cuestiones fundamentales, y con ello alinear los objetivos y las

metas, por lo cual se puede ver a la PE como una herramienta meramente administrativa para dar rumbo interno y externo a la organización.

La PE fue un modelo predominante en la planeación de grandes empresas gracias a la Teoría de la Organización (TO) durante los años 70, hasta que en la década de los 80 se derrumbó tal predominio, debido a que muchos consideraban que no era suficiente para explicar ni para controlar el proceso estratégico que sucede al interior de las organizaciones y sus individuos.

Luego de que el modelo de la PE comenzara a recibir críticas y ganara opositores, surge la Administración Estratégica (AE) con una posición tanto teórica como práctica, pues con ello se permitía esbozar lo complejo y lo inherente al proceso de generación de estrategias, articulando las raíces de la práctica, generando una metodología y respetando los fundamentos teóricos; con ello se inicia un campo en el que se comienza a plantear la complejidad del proceso estratégico al considerar que el proceso de formulación e implementación de esta, se logra al comprender un complejo conjunto de factores multifacéticos, por supuesto de la mano del desarrollo de un campo tan amplio como lo son los Estudios Organizacionales (EO) (De la Rosa *et al*, 2013).

La AE surge como respuesta a limitaciones de la PE, ya que si bien esta última se desempeñaba favorablemente con los detalles de la planeación esto solo lo hacía a nivel de formulación, ya que los detalles de la implementación a un nivel empírico quedaban de lado (De la Rosa *et al*, 2013).

Sin embargo antes de la aparición de los (EO), De la Rosa *et al* (2013) explican que la AE y la PE habían generado una serie de significados y conceptos ambiguos que se intentaban llevar a la praxis sin siquiera explicar su propia ambigüedad, mencionan también la necesidad del rompimiento paradigmático de la estrategia y su proceso en cuanto a estudios y aplicaciones, para pasar de una visión formal a una visión compleja. Si bien la TO abre paso a la concepción dual de la estrategia, es desde los EO que emerge la intención de dar importancia al cambio de herramientas de análisis; pasar de una Administración Estratégica al llamado Pensamiento Estratégico (PEO), con el cual se busca comprender la naturaleza de las organizaciones en general al mismo tiempo que se considera que el entorno puede ser exigente o generoso y tomando esto en cuenta desde un punto de vista analítico, comprensivo e integral para lograr un mejor entendimiento y aplicación del proceso estratégico. Se busca entonces con el PE, hacer más robustos los cimientos teóricos sobre el fenómeno organizacional, pero sobre todo, de la estrategia. (De la Rosa *et al*, 2013).

Es importante aclarar que el PE es una propuesta de investigación desde los estudios organizacionales que aún esta construyendo y aportando elementos al concepto de estrategia, no se puede perder de vista que la evolución de los conceptos de estrategia se dio a través de contextos diferentes a lo largo del tiempo y que contemplan distintos aspectos tanto para su definición, como su análisis, aplicación y monitoreo.

## **2. Estrategia: Definición**

Es importante, dentro de una organización, definir los objetivos y metas de esta con el fin de establecer las tareas y actividades que den forma a los procedimientos y a los procesos que conducirán al logro de tales metas y objetivos. Esta buena comprensión de las actividades tiene una relación importante con la estrategia si consideramos que Porter la define como un ajuste que se realiza entre las actividades de la compañía, pero no de cualquier tipo de actividad, solo aquellas que sean distintivas, que conlleven a un posicionamiento exclusivo y valioso dado que estas interactúan y se refuerzan mutuamente sin el riesgo de que sean imitadas debido a su carácter distintivo, formando una ventaja competitiva (Porter, 2011).

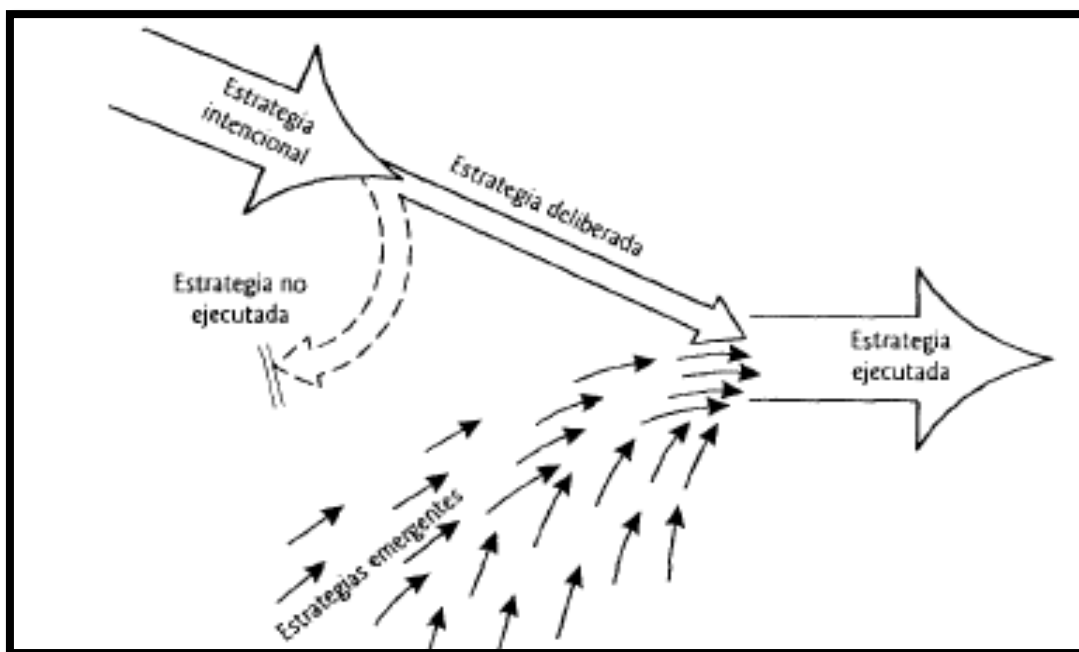
Si optamos por la idea de que las organizaciones se valen de medios para alcanzar sus fines, podemos recurrir a lo dicho por Lozano, quien define a la estrategia como cualquier medio deliberado para alcanzar un fin individual y/u organizacional en cualquier orden económico social de la modernidad. (Lozano, 2015; 18).

### **Sus formas**

Otro aspecto importante dentro de la definición es que las estrategias pueden tomar muchas formas desde la perspectiva de Mintzberg y Jorgensen (1995), quienes mencionan que la estrategia es congruencia en el comportamiento por lo que puede ser catalogada como plan o como norma de acción en el tiempo pero ello dependerá de dos aspectos, que son la ejecución y el grado de intencionalidad pues según ellos, se debe distinguir entre las estrategias intencionales que se han ejecutado de las que no lo son, aunque esto no quita el grado de congruencia en el comportamiento.

A las estrategias intencionales ejecutadas proponen denominarlas “deliberadas”, mientras que las que se ejecutan pero no eran intencionales se debe nombrar “emergentes” (Mintzberg y Jorgensen, 1995). En otras palabras se puede decir que las estrategias que son intencionales pueden no ser ejecutadas, si sí lo son, se trata de estrategias deliberadas; por otro lado existen estrategias que no tenían intención pero terminan por ejecutarse, estas son las emergentes. Ello se ilustra en la siguiente imagen:

Ilustración 1: Formas de la Estrategia según Mintzberg y Jorgensen (1995)



Mintzberg y Jorgensen (1995) “Una estrategia emergente para la política pública”, Pag 33.

### ¿Cómo se realiza?

Los conceptos de Mintzberg (1999) ayudan a ver a la estrategia como planes, patrones, posiciones, perspectivas y estratagemas, que también toman forma de modelos de Toma de decisión, por ello la práctica de la Toma de decisiones está innegablemente ligada al



concepto de estrategia, debido al carácter funcionalista que le da origen. Es decir, lo que importa en la dimensión administrativa es resolver problemas, no explicar realidades, por lo cual Lozano, en su trabajo "Estrategia y Toma de decisiones: Una visión Organizacional", menciona que la toma de decisiones puede ser vista simplemente como la forma operativa en la que se instrumenta la estrategia (Lozano, 2019)

Para Lozano (2019) existe una especie de caja negra que contiene elementos que los individuos involucran en la toma de decisiones, y por lo cual, al estar ligada a la estrategia, esta puede ser concebida como un todo amplio en donde también existen; no decisiones; eventos fortuitos y; eventos controlados, y por ello es recomendable ahondar en las decisiones que dan forma a la estrategia o en la estrategia misma, pues estas pueden contener elementos de carácter ontogenético y filogenético

### **3. Aspectos profundos: filogénesis y ontogénesis**

Lozano, hace un análisis sobre los aspectos que refieren a la vida y al ser humano como organismo vivo. Retoma lo dicho por Varela de que los seres humanos son organismos autopoieticos, deduce que la estrategia de la vida es la autopoiesis, dado que son organismos con la capacidad de generar internamente las barreras que lo distinguen de su medio externo a través de una red de reacciones que son generadas por esta misma barrera, por lo cual las cuestiones filogenéticas están ligadas a la vida y sus procesos biológicos como la competencia, el crecimiento, la adaptabilidad y la selección natural (Lozano, 2019).

Se entiende entonces, que para que el ser humano pudiera existir como organismo biológico, tuvo que desarrollarse de procesos biológicos que le dotaron de características

para adaptarse, crecer y pasar la prueba de la sección natural, pues es un organismo apto y autopoietico. La autopoiesis es entonces la estrategia de la vida, según lo dicho por Lozano (2019).

Por otra parte, para las cuestiones ontogenéticas Lozano encuentra que el lenguaje es uno de los mecanismos con los que se logra construir aspectos como la cultura, al significar el mundo a través de artefactos como conceptos, rituales, procesos, mitos y costumbres recreados en tiempos y espacios específicos, esto le da cierta condición de raza a los individuos pues ello es gracias al aprendizaje desarrollado por los organismos. Lo anterior denota que la cultura define el comportamiento de los individuos y puede incluso influir en lo biológico, dado que la adaptabilidad y el crecimiento dependen del actuar del individuo, por lo que la relación entre filo y onto es inseparable (Lozano, 2019).

Son entonces, bajo esta lógica, las actividades realizadas, aprendidas y puestas en práctica las que se utilizan como estrategia para definir el comportamiento de los individuos, y esto origina marcos como las leyes y las costumbres en los que estos se desenvuelven de acuerdo con el lugar y el momento en que lo realizan.

Aunado a esto, no se puede ignorar el hecho de que los individuos son, como seres, miembros de grupos o colectivos, estos se organizan y se relacionan entre sí gracias a comportamientos adquiridos a través del aprendizaje y la educación. En ello intervienen ejercicios de poder en beneficio de intereses individuales a través de la toma de decisiones. Lozano denota el poder como un aspecto importante y de análisis en los

quehaceres organizacionales, pues el poder ejercido en las relaciones puede derivar en conflictos, dominación y control (Lozano, 2019).

Como se puede ver, las estrategias pueden analizarse desde cuestiones técnicas aplicadas normalmente en las organizaciones y los negocios pero hay un gran desconocimiento de cómo estas se originan en términos más profundos. Las cuestiones que Lozano aporta con referente a la filogénesis (biología) y ontogénesis (comportamiento) desprenden otros elementos como la cultura y el poder que ayudan a comprender de mejor forma a la estrategia.

En su trabajo, Lozano concluye diciendo que es muy común que las investigaciones sobre estrategia y la toma de decisiones realicen análisis con la intención de hacerlas más efectivas o mejorar sus procesos pero no se preocupan por conocer la naturaleza de su ser ni en conocer su génesis de forma científica, por lo que las aportaciones de tales campos terminan por convertirse en manuales prescriptivos que intentan ser, solo una guía que los individuos deben seguir.

El estudio de la estrategia se ha enfocado entonces en aspectos referidos a la cuestión técnica que realizan las organizaciones, en su quehacer para con las acciones y actividades que ayudan a conseguir el logro de objetivos con cierto nivel de eficiencia y en su mejoramiento continuo en un mundo que puede exigir cambios e innovación de forma repentina. Desde la PEA se han creado modelos, conceptos e ideas que aportan al campo de conocimiento estratégico desde una perspectiva funcionalista y económica y

con la aparición de la AE se fueron modificando las visiones sobre este, con lo cual también se tiene un panorama de su concepción, su aplicación o sus elementos.

Con la aparición de los EO y su agenda hacia el PEO, se puede observar que existen diferentes criterios con los cuales se puede evaluar a las organizaciones, también, que existen ciertos fenómenos que los conceptos y teorías del pasado no pueden explicar por lo cual se debe apostar a la creación de teorías y conceptos que ayuden a la comprensión de fenómenos nuevos en el campo del conocimiento organizacional; como lo son la toma de decisiones y en este caso la estrategia. Comprender la estrategia desde su génesis, ayuda no solo al campo organizacional en sus actividades con lógicas funcionales y económicas para el logro de la eficacia, proporciona también elementos que ayudan a entender tanto a los individuos que las manejan, como al entorno en que lo hacen, ayudan a comprender el por qué de muchas cosas que se dan por sentado o se ignoran: como las cuestiones culturales, las relaciones, los sentimientos superficiales y profundos de los seres humanos, etcétera.

Con la información anterior se pueden considerar lo siguiente:

- El análisis estratégico se puede realizar, a un nivel técnico, sobre las actividades que realiza una determinada organización con el fin de cumplir sus metas y objetivos
- El comportamiento de los individuos es otro aspecto de análisis de la estrategia, debido a que la dimensión cultural es la que define los actuares individuales y grupales dentro en un entorno determinado.

- Los aspectos profundos de los seres humanos como los sentimientos, las emociones y otras cuestiones biológicas tienen repercusión e influyen en los comportamientos individuales, y estos a su vez, determinan las acciones de los individuos dentro de las organizaciones.

Los niveles de análisis estratégico que se describen en el trabajo de Lozano (2019), pueden ser aplicados a dicho artefacto y eso podría dar un panorama más amplio sobre la concepción estratégica desde su punto más profundo.

Estos niveles serían: el teórico o técnico, el cultural (ontogenético) y el biológico (filogenético) los cuales pueden revelar los elementos con lo que la estrategia es concebida y por lo cual este trabajo propone que dichos niveles sean usados a modo de herramienta o modelo que permita entender a la estrategia de forma más amplia.

#### **4. Caso: Unidad de Género UAMI**

Luego de revisar los aportes de Lozano (2019), estos podrían considerarse como un modelo análisis de la estrategia por niveles, que ayude a entender de mejor forma las estrategias que se implementan en el mundo organizacional, para eso, en este trabajo se pretende analizar la creación de una coordinación dentro de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAMI).

El objetivo es utilizar dichos conceptos (Técnico, ontogenético y filogenético) como herramienta para comprender el proceso de creación de la Unigénero en la UAMI y detectar las cuestiones que motivan a su creación, usando la información pública de dicha

coordinación y que se encuentra en los medios informativos o de redes sociales de la UAMI.

## **Contexto UAM**

Para Pérez (2012), el problema de la violencia contra las mujeres ha sido un problema presente en la sociedad mexicana desde hace mucho tiempo pero en los últimos años se ha dado que, la percepción de la violencia ejercida contra las mujeres y las niñas ha cambiado. El cambio en dicha percepción se da sobre todo a partir de que la violencia contra las mujeres pasó de ser un tema del ámbito privado a convertirse en un problema del ámbito público. Con tal cambio en la forma en que se ve la violencia, es fundamental entender las acciones que se han tomado por parte de los gobiernos de los Estados, los Organismos Internacionales y las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Con lo anterior, países como México se han sumado a la creación de leyes y acciones enfocadas en el género, como la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, esta tiene como objetivo:

“Establecer la coordinación entre la Federación, las Entidades Federativas, la Ciudad de México y los municipios para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, así como los principios y modalidades para garantizar su acceso a una vida libre de violencia que favorezca su desarrollo y bienestar conforme a los principios de igualdad y de no discriminación, así como para garantizar la democracia, el desarrollo integral y sustentable que fortalezca la soberanía y el régimen democrático establecidos en la

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos” en la cual se establecen diversas modalidades de violencia entre las cuales se encuentra la Violencia Laboral y Docente y la Violencia Institucional, la primera ejercida por las personas que tienen un vínculo laboral, docente o análogo con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, consistente en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad, y la segunda hace referencia a los actos u omisiones de las y los servidores públicos de cualquier orden de gobierno que discriminen o tengan como fin dilatar, obstaculizar o impedir el goce y ejercicio de los derechos humanos de las mujeres así como su acceso al disfrute de políticas públicas destinadas a prevenir, atender, investigar, sancionar y erradicar los diferentes tipos de violencia (LGAMVLV, 2007).

En dicha Ley también se contempla la integración y funcionamiento de un Sistema Nacional para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en el cual se coordinan para integrarlo: la Federación, las entidades federativas, la Ciudad de México y los municipios o alcaldías y tiene por objeto la conjunción de esfuerzos, instrumentos, políticas, servicios y acciones interinstitucionales para la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres, también se incluye la participación de diversas Secretarías y sus titulares entre las que se encuentra la Secretaría de Educación Pública (SEP) (LGAMVLV, 2007).

Si observamos los datos de violencia de Género en México, se sabe que tan solo en 2018 de los 46.5 millones de mujeres de 15 años y más que hay en el país, 66.1% (30.7 millones) ha enfrentado violencia de cualquier tipo y de cualquier agresor alguna vez en su vida, también que en dicho año se registraron 3 752 defunciones por homicidio de mujeres, el más alto registrado en los últimos 29 años (1990-2018), lo que en promedio significa que fallecieron 10 mujeres diariamente por agresiones intencionales, esto de acuerdo con las “Estadísticas a propósito del día internacional de la eliminación de la violencia contra la mujer emitidas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en su comunicado de prensa Núm. 592/19 del 21 de noviembre de 2019. Ya para el año 2021 el INEGI confirmó que durante el año 2020, solo durante los primeros seis meses fueron asesinadas 1,844 mujeres en el país, lo que lo hace el semestre más violento en los últimos treinta años, pues ahora cada día son asesinadas 10 mujeres en todo el país (INEGI, 2021).

Lo anterior ha derivado en un merecido y enérgico reclamo a las autoridades, a las organizaciones y a la sociedad en general por parte de los colectivos feministas, de las mujeres de la sociedad y muchos otros sectores como las comunidades LGBTTTIQ+ en contra de la violencia que sufren las mujeres y las mujeres trans, pues también México ha sido catalogado como el segundo país con mayor número de transfeminicidios en toda América Latina (UAM-C, 2019).

Ejercicios como las protestas feministas en la Ciudad de México, que en su mayoría se llevan a cabo el 8 de marzo, los “muros de denuncia”, así como otras actividades se han



convertido en una forma de reclamo por mejorar las condiciones de vida de las mujeres así como atender sus denuncias con motivo de violencia. Incluso en la UAMI se han realizado muros o tendedores de denuncia por miembros de su comunidad.

Existen Leyes y tratados que fomentan y buscan que las mujeres no solo tengan acceso a una vida libre de violencia sino que se les asegure equidad, igualdad y justicia pues han sido elementos faltantes dentro de la sociedad en su desarrollo y su relación con esta. Ello ha derivado que se fomente la inclusión de programas, estrategias o acciones en favor de las mujeres y las mujeres trans, pues no es una tarea únicamente del gobierno, es una responsabilidad social de quienes formamos parte de la sociedad en general, y en esto también han entrado instituciones como la UAM y en específico la UAMI.

### **Unigénero UAMI**

La UAM es una de las instituciones más importantes de educación e investigación en México a nivel superior (THE, 2020). Sus actividades sustanciales son la Docencia, la Investigación y la Preservación y Difusión de la Cultura. La institución cuenta con 82 planes de licenciatura distribuidos en cinco unidades académicas en la Zona Metropolitana del Valle de México (Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa, Lerma y Xochimilco además de una Rectoría General), de manera interna cada unidad divide sus

carreras en tres Divisiones Académicas las cuales pueden ser CAD, CBI, CBS, CCD, CNI y CSH1 y diferentes Departamentos (UAM, 2022a).

Cada Unidad cuenta con una Rectoría y una Secretaria de Unidad, así como órganos colegiados que se encargan del diseño de normas (UAM, 2022b). La Defensoría de los Derechos Universitarios se encarga, de manera general, de defender y vigilar el respeto de los Derechos Universitarios, además de promover el conocimiento, enseñanza y difusión de la cultura de los Derechos Humanos entre la Comunidad Universitaria (UAM, 2022c).

Aun cuando existen órganos que se encargan no solo del diseño de las normas que rigen el comportamiento de la comunidad universitaria así como otros que se encargan de vigilar su cumplimiento la UAM ha atendido las demandas internas y externas en general para crear organismos que se encarguen de atender las necesidades de sus alumnos en cuestiones de género, un ejemplo de ello es la Unidad de Acción para la Prevención y Erradicación de las violencias de Género, la Inclusión con Equidad y el Respeto a las diversidades en la Unidad Iztapalapa, dado a conocer en el Acuerdo del Rector 01/2020 ,el 14 de febrero de 2020.

Para ello la UAMI ha considerado diversos aspectos como; que se debe mantener el desarrollo y fortalecimiento integral; que la Universidad debe participar y comprometerse activamente en la construcción de una sociedad igualitaria y equitativa, libre de discriminación y violencias; que el país enfrenta retos para resolver problemas complejos

---

<sup>1</sup> CAD: Ciencias y Artes para el Diseño. CBI: Ciencias Básicas e Ingenierías. CBS: Ciencias Biológicas y de la Salud. CCD: Ciencias de la Comunicación y Diseño. CNI: Ciencias Naturales e Ingeniería y CSH: Ciencias Sociales y Humanidades.

como la desigualdad, la violencia e inseguridad y eso ha permeado directamente en las universidades; reconoció que existe un rezago histórico en su normatividad, procedimientos institucionales y servicios para identificar, prevenir, atender, sancionar y erradicar las violencias de género y por ello: que la universidad debe actuar con firmeza para la identificación, prevención, atención, sanción y erradicación de las violencias de género que ocurren en los espacios y comunidades de la Universidad; actuar para conseguir la inclusión, equidad y no discriminación de género; actuar para lograr una política de reconocimiento igualitario de las diversidades de género y; actuar en suma para asegurar el respeto de los Derechos Humanos de los miembros de su comunidad (UAM-I, 2020).

Recordemos que las actividades sustanciales de la UAM son la Docencia, la Investigación y la Preservación y Difusión de la Cultura, y para llevar a cabo dichas actividades es necesario mantener el orden, la armonía y la integridad de sus miembros y en especial de las mujeres pues como hemos visto, la violencia está muy presente en todos los ámbitos de la vida de ellas, por ello se deben buscar estrategias que estén encaminadas a esos logros pero a través de marcos, normas y reglas que se establecen de manera interna y que fomenten valores como el respeto, la equidad y la igualdad, pues como se vio anteriormente, elementos del entorno como la cultura moldean el comportamiento de los individuos, además de que si bien técnicamente dichas estrategias están encaminadas al logro de los objetivos organizacionales de la UAM, no podemos perder de vista que la creación de estas también está impulsada por cuestiones internas de carácter biológico del ser humano y en este caso de las integrantes de la UAM, como la necesidad de

sentirse protegidas, de saber que su integridad no corre peligro, o en dado caso, que hay acceso a la justicia.

Por otro lado, al ser la UAM una universidad tan grande, muchos actores están involucrados en ella y eso puede generar conflictos y discrepancias en el comportamiento social, pues el poder ejercido está presente en las relaciones de estos, como se explicó anteriormente.

## **5. La Unigénero como Estrategia**

La definición de estrategia según autores como Mintzberg y Lozano nos menciona que es importante centrarse en las actividades o en los medios, puesto que estos requieren de un ajuste o deliberación para lograr los fines. La estrategia puede entenderse, para el caso de la Unigénero, como el ajuste tanto de la estructura de la UAMI, como en sus actividades encaminadas a prevenir y erradicar la violencia en cuestiones de género así como fomentar una cultura de inclusión y respeto que permee tanto a su comunidad como en la sociedad.

Los medios de los que se ha valido la UAM son sus presupuestos, personal y normativas para lograr la creación de dicha unidad de género, ya que si bien existía una Defensoría encargada de vigilar el respeto a los Derechos Universitarios no había perspectiva de género, necesaria hoy en día debido a la violencia ejercida de manera general hacia las mujeres en todo el país y que permea en las universidades. Se puede decir que dicha estrategia es de tipo emergente, dado que la estructura de la Universidad en un inicio no

contemplaba la existencia de dicha Unidad ni de sus actividades específicas, pero esta ha podido surgir para cubrir las necesidades que hoy exigen quienes pertenecen a esta institución.

Podemos ahora, analizar dicha estrategia a través de los tres niveles propuestos por Lozano para identificar elementos que están presentes en su creación:

### **Análisis Técnico**

Las actividades de la Unigénero se enfocan, según el acuerdo del Rector número 01/2020 en lo siguiente:

- Promover acciones institucionales, articulada con las instancias universitarias correspondientes para la incorporación de la perspectiva de género como una política transversal en la vida de la UAMI
- Desarrollar programas, estrategias y acciones para la detección, prevención, atención y erradicación de las violencias de género al interior de la UAMI
- Difundir el Protocolo para la Prevención y la Atención a la Violencia de Género en la UAMI
- Desarrollar, en colaboración con las instancias universitarias correspondientes, campañas permanentes de sensibilización de las violencias de género, entre ellas foros, talleres, obras de teatro, performance, conversatorios, para desalentar la discriminación y violencia de género, así como para promover la equidad de género.
- Establecer articulaciones con organizaciones y movimientos externos a la Unidad Iztapalapa relacionadas con la lucha por la equidad de género para compartir experiencias y buenas prácticas en la atención, sanción y erradicación de las violencias de género.

- Recomendar la emisión de medidas de protección para proteger la integridad física y psicológica de integrantes de la comunidad universitaria presumiblemente sometidas a actos de violencia de género.
- Proponer medidas o acciones tendentes a erradicar la violencia de género en los ámbitos que competen al quehacer de la propia Unidad de Acción.
- Llevar un registro de los casos atendidos por la Unidad de Acción.
- Realizar actividades similares a las anteriores que le sean encomendadas por el Rector de Unidad en el tiempo y lugar requerido (UAM-I, 2020)

Estas actividades están encaminadas a mantener una cultura de respeto, inclusión y erradicación de la violencia hacia las mujeres, mujeres trans y otros géneros. Esto moldea en gran medida las actividades a realizar dentro de la UAMI, ya que estas ahora deben mantener una perspectiva de inclusión y realización diferente a la que se tenía. Promover nuevas actividades, generar vínculos entre estancias, el desarrollo de programas o realizar tareas enfocadas a difundir la perspectiva de género no estaban explícitas en normas, reglas y manuales que anteriormente se tenían y por ello el quehacer de la universidad se va ajustando a medida que surgen nuevas necesidades como la de generar una nueva cultura en favor de los géneros y de las personas que han sufrido violencia de esta índole.

Modificar o ajustar las actividades y quehaceres de la UAMI en beneficio de un sector o varios sectores para conseguir la armonía y con ello lograr sus objetivos, ha sido crucial pues mantiene el compromiso para con los miembros de esta, así como para la sociedad en general.

## **Análisis Cultural (Ontogenético)**

Una de las principales actividades de la UAM, como ya se mencionó, es la Preservación y Difusión de la Cultura. En este caso, la cultura de respeto, inclusión y erradicación de las violencias hacia ciertos sectores es uno de los elementos a difundir, primando sobre las culturas machistas, violentas y exclusivas que han moldeado en gran medida a la sociedad y por ende a los integrantes de muchos grupos, como en este caso la UAMI.

Como mencionaba Pérez (2012) el problema de la violencia de género ha estado en nuestro país, en nuestro comportamiento colectivo y nuestro actuar individual desde hace mucho tiempo. Eso nos lleva a pensar que la cultura que nos rige está cargada de elementos como reglas, artefactos, leyes, círculos o sectores en donde la opresión o la violencia y exclusión ejercida hacia el género femenino es una normalidad, una realidad a la que tienen que enfrentarse día con día niñas y mujeres sin que haya medidas que garanticen no solo su protección sino su integridad. Ello ha permeado en merecidos reclamos por espacios y acciones encaminadas a promover el respeto y el cuidado de las mujeres y niñas que viven violencia. La violencia hacia las mujeres está muy presente en nuestro alrededor debido a la existencia de elementos que no solo permiten que estas sufran de ataques, discriminación o minimización, sino que además justifican tales acciones como una “normalidad” y que encima niegan que tales afectaciones existan, pues no se promueven perspectivas para visualizar tales problemas como una afectación real.

Los merecidos reclamos por inclusión y respeto han fomentado que se visualice otra perspectiva; una cultura en donde tales afectaciones no solo sean reconocidas, sino erradicadas. En la UAMI, se han llevado a cabo ejercicios promovidos por círculos y miembros de su comunidad tales como los “tendederos de denuncia”, como una forma de promover la cultura de la denuncia.

### **Análisis Biológico (Filogenético)**

Desde el hartazgo, el repudio, el enojo, el miedo y el odio o la tristeza, los colectivos feministas así como otros grupos de mujeres y demás miembros de las sociedades han exigido que se garanticen Derechos Humanos tan básicos como el Derecho a la Vida, pues no hay que olvidar que son muchas las mujeres que son acosadas, violadas o asesinadas a diario en México y otras partes del mundo. Dejan de lado su condición individual y su micropoder para usar el poder colectivo que les otorga la unión: usan el macro poder.

Son estos sentimientos, como el rechazo, el saberse ignoradas y el miedo a ser violentadas o peor aún, perder la vida, lo que ha motivado a que no solo los miembros de una comunidad como la UAM en su mayoría mujeres, también de la sociedad y el mundo en general alcen la voz contra actos que han violentado sus derechos y su integridad por mucho tiempo. Sobre todo en un contexto en que las cifras de muertes por violencia de género aumentan cada día. La empatía de quienes están a la cabeza de esta institución



juega también un papel importante, pues se trata de una condición humana que permite situarnos en los zapatos del otro, y por ende comprender sus necesidades.

Es entonces debido a los sentimientos que genera la violencia hacia las mujeres que nace la necesidad no solo de promover culturas de respeto sino también mecanismos y estrategias enfocadas a erradicar la violencia pero también a moldear las acciones con las que se atienden los casos de agresión en contra de estas. Este análisis pretende visualizar cómo es que ha surgido la Unigénero en la UAMI, al menos mencionando las acciones y actuares que han hecho las y los miembros de su comunidad y como respuesta a problemáticas que surgen no solo al interior de esta, sino también alrededor de ella y que permean dentro de la institución.

Las acciones de la Unigénero están encaminadas no solo a atender solicitudes de miembros de la comunidad que requieran de atención o intervención en un caso de acoso, también difunden información para promover el bienestar de estas en otras cuestiones como la salud y centros de atención, generan vínculos para realizar acciones que fortalezcan y aseguren el respeto de las mujeres pero también de otros miembros de la comunidad, y propician un ambiente en el que los objetivos de la UAM se pueden cumplir o incluso abonar a la actividad sustancial de Preservar y Difundir la Cultura.

Para comprender mejor el análisis aquí planteado se ha elaborado el siguiente cuadro:

**Tabla 1.** Análisis de la Unigénero UAMI como estrategia

<b>NIVEL</b>	<b>ACCIONES O ACTIVIDADES</b>
<b>Técnico</b>	Creación de una unidad que se encarga de promover una política de género, así como implementar actividades en pro de su difusión, atendiendo solicitudes de la comunidad con una perspectiva de inclusión, respeto e igualdad.  Se instrumenta a través de nuevas formas de llevar a cabo las actividades.
<b>Cultural</b>	Nacimiento de tal unidad en el contexto de violencia y agresión ejercida en contra de las mujeres y niñas, en donde no son atendidas sus quejas ni solicitudes con perspectiva de género.  Se instrumenta a través de los lineamientos establecidos en el acuerdo que le da vida, para regular el ejercicio de la unidad de género y de la comunidad.
<b>Filogenético</b>	Son los reclamos, protestas y acciones que provienen de sentimientos de repudio, miedo y rechazo a la violencia los que generan la necesidad de fomentar una cultura de respeto e inclusión así como de acciones encaminadas a atender dicha necesidad, con herramientas adecuadas y en pro de las mujeres a través del Macro poder.  Juega también la empatía de las autoridades universitarias, miembros de la comunidad, y demás actores involucrados en su creación.

Elaboración propia con base en la información Pública de la Unigénero y en los niveles de análisis de Lozano.

Este análisis, propone que las acciones de la UAMI encaminadas a promover el respeto y erradicar la violencia de género pueden ser una estrategia no solo precisamente para lograr sus fines, sino para procurar la integridad de sus miembros que son quienes los cumplen lo cual es igual de importante o incluso más, lo relevante es como se modifican o modulan medios y actividades que anteriormente se hacían de otra forma pero que hoy impactan directamente en la estructura de la universidad, pues la Unigénero es ahora una coordinación más que anteriormente no existía.

Es a través de este panorama que se podría entender a esta estrategia, la Unigénero, desde lo más profundo de su concepción: Iniciando por los individuos que demandan

acciones y respuestas, en defensa de sus derechos o incluso de su vida misma, atacando aspectos culturales como el machismo y la evasión al promover acciones como la denuncia o la protesta y generando espacios y medios con los cuales se pueda atender a sus necesidades de forma adecuada. No solo nos quedamos en la comprensión de las actividades que se realizan para atender a tales necesidades como una tarea más de la UAM para lograr sus fines como se planteaba en la PEA o la AE, viajamos mucho más profundo, a los cimientos en donde descansa el comportamiento y los sentires de quienes promueven este tipo de acciones, de quienes le dan forma a esta estrategia, intención que se plantea y se busca replicar con el Pensamiento Estratégico, Un desarrollo que sigue siendo agenda de los EO.

## **6. Conclusiones**

La intención en este trabajo está lejos de emitir una evaluación de efectividad o buscar mejoras a la estrategia implementada en la UAMI con perspectiva de género, busca más bien analizar con la información pública de la Unigénero, así como con lo aprendido en el curso de Análisis Estratégico del la Maestría en Estudios Organizacionales las razones del surgimiento de una estancia específica para atender los casos de violencia hacia las mujeres, y otros miembros vulnerables de la comunidad UAMI en específico.

Sin duda, se podrían realizar trabajos para medir el grado de eficiencia que esta unidad de género tiene así como su impacto en la comunidad, pero para efectos de este análisis, lo visualizado con la información planteada junto con los niveles de análisis que

propone Lozano son suficientes para comprender cómo se da tal surgimiento, a qué necesidades responde, cómo es el contexto en que se crea y las necesidades internas de quienes la promovieron o exigieron para su creación, así como el carácter empático de miembros de la comunidad para lograr su creación y puesta en marcha.

Lo presentado aquí es un ejercicio necesario, una propuesta de análisis que tiene su origen en lo aprendido acerca del punto de vista de los EO, para comprender la estrategia mucho más allá de su carácter funcionalista, es un intento más de comprender a las organizaciones (en este caso UAMI y Unigénero), que puede aplicarse en diferentes ámbitos, con otras organizaciones y en otros contextos, para lo cual lo propuesto por Lozano (2019) resulta útil.

### **Bibliografía**

De la Rosa, A; Lozano, O; López, A (2013) El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administración y Organizaciones*, 16, (30), 19-50.

INEGI (2019) Estadísticas a propósito del día internacional de la eliminación de la violencia contra la mujer.  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2019/Violencia2019\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2019/Violencia2019_Nal.pdf)

INEGI (2021) Estadísticas a propósito del día internacional de la eliminación de la violencia contra la mujer.

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/EAP\\_Elimviolmujer21.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/EAP_Elimviolmujer21.pdf)

LGAMVLV (2007) Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, Diario Oficial de la Federación, 7 de febrero del 2007, Reformada el 17 de diciembre del 2015, pp. 1-35

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/209278/>

Lozano Carrillo, O (2015) *Planeación Estratégica, teoría y práctica*. Hess

Lozano, O. (2019) Toma de decisiones y estrategia. Una visión organizacional, En D. Gonzales, y G. Ramírez. (Eds.) *Tratado de estudios organizacionales. Exploración de las temáticas. Vol. II*, pp. 295-334. UAM, REMINEO, REOC, Universidad EAFIT, SAGE

Mintzberg, H., y J., Jorgensen (1995) Una estrategia emergente para la política pública, En *Gestión y Políticas Públicas*. pp. 25-46. CIDE.

Mintzberg, H., Ahlstrand B., y Lampel J. (1999) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica.

Pérez, T. (2012) Diagnóstico sobre la violencia de género y social en la ciudad de México. *Política Pública y Desarrollo*, S.C., CIPE.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.

THE (2020) World University Rankings 2020.

[https://www.timeshighereducation.com/world-universityrankings/2020/worldranking#!/page/0/length/25/locations/MX/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/scores](https://www.timeshighereducation.com/world-universityrankings/2020/worldranking#!/page/0/length/25/locations/MX/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores)

UAM (2022a). Planes de Estudio de Licenciatura por Divisiones Académicas,  
Universidad Autónoma Metropolitana. México.

[https://www.uam.mx/licenciaturas/licenciaturas\\_por\\_division.html](https://www.uam.mx/licenciaturas/licenciaturas_por_division.html)

UAM (2022b). UAM: Presente y Pasado. ¿Por qué una nueva universidad? México.

<https://www.uam.mx/sah/pre-pa/tema01/indice-t01.html>

UAM (2022c) Portal de la Defensoría de los Derechos Universitarios UAM.

<https://ddu.uam.mx/>

UAM-C (2021) “México segundo país con mayor índice de transfeminicidios en América Latina”. <http://www.cua.uam.mx/news/miscelanea/mexico-segundo-pais-con-mayor-indice-de-transfeminicidio-en-america-latina>

UAM-I (2020) “acuerdo 01/2020 del Rector de la unidad Iztapalapa, mediante el cual se crea la unidad de acción para la prevención y erradicación de las violencias de género, la inclusión con equidad y el respeto a las diversidades”. <http://www.izt.uam.mx/index.php/acuerdo-unigenero/>